



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Estrategias de crecimiento de la empresa Fondo María
Aurora S.A.C., y análisis del desarrollo de la función del
personal**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Maestro en Gestión del Talento

Teo Ernesto Martín Hidalgo Cortés

Asesores:

Mgtr. Fabiola Alcas Rojas

Mgtr. Willian Alfredo Reyes Cortes

Piura, diciembre de 2023



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Teo Ernesto Martín Hidalgo Cortés, egresado del Programa de Maestría en Gestión del Talento de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI 70667666

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
"Estrategias de crecimiento de la empresa Fundo Maria Aurora S.A.C., y análisis del desarrollo de la función de personal"
El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de investigación**¹ para optar el **Grado de Maestro** en Gestión del Talento
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
Mgtr. Fabiola Alcas Rojas, identificado con DNI N° 40805384
Mgtr. Willian Alfredo Reyes Cortes, identificado con DNI N°02867974
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

20 de noviembre de 2023.

Firma del autor³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica a DNI, no se admite digital salvo certificado.

A Dios, por otorgarme el don de la sabiduría e inteligencia, y sobre todo resiliencia.

A Valentina, mi pequeña hija, motivo por el cual me supero día a día.

A mi esposa Elizabeth, soporte y ayuda para seguir adelante.

A Tiodito y Susana, mis padres; y mis 5 hermanos por acompañarme siempre en este camino.



Agradecimientos

Un agradecimiento especial a la asesora de la tesis Mgtr. Fabiola Alcas Rojas, así como al Mgtr. Willian Alfredo Reyes Cortes, co-asesor, por su valioso apoyo y sugerencias para la correcta elaboración del presente estudio.



Resumen

Las empresas tienen como fin último la obtención de rentabilidad y la subsistencia de ellas en el tiempo, pues buscan crear y captar el valor de su público objetivo al que va dirigido su producto o servicio. Para dicho fin, las empresas establecen estrategias que les permitan organizar y dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de las metas y objetivos empresariales. El sector agroindustrial ha sido afectado negativamente durante los últimos dos años, uno de los sectores claves es el sector del banano orgánico, sector al que pertenece la empresa Fondo Maria Aurora S.A.C., organización que a pesar de la crisis han tomado algunas acciones y decisiones estratégicas que le han permitido mantenerse en el mercado. La presente investigación tiene por objetivo analizar cuáles son las distintas estrategias que se han llevado a cabo en la empresa Fondo María Aurora S.A.C. para poder estar en el estado estratégico y posicionamiento competitivo actual, y cómo es que se ha llevado y se lleva a cabo la función de personal en la empresa, buscando lograr que los trabajadores se alineen y contribuyan con los objetivos y metas que han permitido el crecimiento sostenido del Fondo. La investigación es de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, bajo el método de la entrevista en profundidad aplicada al personal de élite y mandos medios de la empresa, analizando los datos obtenidos mediante el análisis temático. Los resultados de la investigación describen que la empresa Fondo Maria Aurora S.A.C. sigue una estrategia corporativa de crecimiento, fundamentada en acciones concretas orientadas a la búsqueda del incremento de la actividad productiva y niveles de ventas. La empresa hace frente a la competencia a través de su ventaja competitiva sostenible, las personas, para lo cual realiza actividades de capacitaciones con el objetivo de contar con trabajadores competentes que organizan sus esfuerzos para gestionar adecuadamente los costos y obtener una fruta de calidad que es deseada por los compradores de banano orgánico.

Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1. Fundamentación	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Objetivos de la Investigación.....	11
1.2.1 Objetivo General.....	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 Justificación de la Investigación	11
1.4 Aportes de la Investigación	12
1.5 Delimitación de la Investigación.....	13
Capítulo 2. Marco teórico.....	14
2.1 Conceptos Estratégicos Generales – Teorías de la Administración.	14
2.1.1 Teoría de Recursos (Resource Based Theory).....	15
2.1.2 Teoría de la administración científica.....	18
2.1.3 Teoría del comportamiento.....	22
2.1.4 Teoría de la contingencia.....	25
2.1.5 Teoría del aprendizaje organizacional	27
2.1.6 Teoría antropológica de Pérez-López	30
2.2 Estrategias de la organización.....	31
2.2.1 Estrategias corporativas de crecimiento	31
2.2.2 Estrategias competitivas.....	31
2.2.3 Estrategias funcionales	32
2.3 Prácticas y políticas de personal	33
Capítulo 3. Marco metodológico.....	35
3.1 Tipo de Investigación.....	35
3.2 Población y muestra	35
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	35
3.4 Técnica de análisis de datos	36
Capítulo 4. Resultados.....	38
4.1 Dimensión estrategias corporativas.....	38
4.1.1 Crecimiento y evolución de la filosofía empresarial.....	39
4.1.2 Actividad empresarial	39
4.1.3 Crecimiento de la empresa	40
4.1.4 Definición de la estrategia corporativa empresarial.....	40
4.1.5 Acciones empresariales para el cumplimiento de la estrategia	41
4.1.6 Estrategias de Posicionamiento.....	42

4.2	Dimensión estrategias competitivas	42
4.2.1	Recursos y Capacidades	43
4.2.2	Definición de la estrategia competitiva empresarial	43
4.2.3	Ventaja Competitiva y Valor de la persona	44
4.2.4	Legislación y normativa.....	44
4.3	Estrategias funcionales de campo.....	45
4.3.1	Acciones estratégicas en campo	46
4.3.2	Ventajas comparativas en campo.....	47
4.3.3	Estandarización de los procesos en campo	47
4.3.4	Gestión del talento en campo.....	47
4.4	Dimensión estrategias funcionales en planta	48
4.4.1	Acciones estratégicas en planta.....	48
4.4.2	Ventajas comparativas en planta.....	49
4.4.3	Estandarización de los procesos en planta.....	49
4.4.4	Gestión del Talento en planta.....	50
4.5	Dimensión Políticas y Prácticas de Personal	51
4.5.1	Movilización del personal en el sector agroindustrial y la empresa.....	51
4.5.2	Función de personal en la empresa.....	52
4.5.3	Planeamiento estratégico	52
4.5.4	Proceso de admisión de personal.....	53
4.5.5	Proceso de evaluación del desempeño	54
4.5.6	Proceso de capacitación	54
4.5.7	Propuesta de valor empresarial.....	55
	Conclusiones.....	56
	Recomendaciones	59
	Referencias	64
	Apéndices	66
	Apéndice A. Instrumento de la investigación – Entrevista en profundidad.....	67
	Apéndice B. Entrevistas en profundidad aplicadas.....	70
	Entrevista en profundidad - Gerente General.....	70
	Entrevista en profundidad - Administrador General	81
	Entrevista en profundidad– Jefe de campo	92
	Entrevista en profundidad – Jefe de Planta	99
	Apéndice C. Fichas de validez del instrumento.....	108
	Apéndice D. Descripción y Especificación del puesto de obrero de planta	112

Lista de tablas

Tabla 1. Codificación sobre el análisis e identificación de las estrategias corporativas 37
Tabla 2. Clasificación de las dimensiones según categorías..... 38



Introducción

Las empresas son creadas con la finalidad de perdurar y sostenerse en el tiempo, a partir de la creación y captura de valor en el mercado en que se desarrollan, materializado dicho valor en la obtención de ingresos y utilidades. Para ello, se deben plantear cuáles serán las rutas o líneas de acción que permitan cambiar de una situación estratégica competitiva a otra, diferenciándose de sus competidores y maximicen sus ganancias.

Antiguamente, las empresas lograban ventajas competitivas cuando disponían de acceso a la tecnología, mayor posibilidad de financiamiento o economías de escala. Hoy en día, la ventaja competitiva sostenible en el tiempo es la gestión de las personas, las empresas generan ventaja competitiva por las capacidades de sus talentos y la gestión de los mismos, logrando que los colaboradores se involucren con el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

Para entender el éxito de las empresas, se debe analizar las estrategias corporativas, competitivas y funcionales que se han puesto en marcha para lograr dicho desarrollo, optimizando sus fortalezas, gestionando sus debilidades y aprovechando las oportunidades que existen en su sector.

La empresa Fondo Maria Aurora S.A.C. es una empresa agroindustrial dedicada a la producción y exportación de banano orgánico, cuenta con nueve años de experiencia en el sector agroexportador, presentando un crecimiento constante. En dicho sector existen algunos problemas económicos y laborales que podrían convertirlo en poco atractivo. Los problemas más resaltantes son: 10 % de nivel de rotación (Buitrago, 2023), la presencia del Fusarium raza 4 tropical (hongo que extermina el cultivo de banano), costos logísticos elevados y la competencia agresiva. A pesar de ello, la empresa se ha mantenido compitiendo y capturando valor y rentabilidad.

Ante ello, surge la necesidad de realizar una investigación con el objetivo de analizar e identificar las estrategias desarrolladas por Fondo Maria Aurora S.A.C. que ha permitido su permanencia y éxito en el mercado agroexportador. Además, es fundamental analizar e identificar qué políticas y prácticas de personal ha realizado la empresa para que sus colaboradores, la ventaja competitiva sostenible, se comprometan al cumplimiento y logro de las metas y objetivos empresariales de manera eficiente.

Capítulo 1. Fundamentación

1.1 Planteamiento del problema

Barney (1991) desarrolla la teoría de los recursos y capacidades, que se centra en cómo los recursos internos de una empresa pueden generar ventajas competitivas sostenibles. Establece que, para que las empresas lleguen a obtener una ventaja competitiva sostenible que les permita obtener una posición superlativa en su sector, dichos recursos internos deben ser valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, lo que conoce como VRIN.

Sánchez Runde (1997) concluye que la tecnología, las economías de escala y el acceso a financiamiento, han dejado de ser las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo para las organizaciones, debido al fácil acceso que se tiene a las mismas y la globalización. En su estudio el profesor Sánchez establece que la ventaja competitiva sostenible en el tiempo es la gestión de las personas. Son justamente los talentos de las organizaciones (capacidades) quienes contribuyen a las empresas a llegar a los objetivos y metas planteadas.

Por consiguiente, cuando se analiza esencialmente las estrategias de crecimiento de las empresas, es importante prestar atención a los recursos y capacidades que estas tienen, además, resulta importante comprender cómo es que las empresas gestionan a su personal logrando que dichos talentos se involucren con las metas y los objetivos planteados, buscando obtener altos niveles de rendimiento y productividad.

El sector agroindustrial en los últimos dos años ha sido uno de los sectores que ha experimentado cuantiosas pérdidas económicas, laborales y sociales. Buitrago J. (2023) señala que, en el primer semestre del año 2023, el sector agroindustria ha experimentado un descenso del 22% en ventas, lo cual ha afectado indudablemente al sector de exportación de banano. El sector bananero se ha visto afectado por la coyuntura global, principalmente la aparición del Fusarium Raza 4 Tropical, que viene afectando el valle del Chira en donde opera la empresa.

Adicionalmente a dicha problemática, la rotación de personal en el sector agroindustrial es uno de los problemas más significativos para los directivos que lideran las empresas en dicho sector, principalmente en la búsqueda de la retención de sus talentos. Para Vizarrata (2021) la rotación en el Perú es de 20.7 %, comparada con la de Sudamérica definida por Robles (2020) siendo de 10.9%, resulta significativamente alta. La rotación en el sector agroindustrial es de 10 %, siendo los puestos operativos y de producción los que presentan mayor índice de fuga de Talento. La empresa Fundo Maria Aurora S.A.C. no ha sido ajena a dichas dificultades, a pesar de ellas, ha logrado establecer acciones que le han permitido desde el 2014 mantenerse en su sector y crecer allí.

Por tanto, resulta importante hacer un estudio para analizar cuáles son las estrategias de crecimiento de la empresa Fundo Maria Aurora S.A.C. que le han permitido ser competitivo en el tiempo, permitiéndoles obtener altos estándares de rendimiento y productividad, que se ven

reflejados en la ampliación y futura diversificación. Dicho estudio se planteará a partir del análisis de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales.

Además, siendo la gestión de personas la ventaja competitiva sostenible en el tiempo, resulta importante realizar un análisis de las distintas políticas y prácticas de personal que reflejan cómo es que realiza la función de personal en el Fondo Maria Aurora S.A.C., a partir de la gestión de sus talentos.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar e identificar las estrategias de crecimiento que el Fondo María Aurora S.A.C. ha venido desarrollando. Así mismo, se llevará a cabo un análisis e identificación de las prácticas y políticas de personal que se han llevado a cabo en la empresa para que los colaboradores se comprometan con el cumplimiento de dichas estrategias, y contribuyan con la permanencia de la empresa en el mercado agroindustrial.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar e identificar cuáles son las estrategias corporativas de crecimiento que se han llevado a cabo en la empresa y le han permitido posicionarse en el mercado agroexportador.
- Analizar e identificar cuáles son las estrategias competitivas que se han llevado a cabo en la empresa y le han permitido posicionarse en el mercado agroexportador.
- Analizar e identificar cuáles son las estrategias funcionales en campo que se han llevado a cabo en la empresa, y que han contribuido con el posicionamiento del Fondo en el mercado agroexportador.
- Analizar e identificar cuáles son las estrategias funcionales en planta que se han llevado a cabo en la empresa y le han permitido posicionarse en el mercado agroexportador.
- Identificar y analizar qué prácticas o políticas de personal han permitido a la empresa alinear a los colaboradores con el cumplimiento de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales: y de esta manera han contribuido a que la empresa se mantenga en el mercado.

1.3 Justificación de la Investigación

La empresa Fondo María Aurora S.A.C., es una empresa del sector agroindustrial que inicio sus actividades en 2014, dedicada a la producción y exportación de banano orgánico, contando con certificaciones como Global GAP y Orgánico lo que le permite exportar a países de Europa y Estados Unidos principalmente. Para ello dispone de 130 hectáreas repartidas en dos zonas Marañón y Chacabambas. Cuenta actualmente con 127 trabajadores, de los cuales 120 son obreros agrícolas de campo y planta, y 7 personas que son personal administrativo. En promedio el 70% del personal sus edades oscilan entre 26 y 45 años. Sus principales clientes son Agronegocios Los Ángeles, Pacifico *Fruit Company*, Chiquita *Brands*, y la empresa alemana Port.

El Fundo Maria Aurora S.A.C. es una empresa familiar que cuenta con cuatro socios, el padre y tres hermanos. Esta liderada por uno de los hermanos como Gerente General. El Administrador General de la empresa es hijo del Gerente General, quien cuenta con el apoyo directo de la Secretaria del Fundo. Dispone de dos jefaturas, el Jefe de Campo y Planta, quienes dependen directamente del Administrador General, los Jefes tienen bajo su cargo a personal obrero de campo y de planta respectivamente. Además, en la empresa se cuenta con un área contable liderada por la Contadora General, tiene bajo su mando dos asistentes contables.

El sector agroindustrial experimenta actualmente cuantiosos problemas económicos y laborales. Ha experimentado según Buitrago (2023) una caída del 22% en ventas el primer semestre del año 2023; además, la tasa de rotación del sector es de 10%, siendo una problemática que usualmente incurren las empresas del sector agroindustrial, sobre todo en la consecución de talentos que puedan estar comprometidos e identificados con la organización.

La empresa Fundo Maria Aurora S.A.C. no es ajena a dicha realidad del sector en el que se desenvuelve, pues innumerables asociaciones de bananeros están en declive, siendo la empresa Fundo Maria Aurora S.A.C. una de las empresas más sólidas en la zona. Surge la iniciativa de conocer y entender cuáles son las acciones y decisiones que se han tomado en la empresa, desde la alta gerencia, que le han permitido crecer y estar en una situación competitiva haciendo frente a los desafíos del sector.

La investigación que se presenta analiza e identifica las estrategias de crecimiento de la empresa Fundo Maria Aurora S.A.C.; además define cuales son las políticas y prácticas de personal que han permitido que los talentos de la empresa contribuyan al crecimiento de la misma.

1.4 Aportes de la Investigación

El estudio aportará sobre el tema en cuatro aspectos: práctico, teórico, metodológico y social.

En el aspecto práctico, la investigación contribuirá con un análisis e identificación de las estrategias que han permitido el crecimiento de una empresa agroindustrial, así como la identificación de las políticas y prácticas de personal que han contribuido al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales. Con ello, se buscará establecer valiosas recomendaciones a partir de los resultados que permitan a la empresa mejorar su situación competitiva.

En el aspecto teórico, la investigación brinda un preciado conocimiento de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales que se han desarrollado en una empresa agroindustrial. Así mismo relacionar dichos conceptos a la influencia de las políticas de personal que han permitido que sus colaboradores contribuyan con el logro de dichas estrategias. Ello representa una contribución importante dado que en dicho sector los estudios sobre las estrategias empresariales y el análisis de la función de personal son limitados.

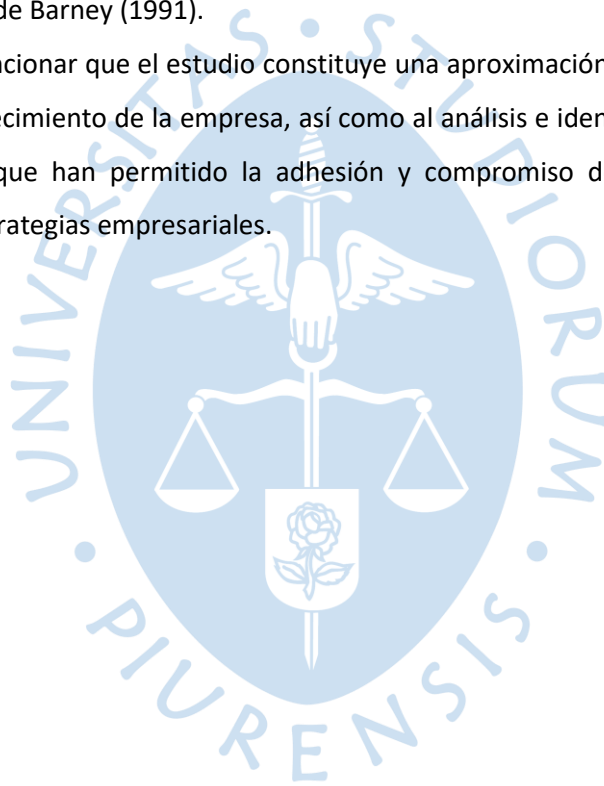
En el aspecto metodológico, la investigación aporta un instrumento de análisis, entrevista en profundidad, que servirá también de ayuda y referencia para investigaciones futuras. Además, aplica la teoría de Barney para el análisis de la ventaja competitiva y las estrategias.

Finalmente, en el aspecto social, la investigación resalta la importancia de las políticas y prácticas dirigidas al personal de la empresa que ayudan a que los colaboradores se comprometan con la organización, mejoren su calidad de vida y trabajo, y por defecto se adhieran a las metas y objetivos empresariales, todo ello mediante un enfoque humanista.

1.5 Delimitación de la Investigación

La investigación se llevará a cabo en la empresa Fondo María Aurora S.A.C., la cual se ubica en el departamento de Piura – Provincia de Sullana – Caserío de Chalacalá, bajo el análisis de la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991).

Importante mencionar que el estudio constituye una aproximación al análisis e identificación de las estrategias de crecimiento de la empresa, así como al análisis e identificación de las políticas y prácticas de personal que han permitido la adhesión y compromiso de los trabajadores con el cumplimiento de las estrategias empresariales.



Capítulo 2. Marco teórico

Fundamentación Teórica

En el presente capítulo se hace una revisión sobre los conceptos teóricos esenciales en los que se soporta la investigación. Se plantean temas referentes a las teorías de la administración relacionadas con definiciones estratégicas; la teoría de recursos y capacidades; se desarrolla las distintas clasificaciones de la estrategia empresarial; y finalmente se abordan los distintos procesos que hacen referencia a las políticas y prácticas de personal.

2.1 Conceptos Estratégicos Generales – Teorías de la Administración.

Esta investigación está relacionada con varias teorías de la administración, incluyendo la teoría de la administración científica, la teoría de recursos, la teoría de la contingencia, la teoría del aprendizaje organizacional, la teoría del comportamiento y la teoría antropológica de Pérez-López.

La teoría de la administración científica es útil para la investigación pues se enfoca en el estudio de las variables que influyen en la eficiencia y productividad de las organizaciones y, de este modo, permite analizar e identificar cuáles son las estrategias funcionales que se han llevado a cabo en la empresa, y que han contribuido con el posicionamiento del Fondo en el mercado agroexportador.

La teoría del comportamiento es relevante para la investigación porque se centra en cómo comprender las necesidades y motivaciones de los empleados puede mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

La teoría de recursos se relaciona con la investigación porque se centra en cómo los recursos y las capacidades de una empresa pueden contribuir a su ventaja competitiva sostenible. La investigación busca identificar las estrategias de crecimiento y las prácticas de personal que han permitido al Fondo María Aurora S.A.C. mantenerse en el mercado agroexportador, lo que implica un enfoque en sus recursos y capacidades.

La teoría de la contingencia es relevante para la investigación porque se enfoca en que no hay una única forma de administrar una empresa de manera efectiva. La investigación busca analizar e identificar las estrategias corporativas, competitivas y funcionales que ha utilizado el Fondo, lo que implica comprender las circunstancias particulares de la organización y cómo han influido en sus decisiones.

La teoría del aprendizaje organizacional se relaciona con la investigación porque enfatiza la importancia de la interacción de la organización con su entorno para adquirir conocimiento y experiencia y, por lo tanto, generar ventaja competitiva. La investigación busca identificar las estrategias funcionales en campo y en planta que ha utilizado el Fondo, lo que implica un enfoque en cómo ha interactuado con su entorno para lograr su éxito.

La teoría antropológica de Pérez-López se relaciona con la investigación porque ayudar a entender cómo las prácticas y políticas de personal de la empresa afectan la motivación de los colaboradores y cómo esto puede contribuir al éxito de la empresa.

2.1.1 Teoría de Recursos (*Resource Based Theory*)

En el contexto del crecimiento empresarial y el análisis del desarrollo de la función del personal, es fundamental considerar las perspectivas teóricas de destacados expertos en el campo de la administración. Dos autores clave en este ámbito son Michael Porter y Jay Barney, cuyas teorías y enfoques han sido ampliamente reconocidos en la literatura académica.

Michael Porter, en su influyente libro "Estrategia Competitiva" publicado en 1980, desarrolló el concepto de las "cinco fuerzas competitivas", que proporciona un marco sólido para comprender la dinámica de la competencia en una industria (Porter, 1980). Esta obra es considerada una referencia fundamental en la estrategia empresarial y ha sido ampliamente citada en la investigación sobre estrategias de crecimiento.

Por otro lado, Jay Barney ha contribuido significativamente a la literatura empresarial con su artículo "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", publicado en el "*Journal of Management*" en 1991 (Barney, 1991). Este artículo ha sido una de las más influyentes en este campo de investigación. El objetivo de su trabajo fue desarrollar un marco conceptual que explicará cómo las empresas pueden obtener una ventaja competitiva sostenible a través de sus recursos y capacidades internas. Para ello, Barney argumentó que una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible cuando sus recursos son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN).

Barney (1991) desarrolla la teoría de los recursos y capacidades, que se centra en cómo los recursos internos de una empresa pueden generar ventajas competitivas sostenibles. Esta perspectiva es esencial para analizar cómo la función del personal contribuye al crecimiento y la competitividad de una organización.

El autor argumenta que los recursos son valiosos si permiten a la empresa explotar oportunidades o neutralizar amenazas en el mercado. Los recursos son raros si son escasos en el mercado y no están ampliamente disponibles para otras empresas. Los recursos son inimitables si otras empresas no pueden adquirirlos o imitarlos fácilmente, y los recursos son no sustituibles si no hay otros recursos equivalentes que puedan reemplazarlos.

La teoría de recursos se centra en la idea de que los recursos y capacidades de una empresa son la fuente principal de ventaja competitiva sostenible. Según esta perspectiva, las empresas pueden lograr una ventaja competitiva duradera si poseen recursos y capacidades valiosas, raras, inimitables y organizadas (VRIN). Esta teoría ha sido ampliamente utilizada para analizar cómo las empresas pueden desarrollar y mantener ventajas competitivas en el mercado.

Barney (1991) identifica cuatro dimensiones principales de los recursos que contribuyen a su VRIN. La primera dimensión es la de los recursos tangibles, como la tecnología, el capital y los recursos físicos, que pueden ser fácilmente identificados y valorados. La segunda dimensión es la de los recursos intangibles, como la reputación, la cultura organizacional y la capacidad de innovación, que son más difíciles de valorar, pero pueden proporcionar ventajas competitivas sostenibles. La tercera dimensión es la de los recursos organizacionales, como la estructura y los sistemas de la empresa, que pueden mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa. La cuarta dimensión es la de los recursos humanos, como el conocimiento y las habilidades de los empleados, que pueden ser esenciales para el éxito de la empresa.

La obra de Barney es fundamental para entender la teoría de recursos y su aplicación en la investigación empresarial. La teoría de recursos se ha convertido en una de las teorías más influyentes en la gestión estratégica y ha sido ampliamente utilizada para explicar la ventaja competitiva sostenible de las empresas.

En el caso de la empresa Fundo María Aurora S.A.C., la obra de Barney puede ser utilizada para analizar los recursos y capacidades internas de la empresa que le han permitido obtener una ventaja competitiva sostenible en el mercado agroexportador. La investigación puede analizar cómo los recursos tangibles, como la tecnología y los recursos físicos, han contribuido al éxito de la empresa en el mercado. También puede examinar los recursos intangibles, como la cultura organizacional y la reputación de la empresa, que han sido esenciales para el éxito de la empresa.

Además, la investigación puede analizar cómo los recursos organizacionales y los recursos humanos de la empresa han sido utilizados para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa. Esto puede incluir el análisis de la estructura organizacional de la empresa, así como de los sistemas y procesos internos que se han implementado para mejorar la eficiencia.

Barney es un reconocido investigador en el área de estrategia empresarial, y su artículo "*Toward a Theory of the Strategic Resource-Based View: Challenges and Opportunities*" es una contribución importante a la Teoría de Recursos. En este artículo, Barney aborda las críticas y desafíos que la teoría ha enfrentado a lo largo del tiempo, y también examina las oportunidades que existen para desarrollar y aplicar la teoría en diferentes contextos.

La Teoría de Recursos es una de las principales teorías de estrategia empresarial, y se basa en la idea de que los recursos y capacidades de una empresa son la fuente de su ventaja competitiva sostenible. La teoría argumenta que la empresa puede lograr una ventaja competitiva sostenible si sus recursos son valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles. Por lo tanto, la teoría sostiene que la empresa debe identificar y desarrollar sus recursos y capacidades únicas para lograr una ventaja competitiva sostenible.

En su artículo, Barney examina las críticas que se han hecho a la Teoría de Recursos, como la falta de especificidad en la definición de recursos y capacidades, la dificultad de identificar recursos valiosos y raros, y la falta de atención a los procesos organizacionales. Además, Barney discute los desafíos que la teoría enfrenta en términos de aplicabilidad en diferentes contextos, como los mercados emergentes y las empresas de servicios.

Para abordar estas críticas y desafíos, Barney propone una teoría de la vista basada en recursos estratégicos, que se enfoca en la interacción entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno. Esta teoría reconoce la importancia de los procesos organizacionales y la capacidad de la empresa para aprovechar los recursos y capacidades, y propone un enfoque más dinámico para la gestión de los recursos y capacidades de la empresa.

La obra de Barney es importante para entender las críticas y desafíos a la Teoría de recursos y cómo se puede aplicar en diferentes contextos. Proporciona un marco teórico para analizar cómo los recursos y capacidades de la empresa han contribuido a su ventaja competitiva sostenible, así como los desafíos y oportunidades para desarrollar y aplicar la teoría en el contexto de la empresa.

La investigación propuesta se relaciona directamente con la obra de Barney. La empresa Fundo María Aurora S.A.C. ha logrado posicionarse en el mercado agroexportador gracias a su capacidad para identificar y desarrollar sus recursos y capacidades únicas. La investigación busca identificar las estrategias de crecimiento que la empresa ha utilizado y cómo estas han contribuido a su permanencia en el mercado.

La teoría de Barney puede ayudar a analizar cómo los recursos y capacidades de la empresa han contribuido a su ventaja competitiva sostenible, y cómo la empresa puede aprovechar sus recursos y capacidades para seguir creciendo en el futuro. Además, la teoría puede ayudar a identificar los desafíos que la empresa enfrenta en términos de aplicabilidad en diferentes contextos, como los mercados emergentes y las empresas de servicios.

Wernerfelt también es un autor pionero en la Teoría de recursos, y su artículo "A Resource-Based View of the Firm" ha sido una de las obras fundamentales en esta área de investigación (Wernerfelt, 1984). La obra de Wernerfelt estudia cómo los recursos y capacidades de una empresa pueden generar ventajas competitivas sostenibles. La obra argumenta que los recursos y capacidades de una empresa son la base de su ventaja competitiva, y que las empresas que tienen recursos y capacidades valiosas, raras, inimitables y organizadas pueden lograr una ventaja competitiva duradera. La obra también señala que las empresas deben ser capaces de identificar y explotar sus recursos y capacidades de manera efectiva para mantener su ventaja competitiva en el mercado.

Wernerfelt sostiene que los recursos y capacidades de una empresa pueden ser analizados en términos de dos dimensiones: nivel de generación de rentas y transferibilidad. La dimensión de nivel de generación de rentas se refiere a la capacidad de los recursos y capacidades de una empresa para

generar rentas en el mercado. La dimensión de transferibilidad se refiere a la capacidad de los recursos y capacidades de una empresa para ser transferidos a otras empresas. Según Wernerfelt, los recursos y capacidades que generan altos niveles de rentas y son difíciles de transferir a otras empresas son los que proporcionan una ventaja competitiva duradera.

En cuanto a la investigación propuesta, la obra de Wernerfelt es relevante porque proporciona un marco teórico para analizar cómo los recursos y capacidades de una empresa contribuyen a su ventaja competitiva sostenible. En particular, la teoría de recursos puede ser utilizada para analizar las estrategias de crecimiento de la empresa Fondo María Aurora S.A.C. y cómo éstas han contribuido a su éxito en el mercado agroexportador.

La investigación podría utilizar la teoría de recursos para analizar los recursos y capacidades de la empresa Fondo María Aurora S.A.C. y cómo éstos han contribuido a su ventaja competitiva sostenible. Se podría identificar los recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables y organizados de la empresa, y analizar cómo éstos han sido utilizados para desarrollar y mantener una ventaja competitiva en el mercado agroexportador. Además, se podría analizar cómo la empresa ha sido capaz de identificar y explotar sus recursos y capacidades de manera efectiva para lograr su éxito en el mercado.

En cuanto al análisis de la función del personal, la teoría de recursos también puede ser útil para analizar cómo las políticas y prácticas de personal han contribuido a la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Se podría analizar cómo la empresa ha sido capaz de desarrollar y mantener una cultura organizacional que alinea a los colaboradores con el cumplimiento de las estrategias.

2.1.2 Teoría de la administración científica

La teoría de la administración científica se enfoca en el estudio de las variables que influyen en la eficiencia y productividad de las organizaciones, con el objetivo de desarrollar estrategias y prácticas que permitan mejorar el desempeño de la empresa.

El autor Frederick Taylor, considerado el padre de la administración científica, plasmó en su obra "*The Principles of Scientific Management*" los principios básicos de esta corriente teórica que se enfoca en mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones a través de la estandarización de los procesos y la medición del trabajo (Taylor, 1919). En su obra, Taylor explica cómo la aplicación de la ciencia en la administración puede contribuir a la maximización de los recursos y el rendimiento de la empresa. La obra de Taylor se enfoca en el estudio de las variables relacionadas con la planificación, la selección y el entrenamiento de los trabajadores, la estandarización de los procesos y la medición del trabajo.

En la obra de Taylor se estudian diferentes dimensiones relacionadas con la administración científica, como la selección y entrenamiento de los trabajadores, la planificación y organización de los procesos productivos, la estandarización de los procesos y la medición del trabajo. Taylor propone la

aplicación de técnicas de medición y análisis para identificar los tiempos y movimientos necesarios para realizar una tarea, con el objetivo de mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.

Además, en su obra, Taylor propone la estandarización de los procesos como una forma de mejorar la eficiencia y productividad de la empresa. Esta estandarización implica la definición de procedimientos y normas que deben seguirse en la realización de las tareas, con el objetivo de minimizar los errores y mejorar la calidad del trabajo. De esta forma, se busca reducir los tiempos y costos de producción y mejorar la satisfacción del cliente.

La investigación sobre las estrategias de crecimiento y la función del personal en el Fundo Maria Aurora S.A.C. puede utilizar los principios de la administración científica propuestos por Taylor para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa. Por ejemplo, la aplicación de técnicas de medición y análisis podría permitir identificar los tiempos y movimientos necesarios para realizar las tareas en el campo y en la planta, lo que permitiría mejorar la eficiencia y productividad de la empresa. Asimismo, la estandarización de los procesos podría permitir reducir los errores y mejorar la calidad del trabajo en el campo y en la planta, lo que contribuiría a mejorar la satisfacción del cliente y a mantener la posición competitiva del Fundo en el mercado agroexportador.

En cuanto a la función del personal, la obra de Taylor también puede ser relevante para la investigación del Fundo María Aurora S.A.C. En su obra, Taylor enfatiza la importancia de la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que puede contribuir a alinear a los colaboradores con el cumplimiento de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales. La selección y entrenamiento adecuados permiten identificar a los trabajadores con las habilidades y competencias necesarias para realizar las tareas requeridas y mejorar la eficiencia y productividad de la empresa. Asimismo, el entrenamiento permite mejorar las habilidades y competencias de los trabajadores y alinearlos con los objetivos de la empresa.

Taylor es uno de los fundadores de la Teoría de la Administración Científica, y sus aportes a la misma son de gran relevancia en la historia de la administración. En su obra "*Shop management*", Taylor explica cómo mejorar la eficiencia de la gestión de las fábricas a través de la aplicación de los principios de la administración científica.

La obra de Taylor se divide en diferentes capítulos, cada uno de los cuales aborda una variable diferente en el proceso productivo. En el primer capítulo, Taylor se enfoca en la selección de los trabajadores, argumentando que es necesario seleccionar a los trabajadores más aptos para cada tarea específica, y que es importante capacitarlos adecuadamente para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente. En el segundo capítulo, Taylor se enfoca en la estandarización de los procesos productivos, argumentando que es necesario desarrollar métodos estándar para cada tarea específica, con el fin de minimizar los movimientos innecesarios y lograr una mayor eficiencia en el proceso productivo. En el tercer capítulo, Taylor se enfoca en la supervisión del trabajo, argumentando que es

necesario supervisar de cerca el trabajo de los empleados para garantizar que se estén realizando de manera eficiente. En el cuarto capítulo, Taylor se enfoca en la formación de los trabajadores, argumentando que es necesario capacitar a los trabajadores adecuadamente para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente. En el quinto capítulo, Taylor se enfoca en la remuneración de los trabajadores, argumentando que es necesario remunerar a los trabajadores adecuadamente para incentivarlos a realizar su trabajo de manera eficiente.

La obra de Taylor es relevante para la investigación propuesta, ya que la misma puede utilizar los principios de la administración científica propuestos por Taylor en "*Shop Management*" para mejorar la eficiencia en la gestión de la empresa. En particular, la aplicación de los principios de la administración científica puede ser útil para analizar e identificar cuáles son las estrategias funcionales en campo y en planta que se han llevado a cabo en la empresa, y que han contribuido con el posicionamiento del Fundo en el mercado agro-exportador. Asimismo, los principios de la administración científica pueden ser útiles para identificar y analizar qué prácticas o políticas de personal han permitido a la empresa alinear a los colaboradores con el cumplimiento de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales.

Por último, otro de los principios propuestos por Taylor en "*Shop Management*" era la cooperación estrecha entre los trabajadores y la gerencia. Taylor creía que la cooperación y el trabajo en equipo eran fundamentales para mejorar la eficiencia y productividad de una empresa. Por ello, era necesario establecer una estrecha relación entre los trabajadores y la gerencia, en la que se les proporcionara a los trabajadores un ambiente de trabajo agradable y seguro, y se les diera voz y voto en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.

En resumen, la obra "*Shop Management*" de Frederick Taylor se enfoca en la aplicación de los principios de la administración científica para mejorar la eficiencia y productividad en las fábricas. En particular, la obra se enfoca en la importancia de la planificación y el control del trabajo, la selección científica y entrenamiento de los trabajadores, y la cooperación estrecha entre los trabajadores y la gerencia.

En cuanto a la relación de esta obra con la investigación propuesta, podemos decir que la aplicación de los principios de la administración científica propuestos por Taylor en "*Shop Management*" podría ser de gran utilidad para mejorar la eficiencia en la gestión de la empresa. Por ejemplo, la planificación y control del trabajo podrían ayudar a identificar las áreas de la empresa que requieren mejoras y establecer planes de acción específicos para cada área. La selección científica y entrenamiento de los trabajadores podría ayudar a mejorar la calidad del trabajo y la productividad de los colaboradores, mientras que la cooperación estrecha entre los trabajadores y la gerencia podría fomentar el trabajo en equipo y la colaboración para lograr los objetivos de la empresa.

En conclusión, la obra *"Shop Management"* de Frederick Taylor se enfoca en la aplicación de los principios de la administración científica para mejorar la eficiencia y productividad en las fábricas, y estos principios podrían ser de gran utilidad para mejorar la gestión de la empresa Fundo Maria Aurora S.A.C. en el contexto de la investigación propuesta.

Por otro lado, La obra de los Gilbreth, Frank y Lillian, se inscribe en la corriente de la Teoría de la Administración Científica, que se caracterizó por buscar la maximización de la eficiencia y la productividad en los procesos de producción mediante la aplicación de métodos y técnicas científicas. En *"Applied motion study: a collection of papers on the efficient method to industrial preparedness"*, los autores presentan una serie de estudios de movimientos que pueden aplicarse en la industria para mejorar la eficiencia y reducir la fatiga y el estrés de los trabajadores (Gilbreth & Gilbreth, 1917).

La obra de los Gilbreth se enfoca en el estudio de los movimientos que se realizan en el trabajo y en la identificación de aquellos que son innecesarios, redundantes o que generan fatiga y estrés. Los autores proponen un conjunto de técnicas para analizar y mejorar los procesos de trabajo, como la grabación de los movimientos, la elaboración de diagramas de flujo y la identificación de los tiempos y movimientos necesarios para cada tarea.

Desde esta perspectiva, la obra de los Gilbreth puede ser de gran utilidad para la investigación propuesta. En particular, los estudios de movimientos propuestos por los autores pueden ser aplicados en el análisis de las estrategias funcionales en campo y en planta que se han llevado a cabo en la empresa para contribuir con su posicionamiento en el mercado agroexportador.

Por ejemplo, si se realiza un análisis de los movimientos que realizan los trabajadores del Fundo para llevar a cabo sus tareas, es posible identificar aquellos que son innecesarios o que generan fatiga y estrés. A partir de esta información, se pueden proponer cambios en los procesos de trabajo para mejorar la eficiencia y reducir la fatiga y el estrés de los trabajadores. Estos cambios pueden contribuir a la implementación de las estrategias funcionales en campo y en planta que se han llevado a cabo en la empresa y que han permitido su posicionamiento en el mercado agroexportador.

Además, la obra de los Gilbreth puede ser útil en el análisis de las políticas de personal que han permitido a la empresa alinear a los colaboradores con el cumplimiento de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales. Si se analizan los movimientos que realizan los trabajadores y se identifican aquellos que generan fatiga y estrés, se pueden proponer cambios en las políticas de personal para reducir estos efectos negativos en los trabajadores y mejorar su compromiso con la empresa.

En este sentido, la obra de los Gilbreth puede contribuir a la identificación de prácticas y políticas de personal que han permitido al Fundo María Aurora S.A.C. alinear a los colaboradores con el cumplimiento de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales. Por ejemplo, si se identifica que la rotación de tareas genera fatiga y estrés en los trabajadores, se pueden proponer

políticas de personal que permitan una mayor especialización y capacitación de los trabajadores en tareas específicas, lo que podría mejorar su desempeño y compromiso con la empresa.

2.1.3 Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento se enfoca en estudiar las variables que influyen en el comportamiento humano en las organizaciones. Esta teoría tiene como objetivo comprender el comportamiento humano en el ámbito organizacional, con el fin de mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. En este sentido, la teoría del comportamiento se enfoca en el estudio de las variables que influyen en el comportamiento humano en las organizaciones, tales como las necesidades, motivaciones, actitudes, valores, percepciones, estilos de liderazgo, entre otros.

Maslow es uno de los autores más reconocidos dentro del campo de la psicología y la motivación humana. En su obra "*Motivation and Personality*", propone una teoría de la motivación que se enfoca en la jerarquía de necesidades humanas (Maslow, 1954). Según Maslow, todas las personas tienen una serie de necesidades que deben ser satisfechas antes de poder perseguir otras necesidades más altas. En este sentido, la satisfacción de las necesidades más bajas es un requisito previo para poder avanzar en la búsqueda de satisfacción de necesidades más altas.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow es una de las teorías más conocidas y utilizadas en el estudio de la motivación humana. En su obra, Maslow identifica cinco necesidades básicas que deben ser satisfechas para que las personas puedan avanzar hacia necesidades más altas. Estas necesidades son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Cada una de estas necesidades se encuentra en un nivel de la jerarquía de necesidades, y la satisfacción de las necesidades de un nivel inferior es un requisito previo para poder avanzar hacia necesidades más altas.

La primera necesidad que Maslow identifica en su teoría de la jerarquía de necesidades es la necesidad fisiológica. Esta necesidad se refiere a las necesidades básicas de supervivencia, como la necesidad de alimento, agua, aire, sueño y refugio. Una vez que estas necesidades han sido satisfechas, las personas pueden avanzar hacia la siguiente necesidad en la jerarquía, la necesidad de seguridad. Esta necesidad se refiere a la necesidad de sentirse seguro y protegido en el mundo, y puede ser satisfecha a través de la seguridad financiera, la estabilidad laboral, la salud y la seguridad física.

La tercera necesidad en la jerarquía de necesidades de Maslow es la necesidad social, que se refiere a la necesidad de amor, pertenencia y conexión con otros seres humanos. La cuarta necesidad en la jerarquía de necesidades es la necesidad de estima, que se refiere a la necesidad de ser respetado y valorado por los demás, así como la necesidad de respetarse y valorarse a sí mismo. Finalmente, la quinta y última necesidad en la jerarquía de necesidades de Maslow es la necesidad de autorrealización, que se refiere a la necesidad de alcanzar el potencial máximo de una persona y desarrollar sus habilidades y talentos únicos.

En su obra, Maslow también discute la importancia de la autorrealización, que es un proceso continuo de desarrollo personal y crecimiento que conduce a una mayor satisfacción y felicidad en la vida. Según Maslow, la autorrealización es un proceso que se produce cuando todas las necesidades básicas han sido satisfechas y una persona está en condiciones de perseguir sus objetivos y metas personales.

La obra de Maslow es relevante para la investigación sobre las estrategias de crecimiento de la empresa Fondo María Aurora S.A.C., ya que la teoría de la jerarquía de necesidades puede ser útil para identificar qué prácticas y políticas de personal han permitido satisfacer las necesidades del personal.

Por otro lado, Herzberg es un autor destacado en el campo de la psicología industrial y organizacional, cuya obra "*The motivation to work*" es una contribución importante a la teoría de la motivación laboral. En esta obra, Herzberg propone la teoría de los dos factores, que se centra en dos categorías de necesidades que influyen en la motivación de los empleados: los factores higiénicos y los factores motivacionales (Herzberg et al., 1959).

Los factores higiénicos, como el salario, las condiciones de trabajo, el ambiente laboral, la política de la empresa y la seguridad en el trabajo, son necesidades básicas que deben satisfacerse para evitar la insatisfacción laboral. En otras palabras, estos factores no motivan a los empleados, pero su falta puede causar insatisfacción y desmotivación en los empleados.

Por otro lado, los factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro, el crecimiento personal y la responsabilidad, son necesidades que pueden motivar a los empleados y aumentar su satisfacción laboral. Estos factores están relacionados con las tareas y responsabilidades del trabajo, y están asociados con la satisfacción laboral y la motivación intrínseca.

La teoría de los dos factores de Herzberg sugiere que, para motivar a los empleados, es necesario abordar tanto los factores higiénicos como los motivacionales. La falta de satisfacción en los factores higiénicos puede llevar a la insatisfacción laboral y la desmotivación, pero la satisfacción en estos factores no garantiza la motivación de los empleados. Es necesario abordar también los factores motivacionales, que son los que realmente motivan a los empleados y aumentan su satisfacción laboral.

En relación con la investigación propuesta, la teoría de los dos factores de Herzberg es relevante para analizar e identificar las prácticas y políticas de personal que han permitido satisfacer tanto las necesidades básicas como las motivacionales de los colaboradores del Fondo María Aurora S.A.C. De esta manera, se puede evaluar cómo estas prácticas y políticas de personal han contribuido al alineamiento de los empleados con las estrategias corporativas, competitivas y funcionales de la empresa.

En este sentido, es importante analizar cómo la empresa ha abordado los factores higiénicos y motivacionales para mantener motivados y comprometidos a sus empleados. Es necesario identificar qué prácticas y políticas de personal se han implementado para satisfacer las necesidades básicas de los empleados, como el salario y las condiciones de trabajo, y cómo estas prácticas han influido en la satisfacción y motivación laboral. Además, es necesario evaluar cómo la empresa ha abordado los factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro y el crecimiento personal, y cómo ha contribuido a la motivación y compromiso de los empleados. Al identificar y analizar estas prácticas y políticas de personal, se pueden identificar las estrategias que han permitido a la empresa alinear a los colaboradores con el cumplimiento de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales. De esta manera, se puede evaluar la eficacia de las prácticas y políticas de personal y su contribución al éxito de la empresa.

McGregor, en su obra "*The human side of enterprise*", estudia las variables que influyen en el comportamiento de los empleados en las organizaciones, con el fin de mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. En esta teoría, se destaca la importancia de comprender las necesidades y motivaciones de los empleados, para poder alinearlos con las estrategias corporativas, competitivas y funcionales de la organización (McGregor, 1960).

McGregor se enfoca en el estudio de las variables que influyen en el comportamiento humano en las organizaciones, con el fin de mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. En este sentido, McGregor destaca la importancia de comprender las necesidades y motivaciones de los empleados para mejorar su rendimiento y satisfacción en el trabajo. Para McGregor, el comportamiento humano en las organizaciones se encuentra influenciado por dos teorías: la Teoría X y la Teoría Y.

La Teoría X se enfoca en la idea de que los empleados tienen poca motivación intrínseca para trabajar, y que necesitan ser controlados y dirigidos para alcanzar los objetivos de la organización. Según esta teoría, los empleados son perezosos, evitan el trabajo, y necesitan ser motivados con incentivos económicos y sanciones. Por otro lado, la Teoría Y se enfoca en la idea de que los empleados tienen una motivación intrínseca para trabajar, y que pueden ser autodirigidos y autocontrolados para alcanzar los objetivos de la organización. Según esta teoría, los empleados son creativos, responsables y buscan el auto desarrollo.

McGregor defiende la Teoría Y, y argumenta que las organizaciones deben enfocarse en motivar a los empleados mediante la satisfacción de sus necesidades y deseos, en lugar de controlarlos y dirigirlos. Para McGregor, el enfoque en la satisfacción de las necesidades de los empleados permitirá alinearlos con las estrategias corporativas, competitivas y funcionales de la organización. En este sentido, la obra de McGregor es relevante para la investigación propuesta, ya que destaca la importancia de comprender las necesidades y motivaciones de los empleados para mejorar su

rendimiento y satisfacción en el trabajo, lo cual es esencial para identificar las prácticas y políticas de personal que han permitido alinear a los colaboradores con el cumplimiento de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales del Fundo.

2.1.4 Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia es una corriente de pensamiento que se enfoca en la adaptabilidad y la flexibilidad de las organizaciones para enfrentar las contingencias del entorno, es decir, las circunstancias impredecibles y cambiantes que rodean a las empresas. Esta teoría sugiere que no hay una única forma correcta de organizar o gestionar una empresa, y que las decisiones deben tomarse en función del contexto y de las necesidades específicas de la organización.

Womack et al. (2007) realizaron un estudio de cinco años sobre el sector automotriz mundial, cuyo objetivo principal fue identificar los principios y prácticas que los fabricantes japoneses de automóviles utilizan para sobrevivir y prosperar en el mercado global. El enfoque principal de su obra se centra en cómo los principios de la producción ajustada permiten a las empresas adaptarse a los cambios en el mercado y las necesidades del cliente.

En su obra, Womack et al. (2007) estudian varias variables y dimensiones que se relacionan con la teoría de la contingencia, como la adaptabilidad de las empresas ante los cambios en el mercado y las necesidades del cliente, la eficiencia en los procesos de producción, la gestión de la calidad, la innovación, la flexibilidad en la asignación de recursos, y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Estas variables son fundamentales para entender cómo las empresas pueden adaptarse y prosperar en un entorno cambiante y competitivo.

La producción ajustada, uno de los principios que se desarrollan en la obra, se enfoca en la eliminación de desperdicios y en la mejora continua de los procesos de producción, para reducir costos, mejorar la calidad y la velocidad de entrega, y satisfacer las necesidades de los clientes. Este enfoque se basa en la premisa de que el valor para el cliente es el principal motor del negocio, y que los procesos de producción deben estar enfocados en maximizar ese valor.

La obra de Womack et al. (2007) se relaciona directamente con la investigación propuesta en varios aspectos. En primer lugar, ambos trabajos se enfocan en identificar las prácticas y políticas que han llevado al éxito a una empresa específica en un mercado competitivo. En segundo lugar, ambos trabajos se enfocan en cómo la adaptabilidad de las empresas les permite sobrevivir en un entorno cambiante, lo cual es relevante para el análisis de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales en la investigación.

En particular, la obra de Womack et al. (2007) puede ser útil para entender cómo la producción ajustada puede ser aplicada en el contexto del Fundo María Aurora S.A.C., en el cual la eficiencia en los procesos de producción es fundamental para su éxito en el mercado agroindustrial. Los principios de la producción ajustada podrían permitir al Fundo reducir costos, mejorar la calidad de sus productos

y aumentar la velocidad de entrega, lo cual sería una ventaja competitiva importante en un mercado en el que la eficiencia es clave.

Lawrence y Lorsch (1986) publicaron un libro que explora cómo las organizaciones interactúan con su entorno y cómo esto afecta su eficacia. El libro "*Organization and environment*" examina la relación entre la estructura de la organización y el entorno en el que opera. Destaca el hecho de que los cambios en el entorno pueden requerir cambios en la estructura organizativa para mantener la eficacia. Los autores argumentan que no existe una estructura organizacional única que sea universalmente aplicable. En cambio, la estructura debe adaptarse a las condiciones ambientales en las que opera la organización.

El libro se centra en la teoría de la contingencia, que propone que la eficacia de una organización depende de varios factores internos y externos. Esta teoría sugiere que diferentes situaciones requieren diferentes estructuras y prácticas organizacionales. Los autores argumentan que las organizaciones deben adaptarse a su entorno y que su estructura y prácticas deben adaptarse a las necesidades específicas de la situación.

Una de las principales variables estudiadas en el libro es la relación entre la organización y su entorno. Los autores sugieren que el entorno se puede dividir en dos dimensiones: el entorno de la tarea y el entorno general. El entorno de la tarea incluye aquellos factores que afectan directamente la capacidad de la organización para lograr sus objetivos. Estos pueden incluir clientes, proveedores, competidores y reguladores. El entorno general, por otro lado, incluye aquellos factores que afectan indirectamente a la organización, como las tendencias económicas, sociales y tecnológicas.

Otra variable estudiada en el libro es la estructura de la organización. Los autores sugieren que diferentes condiciones ambientales requieren diferentes estructuras organizativas. Proponen que hay cuatro tipos estructurales básicos: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional y forma según divisiones. Los autores argumentan que el tipo de estructura que es más eficaz para una organización depende de las condiciones ambientales específicas en las que opera.

El libro también examina la relación entre el medio ambiente y el desempeño organizacional. Los autores sugieren que las organizaciones que pueden adaptar su estructura y prácticas para satisfacer las necesidades específicas del entorno tienen más probabilidades de ser eficaces. Argumentan que las organizaciones deben ser capaces de detectar cambios en su entorno y responder a ellos de manera oportuna para mantener su eficacia.

El enfoque del libro en la teoría de la contingencia y la relación entre la organización y su entorno es de gran relevancia para la investigación que se está realizando sobre las estrategias de crecimiento del Fondo María Aurora S.A.C. El libro enfatiza la importancia de que las organizaciones puedan adaptar su estructura y prácticas para satisfacer las necesidades específicas de su entorno. Esto es particularmente relevante para la investigación sobre las estrategias de crecimiento del Fondo

María Aurora S.A.C. porque la organización opera en un entorno altamente dinámico que se caracteriza por cambios constantes.

El enfoque del libro sobre la relación entre el medio ambiente y el desempeño organizacional también es muy relevante para la investigación que se está realizando. El libro destaca la importancia de que las organizaciones sean capaces de detectar cambios en su entorno y responder a ellos de manera oportuna. Esto es particularmente relevante para la investigación sobre las estrategias de crecimiento de Fondo María Aurora S.A.C. porque la organización opera en un mercado altamente competitivo donde los cambios en el entorno pueden tener un impacto significativo en el desempeño de la organización.

2.1.5 Teoría del aprendizaje organizacional

La teoría del aprendizaje organizacional es un enfoque que se centra en cómo las organizaciones pueden mejorar su capacidad de aprender y adaptarse a los cambios en su entorno. Esta teoría sostiene que las organizaciones pueden mejorar su desempeño y lograr una ventaja competitiva a largo plazo mediante la adquisición de conocimientos y habilidades que les permitan adaptarse a los cambios en el mercado, la tecnología y otros factores ambientales.

Senge es uno de los autores más destacados en el ámbito del aprendizaje organizacional y la teoría de la organización. En su obra "*The fifth discipline*", Senge desarrolla una idea clave para el aprendizaje organizacional: que la organización puede aprender a través de la práctica, la reflexión y la comunicación efectiva. Senge propone cinco disciplinas para que las empresas aprendan de manera efectiva (Senge, 2006). Estas disciplinas son: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo.

En su obra, Senge explora las dimensiones del aprendizaje organizacional a través de estas cinco disciplinas. El pensamiento sistémico, por ejemplo, es la disciplina que se encarga de ver la organización como un todo, en lugar de centrarse en partes individuales aisladas. La disciplina del dominio personal, por su parte, tiene como objetivo ayudar a los miembros de la organización a desarrollar habilidades personales para lograr metas comunes y compartidas. Los modelos mentales, por otro lado, son los patrones mentales que utilizamos para entender el mundo. La construcción de una visión compartida se refiere a la creación de una visión compartida y colectiva que todos los miembros de la organización pueden trabajar juntos para lograr. Finalmente, el aprendizaje en equipo se centra en la capacidad de los miembros de la organización para trabajar juntos de manera efectiva para lograr objetivos comunes.

La obra de Senge es relevante para la propuesta, ya que su enfoque en el aprendizaje organizacional puede ayudar a la empresa a mejorar sus prácticas y políticas de personal para lograr sus objetivos de crecimiento. Senge sostiene que la organización puede aprender a través de la práctica, la reflexión y la comunicación efectiva, y que esto puede lograrse a través de las cinco

disciplinas que propone. Al aplicar estas disciplinas, la empresa puede mejorar su capacidad de aprendizaje y lograr sus objetivos de crecimiento.

En el contexto específico de la investigación, la disciplina del pensamiento sistémico puede ser especialmente útil para analizar las estrategias de crecimiento de la empresa. Al ver la organización como un todo, es posible comprender mejor cómo las diferentes partes de la empresa interactúan entre sí y cómo estas interacciones pueden afectar el crecimiento de la empresa. Por su parte, la disciplina del dominio personal puede ser útil para mejorar la capacidad de los miembros de la organización para lograr objetivos comunes y compartidos. Esto puede contribuir al alineamiento de los colaboradores con las estrategias de crecimiento de la empresa y, por lo tanto, a su éxito.

La disciplina de modelos mentales también es relevante para la investigación, ya que los modelos mentales que tienen los colaboradores pueden influir en su capacidad para contribuir al crecimiento de la empresa. Al identificar y analizar estos modelos mentales, la empresa puede entender mejor cómo se están utilizando y cómo pueden ser modificados para lograr mejores resultados. La construcción de una visión compartida también es esencial para la investigación, ya que esto puede ayudar a alinear a los colaboradores con las estrategias de crecimiento de la empresa.

Argyris y Schön (1993) proponen una teoría del aprendizaje organizacional que es relevante para comprender y superar las barreras para implementar cambios en las organizaciones. En su trabajo, enfatizan la importancia de reconocer y abordar los supuestos y modelos mentales que subyacen en el comportamiento individual y organizacional. La teoría del aprendizaje organizacional se basa en la idea de que las organizaciones son capaces de adaptarse y mejorar su desempeño a lo largo del tiempo a través de procesos de aprendizaje que involucran la adquisición, interpretación y utilización del conocimiento.

Los autores argumentan que las organizaciones enfrentan una serie de barreras para implementar cambios, como la resistencia al cambio, la falta de comunicación y coordinación entre las partes interesadas y la incapacidad de aprender de manera efectiva de experiencias pasadas. Proponen que las organizaciones pueden superar estas barreras mediante la adopción de un enfoque orientado al aprendizaje que se centre en identificar y abordar los supuestos subyacentes y los modelos mentales que dan forma al comportamiento individual y colectivo. Según los autores, dicho enfoque requiere la creación de un entorno de apoyo que fomente la reflexión, la experimentación y el aprendizaje continuo.

Argyris y Schön identifican tres tipos de aprendizaje que son esenciales para el cambio organizacional: aprendizaje de bucle único, aprendizaje de bucle doble y deuteraprendizaje. El aprendizaje de bucle único implica hacer ajustes a las estrategias y procedimientos existentes para mejorar el rendimiento. El aprendizaje de bucle doble implica cuestionar los supuestos y valores subyacentes que guían el comportamiento organizacional y la toma de decisiones. El

deuteroaprendizaje implica aprender a aprender y mejorar la capacidad de la organización para adaptarse e innovar con el tiempo.

Los autores también identifican una serie de factores que facilitan o dificultan el aprendizaje organizacional, como la estructura y la cultura de la organización, la calidad de la retroalimentación y la comunicación, el papel del liderazgo y el grado de participación y empoderamiento de los empleados. Argumentan que las organizaciones pueden mejorar su capacidad de aprendizaje fomentando una cultura de investigación, fomentando la diversidad de perspectivas y experiencias, brindando oportunidades para la experimentación y la retroalimentación, y promoviendo la resolución colaborativa de problemas.

La teoría del aprendizaje organizacional propuesta por Argyris y Schön tiene implicaciones importantes para la investigación sobre las estrategias de crecimiento y desarrollo de la empresa Fundo María Aurora S.A.C., y el análisis del papel del personal en este proceso. La teoría enfatiza la importancia de abordar los supuestos subyacentes y los modelos mentales que dan forma al comportamiento individual y colectivo, lo cual es esencial para comprender cómo la empresa ha desarrollado sus estrategias de crecimiento y cómo el personal ha contribuido a su implementación. La teoría también destaca la importancia de crear un ambiente de aprendizaje de apoyo que fomente la reflexión, la experimentación y la mejora continua, lo cual es esencial para identificar y abordar las barreras para implementar cambios en la empresa y alinear al personal con las estrategias de crecimiento.

La investigación sobre las estrategias de crecimiento y desarrollo de la empresa Fundo María Aurora S.A.C. y el análisis del rol del personal en este proceso pueden beneficiarse de la aplicación de la teoría del aprendizaje organizacional propuesta por Argyris y Schön. La investigación puede utilizar la teoría para analizar los supuestos y modelos mentales subyacentes que han dado forma a las estrategias de crecimiento de la empresa, así como los supuestos y modelos mentales que han influido en el comportamiento del personal y su alineación con las estrategias de crecimiento. La teoría también se puede utilizar para analizar las barreras para implementar cambios en la empresa e identificar los factores que facilitan o dificultan el aprendizaje organizacional.

En conclusión, la teoría del aprendizaje organizacional propuesta por Argyris y Schön es relevante para comprender y superar las barreras para implementar cambios en las organizaciones, incluida la empresa Fundo María Aurora S.A.C. La teoría enfatiza la importancia de abordar los supuestos subyacentes y los modelos mentales que dan forma al comportamiento individual y colectivo, creando un entorno de aprendizaje de apoyo y fomentando una cultura de investigación y experimentación. La investigación sobre las estrategias de crecimiento y desarrollo de la empresa Fundo María Aurora S.A.C. y el análisis del rol del personal en este proceso pueden beneficiarse de la aplicación de la teoría para analizar los supuestos subyacentes y modelos mentales que han dado

forma a las estrategias de crecimiento de la empresa, así como los supuestos y modelos mentales que han influido en el comportamiento del personal y su alineación con las estrategias de crecimiento.

2.1.6 Teoría antropológica de Pérez-López

La teoría antropológica de Pérez-López se enfoca en la motivación humana y cómo influye en la acción de las personas. Según su obra "Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal", la acción humana responde a la motivación, que es la fuerza interna que impulsa a una persona a actuar (Pérez-López, 2022). Pérez-López reconoce que existen dos componentes de motivación: la motivación extrínseca y la motivación intrínseca. La motivación extrínseca se refiere a las recompensas externas que pueden motivar a las personas, como el dinero o el reconocimiento social. La motivación intrínseca, por otro lado, se refiere a la satisfacción personal y la sensación de logro que puede experimentar una persona al realizar una tarea.

Pérez-López también añade un tercer componente de motivación que es original de su teoría: la motivación trascendente. Esta motivación se define como la fuerza que nos lleva a actuar en función de las consecuencias de esa acción para otras personas. En otras palabras, la motivación trascendente se enfoca en el bienestar de los demás y cómo nuestras acciones pueden afectar positiva o negativamente a otras personas.

Es importante destacar que, según la teoría de Pérez-López, aunque los tres componentes de motivación coexisten en la acción humana, la calidad motivacional está determinada por la motivación trascendente. Esto significa que, en última instancia, la motivación trascendente es la más importante para determinar la calidad de la acción humana.

En relación con la investigación propuesta, la teoría antropológica de Pérez-López podría ser útil para analizar las motivaciones de los colaboradores de la empresa y cómo estas motivaciones influyen en su desempeño y compromiso con la empresa. Por ejemplo, la empresa podría implementar prácticas de motivación intrínseca y extrínseca para fomentar un ambiente laboral positivo, pero también podría enfocarse en la motivación trascendente para alinear los valores de la empresa con los objetivos de los colaboradores.

Además, la teoría de Pérez-López podría ayudar a entender cómo las prácticas y políticas de personal de la empresa afectan la motivación de los colaboradores y cómo esto puede contribuir al éxito de la empresa. Por ejemplo, si la empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a sus colaboradores, esto podría motivarlos a trabajar más duro y comprometerse más con los objetivos de la empresa. De esta manera, la teoría de Pérez-López podría proporcionar una herramienta valiosa para analizar las prácticas y políticas de personal de la empresa y mejorar su eficacia para motivar a los colaboradores y contribuir al éxito de la empresa.

2.2 Estrategias de la organización

2.2.1 Estrategias corporativas de crecimiento

La comprensión de la filosofía empresarial es fundamental para analizar las estrategias corporativas de crecimiento. La filosofía empresarial se refiere a los valores, principios y creencias fundamentales que guían las acciones y decisiones de una organización (Osorio, 2011). Además, Sánchez-Runde (1997) señala que la eficacia y ejecución de las acciones propuestas en la planificación son altamente influenciadas por las circunstancias internas de la empresa y son significativamente afectadas por el entorno externo.

Para analizar el crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo, es esencial comprender las estrategias corporativas. La estrategia corporativa de una compañía consiste en un plan concreto elaborado para establecer las medidas necesarias destinadas a lograr un crecimiento sostenido en el tiempo (Cobo, 2015). Esta estrategia representa un camino o dirección a seguir para cumplir con los objetivos establecidos. Esta definición aborda los conceptos de estrategia y su influencia en el crecimiento empresarial.

La entrada en un nuevo sector y la superación de barreras implican una adaptación estratégica. Ello se conecta con la teoría del aprendizaje organizacional de Argyris (1993), que destaca la importancia de adaptarse a través del aprendizaje y la reflexión.

Además, la alineación con la visión empresarial y la planificación estratégica son esenciales en las estrategias corporativas de crecimiento y la planificación futura. En línea con ello, es importante señalar que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado, que permita a la empresa diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve. (Porter, 1980).

Los valores y la misión son elementos centrales de la filosofía empresarial. Ello se relaciona nuevamente con la filosofía empresarial, considerando la adaptación de valores y misión (Argyris, 1993).

Santander (2022), clasifica las estrategias corporativas en tres: estrategia de crecimiento, se da cuando la empresa se enfoca en seguir incrementando su presencia en el mercado, su objetivo es incrementar las ventas, la productividad y el valor de la marca; la estrategia de estabilidad corresponde cuando la empresa está satisfecha con su nivel de producción y ventas, por lo cual no realiza ningún esfuerzo; por último, la estrategia de contracción, que permite reducir los volúmenes de producción y solo enfocarse en los sectores más rentables.

2.2.2 Estrategias competitivas

Para comprender la competitividad, es necesario explorar los recursos y capacidades. Ello se relaciona con la teoría de Barney (1991), que aborda la evaluación de recursos y capacidades en términos de VRIO (valiosos, raros, inimitables y organizados). Barney (1991) señala también que la

gestión de recursos estratégicos es clave para la competitividad. Ello abarca el cómo se obtienen y gestionan estos recursos. Además, los recursos intangibles, como el clima laboral, son esenciales. En ese sentido, Barney (1991) destaca la importancia de los recursos intangibles en la estrategia competitiva. En general, la estrategia competitiva es fundamental para la competitividad empresarial. Ello se relaciona con las definiciones de estrategia, incluyendo diferenciación, liderazgo en costos y enfoque.

2.2.3 Estrategias funcionales

Para comprender las estrategias funcionales en una organización, es esencial hacer referencia a la teoría de Porter sobre la ventaja competitiva. Michael Porter, un destacado teórico de la estrategia empresarial, ha argumentado que las organizaciones pueden obtener una ventaja competitiva sostenible al enfocarse en ser diferentes o en ser el líder en costos en su industria (Porter, 1985). Esta teoría se basa en la idea de que las empresas deben elegir una de estas dos estrategias para destacar en el mercado.

Además, la estandarización y la eficiencia son elementos clave en el ámbito de las estrategias funcionales. Estos conceptos se relacionan directamente con las teorías de Frederick Taylor y Frank B. Gilbreth sobre la estandarización de procesos y la búsqueda de eficiencia en el trabajo. Taylor, conocido como el padre de la administración científica, argumentaba que las organizaciones podían mejorar su eficiencia mediante la estandarización de procesos y la optimización de las tareas laborales (Taylor, 1919). Gilbreth, por su parte, se centró en el estudio de los movimientos y gestos para eliminar movimientos innecesarios y aumentar la eficiencia (Gilbreth & Gilbreth, 1917).

La aplicación de estas teorías a las estrategias funcionales implica que las áreas funcionales de una organización, como producción, operaciones o recursos humanos, deben esforzarse por estandarizar procesos siempre que sea posible y buscar continuamente la eficiencia en sus operaciones. Esto puede lograrse a través de la automatización de tareas, la mejora de flujos de trabajo, la reducción de costos y la eliminación de actividades que no agregan valor.

Sin embargo, es importante recordar que las estrategias funcionales no pueden implementarse sin la contribución del personal. Las personas son un componente esencial de cualquier organización, y son quienes llevan a cabo las estrategias en la práctica (Sánchez-Runde, 1997). La cultura organizacional, la capacitación, la motivación y la alineación con los objetivos estratégicos son factores críticos para el éxito de las estrategias funcionales.

En resumen, comprender y aplicar las estrategias funcionales en una organización implica combinar la teoría de Porter sobre la ventaja comparativa con los principios de estandarización y eficiencia de Taylor y Gilbreth. Sin embargo, nunca debemos perder de vista que el factor humano desempeña un papel fundamental en la ejecución efectiva de estas estrategias, ya que son las personas quienes hacen realidad la estrategia en el día a día de la organización.

2.3 Prácticas y políticas de personal

La gestión del personal es un pilar fundamental en la ejecución exitosa de las estrategias de una organización. Este aspecto se conecta estrechamente con las teorías de renombrados expertos en el ámbito de los recursos humanos, como Chiavenato y David Ulrich, quienes han contribuido significativamente al campo del planeamiento estratégico del talento humano.

Chiavenato, en su obra "Gestión del Talento Humano", dedica un capítulo completo al tema de la planificación estratégica de recursos humanos. En sus palabras, destaca la importancia de alinear las metas y necesidades del personal con los objetivos generales de la organización. Esto implica la identificación precisa de las competencias requeridas, la planificación meticulosa de programas de formación y desarrollo, así como la concepción de estrategias para atraer y retener talento (Chiavenato, 2009).

David Ulrich, considerado el precursor de la gestión de Recursos Humanos, ha revolucionado la función de RRHH en las organizaciones. Ha introducido conceptos innovadores como el modelo de HR *Competencies*, que identifica las habilidades fundamentales necesarias en los profesionales de recursos humanos. Además, ha propuesto enfoques como "HR *from the Outside IN*," que enfatizan la importancia de entender las necesidades de los clientes internos y externos de la organización para diseñar estrategias de recursos humanos efectivas (Ulrich et al., 2012).

Ambos pensadores convergen en un punto crucial: la planificación estratégica de recursos humanos es esencial para el éxito global de una organización. La elección y desarrollo adecuado del personal, con las habilidades y capacidades apropiadas en el lugar adecuado, se convierte en un componente esencial para la implementación exitosa de cualquier estrategia empresarial.

La evaluación del desempeño surge como una práctica clave dentro de la gestión del personal. Esta herramienta permite medir y comunicar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y expectativas de la organización. La información obtenida se vuelve valiosa para tomar decisiones sobre compensación, promoción y desarrollo individual, y para identificar áreas específicas de mejora que contribuyen directamente a la ejecución efectiva de la estrategia.

La formación y el desarrollo de los empleados adquieren un lugar esencial en este panorama. La formación se enfoca en adquirir habilidades específicas necesarias para el desempeño actual, mientras que el desarrollo proyecta la preparación de los empleados para futuros roles y desafíos. Estos dos componentes son vitales para asegurar un mejor desempeño y crecimiento profesional, garantizando que el personal esté preparado para enfrentar con éxito los desafíos que plantea la estrategia de la organización.

La propuesta de valor se alza como un elemento crucial para atraer y retener talento en la organización. Esto guarda una estrecha relación con la política retributiva, como señala Pérez López (2022). La forma en que la organización valora y recompensa a su personal juega un papel fundamental

en su capacidad para atraer a los mejores talentos y mantenerlos comprometidos y motivados en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.



Capítulo 3. Marco metodológico

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, busca analizar y describir cuales son las estrategias de crecimiento que han permitido a la empresa Fondo María Aurora S.A.C. tener actualmente una posición competitiva. Además, describe cuáles son las políticas y prácticas de personal que ejecuta la empresa para buscar que sus colaboradores contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

La investigación es de campo, pues se aplicará el instrumento a los colaboradores de élite y mandos medios de la empresa, serán ellos quienes otorgarán la información pertinente para la investigación.

El diseño de la presente investigación es no experimental - transaccional, por lo que se recolectará información de los colaboradores de élite de la organización, sin alterar las condiciones naturales de la empresa, teniendo como fin la descripción y exploración de la situación estratégica de una empresa agroindustrial.

La fecha de dicha investigación está definida desde enero del 2023.

3.2 Población y muestra

La población objeto de estudio de la investigación la conforman el personal de élite de la empresa Fondo Maria Aurora S.A.C. y las distintas jefaturas de campo y planta. El personal de élite en la organización está conformado en el nivel ápice estratégico por el Gerente General y el Administrador General. Mientras que los mandos medios de la empresa como el Jefe de campo y planta son también personal objeto de estudio de la investigación.

El Gerente General de la empresa cuenta con una amplia experiencia en el sector agroindustrial, específicamente en los cultivos de arroz y banano. El Administración General, cuenta con post grado en agronegocios y lidera la empresa desde el 2019. El Jefe de campo, ingeniero de profesión, cuenta con amplia experiencia en el cultivo de banano y kion. Finalmente, el Jefe de campo no cuenta con estudios superiores; sin embargo, ha trabajado en las principales empresas bananeras del norte del país

3.3 Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación se ha optado por desarrollar entrevistas en profundidad, debido al tema y su objetivo central, pues al tratarse de asuntos estratégicos y de la función de personal (políticas y prácticas del talento humano), conceptos que requieren de una guía, definición, claridad, y profundidad en el conocimiento de los mismos, es conveniente realizar entrevistas que permitan tratar dichos temas de modo minucioso y detallado, brindando una orientación conceptual a los entrevistados, buscando tener un mayor contacto y detalle en la información recolectada, para dicho fin requiere de un instrumento más especializado, que demande mayor retroalimentación y análisis.

La recolección de la información se realizó mediante la técnica de la entrevista, de tipo estructurada, con la finalidad de profundizar en los temas de estudio y así dar respuesta a los objetivos de la investigación. Además, el uso de esta técnica, le da la posibilidad al entrevistado y entrevistador de aclarar algunas dudas o redirigir la entrevista en busca de los objetivos planteados. El instrumento es de elaboración propia, cuenta con 34 preguntas previamente definidas y elaboradas, en función a los objetivos de la investigación, la literatura revisada y en base a la experiencia y conocimiento de la empresa y el sector. Los factores que han sido determinantes para la elaboración del instrumento son: los conceptos que se tratan en la entrevista requieren de una explicación detallada para su correcta comprensión, esto implica disponer de tiempo y espacio para su mención y explicación; el personal objeto de estudio son los colaboradores de élite y los mandos medios de la empresa, quienes se encargan de formular las estrategias empresariales y desarrollar la función genérica de personal, otorgando cierto grado de sensibilidad a la investigación, buscando que los entrevistados tengan la total libertad de expresar su punto de vista y narrativa sobre las estrategias de la empresa y el desarrollo de la función de personal. (ver apéndice)

La validez del instrumento se realizó mediante la asesoría de contenido de profesores expertos de la Universidad de Piura, con la finalidad de obtener información válida y pueda ser utilizada como fuente confiable para futuras investigaciones del sector agroindustrial. Para ello, se les ha otorgado a los expertos la matriz de consistencia de la investigación, luego mediante un formato previamente establecido han dado su conformidad. (ver apéndice)

Para que el instrumento sea confiable se realizó una prueba piloto a trabajadores de la empresa buscando evaluar el desarrollo de la entrevista, la comprensión de la misma, y lograr de esa manera un alto grado de confiabilidad en los resultados de la investigación.

3.4 Técnica de análisis de datos

Los datos obtenidos de la investigación serán analizados mediante la técnica del análisis temático, llamada también análisis de interpretación de contenido. El objetivo de dicha técnica es identificar y analizar temas claves en la data que se ha obtenido de las entrevistas en profundidad para luego analizarlas e interpretarlas.

Inicialmente se procede a transcribir cada una de las entrevistas en profundidad de manera exacta, tal como se han llevado a cabo. Luego se desarrolla una lectura cuidadosa y detallada para luego elaborar un marco interpretativo, se determina qué información se debe extraer de la data que aporte valor a la investigación.

Seguidamente se interpreta y analiza el contenido de las entrevistas transcritas definiendo los temas (dimensiones), rasgos o explicaciones del encuestado que se consideran importante para dar respuesta a las preguntas u objetivos de la investigación.

Finalmente se establece la codificación. El proceso consiste en la identificación de temas (dimensiones), cada dimensión contará con distintas categorías (sub-temas). A las categorías se les asigna un código o etiqueta, es así como podrán ser indexados o codificados. La codificación que se llevará a cabo en este estudio corresponde a codificación por pregunta u objetivo, es decir, se analiza cada pregunta con un código distinto, dicha pregunta corresponde a un objetivo específico de la tesis.

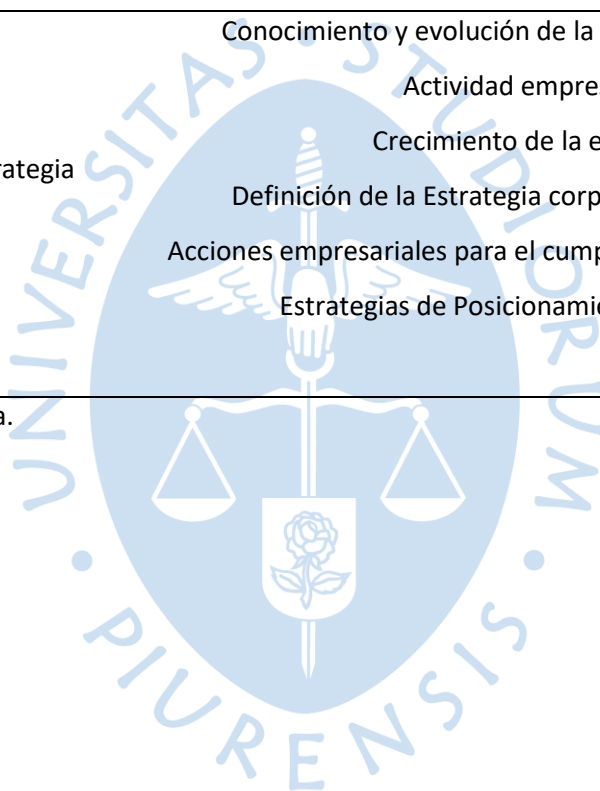
A continuación, en la Tabla 1 se presenta un ejemplo de la codificación que se ha llevado a cabo.

Tabla 1

Codificación sobre el análisis e identificación de las estrategias corporativas

Dimensión	Categoría
Definición de la estrategia corporativa	Conocimiento y evolución de la filosofía empresarial.
	Actividad empresarial.
	Crecimiento de la empresa.
	Definición de la Estrategia corporativa empresarial.
	Acciones empresariales para el cumplimiento de la estrategia.
	Estrategias de Posicionamiento y Mercado.

Nota. Elaboración propia.



Capítulo 4. Resultados

Los resultados de la investigación se desarrollan a partir del análisis de las distintas categorías que corresponden a cada una de las dimensiones, estas buscan resolver cada uno de los objetivos planteados en la investigación. En la siguiente tabla se muestra la clasificación de las categorías con sus respectivas dimensiones:

Tabla 2

Clasificación de las dimensiones según categorías

Matriz de Codificación Análisis Temático	
Dimensión (Tema)	Categoría
Estrategias corporativas	Conocimiento y evolución de la filosofía empresarial.
Estrategias corporativas	Actividad empresarial.
Estrategias corporativas	Crecimiento de la empresa.
Estrategias corporativas	Definición de la Estrategia corporativa empresarial.
Estrategias corporativas	Acciones empresariales para el cumplimiento de la estrategia.
Estrategias corporativas	Estrategias de Posicionamiento.
Estrategias competitivas	Recursos y Capacidades Empresariales.
Estrategias competitivas	Definición de la estrategia competitiva empresarial.
Estrategias competitivas	Ventaja competitiva y valor de la persona.
Estrategias competitivas	Legislación y Normativa
Estrategias funcionales de campo	Acciones estratégicas en campo.
Estrategias funcionales de campo	Ventaja comparativa en campo.
Estrategias funcionales de campo	Estandarización de los procesos.
Estrategias funcionales de campo	Gestión del Talento en campo.
Estrategias funcionales de planta	Acciones estratégicas en planta.
Estrategias funcionales de planta	Ventaja comparativa en planta
Estrategias funcionales de planta	Estandarización de los procesos.
Estrategias funcionales de planta	Gestión del Talento en planta.
Políticas y Prácticas de Personal	Movilización del personal en sector agroindustrial y la empresa.
Políticas y Prácticas de Personal	Función de personal en la empresa.
Políticas y Prácticas de Personal	Planeamiento Estratégico.
Políticas y Prácticas de Personal	Proceso de Admisión de personal.
Políticas y Prácticas de Personal	Proceso de Evaluación del Desempeño.
Políticas y Prácticas de Personal	Proceso de Capacitación.
Políticas y Prácticas de Personal	Propuesta de Valor empresarial.

Nota. Elaboración propia

4.1 Dimensión estrategias corporativas

La dimensión estrategias corporativas busca analizar e identificar cuáles son las estrategias corporativas de crecimiento que ha llevado a cabo la empresa Fondo María Aurora S.A.C. que le ha permitido rentabilizar y posicionarse en el mercado agroexportador durante nueve años.

El análisis de dicha dimensión se desarrolla a partir del estudio de las siguientes categorías: conocimiento y evolución de la filosofía empresarial, actividad empresarial, crecimiento de la empresa,

definición de la estrategia corporativa empresarial, acciones empresariales para el cumplimiento de la estrategia, y finalmente la categoría de estrategias de posicionamiento y mercado.

4.1.1 Crecimiento y evolución de la filosofía empresarial

Según lo expresado por los entrevistados, existen valores de la filosofía empresarial que se han mantenido a pesar del crecimiento que la empresa ha experimentado, tal como lo indica el Gerente General en la siguiente expresión: "*Entonces, sí hemos tenido algunos cambios, pero hay valores básicos que deben primar desde el inicio de la empresa*" (Gerente General, Entrevista personal, 2023). Dichos valores permiten a las organizaciones generar una identidad corporativa en cada uno de sus colaboradores. Los entrevistados convergen en algunos valores que han sido interiorizados por los trabajadores, como lo son la responsabilidad, el respeto y la honestidad.

Ellos indican que, la visión, metas y objetivos; componentes importantes de la filosofía empresarial, se han modificado con el desarrollo y crecimiento de la empresa, pues pasó de poseer 25 hectáreas a 130 hectáreas, generando una reformulación de objetivos y metas para que los colaboradores busquen tener un mejor *performance* y aporten mayor valor al Fondo. El Gerente General indica: "*hay metas y visiones que hemos cambiado porque necesitábamos cambios inmediatos*" (Gerente General, Entrevista personal, 2023); esto refuerza la idea de Argyris y Schon (1993), indicando que las organizaciones mediante el deuterioaprendizaje pueden aprender y mejorar su capacidad de adaptarse e innovar en el tiempo.

Por lo tanto, existen aspectos cruciales como los valores empresariales que se han mantenido en la organización, generando identidad; sin embargo, la visión, metas y objetivos se han modificado por la necesidad de crecimiento de la empresa.

4.1.2 Actividad empresarial

Según la entrevista en profundidad realizada al Gerente General y Administrador General, la empresa inició sus actividades en el año 2014, comenzando con 25 hectáreas de banano orgánico a modo de prueba. El Fondo María Aurora S.A.C. pertenece a una familia empresaria, ellos contaban con 20 años de experiencia en el sector agrícola, principalmente se dedicaban a la siembra de arroz. Los motivos principales de su inmersión en el cultivo del banano orgánico fue la marginación y rentabilidad que este otorgaba, tal como lo comenta el Administrador General: "*Los principales motivos fue que en ese momento el banano orgánico era un Boom, y generaba buenos márgenes, por ello la empresa decide cambiar al sector Bananero*" (Administrador General, Entrevista personal, 2023).

A pesar de la atractividad de la siembra del cultivo, existieron algunas barreras para dicho objetivo. Una de las principales barreras fue la fuerte inversión que demandó la implementación del banano, por ejemplo, la instalación del riego tecnificado, y la construcción de un reservorio. Adicionalmente, la adquisición de conocimientos, habilidades, y el *Know how* en dicho cultivo, era otra de las barreras para asumir el riesgo. Para hacer frente a esta última barrera, la empresa contrata a un

asesor externo para que oriente y capacite a los dueños en la implementación; así lo comenta el Gerente General: *“las barreras que tuvimos fue la fuerte inversión que esto significaba [...]. Además, un tema de colaboradores, que tengan la capacidad y el conocimiento para que nos ayuden a instalar y comenzar este trabajo”* (Gerente General, Entrevista personal, 2023).

Argyris y Schon (1993) comentaban que, existen barreras que las empresas asumen para implementar cambios relevantes, y que la mejor forma de hacer frente a estas es a través de la adopción de un enfoque orientado a aprendizajes. La empresa Fundo María Aurora S.A.C., ha adoptado aprendizajes colectivos e individuales a lo largo de su permanencia en el mercado, que le han permitido hacer frente a las barreras que se presentaron, y lograr la posición competitiva con la que cuenta actualmente.

4.1.3 Crecimiento de la empresa

A partir del instrumento aplicado al público objetivo, se obtuvo como resultado que la empresa ha venido creciendo considerablemente en términos de hectareaje y cantidad de personal. Inició con 25 hectáreas y actualmente posee aproximadamente 130 hectáreas de banano orgánico para exportación, gracias a la rentabilidad y los resultados que la empresa ha obtenido anualmente, tal como lo menciona el Administrador General: *“bueno, la empresa empezó con 25 hectáreas piloto para ver la rentabilidad, los costos y el tema de personal. A medida que este margen era muy beneficioso, se tomó la decisión de ir creciendo, primero a 50, a 100 y actualmente se cuenta con 125 hectáreas”* (Administrador General, Entrevista personal, 2023).

El Fundo María Aurora S.A.C. ha llevado a cabo acciones y decisiones estratégicas con la finalidad de incrementar sus niveles de producción y mejorar la capacidad de ventas, permitiéndole obtener una posición más competitiva en el sector del banano orgánico, para lograr una oferta más consistente a sus compradores, buscando obtener un mayor poder negociador reflejado en mejores precios.

4.1.4 Definición de la estrategia corporativa empresarial.

A partir de la información obtenida de los entrevistados, especialmente del Gerente General y el Administrador General, la empresa Fundo María Aurora S.A.C. tiene una estrategia de crecimiento, principalmente por la implementación constante de unidades productivas (hectáreas), la búsqueda de nuevos nichos de mercado que puedan ser cubiertos por la empresa, y los esfuerzos de inversión y adquisición de maquinaria propicia para la ampliación. El Gerente General define su estrategia corporativa con la siguiente expresión: *“Bueno, nosotros tenemos la estrategia de crecimiento, tenemos la estrategia de seguir creciendo, seguir reinvertiendo, seguir viendo la posibilidad de crecer y maximizar nuestra eficiencia”* (Gerente General, Entrevista personal, 2023).

Adicionalmente a ello, el Administrador General comenta: *“en un futuro pensamos adquirir nuevas tierras para sembrar otros productos de exportación”* (Administrador General, Entrevista

personal, 2023); el Gerente General expresa su intención de crecer mediante la siembra de otros cultivos: "*estamos mirando el futuro para comenzar a instalar nuevos cultivos, ya no banano, sino mango o limón*" (Gerente General, Entrevista personal, 2023). Las empresas que buscan seguir aumentando su presencia en el mercado mediante el crecimiento de sus niveles de producción y ventas, están siguiendo una estrategia de crecimiento (Santander, 2022).

Por consiguiente, la estrategia corporativa del Fondo María Aurora S.A.C. es una estrategia de crecimiento.

4.1.5 Acciones empresariales para el cumplimiento de la estrategia

El Fondo María Aurora S.A.C. para lograr la estrategia de crecimiento que posee, ha llevado a cabo acciones estratégicas que le han permitido ser competitivo en el mercado del banano orgánico y lograr generar rentas, a partir de la creación y captura de valor de su producto. Las acciones estratégicas del Fondo María Aurora S.A.C. son las siguientes:

- Acceder a mercados más rentables y atractivos, los cuales generen un mayor margen de utilidad para la organización. Para ello, el fondo ha gestionado e implementado algunas certificaciones internacionales que permitan acceder a dichos mercados, por ejemplo, *Global Gap, Orgánico, Fair Trade*. El Gerente General afirma: "*buscar nuevos mercados, con precios más atractivos para el producto. [...] buscar las certificaciones y desarrollar certificaciones que son requisitos para ingresar a un mercado más rentable*" (Gerente General, Entrevista personal, 2023).
- Instalar nuevas unidades productivas. La empresa ha realizado constantemente ampliaciones de unidades productivas de banano orgánico, pasando de tener 25 hectáreas a 130 hectáreas de banano, con la finalidad de contar con una oferta más amplia (en términos de contenedores) para sus compradores, permitiéndole tener ventaja sobre sus competidores, ganando mayor poder negociador sobre ellos. Así lo comenta el Administrador General: "*La adquisición de nuevas unidades productivas, en diferentes zonas*" (Administrador General, Entrevista personal, 2023).
- Inversión en Instalaciones. El Fondo María Aurora S.A.C. cuenta con un sistema de riego tecnificado moderno, sus plantas de proceso son de última tecnología con maquinarias óptimas para el trabajo; además, tiene instalado en todo el campo un cable vía que facilita el traslado de sus insumos y materiales en los lotes correspondientes. El Jefe de planta resalta dichas acciones estratégicas con la siguiente expresión: "*Tenemos infraestructura como la línea de proceso, sistema de riego y cable vía*" (Jefe de planta, Entrevista personal, 2023).

- Eficiente sistema de trabajo y procesos. La empresa dispone de un sistema de abonamiento y riego que permite que sus unidades productivas reciban de los recursos (hídricos y nutricionales) necesarios e indispensables para producir un fruto con los estándares y la calidad necesaria para la exportación.

El Fundo María Aurora S.A.C. ha llevado a cabo acciones estratégicas comerciales, de expansión, modernización de instalaciones, y sistemas de aprendizajes que han sido claves para su crecimiento.

4.1.6 Estrategias de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es un proceso a través del cual las empresas buscan influir en la percepción que sus consumidores tienen de ella. (Esan,2022)

A partir de la investigación realizada, se determina que la empresa Fundo María Aurora S.A.C. cuenta con legitimidad y legalidad por parte de sus grupos de interés, sobre todo de sus proveedores, clientes y talentos potenciales. Ellos perciben a la organización como una empresa responsable, seria, cumplidora con sus obligaciones, creen que es una de las empresas más reconocidas del sector por su calidad de fruta y trato al personal, motivos por los cuales quisieran trabajar ahí. Esta afirmación se concluye a través de lo mencionado por el Gerente General y el Jefe de campo: *"los proveedores nos ven como una empresa seria, una empresa formal [...]. En cuanto a la comunidad, la comunidad se está dando cuenta que Fundo María Aurora es uno de los mejores fundos bananeros que se encuentra en la región [...]"* (Gerente General, Entrevista personal, 2023). *"La empresa es vista como una de las mejores en producción de banano, el trato de la empresa es bueno y la calidad de la fruta es bueno"* (Jefe de campo, Entrevista personal, 2023).

La empresa ha realizado estrategias internas y externas, desarrolladas en los puntos anteriores, que le han permitido posicionarse en el sector agroindustrial, adquiriendo un crecimiento constante. Las empresas deben crear su propio espacio en el mercado, el cual deben defender y cuidar. (Aaker, 1989).

La empresa Fundo María Aurora S.A.C. cuenta con una estrategia de crecimiento que se ve soportada sobre sus acciones estratégicas concretas de expansión, inversión, implementación, sistema de aprendizaje; otorgándole a la empresa legitimidad y legalidad en su mercado. A lo largo del crecimiento del Fundo, se han mantenido algunos valores esenciales, aunque la visión y objetivos han sido modificados por las necesidades existentes, sin perder de vista la filosofía e identidad corporativa.

4.2 Dimensión estrategias competitivas

La dimensión estrategias competitivas tiene como finalidad el análisis e identificación de las estrategias competitivas que ha llevado a cabo la empresa Fundo María Aurora S.A.C. para posicionarse en el mercado agroexportador.

Esta dimensión está disgregada en cuatro categorías: recursos y capacidades empresariales, definición de la estrategia competitiva empresarial, ventaja competitiva y valor de la persona, y Legislación y Normativa.

4.2.1 Recursos y Capacidades

Para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, las organizaciones deben poseer recursos y capacidades que les permitan ser distintos que sus competidores, logrando captar más valor que ellos. Resulta importante analizar cuáles son los recursos y capacidades del Fundo María Aurora S.A.C. que le han permitido obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y permanecer por nueve años en el mercado, superando barreras y dificultades de la empresa y su sector.

Los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa son: los recursos financieros que le han permitido reinvertir en nuevas unidades productivas y cumplir con sus obligaciones (pago a los trabajadores); la capacitación y experiencia de sus trabajadores, pues han contribuido al desarrollo eficiente de las labores, la productividad y calidad de la fruta. Un recurso importante es la disponibilidad de tierras propias para la adaptación al sembrío de banano, las maquinarias óptimas y eficientes para el trabajo, y las asesorías externas, cruciales en el manejo, proceso y mantenimiento de la fruta. El Administrador General lo mencionaba así: *"el dinero que se necesitó para invertir [...], las tierras que eran propias [...], y las maquinarias propias sirvieron para adecuar el terreno"*. *"Se cuentan con asesorías [...], ellos son expertos"* (Administrador General, Entrevista personal, 2023).

Los recursos y capacidades actuales son valiosos porque contribuyen a alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad, además las empresas competidoras del sector no disponen de dichos recursos, lo que hace de ellos recursos únicos, por ejemplo, el cable vía, el riego tecnificado y la creación del reservorio. Para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible deben poseer recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables y organizados (Barney, 1991), por consiguiente, el Fundo María Aurora S.A.C. dispone de una ventaja competitiva sostenible.

La adquisición de los recursos y capacidades de la empresa se ha dado a partir de la experiencia y aprendizaje que la empresa ha adquirido a través del tiempo, como lo dice el Administrador General: *"a medida del tiempo [...], aprender de cada error [...], adquirir nuevo aprendizaje y ponerlo en práctica"* (Administrador General, Entrevista personal, 2023).

4.2.2 Definición de la estrategia competitiva empresarial

Porter (1985) señala que las estrategias competitivas empresariales se clasifican en tres: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque. La diferenciación se da cuando una empresa desarrolla un producto significativamente distinto al que ofrecen sus competidores. La estrategia de liderazgo en costos corresponde cuando se ofrece un producto más barato por una gestión de costos. Y la estrategia

de enfoque, mediante la cual se ofrece un producto en particular a un cliente en particular, apuntando a un nicho de mercado con poca competencia y no muy conocido.

En la empresa Fondo María Aurora S.A.C. se busca competir mediante dos aspectos importantes. El primero de ellos corresponde a la adecuada gestión de sus procesos de campo y planta, un claro ejemplo de ello son el sistema de trabajo por tarea, la gestión de la frecuencia de riego, la reutilización de materiales de campo, etc. El segundo aspecto es que la empresa es una de las pocas en la zona dedicadas al banano orgánico que dispone de un plan de abonamiento diferenciado, el cual ha sido requerido por la competencia, lo que ha permitido tener un producto de calidad y menor cantidad de reclamos en el exterior, tal como lo afirma el Administrador General del fundo: *"se debe a tener estandarizadas las tareas [...]. [...] diferenciación es que ofrecemos un producto de alta calidad"*. (Administrador General, Entrevista personal, 2023). La empresa Fondo María Aurora S.A.C. sigue la estrategia de diferenciación, brindan un producto que dispone de altos estándares de calidad y 100 % orgánico, respaldado por las certificaciones adquiridas, lo que le permite acceder a mercados más atractivos y rentables, logrando así diferenciarse de sus competidores.

4.2.3 Ventaja Competitiva y Valor de la persona

Los entrevistados resaltan que el éxito de la empresa depende esencialmente de la capacidad que tienen sus colaboradores para llevar a cabo sus funciones ya sea en campo o planta, pues la calidad de la fruta depende de la pericia con la que los colaboradores trabajen la misma, sabiendo que el banano orgánico es muy sensible a la manipulación y estropeos. Por ello, los Jefes valoran sobre todas las cosas que sus trabajadores cuenten con experiencia previa en empresas de banano, y algunas competencias como la predisposición a aprender y seriedad en el trabajo.

Los gerentes y Jefes de la empresa propician los medios necesarios para que exista un eficiente sistema informal en la organización (relaciones que no están establecidas o normadas), reconocen que un buen clima y ambiente laboral genera motivación y compromiso en los colaboradores, así lo comenta el Jefe de planta: *"El trabajador se siente bien en la empresa, el trato, buen ambiente, tienen motivación por parte del gerente y los dueños"* (Jefe de planta, Entrevista personal, 2023).

Los gerentes y Jefes de la empresa destacan la importancia del talento para el cumplimiento de las estrategias empresariales a pesar de contar con recursos y capacidades únicos y valiosos. Son sus talentos y la gestión de un ambiente propicio para su desarrollo, la ventaja competitiva para el Fondo María Aurora S.A.C., resaltando lo dicho por Sánchez Runde (1997), donde comenta que la ventaja competitiva sostenible en el tiempo es la gestión del talento.

4.2.4 Legislación y normativa

En marzo del 2021 el Estado Peruano estableció nuevas medidas reglamentarias, laborales y tributarias para las empresas del sector agroindustrial. Una de las modificaciones más resaltantes fue el aumento progresivo del impuesto a la renta y la asignación de un bono para los trabajadores que

corresponde al 30% adicional al sueldo básico agrario en ese momento. (El Peruano, 2021) Muchas empresas se vieron afectadas por dicha medida, una de las consecuencias más relevante fue la desvinculación masiva de personal obrero. Según el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979), la normativa legal puede afectar la competencia en una industria, alterando las barreras de entrada y cambiando las reglas de juego.

El Fundo Maria Aurora S.A.C. no fue ajena a dicha normativa considerando ese año como uno de los más difíciles para la organización, sin embargo, la empresa mantuvo la misma cantidad de personal en planilla, dicha acción fue clave como estrategia de comunicación interna que permitió reducir la incertidumbre de los colaboradores y no se vean afectados los rendimientos y productividad de los que consideran su ventaja competitiva. Además, es importante resaltar que realizaron acciones estratégicas en el manejo de los costos de abonamientos, riegos y materiales, lo que les permitió seguir compitiendo en ese sector, sabiendo que el escenario era desfavorable en ese entonces.

Adicionalmente, desde el punto de vista comercial, los compradores creyeron conveniente importar banano orgánico de otras partes del mundo, debido al incremento de los costos del banano peruano que se vio reflejado en precios altos. El Fundo María Aurora S.A.C. pudo gestionar adecuadamente dicha crisis. Así lo expresa el Gerente General de la empresa: *"este año sí fue bien difícil para todos nosotros". "La gestión de costos, analizar y hacer el esfuerzo para seguir adelante, sabiendo que prácticamente estábamos jugando un partido a un empate". "Mantuvimos al personal y les dimos seguridad"* (Gerente General, Entrevista personal, 2023).

En conclusión, en cuanto a la dimensión de estrategias competitivas, la empresa tiene una estrategia competitiva de diferenciación, dispone de una ventaja competitiva clave que son sus talentos capacitados y competentes, soportados en recursos valiosos y únicos que le han permitido hacer frente a las distintas dificultades que presente el sector y seguir siendo competitivos en un mercado poco atractivo como el del banano orgánico.

4.3 Estrategias funcionales de campo

A continuación, se procederá a explicar la dimensión estrategias funcionales de campo, cuyo objetivo es analizar e identificar cuáles son las estrategias funcionales en campo que se han llevado a cabo en la empresa y han permitido el posicionamiento en el sector agroexportador de banano orgánico.

La dimensión estrategias funcionales de campo está comprendida por las siguientes categorías: acciones estratégicas en campo, ventaja comparativa en campo, estandarización de los procesos y gestión del talento en campo.

4.3.1 Acciones estratégicas en campo

La empresa Fondo María Aurora S.A.C. ha desarrollado acciones estratégicas importantes para lograr ser competitiva en su sector. Analizando las acciones estratégicas concretamente en campo, se reconoce que la empresa ha llevado a cabo las siguientes:

- Instalación de riego tecnificado. La empresa desde la siembra de las primeras 25 hectáreas decidió instalar riego tecnificado por microaspersión, con la finalidad de que la planta consuma la cantidad de recurso hídrico que necesita, evitando desperdicio y saturación de los suelos, se busca la gestión de costos.
- Capacitaciones constantes al personal. Desde que el trabajador llega a la empresa, el Jefe de campo se encarga de capacitarle sobre las técnicas y modalidad del trabajo esperado, teniendo en cuenta la sensibilidad y el extremo cuidado que se requiere en el manejo del banano, se busca con ello preservar la calidad de la fruta. Las capacitaciones brindadas son de carácter técnico.
- Instalación de cable vía. Para el correcto traslado de los materiales (abonos, tanques, mochilas de fumigación, etc.) la empresa invirtió en la instalación de un cable vía cada 100 metros de terreno, lo cual le permite gestionar los tiempos y la productividad en las labores en campo.
- Establecimiento de un método de trabajo. A partir de la experiencia, y bajo la modalidad de prueba y error, la empresa decidió contar con un manual de trabajo donde se especifica la forma, recursos necesarios y rendimiento esperado de cada labor en campo. Es un diferencial que pocas empresas del sector desarrollan.
- Sistema nutricional. Fondo Maria Aurora S.A.C. dispone de un plan nutricional para sus plantaciones, buscando que la plantación disponga de los nutrientes necesarios para su correcto crecimiento.
- Certificación Orgánica de la plantación. La empresa gestionó la certificación *Organic*, la cual certifica que el banano que se produce en el Fondo Maria Aurora S.A.C. es un banano orgánico de calidad.

Todas las acciones antes mencionadas son explicadas y convergen en la entrevista realizada al Administrador General y Jefe de campo: *"El riego tecnificado que nos permite una optimización del uso del recurso hídrico [...], las capacitaciones en campo para las personas adquieran conocimientos de cómo trabajar, que el trabajador sepa que se debe hacer y en qué tiempo"* (Administrador General, Entrevista personal, 2023). *"El sistema de riego tecnificado, el abonamiento y el cable vía"* (Jefe de campo, Entrevista personal, 2023).

Dichas acciones han supuesto a la empresa una inversión considerable, y los recursos con los que dispone son únicos y valiosos.

4.3.2 Ventajas comparativas en campo

A partir de la interrogante realizada a las personas pertinentes sobre la acción que tiene mayor impacto en su estrategia competitiva, se obtuvo como resultado que las acciones desarrolladas en campo que tienen mayor impacto en su estrategia competitiva de la empresa, son la capacitación y experiencia de los colaboradores, el soporte financiero de la empresa para cumplir con sus responsabilidades y el método de trabajo. En palabras del Gerente General y el Jefe de campo: *"Considero que el personal con la experiencia y con la capacitación que le damos a los colaboradores es importante"* (Gerente General, Entrevista personal, 2023). *"Yo creo que lo financiero es lo más importante {...} porque se abona a la planta a tiempo y se le paga a los trabajadores puntualmente"* (Jefe de campo, Entrevista personal, 2023).

4.3.3 Estandarización de los procesos en campo

El Fundo María Aurora S.A.C. a partir del aprendizaje y experiencia adquirida en los años de funcionamiento, dispone de unos estudios de tiempos y movimientos en las labores culturales de campo. Cuenta con un sistema de trabajo donde están detalladas y especificadas cada una de las tareas que se realizan en campo, asignadas a ellas la cantidad de personal necesario para su ejecución, y el avance que cada colaborador debe realizar en cada una de ellas. El control y supervisión del cumplimiento de las tareas es responsabilidad del Jefe de campo.

Adicionalmente, según el Gerente General, se tiene asignado a distintos colaboradores la responsabilidad sobre un lote (grupo de hectáreas que son determinados por la asignación de riego), la eficiencia de las labores realizadas en sus respectivos lotes será verificada en la calidad de la fruta procesada de dichos lotes, tal como lo menciona el Gerente General: *"nos hemos adecuado a un sistema de trabajo donde ya sabemos los jornales y las tareas que se tienen que utilizar para las determinadas labores culturales"*. *"Se ha logrado a partir de prueba y error"* (Gerente General, Entrevista personal, 2023).

La estandarización de los procesos le ha permitido a la empresa eficiencia y productividad en campo. Taylor (1919) indicaba en su obra que, el estudio de tiempos y movimiento puede contribuir con las organizaciones a la maximización de los recursos y el rendimiento de la empresa.

4.3.4 Gestión del talento en campo

En cuanto a la gestión del talento humano en campo, es importante resaltar que las estrategias funcionales en campo son comunicadas a los obreros por el Administrador General y el Jefe de campo. Ambos hacen énfasis en que los operarios de campo cumplen un papel fundamental para lograr las metas y objetivos propuestos, son ellos quienes ejecutan las estrategias. Además, indican que se les debe realizar un monitoreo constante al cumplimiento de la misma, siendo el sistema de control un

proceso clave en la gestión del talento en campo. "*sí son importantes [...] se les debe realizar un monitoreo constante, el personal es clave para el cumplimiento de las metas y objetivos*" (Jefe de campo, Entrevista personal, 2023).

La gestión del talento humano en campo se desarrolla a partir de la supervisión constante, las capacitaciones, ofrecer un ambiente laboral de confianza, disponer de herramientas y maquinarias propicias para las labores, y sobre todo en la comunicación y confianza que el Jefe y la empresa les debe prestar a sus subordinados.

En resumen, la dimensión estrategias funcionales en campo se ve influenciada por acciones estratégicas claves que han llevado a la organización a poseer una estrategia competitiva, siendo las más valoradas la capacitación y experiencia de los colaboradores, el soporte financiero de la empresa para cumplir con sus responsabilidades, y el método de trabajo. Dichas acciones se desarrollan a partir de la estandarización de las actividades en campo y la adecuada gestión del talento humano, los Jefes reconocen que el personal es fundamental para lograr la eficiencia en las actividades y el crecimiento de la empresa.

4.4 Dimensión estrategias funcionales en planta

La dimensión estrategias funcionales tiene como objetivo el análisis e identificación de las estrategias funcionales que ha llevado la empresa Fondo Maria Aurora S.A.C. en planta para poder ser competitivo en el mercado agroexportador, específicamente en el sector de banano orgánico.

La dimensión antes mencionada se ha clasificado para efecto de análisis en las siguientes categorías: acciones estratégicas en planta, ventaja comparativa en planta, estandarización de los procesos, y gestión del talento en planta.

4.4.1 Acciones estratégicas en planta

Según las entrevistas en profundidad desarrolladas en la investigación, el Fondo Maria Aurora S.A.C. ha fomentado acciones estratégicas cruciales para lograr ser una empresa altamente competitiva en el sector agroindustrial, a pesar de las dificultades y barreras que se le han presentado. Las acciones estratégicas que se han llevado en planta son las siguientes:

- Ejecución y construcción de una planta de proceso equipada. La empresa cuenta con una planta de proceso muy bien equipada para que los operarios de planta puedan desempeñar adecuadamente su trabajo. Dispone de herramientas y maquinaria con tecnología de punta que permite trabajos eficientes y productivos, sobre todo la adecuada manipulación de la fruta. Un ejemplo de ello es la rampla y las tinas de desmane y enjuague con las que cuenta la planta de proceso.
- Patio de racimas. Se cuenta con un amplio patio de racimas con capacidad para 150 racimos de banano, lo que permite el flujo contante de las actividades del proceso, evitando cuellos de botellas que pueden perjudicar el despacho del contenedor.

- Herramientas y maquinarias complementarias. En el Fundo Maria Aurora S.A.C. se ha hecho el esfuerzo por adquirir herramientas y maquinarias complementarias que ayudan a los obreros de planta a realizar sus labores en menos tiempo.
- Métodos de trabajo. La organización dispone de un manual donde se detalla las actividades que se llevarán a cabo en planta, así como la forma y cuidados que deben tener los operarios para ejecutar sus labores, teniendo en cuenta que la calidad de la fruta depende exclusivamente de ellos.

Las acciones antes mencionadas se detallan y convergen en la entrevista realizada al Gerente General, Administrador General y el Jefe de planta. *“Tener una planta verdaderamente operativa, [...] con toda la maquinaria, con todos los equipos que sean necesarios para optimizar un buen proceso”* (Gerente General, Entrevista personal, 2023); *“[...] cuentan con una maquinaria buena [...], la planta cuenta con la instalación óptima para que el colaborador realice su trabajo en los tiempos correctos [...]”* (Jefe de planta, Entrevista personal, 2023).

Las acciones estratégicas en planta han supuesto a la empresa una gran inversión, se ha logrado que los recursos y capacidades disponibles en planta sean valiosos y únicos, contribuyendo así a su postura competitiva.

4.4.2 Ventajas comparativas en planta

A partir del cuestionamiento sobre la acción que tiene mayor importancia en la estrategia competitiva empresarial, se encontró que, de las acciones realizadas en planta, son la infraestructura y los métodos de trabajo, las más importantes. Así lo afirman el Gerente General y el Jefe de planta: *“tener una planta verdaderamente operativa, [...] con toda la maquinaria, con todos los equipos que sean necesarios para optimizar un buen proceso”* (Gerente General, Entrevista personal, 2023). *“Una buena infraestructura, se compraron nuevas herramientas {...} una pegadora, una encintadora [...] un pato para los pallets”* (Jefe de Planta, Entrevista personal, 2023).

4.4.3 Estandarización de los procesos en planta

En planta, al igual que en campo, se ha realizado un estudio de tiempos y movimientos en las labores culturales, a partir del *“know how”* que se ha ido adquiriendo con el transcurrir de los años. La empresa cuenta con un sistema de trabajo en el que se detalla y especifica cada una de las labores a realizar en los distintos puestos de planta; así mismo, se conoce la cantidad de personas requeridas en cada puesto, basándose en el avance esperado que se debe tener al momento de procesar un contenedor, ya sea americano o europeo. Los contenedores europeos tienen capacidad de 1080 cajas de banano, mientras que los americanos solo 960, por consiguiente, en un contenedor europeo la necesidad de personal es mayor que en el americano. El control y la supervisión del cumplimiento de las labores de planta, así como la asignación de personal a los distintos puestos, es responsabilidad del Jefe de planta.

A partir de la experiencia y pericia en el desarrollo de procesos de banano orgánico, el Jefe de planta tiene la responsabilidad de evaluar y asignar a cada colaborador en el puesto que mejor se acondicione a las capacidades y destrezas que ellos poseen. Es en planta donde se concluye la calidad del producto final, por lo cual, el personal que se asigne a los distintos puestos debe contar con la experiencia, habilidades y competencias necesarias para ejecutar adecuadamente sus labores.

A partir de dicha estandarización es que se asigna el salario a cada obrero de planta, *“en planta como cabe resaltar, tenemos la estandarización de los procesos que se llevan a cabo, la cantidad de personal que se necesita para hacer el tipo de caja”. “Al personal se le remunera por contenedor”* (Administrador General, Entrevista Personal, 2023).

La estandarización de los procesos y tareas ha permitido a la empresa alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad, teniendo como objetivo primordial el despacho diario de un contenedor. Taylor (1919) indicaba en su obra que, el estudio de tiempos y movimiento puede contribuir con las organizaciones a la maximización de los recursos y el rendimiento de la empresa.

4.4.4 Gestión del Talento en planta

En lo que respecta a la categoría gestión del talento en planta, es importante mencionar que son el Administrador General y el Jefe de planta quienes se encargan de comunicar a los obreros las distintas estrategias funcionales que se pondrán en marcha en planta. Los entrevistados resaltan la importancia del obrero de planta en la consecución de las metas y objetivos empresariales, siendo ellos los ejecutores de dichas estrategias. Además, se destaca la necesidad de contar con personal altamente calificado para labores de proceso de banano orgánico, pues en planta se debe cuidar con extremo cuidado la calidad de la fruta y realizar la presentación acorde a los requerimientos del cliente; en palabras del Gerente General: *“El personal el importante, en planta tenemos a un personal prácticamente seleccionado y escogido porque es ahí donde se da el toque final”* (Gerente General, 2023). El Administrador General resalta también la importancia del personal obrero de planta y comenta las implicancias negativas que podría traer el desarrollo ineficiente de un proceso de banano orgánico para la empresa: *“El personal de planta es crucial, se puede tener una excelente fruta en campo, pero si en planta no es manipulada adecuadamente la fruta [...], podría traer graves consecuencias financieras para la empresa”* (Administrador General, Entrevista personal, 2023).

La gestión del talento humano en el Fundo Maria Aurora S.A.C. se lleva a cabo mediante la capacitación constante del personal obrero de planta, la evaluación y seguimiento del *performance* de sus actividades y la concientización del impacto que tiene el proceso de *packing* en la calidad y rentabilidad de la empresa.

En conclusión, la dimensión estrategias funcionales en planta se ve influenciada por acciones estratégicas claves que han llevado a la organización a poseer una estrategia competitiva, siendo las más valoradas la infraestructura y métodos de trabajo. Dichas acciones se desarrollan a partir de la

estandarización de las actividades en planta y la adecuada gestión del talento humano, los Jefes reconocen que el personal es fundamental para lograr la eficiencia en las actividades y el crecimiento de la empresa.

4.5 Dimensión Políticas y Prácticas de Personal

Finalmente, se desarrolla la dimensión políticas y prácticas de personal, cuyo objetivo es identificar y analizar qué prácticas y políticas de personal le han permitido a la empresa alinear a los colaboradores al cumplimiento de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales, y de esa manera lograr la posición competitiva actual de la cual dispone.

La dimensión políticas y prácticas de personal está ligada al proceso de gestión del talento humano, por consiguiente, se ha clasificado en siete categorías: movilización de personal en el sector agroindustrial y la empresa, función de personal en la empresa, planeamiento estratégico, proceso de admisión de personal, proceso de evaluación del desempeño, proceso de capacitación, y propuesta de valor empresarial.

4.5.1 Movilización del personal en el sector agroindustrial y la empresa

La empresa Fundo María Aurora S.A.C. pertenece al sector agroindustrial donde la rotación de personal es del 10% (Buitrago, 2023), considerado un nivel de rotación significativo, motivado entre otros factores por la normatividad actual y la naturaleza temporal del trabajo agrícola. En la investigación realizada por Almestar e Hidalgo (2023) se identificó que existe una fuerte correlación entre las variables identificación y compromiso y la variable prestaciones y servicios, concluyen en su investigación que las prestaciones y servicios que la empresa les ofrece a sus colaboradores son fundamentales para reforzar el vínculo de identificación y compromiso con la organización.

A partir de los resultados de la investigación, se identificó que la rotación de la empresa en comparación con otras del sector, es baja. Esto se debe a que el mantenimiento y producción del banano orgánico es constante durante todo el año; por lo cual, la necesidad de personal siempre es la misma, siendo esta la razón principal por la que los colaboradores permanecen en la empresa por mucho tiempo, si algún trabajador abandona la empresa sería por motivos estrictamente personales. El panorama es distinto en las empresas dedicadas a la exportación de uva, mango, arándanos, pues la necesidad de personal es significativa solo en ciertas temporadas del año.

Los entrevistados, en particular el Gerente General y Administrador General, afirman que la rotación del Fundo María Aurora es baja, en el año pueden abandonar la organización entre 2 a 4 personas. Sin embargo, conseguir nuevo personal para cubrir esos puestos es un poco difícil. Así lo comenta el Gerente General: *"Me imagino que estará en 2, 3, 4, por motivos o temas personales, se retiran algunos agradeciendo". "[...] en el sector Bananero prácticamente nosotros tenemos el personal todo el año estable [...], todo el año se produce, se empaca toda la semana, no somos como otros productos que son estacionales, por ejemplo, la uva"* (Gerente General, Entrevista Personal, 2023).

En conclusión, el Fondo Maria Aurora S.A.C. cuenta con un nivel de rotación bajo, pues el trabajo es constante durante todo el año, esto puede contribuir a la seguridad laboral que puedan sentir los colaboradores en la organización, influyendo en su compromiso con el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos.

4.5.2 Función de personal en la empresa

La función de personal consiste en la búsqueda del desarrollo profesional y personal de los trabajadores. Dicha función se clasifica en dos, la función genérica que recae en los mandos medios, y la función específica que corresponde al departamento del talento humano quien como *staff* debe apoyar a los mandos medios a cumplir su función genérica (Sánchez Runde, 1997)

La función de personal en la empresa Fondo Maria Aurora S.A.C. es realizada principalmente por el Administrador General, las decisiones sobre contratación, capacitación, desvinculación y evaluación del desempeño recaen en él. Para ello, el Administrador General, respaldado por el Gerente General, delega funciones importantes a las distintas áreas de la organización. Un claro ejemplo es la gestión de las planillas, este proceso es responsabilidad de la contadora de la empresa, en coordinación con la Secretaria y el Administrador General del Fondo Jefe de planta hace hincapié de lo antes mencionado: *"Primeramente, si hay un malestar de pago sobre los trabajadores, primero se le comunica a la secretaria que está en el fundo; luego la secretaria lo conversa con el administrador, y el administrador ya lo envía la señora Margot"* (Jefe de planta, Entrevista personal, 2023).

Los entrevistados convergen que en la empresa no existe un Departamento del Talento Humano o Recursos Humanos. Resulta importante mencionar que, aunque el departamento no exista en la empresa, la función de personal siempre está presente, y en este caso recae el Administrador, siendo la participación de los jefes casi nula.

4.5.3 Planeamiento estratégico

En el Fondo Maria Aurora no se realiza un adecuado planeamiento estratégico del talento humano. Chiavenato (2009) comenta que el plan estratégico del talento humano es el proceso que busca alinear todas las prácticas y políticas del talento humano a la estrategia empresarial.

La empresa no cuenta con una gráfica de reemplazo que permita disponer de personal competente cuando existe una necesidad de personal presente o futura; al consultarle al Gerente General si la empresa dispone de talento capacitado para cubrir la posición de un Jefe cuando este abandona la empresa, manifestó: *"No, no, no, buscamos fuera a una persona que más o menos tenga las mismas experiencias y las mismas actitudes, las cualidades de trabajo"* (Gerente General, Entrevista personal, 2023).

La empresa no cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) en el que se detalle la descripción y especificación de los puestos, proceso fundamental e influyente en todos los procesos de personal. Sin embargo, se reconoce que los colaboradores de la empresa saben y conocen cuales

son las funciones que deben realizar; así lo comenta el Administrador General: “No se cuenta con esos manuales, pero sí se sabe qué es lo que se tiene que hacer, pero en físico no, no cuenta la empresa” (Administrador General, Entrevista Personal, 2023)

4.5.4 Proceso de admisión de personal

La categoría Admisión de personal se ha clasificado en cuatro procesos claves: reclutamiento, selección, contratación e inducción; a partir de dicha clasificación se procede a explicar los resultados:

- **Reclutamiento:** la empresa en el área de campo y planta realiza un reclutamiento mixto. Una de las fuentes más utilizadas son las recomendaciones de los mismos trabajadores de la empresa sobre algún conocido que tenga experiencia en manejo de banano orgánico. Adicionalmente, acude a un reclutamiento externo a través de emisoras en las zonas aledañas, se envía un mensaje elaborado por el Administrador General solicitando personal obrero para las labores de campo y planta, y este es reproducido en las emisoras de los pueblos cercanos. Los candidatos envían sus *curriculum vitae* a la empresa, son analizados por el Administrador General, para luego comunicarse con los candidatos preseleccionados comentándoles que pasarán la entrevista de selección.
- **Selección:** el proceso de selección es un proceso estratégico, aquí se escogerá al personal que mayor probabilidad tiene para ocupar el puesto vacante. En la empresa no se realiza ninguna prueba individual, ni mucho menos dinámicas grupales, solo se limitan a realizar una breve entrevista sobre su experiencia en el puesto y sector. La entrevista de personal es realizada por el Administrador General en compañía del Jefe de campo o planta. La decisión de la contratación recae sobre el Administrador General. Cabe resaltar que en dicho proceso no se solicitan ningún tipo de referencias.
- **Contratación:** una vez seleccionada a la(s) persona(s) aptas para cubrir el puesto vacante, se procede a la firma de contrato. La contadora del Fundo Maria Aurora S.A.C. elabora los contratos y los envía al campo para ser firmados. El plazo de cada contrato es determinado por el Administrador General.
- **Inducción:** este proceso es realizado por los Jefes de campo o planta, son ellos quienes le indican sus funciones, los rendimientos esperados y capacitan al nuevo colaborador en la forma en la que debe realizar sus funciones. El nuevo colaborador se encuentra en constante supervisión de sus Jefes, de encontrar alguna inconformidad con su desempeño, se le comunica al Administrador General, quién decide prescindir o no de los servicios de los colaboradores haciendo uso del periodo de prueba.

De esta forma lo resume el Gerente General: *“el obrero llega a pedir trabajo o mandamos un mensaje en una emisora que necesitamos personal, llegan a la empresa y el administrador evalúa a cada uno de ellos, de acuerdo a sus cualidades y actitudes que vea en este lo selecciona”*. *“Luego el ingeniero de campo lo induce y da todas las técnicas de trabajo”* (Gerente General, Entrevista personal, 2023)

4.5.5 Proceso de evaluación del desempeño

El Fundo María Aurora S.A.C. no cuenta con un proceso formal de evaluación del desempeño, ni mucho menos con un proceso de *feedback*, proceso crucial para el desarrollo de una eficiente evaluación. La evaluación del desempeño de la empresa consiste en la observación directa del desenvolvimiento de los obreros por parte de los Jefes de campo y planta. Los Jefes registran diariamente el rendimiento de cada uno de sus subordinados y es compartido con el Administrador General, quién solicita una reunión con frecuencia bimestral para decidir la continuidad de los colaboradores.

La evaluación que actualmente desarrolla la empresa corresponde al tipo de evaluación lineal, como se explicó anteriormente, solo participa el Jefe evaluando al subordinado. Si bien es cierto no se realiza un proceso de *feedback* como tal, el Jefe de campo comenta que suele reunirse con sus trabajadores cuando no vienen haciendo bien las cosas, indicándoles la correcta forma de realizarlo.

El Jefe de campo explicaba el proceso de evaluación del desempeño de la siguiente manera: *“No tenemos un proceso formal de Evaluación de Desempeño”*. *“Yo evalúo el desempeño de los colaboradores, coordino con el administrador para determinar la permanencia de un colaborador en el cargo”* (Jefe de campo, Entrevista Personal, 2023).

4.5.6 Proceso de capacitación

El Fundo Maria Aurora S.A.C. no dispone de un proceso de capacitación definido para su personal, tampoco realiza un plan de capacitación en el que se detalle los objetivos, personal objeto de la capacitación, métodos de formación, y los recursos necesarios para su ejecución. Las capacitaciones que realiza la empresa se basan en temas requeridos por obligatoriedad por las entidades certificadoras, por ejemplo, capacitaciones en primeros auxilios, inocuidad alimentaria, seguridad y salud en el trabajo, manejo de la prima *fair trade* y producción orgánica.

Adicionalmente, se brindan charlas de capacitación cada vez que la empresa implementa una nueva maquinaria en planta o campo, con la finalidad de que los colaboradores conozcan su uso y manipulación. Las capacitaciones que brinda la organización son desarrolladas en las instalaciones de la empresa y tiene una duración de 2 horas como máximo.

La empresa realiza una capacitación en el lugar de trabajo, bajo el método de enseñanza directa. (Chiavenato, 2009).

4.5.7 Propuesta de valor empresarial

La propuesta de valor que el Fondo Maria Aurora S.A.C. brinda a sus colaboradores se basa en los siguientes aspectos:

- Aspecto remunerativo. El Fondo Maria Aurora S.A.C. remunera a sus colaboradores en base a lo establecido en la normativa del régimen agrario, incluyendo el Bono BETA que ha sido muy cuestionado en su momento. La frecuencia del salario a sus colaboradores es de manera quincenal y puntual.
- Aspecto de formación y capacitación. Se brinda capacitaciones frecuentemente, sobre todo en los temas que las certificaciones exigen, manteniendo al colaborador actualizado de las distintas normativas del sector agroindustrial, principalmente del manejo del banano orgánico.
- Aspecto de ambiente y clima laboral. Los líderes de la organización convergen en que la empresa brinda un clima laboral armonioso, propicio y saludable; resaltan la importancia de la influencia del clima laboral en el vínculo de identificación y compromiso de los colaboradores, por consiguiente, impacta en el rendimiento.

Los entrevistados convergen en sus opiniones con respecto al planteamiento de una mejora para la propuesta de valor que brinda la empresa a sus trabajadores, comentan que la realización de actividades de integración como el día de la madre, día del padre, día del trabajador, navidad, etc., podrían contribuir con la integración y motivación del grupo. Tal como lo menciona el Gerente General: *“Realizar actividades de integración, pero se podría realizar actividades como chocolatadas para sus hijos, o de repente por el día del campesino realizar un pequeño compartir o una reunión para tener una integración completa de la plantilla”* (Gerente General, Entrevista personal, 2023)

Conclusiones

El Fundo María Aurora S.A.C. es una empresa dedicada a la producción y exportación de banano orgánico de alta calidad, ubicada en el caserío de Chalacala, provincia de Sullana, departamento de Piura. Su producto es vendido a países de Europa y los Estados Unidos. Cuenta actualmente con 127 trabajadores, de los cuales 120 son operarios y 7 administrativos. Los valores como la responsabilidad, el respeto y honestidad han permitido generar una identidad corporativa en la organización.

La empresa está orientada hacia una estrategia corporativa de crecimiento, busca seguir incrementando sus niveles de producción, rentabilidad y rendimientos. Para ello, ha realizado algunas acciones estratégicas que le han permitido seguir creciendo en un mercado afectado por las normativas legales, la falta de personal y sobre todo por plagas que afectan al cultivo de banano orgánico, ha pasado de contar con 25 hectáreas de prueba a 130 hectáreas. La implementación y gestión de nuevas certificaciones, la instalación de nuevas unidades productivas, la inversión constante en infraestructura y el eficiente sistema de trabajo, le han permitido seguir creciendo en el mercado del banano orgánico donde se ha ganado la legitimidad y legalidad de sus *stake holders*.

El personal de dirección de la empresa muestra la convicción y decisión por la búsqueda de nuevas unidades de negocios para la siembra de otros cultivos, buscando la diversificación, reafirmando la estrategia de crecimiento de la empresa.

La estrategia competitiva empresarial que sigue el Fundo María Aurora S.A.C. es de diferenciación, explicada por la adecuada gestión de certificaciones internacionales que le dan un valor agregado al banano orgánico, así como por la calidad de la fruta que se produce en la organización. El sistema de fertilización elaborado por Ingenieros agrónomos especializados, la instalación del cable vía, el moderno riego tecnificado, y la pericia y experiencia de su personal, son algunos de los recursos y capacidades únicos y valiosos con los que dispone la empresa para ser competitivos en su sector.

Sanchez Runde (1997) sostiene que la ventaja competitiva sostenible en el tiempo es la gestión de las personas. Fundo María Aurora S.A.C. no es ajeno a dicha afirmación, considera que la capacidad y experiencia de sus talentos son claves para lograr la estrategia de diferenciación que dispone la empresa, y poder competir en el mercado agroindustrial. El Fundo María Aurora S.A.C. valora mucho a su personal, son ellos los que ejecutan las estrategias, además, la calidad de la fruta depende en gran medida de la pericia con la que es trabajada por los obreros de campo y planta.

En campo, la empresa dispone de distintas estrategias funcionales explicadas en acciones concretas para la correcta optimización de las labores culturales, obtener un producto de calidad y reducir los costos. Las acciones que más se resaltan son: la instalación del riego por microaspersión, las capacitaciones constantes al personal (de carácter técnicas), la asesoría de un experto, la instalación

del cable vía y el sistema nutricional; todas ellas son claves para ser competitivo en su sector y contribuir al crecimiento de la organización.

En el área de planta, se han desarrollado algunas acciones claves que son la esencia de las estrategias funcionales en dicha área. En planta, el objetivo primordial es la correcta manipulación y presentación de la fruta, para ello la empresa cuenta con una planta moderna y equipada, y sobre todo dispone de un sistema de trabajo que permite reconocer las funciones y rendimientos esperados en cada puesto del proceso de *packing*.

Tanto en planta como en campo, el Fundo María Aurora S.A.C. a partir de la experiencia y conocimientos adquiridos, dispone de una estandarización de tiempos y procesos, es decir, cuenta con un sistema de trabajo en el cual se detalla el número de personas necesarias para cada labor, el tiempo o jornales que requiere cada actividad, y el rendimiento esperado promedio por cada trabajador en cualquier labor en específico. El trabajador de no cumplir eficientemente su labor, se verá amonestado.

La función de personal en la empresa Fundo María Aurora S.A.C. se encuentra distribuida en distintos puestos de la organización. El Administrador General es quien toma las decisiones con respecto a los distintos procesos de la gestión del talento humano, coordinando algunas de ellas de manera superficial con los Jefes de campo y planta. La empresa no cuenta con un departamento del Talento Humano que cumpla la función específica, y colabore con los mandos medios a cumplir con la función genérica. Así mismo, no se dispone de un Manual de Organización y Funciones (MOF), que detalle las funciones, responsabilidades y requisitos físicos y mentales que debe tener una persona para cubrir un puesto de trabajo, documento del que depende la eficiencia de todos los procesos de personal.

Los procesos de Gestión del Talento Humano que realiza la empresa se ejecutan de manera empírica, esto se puede deber principalmente a la falta de un especialista en Gestión del Talento Humano que implemente normas o técnicas puntuales para cada proceso, y sea un soporte de los Jefes en sus distintas funciones. No se ha establecido formalmente los procesos de admisión, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros.

La admisión de un nuevo talento a la empresa depende de la decisión del Administrador General, el decide la contratación o no de un candidato. Los candidatos son reclutados mediante recomendaciones o avisos reproducidos por emisoras de la zona. El proceso de selección se limita a una breve entrevista que realiza el Administrador General, luego de ello, el nuevo trabajador es inducido al puesto por su respectivo Jefe de área.

La empresa solo realiza capacitaciones que son requeridas con grado de obligatoriedad por las agencias certificadoras, por ejemplo, primeros auxilios, seguridad y salud, inocuidad alimentaria, etc. Además, se realizan capacitaciones sobre cómo realizar de manera óptima sus labores en campo y planta, estas son desarrolladas en el lugar del trabajo por los Jefes de campo y planta.

La evaluación del desempeño, proceso muy vinculado a la capacitación, es realizada por cada Jefe de campo o planta, quien a manera de resumen elabora un informe sobre el avance de cada colaborador, dicho resumen es alcanzado al Jefe para determine la renovación o sanción, por lo tanto, los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño determinan la continuidad del colaborador en la empresa.



Recomendaciones

Desde el punto de vista metodológico, se sugiere a futuras investigaciones indagar el tema estrategias de crecimiento y la función de personal desde un enfoque cuantitativo. Esto permitirá una comprensión más profunda sobre el impacto económico que supone a las empresas ser competitiva en el sector y diferenciarse de sus competidores.

De la misma forma, se recomienda que futuras investigaciones orientadas al sector agroindustrial, analicen en profundidad la función de personal en la gestión del talento humano y su relación con el cumplimiento de las estrategias, planteen recomendaciones de mejora, teniendo en cuenta que la gestión de las personas son la ventaja competitiva sostenible en el tiempo, dejando rezagados a la tecnología, economías de escala, acceso a financiamiento, etc.

En términos prácticos, se recomienda a la empresa Fondo María Aurora S.A.C. la creación de una Oficina del Talento Humano, cuyos objetivos sean ser un socio estratégico de la organización que permita alinear todas las políticas y prácticas de personal a la estrategia empresarial; ser un agente de constante cambio en las organizaciones; cumplir la función genérica en la función de personal, que consiste en apoyar a los mandos medios a cumplir con su función de buscar el desarrollo personal y profesional de sus subordinados; y finalmente ser el socio de los colaboradores de la organización, siendo el nexo entre ellos y la empresa.

A continuación, se desarrolla una propuesta de mejora de los distintos procesos de la Gestión del Talento Humano en el Fondo María Aurora S.A.C, la cual parte de la creación de una Oficina del Talento Humano. La nueva Oficina del Talento Humano estará conformada por un Jefe del Talento Humano y dos asistentes que apoyarán en las labores operativas del departamento.

Planeamiento estratégico del Talento Humano

La nueva oficina del Talento Humano debe ser considerada como un socio estratégico de la organización, debe participar de las reuniones gerenciales donde se formulan las estrategias empresariales, buscando que el Jefe del Talento Humano conozca los planes a corto, mediano y largo plazo de la organización, reconozca la necesidad de personal en cada una de ellas para provisionar de talentos competentes que contribuyan al cumplimiento de dichas estrategias. Además, se propone realizar un análisis de puestos mediante la aplicación de entrevistas y encuestas a los Jefes y ocupantes de los cargos, obteniendo información clara, ordenada y sistematizada de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Luego del levantamiento de información, se deberá elaborar la descripción y especificación de cada uno de ellos. Al ordenarse y agruparse los descriptivos formarán el Manual de Organización y Funciones (MOF). Contar con descripción y especificación de los puestos es fundamental para la organización, todos los procesos de la Gestión del Talento Humano necesitan del descriptivo para que puedan realizarse de manera eficiente, de no contar con ellos sería

imposible realizarlos adecuadamente. Se propone un modelo de descripción y especificación del puesto de obrero de planta (**ver apéndice**).

Generación de una marca empleadora fuerte

Para generar un buen proceso de Admisión de personal, el Fondo María Aurora S.A.C. debe preocuparse por generar una buena experiencia del candidato, de tal manera los postulantes admitidos y no admitidos tendrán una imagen positiva de la empresa, y unida a la legitimidad que cuenta por parte de sus trabajadores actuales, la empresa logre ser vista como una empresa atractiva para trabajar. La generación de una marca empleadora positiva depende de la buena experiencia del empleado y del candidato.

Proceso de Captación

Antes de iniciar el proceso de captación, los Jefes deberán enviar a la Oficina del Talento Humano, la solicitud de un candidato para el puesto vacante, la cual será recibida por la Oficina de personal para iniciar la convocatoria. Para captar a los talentos que dispongan de una mayor probabilidad para cubrir el puesto de trabajo actual o futuro, se recomienda realizar en la empresa un reclutamiento mixto. Para los puestos administrativos se debería realizar un reclutamiento interno, mediante la publicación en el mural de la empresa de las vacantes disponibles, para que los colaboradores puedan postular a puestos de mayor jerarquía. Además, se puede implementar y hacer uso de las gráficas de reemplazo, en donde se detalla qué colaboradores tienen capacidades y competencias potenciales para ser ascendidos a un puesto vacante existente, facilitando la búsqueda de los mismos.

Para el personal obrero de campo o planta, el proceso de captación se debe continuar realizado de la manera en la que la empresa lo lleva a cabo. Las fuentes de captación externas como los referidos y el uso de las emisoras en radio le han venido dando resultados, por lo cual es conveniente continuar con dicho modelo de reclutamiento.

El Fondo María Aurora S.A.C. en la medida que trabaje adecuadamente su marca empleadora, podría lograr que los esfuerzos por buscar personal sean menos significativos, ya que cuando una empresa posee una marca empleadora positiva, son los candidatos los que buscan trabajar en la empresa, ellos mismos llegan, a este modelo de reclutamiento se le llama *inbound recruiting*.

Proceso de Selección

Es indispensable antes de iniciar el proceso de selección, solicitar los *curriculum vitae* de cualquier candidato que se presente a la organización, de este modo se podrá realizar los pre-filtros, siempre y cuando el número de personas que se presenten a la convocatoria sea muy elevado, pasando al proceso de selección entre tres y ocho candidatos, ya que desarrollar un proceso de selección requiere de recursos financieros y no financieros.

En lo que respecta a los test o pruebas individuales, se recomienda a la empresa realizar tres pruebas individuales fundamentales en todo proceso de selección, siendo estas los test de conocimientos, test de habilidad cognoscitiva y test de personalidad. Los test de conocimientos miden el grado de conocimiento que el postulante tiene con respecto al puesto de trabajo, por ejemplo, el conocimiento de los líquidos corporales (sustancias líquidas que segrega el cuerpo humano, por ejemplo: sudor, sangres, etc.); los test de personalidad, otorgan información sobre los rasgos de personalidad del candidato, es importante identificarlos para reconocer si se adapta su personalidad a la requerida por el puesto; finalmente, los test cognoscitivos, ayudan a identificar el nivel cognoscitivo de cada candidato.

Las dinámicas individuales y grupales son importantes en cualquier proceso de selección; a diferencia de las pruebas individuales o test, en ellas se pueden identificar comportamientos y competencias que permiten tener una idea más clara del candidato a seleccionar. Para el personal obrero se recomienda aplicar dinámicas individuales, se le entregará una herramienta al candidato para que demuestre la pericia que tiene en el uso de esta. Para los administrativos se propone la dinámica de *role playing*, al candidato se le propondrá una situación acorde al puesto que postula, debe resolver dicha situación mediante acciones o comportamientos que serán vistos por los evaluadores.

La entrevista es la parte fundamental del proceso de selección, pues en este proceso se valida toda la información y acciones que el candidato (obrero, administrativo) ha venido desarrollando hasta el momento. Antes de comenzar la entrevista, el Jefe de la nueva Oficina de Personal, debe llevar un registro de los resultados de las pruebas individuales y dinámicas, haber analizado a profundidad el *curriculum vitae* de los candidatos e identificar algunas posibles interrogantes e inconsistencias en base a lo que se ha venido desarrollando hasta el momento, dichas incoherencias se llama *red flags*; todo ello será validado en la entrevista.

Para todos los puestos de la organización se propone realizar una entrevista derivada, la cual se construye a partir de las respuestas del entrevistado, será llevada a cabo por el Jefe del puesto vacante y el Jefe de la Oficina del Personal. Se debe registrar todos los aspectos importantes de la entrevista que deberán ser considerados en el informe final.

Luego de las entrevistas, se procede a tomar la decisión del candidato que formará parte de la organización, para ello se debe comparar cada informe de los candidatos, y tomar la decisión más adecuada. Seguidamente, se llama al candidato seleccionado para comunicarle la decisión, y a quienes no han sido seleccionados también, a modo *feedback* explicarles la no elección.

El Jefe de la Oficina del Talento Humano hará entrega del contrato al nuevo trabajador y procederá a explicar las condiciones del mismo. Así mismo, se le entregará los reglamentos y normas correspondientes.

Finalmente, los Jefes directos serán los encargados de inducir al nuevo colaborador a la empresa y al puesto de trabajo; para ello, se recomienda la elaboración de un plan de inducción que contemple los días que se llevará a cabo, la actividad y los objetivos, los encargados de dichas actividades y los recursos necesarios para la inducción.

Proceso de Evaluación de desempeño.

Se recomienda a la empresa desarrollar un proceso de evaluación de desempeño formal y debidamente establecido en los procesos del Talento Humano. Es fundamental que el Jefe del Talento Humano incite a los demás Jefes a percibir el proceso de evaluación del desempeño como un proceso estratégico, cuyo objetivo es el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, no solo se limita a premiar o castigar, como en el caso de la empresa.

Inicialmente se plantea realizar evaluaciones del desempeño de 90° grados bajo el método de escala gráfica. Participarán el Jefe directo del colaborador evaluado, y el mismo colaborador con su autoevaluación, se realizará en una frecuencia semestral. En el mediano plazo, cuando la empresa adquiera cierto grado de organización y formalización, se podría realizar una evaluación de 180° grados bajo la metodología de la evaluación por objetivos. Además, se puede implementar la metodología *Objectives Key Result (OKR)*, que recomienda realizar la evaluación del desempeño con una frecuencia trimestral, permitiendo la reformulación y ajuste a la búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

Los líderes del Fondo María Aurora S.A.C. luego de cada evaluación del desempeño deben realizar un proceso de *feedback* que permita a los colaboradores reconocer sus fortalezas, potenciar sus oportunidades de mejora e identificar sus oportunidades de desarrollo; para lo cual los líderes deben prestar los medios necesarios a los colaboradores para que realicen de mejor manera las actividades en las que tienen falencias, de ser el caso.

Proceso de Capacitación y Desarrollo

Con respecto al proceso de capacitación y desarrollo, se propone realizar no solo capacitaciones que se orienten a lo que las certificaciones exigen o a lo normativo y técnico, el Fondo María Aurora S.A.C. puede ofrecer a sus colaboradores programas de capacitaciones orientadas al desarrollo de habilidades interpersonales, por ejemplo, desarrollo del liderazgo, trabajo en equipo, empleabilidad, comunicación asertiva, etc., permitiéndole al colaborador motivarse y sentir que está creciendo profesionalmente en la organización.

El Jefe de la Oficina del Talento Humano, el Gerente General y el Administrador General, deben definir el presupuesto de capacitación para cada área de la empresa. Es responsabilidad del Jefe de la Oficina del Talento Humano realizar un plan de formación para cada puesto de la organización. Para los puestos operativos se recomiendan realizar capacitaciones dentro del lugar de trabajo como, por ejemplo: enseñanza directa, rotación de puestos y preparación o tutoría; mientras que, para los puestos de mando medio y ápice estratégico se recomienda capacitaciones fuera del lugar de trabajo,

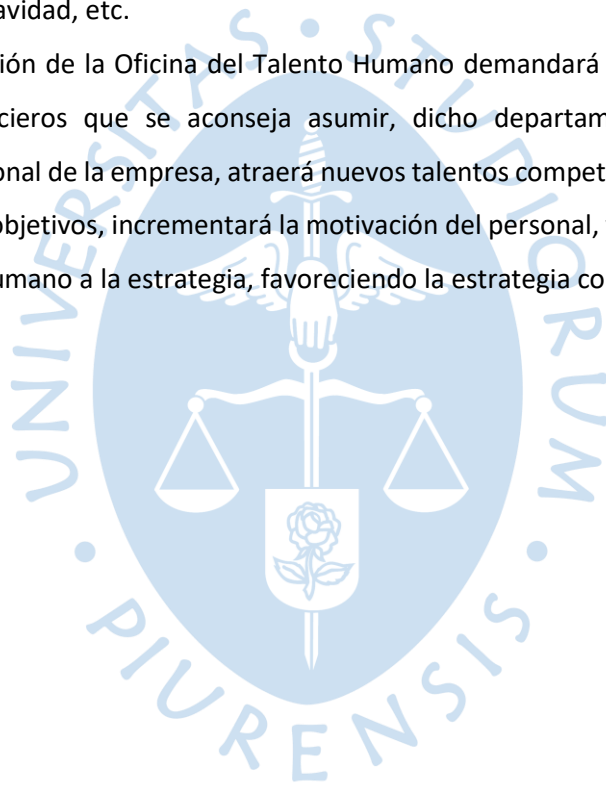
como conferencias, clases y métodos especializados como *coaching* y *mentoring*. En este proceso la función de la nueva oficina de personal es la de apoyo logístico.

Las capacitaciones luego de su ejecución deben ser evaluadas a modo de identificar la productividad de las mismas, para ello se utilizará el ratio del ROI.

Propuesta de valor de la empresa

Concluyendo con las recomendaciones, y buscando el incremento del nivel de identificación y compromiso de los colaboradores, se propone realizar actividades de integración que refuercen los lazos de amistad, confianza y estima entre los que conforman la empresa, esto impacta en el sentimiento de pertenencia de cada uno de ellos, y motiva a realizar un trabajo más eficiente y de valor. Algunas actividades propuestas son, la celebración del día de la madre, celebración del día del padre, celebración de navidad, etc.

La implementación de la Oficina del Talento Humano demandará una inversión de recursos financieros y no financieros que se aconseja asumir, dicho departamento permitirá gestionar adecuadamente al personal de la empresa, atraerá nuevos talentos competentes que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos, incrementará la motivación del personal, y sobre alinea las prácticas y políticas del talento humano a la estrategia, favoreciendo la estrategia corporativa de crecimiento.



Referencias

- Aaker, D. A. (1989). *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*. California Management Review, 31(2), 91-106.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass Inc.
- Almestar, E. y Hidalgo, T. (2023). *Propuesta de mejora del nivel de identificación y compromiso de los trabajadores del Fundo Maria Aurora S.A.C. a partir del análisis de sus motivos*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Buitrago, A. (2023). Sector Agroindustrial sigue en caída y el panorama de empleo es incierto debido a escasez de talento. *Semana*. <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/sector-agroindustrial-sigue-en-caida-y-el-panorama-de-empleo-es-incierto-debido-a-escasez-de-talento/202324/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a. ed). McGraw-Hill.
- Cobo, J. G. (2015, septiembre 30). *Estrategia corporativa Nestlé y Calidad Pascual = Corporate strategy Nestlé and Calidad Pascual*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Estrategia-corporativa-Nestl%C3%A9-y-Calidad-Pascual-%3D-Cobo/300f70ad53331fb71e2e7e63c0b76b27e66de339>
- El Peruano. (30 de marzo de 2021). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 31110, Ley del Régimen Laboral Agrario y de Incentivos para el sector agrario y riego, agroexportador y agroindustrial*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1939453-3>
- Esan. (04 de Julio del 2022). *Estrategia de posicionamiento: qué es y cómo funciona*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategia-de-posicionamiento-que-es-y-como-funciona>.
- Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L. M. (1917). *Applied Motion Study: A Collection of Papers on the Efficient Method to Industrial Preparedness*. Sturgis & Walton Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Trans.A.C.tion Publishers, New York, USA.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1986). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* (pp. xiv, 411). Harpers.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (pp. x, 246). McGraw-Hill.
- Osorio, C. J. (2011, octubre 1). *Repensando en la ética y la responsabilidad social corporativa*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Repensando-en-la-%C3%A9tica-y-la->

responsabilidad-social-Mart%C3%ADnez

Javier/8aeb40a70d40937889746e1bcc062e3c80574908

- Pérez-López, J. A. (2022). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal*. Ediciones Rialp, S.A.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: FreePress, 43, 214.
- Robles, N. C. (2022). *Implementación de un modelo de gestión para la selección, retención y disminución de rotación de personal en la sala de juegos Faraón de Juliaca, Puno – Perú, 2016 – 2019*.
- Sánchez-Runde, C. (1997). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Iese, Ediciones, S.A.
- Santander. (14 de abril de 2022). *Todo lo que debes saber sobre estrategia corporativa*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/estrategia-corporativa.html>.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw Hill Professional.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production-- Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. Simon and Schuster.
- Vizarreta, S., Campos Champín, E. M., Salcedo Morón, I. A., & Lomparte Salas, G. A. (2021). *Proyecto aplicado donde el endomarketing se presenta como solución a la gran rotación laboral de jóvenes en Domino's Pizza – Santiago de Surco—Lima—Perú*.

Apéndices



Apéndice A. Instrumento de la investigación – Entrevista en profundidad

PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD TESIS: Estrategias de Crecimiento de la empresa Fundo María Aurora SAC., y análisis del desarrollo de la función de personal.	
Objetivos	Preguntas
Analizar e identificar cuáles son las estrategias corporativas de crecimiento que se han llevado a cabo en la empresa y le han permitido posicionarse en el mercado	¿Podría comentarme cuál es la filosofía del Fundo María Aurora? ¿Esta se ha mantenido durante su permanencia en el mercado o ha sido modificada para la obtención del éxito que ha venido teniendo la empresa?
	Desde el nacimiento de la empresa hasta la fecha, ¿cuánto ha crecido en términos de hectareaje, personal y rentabilidad? ¿qué decisiones y acciones se han realizado para dicho fin?
	¿La empresa inicia en sector bananero? ¿Después de cuánto tiempo realizan el cambio de negocio? ¿cuáles fueron los principales motivos y las barreras que enfrentó al realizar el giro de negocio?
	¿Usted considera que la empresa ha venido creciendo de acuerdo con su visión empresarial? En el futuro, ¿qué acciones tienen planificado realizar? (Definición de estrategia corporativa).
	Desde el año que inició la empresa, ¿los valores, misión y visión han sido los mismos, o se han modificado? ¿con qué finalidad?
	¿Cuál es la estrategia corporativa que actualmente lleva a cabo el Fundo? ¿esta estrategia se ha mantenido desde el inicio de la empresa o ha cambiado? ¿cuáles fueron las razones?
	¿Quiénes participan en la formulación y definición de las estrategias?
	¿Cuáles son las acciones que han desarrollado en la empresa para lograr el cumplimiento de la estrategia?
	¿Cuál cree que es la imagen que tiene el entorno (compradores/clientes, los proveedores, la comunidad, con respecto a la empresa que usted lidera?
	¿Cuáles considera que son los recursos y capacidades que han permitido que la empresa logre ser competitiva a lo largo del tiempo?
	¿Usted Considera que los recursos que tiene la empresa son valiosos, raros, inimitables y organizados? ¿Porqué?

<p>Analizar e identificar cuáles son las estrategias competitivas que se han llevado a cabo en la empresa y le han permitido posicionarse en el mercado agroexportador.</p>	<p>La empresa ¿Cómo ha logrado disponer de sus recursos estratégicos?</p>
	<p>Explicar claramente las diferencias entre liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Preguntar: ¿Cuál cree que es la estrategia competitiva de la empresa?</p>
	<p>¿Qué tan importante considera que han sido sus recursos intangibles (Capacidades, clima laboral, etc.) en la consecución de sus metas y objetivos, para lograr la estrategia competitiva propuesta?</p>
	<p>Para usted, ¿Qué tan importante considera que es la participación de sus colaboradores en el cumplimiento de metas y objetivos de la organización? ¿Qué acciones se han realizado para lograr que sus colaboradores se involucren con las metas y objetivos de la organización, así como para la correcta comprensión de la estrategia?</p>
	<p>Para usted, ¿Cuál considera que debe ser el perfil del personal obrero y administrativo de la empresa? ¿Qué es lo que más valora?</p>
	<p>Durante los años 2019-2022, se identificó una recesión del mercado bananero; ¿Qué estrategias llevaron a cabo para enfrentarlo?</p>
<p>Analizar e identificar cuáles son las estrategias funcionales en campo que se han llevado a cabo en la empresa, y que han contribuido con el posicionamiento del Fundo en el mercado agroexportador.</p>	<p>En campo, ¿Cuáles son las acciones que ha llevado a cabo la empresa a lo largo del tiempo para lograr el crecimiento que actualmente tiene?</p>
	<p>De las acciones que ha mencionado, ¿Cuáles considera, que han permitido a la empresa obtener una ventaja comparativa sobre sus competidores?</p>
	<p>Durante los años de crecimiento de la empresa, ¿ha realizado una estandarización de procesos (tiempos y movimientos), para lograr la eficiencia de la empresa? ¿Se dispone de trabajos por tareas dentro de la empresa?</p>
	<p>¿De qué manera y cuánto contribuye el personal en el cumplimiento de las estrategias y acciones implementadas en campo? (se dará a conocer las acciones antes mencionados en las preguntas)</p>
<p>Analizar e identificar cuáles son las estrategias funcionales en planta que se han llevado a cabo en la empresa, y que han contribuido con el posicionamiento del Fundo en el mercado agroexportador.</p>	<p>En planta, ¿Cuáles son las acciones que ha llevado a cabo la empresa a lo largo del tiempo para lograr el crecimiento que actualmente tiene?</p>
	<p>De las acciones mencionadas, ¿Cuáles considera que han permitido a la empresa obtener una ventaja comparativa a sus competidores?</p>
	<p>Durante los años de crecimiento de la empresa, ¿ha realizado una estandarización de procesos (tiempos y</p>

	movimientos), para lograr la eficiencia de la empresa? ¿Se dispone de trabajos por tareas dentro de la empresa?
	¿De qué manera y cuánto contribuye el personal en el cumplimiento de las estrategias y acciones propuestas en planta? (se dará a conocer las acciones antes mencionados en las preguntas)
<p>Identificar y analizar qué prácticas o políticas de personal han permitido a la empresa alinear a los colaboradores con el cumplimiento de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales: y de esta manera han contribuido a que la empresa se mantenga en el mercado.</p>	El sector agroindustrial, es un sector con altos niveles de rotación, en la empresa cómo son estos niveles ¿los trabajadores dejan la organización? ¿Cuál es la cantidad mensual?
	En cuanto al área de personal, ¿la empresa cuenta con un departamento del talento humano? ¿cómo es el proceso de reclutamiento, manejo de planillas y todo lo relacionado a los trabajadores? Definir función de personal.
	Teniendo en cuenta que planeamiento estratégico del Talento Humano es el proceso que asegura a la organización contar con número y tipo adecuado de personas, en el lugar y momento correcto, siendo capaces de realizar las tareas con eficacia y eficiencia para lograr así el cumplimiento de la estrategia global, ¿cómo se realiza el planeamiento estratégico del talento humano en la empresa?
	¿La empresa qué proceso sigue para ubicar a los trabajadores en los diferentes puestos disponibles? ¿Cuenta la empresa con un MOF?
	En la empresa, ¿Cómo se realiza el proceso de Admisión? ¿Considera que este proceso ha contribuido con el crecimiento de la empresa y el cumplimiento de estrategias?
	En la empresa, ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño del personal? ¿Realiza usted luego de evaluar a su persona una sesión de <i>feedback</i> ? ¿Con qué frecuencia?
	En la empresa, ¿cómo se realiza la formación de los colaboradores? ¿existe un plan de formación? ¿qué temas se desarrollan? ¿a quiénes va dirigido? ¿qué sucede si no asisten los trabajadores?
	¿Cuál es la propuesta de valor que le otorga la empresa a sus colaboradores? ¿Considera que dichas propuestas ayudan a la identificación y compromiso de sus colaboradores, y como consecuencia al crecimiento de la empresa?
Después de todo lo conversado, ¿Qué agregaría a la propuesta de valor en todos los procesos del Talento Humano? ¿Cree que la gestión del personal dentro de la empresa ha sido clave para el crecimiento de la organización que lidera?	

Nota. Elaboración propia.

Apéndice B. Entrevistas en profundidad aplicadas

Entrevista en profundidad - Gerente General

Teo: Buenos días señor quién le habla es el señor Teo Hidalgo, candidato a la maestría de Gestión del Talento humano de la Universidad de Piura, ¿cuál es su nombre disculpe, se podría presentar?

Guillermo: Me llamo Guillermo Hidalgo Herrera, soy gerente general del Fundo María Aurora SAC.

Teo: Que tal Señor Guillermo mucho gusto. Bueno le comento que para fines de tesis y de investigación se le realizará una entrevista en profundidad la cual será grabada, ¿está usted de acuerdo?

Guillermo: Sí, no tengo ningún problema, bueno.

Teo: Es importante resaltar, antes de comenzar la entrevista que información que se obtendrá a partir de ella será totalmente confidencial para los fines académicos y de investigación. Señor Guillermo si me lo permite comenzamos.

Guillermo: Sí, no hay problema.

Teo: ¿Podría comentarme usted cuál es la filosofía del Fundo María Aurora, esta filosofía se ha mantenido durante su permanencia en el mercado o ha cambiado para la obtención del éxito que la empresa ha venido teniendo?

Guillermo: En cuanto a tu pregunta sobre la filosofía, esta se ha mantenido en algunos aspectos, en algunos valores como puede ser la responsabilidad, el cumplimiento, la honestidad no,..., pero también hay metas y visiones que hemos cambiado porque necesitábamos cambios inmediatos por los nuevos retos que veníamos enfrentando. Entonces, si hemos tenido algunos cambios, pero hay valores básicos que deben primar desde el inicio de la empresa.

Teo: Sí, Perfecto. Bueno, desde el nacimiento de la empresa hasta la fecha me podría comentar ¿cuánto ha crecido en términos de hectareaje, personal, rentabilidad?, y finalmente, ¿qué decisiones ha tomado usted para dicho fin?

Guillermo: Sí, nosotros comenzamos implementando 25 hectáreas de banano orgánico para exportación, fue prácticamente nuestras primeras 25 hectáreas de prueba para ver el manejo, para aprender todo el tema relacionado con la nueva inversión que estábamos realizando, la que era significativa. Ahora contamos con más de 130 hectáreas de banano orgánico ya en producción.

Teo: ¿Me podría comentar las decisiones que han sido cruciales para poder crecer de 25 a 130 hectáreas?

Guillermo: Bueno, en este tema nosotros nos hemos dedicado a ver más objetivamente el tema de la inversión, una vez que nosotros implementamos las 25 hectáreas, vimos la rentabilidad y percibimos factible en seguir sembrando, seguir creciendo en este cultivo, lo cual hicimos. Ya conocíamos el manejo, este tema de saber y conocer nos hizo ahorrar mucho más dinero que la primera inversión que tuvimos, más o menos estamos hablando de un 15 o un 20%.

Teo: Okay. ¿La empresa inicia o ustedes como gerentes o inversionistas inician en el sector Bananero?, ¿desde hace cuánto tiempo es que realizan el cambio de negocio, y cuáles fueron los principales motivos y barreras que se enfrentaron para cambiar de giro?

Guillermo: Bueno, nosotros comenzamos a sembrar el año 2014 aproximadamente las 25 hectáreas, antes teníamos otro cultivo, nos dedicábamos a la siembra del arroz, y como ya era un cultivo en

realidad como se dice ya muy común, muy manoseado, que ya mucha gente prácticamente estaba minimizando sus utilidades, nos enfocamos en ver un cultivo que sea un poco más rentable.

Teo: ¿Cuáles fueron las barreras que enfrentó, hubo algunos inconvenientes o algunas barreras para poder cambiarse de negocio aparte del conocimiento que usted comenta?

Guillermo: Bueno, una de las barreras que tuvimos fue la fuerte inversión que esto significaba no ..., y la implementación, porque suponía la implementación de un riego por aspersión, y eso demandaba hacer un reservorio, tener este... las cosas bien claras... si faltaba agua, hacer un reservorio que nos rente unos 15 días para poder estar con agua, buscando para que nuestros productos no puedan salir afectados con la necesidad del producto hídrico. Además, un tema de colaboradores, que tengan la capacidad y el conocimiento para que nos ayuden a instalar y comenzar este trabajo.

Teo: La empresa desde el inicio, ¿considera que ha venido creciendo de acuerdo a su visión empresarial?, ¿a futuro qué acciones tienen planificado realizar como Fundo María Aurora?

Guillermo: Bueno. Ahora nosotros que estamos conociendo este tema de las exportaciones, porque las empresas se dedican a exportar, estamos mirando el futuro para comenzar a instalar nuevos cultivos, ya no banano, sino mango o limón, no..... Esos son los planes a futuro, pero ya con nuevas frutas.

Teo: ¿Desde el inicio de la empresa los valores, misión y visión han sido los mismos o se han modificado, con qué finalidad?

Guillermo: Hay unos valores fundamentales que no se pueden cambiar, qué es la honradez, la seriedad, no..., que a pesar de tener un contrato, la palabra vale, y eso vale en cualquier lugar; pero también, hemos tenido que tomar algunas decisiones por los cambios que a veces hay en el campo y en las necesidades de la planta, entonces hemos tenido que tomar nuevas estrategias.

Teo: Okay, perfecto. Guillermo me gustaría me comentas cuál es la estrategia corporativa, a continuación, te voy a mencionar las distintas estrategias con algunas implicancias de ellas. Me gustaría que de las tres que te mencione me digas, ¿cuál es la estrategia corporativa que la empresa lleva a cabo, y si esa estrategia se ha mantenido desde el inicio de la empresa o ha cambiado?. Entonces, para comentarte las estrategias corporativas que actualmente las empresa tienen son tres: estrategias de crecimiento, en donde los volúmenes de productividad y los volúmenes de producción van creciendo constantemente; estrategias de estancamiento o de recesión, que son cuando las empresas se mantienen contentas con sus volúmenes y productividad, en su zona de Confort; y otro tipo de estrategia que es la estrategia de contracción, es cuando las empresas comienzan a reducir su volúmenes y sus niveles de producción. Me podrías comentar de las tres estrategias que te he mencionado, ¿cuál es la que lleva a cabo la empresa fundo María Aurora?

Guillermo: Bueno, nosotros tenemos la estrategia de crecimiento, tenemos la estrategia de seguir creciendo, seguir reinvertiendo, seguir viendo la posibilidad de crecer y maximizar nuestra eficiencia.

Teo: Perfecto. Me podrías decir en cuanto a la formulación y definición de la estrategia, ¿quiénes son los que participan en esta formulación y definición de las estrategias?

Guillermo: Nosotros tomamos las decisiones, nos reunimos con mi hermano Ernesto y los administradores y gerentes de cada del Fundo, no..., de las áreas del Fundo que están asignados para ver qué es lo que necesitan y cuáles son las necesidades más urgentes de cada uno, para luego poder invertir y optimizar.

Teo: Okay. ¿Cuáles son las acciones que ha desarrollado la empresa para lograr el cumplimiento de la estrategia de crecimiento?

Guillermo: Una de las acciones que hemos optado para lograr el cumplimiento de la estrategia es buscar nuevos mercados, con precios más atractivos para el producto, no.... Estamos hablando de un mercado coreano, un mercado japonés, Asia, o un mercado europeo; y otra de las acciones que hemos tomado para lograr nuestras estrategias es buscar las certificaciones y desarrollar certificaciones que son requisitos para ingresar a un mercado más rentable, estas te dan un *plus*, mientras más certificaciones mayores oportunidades para expandirnos en los mercados.

Teo: ¿Cuál cree usted que es la imagen que tiene su entorno, por ejemplo, compradores, proveedores, clientes, la comunidad del entorno, o el mercado laboral (personas que están en el mercado laboral agroindustrial) acerca de su empresa?

Guillermo: Los proveedores creo que nos ven como una empresa seria, una empresa formal que no tenemos ningún tipo de problemas con ellos. En cuanto a la comunidad, la comunidad se está dando cuenta que Fundo María Aurora es uno de los mejores Fondos bananeros que se encuentra en la región y que gracias a las estrategias somos muy productivos y damos trabajo, tenemos más o menos un promedio de 150 empleados en planilla, con los cuales cumplimos con ellos a carta cabal con todo lo que se dice.

Teo: Perfecto, Y usted considera por ejemplo que, ¿un trabajador del sector Bananero de las zonas aledañas llámese Chalacala, le gustaría trabajar en la empresa Fundo María Aurora?

Guillermo: Creo que sí, porque la empresa María Aurora es una de las empresas muy responsables en cuanto a todos sus compromisos, sus obligaciones para cada uno de ellos.

Teo: Perfecto Señor Guillermo. Ahora vamos a analizar cuáles son esas estrategias competitivas que han permitido justamente a la empresa lograr ese crecimiento. Comenzaremos consultándole ¿cuáles considera usted que son los recursos y capacidades que han permitido que la empresa logre ser competitiva a lo largo del tiempo?

Guillermo: Considero los recursos de inversión, o sea, nosotros nos propusimos en sembrar un banano con un riego tecnificado ⁴donde podamos nosotros perfeccionar la cantidad de agua que necesita la planta diariamente, donde podemos nosotros por un Ferti-riego determinar la cantidad de nutrientes que necesita. Otro factor importante es la capacitación que le damos a la gente en las labores culturales de campo.

Teo: ¿Aparte el riego tecnificado qué tan sofisticada o qué tan implementada tiene la planta de proceso, considera este un recurso importante?

Guillermo: Claro, la planta de proceso es un recurso, una inversión importante porque ahí prácticamente procesamos la fruta que hemos logrado durante todo el tiempo de trabajo. Para que llegué ahí en unas excelentes condiciones, tenemos que tener una planta adecuada donde no exista un maltrato, ni un desperdicio de esa fruta, porque la fruta que sale para afuera tiene que ir impecable, debe ir con una buena presentación de acuerdo a los requerimientos y especificaciones técnicas de cada importador.

Teo: ¿Usted considera que estos recursos que me ha mencionado son raros, valiosos, inimitables y organizados a comparación de su competencia, como son las asociaciones u otras empresas del sector?

⁴ Sistema implementado en la empresa que distribuye el agua (recurso hídrico) por medio de microaspersión.

Guillermo: Yo creo que sí, son valiosos en el tema de alcanzar una buena eficiencia en la productividad y el en rendimiento.

Teo: ¿Eso le permite a usted ser diferente a su competencia?

Guillermo: Claro, me permite ser diferente a mi competencia porque tengo una mayor calidad, una mayor productividad, un mayor rendimiento; por lo tanto, mayor margen de utilidad y de ganancias.

Teo: Okay. ¿Cómo ha logrado la empresa disponer de estos recursos estratégicos a lo largo del tiempo, cómo la empresa ha hecho para que estos recursos estratégicos estén con ella y no con la competencia?

Guillermo: Bueno, a partir de la experiencia que a través de estos años vamos adquiriendo; lo hemos logrado viendo la necesidad de invertir, de comprar máquinas o los implementos que sean necesarios para llegar a nuestros objetivos.

Teo: ¿Y considera usted que esa política de reinversión también ha sido importante para disponer esos recursos?

Guillermo: Claro que es muy importante.

Teo: A continuación, le voy a definir las estrategias competitivas que son tres: la de diferenciación, liderazgo en costos y enfoque, y a partir de estas estrategias Usted me va a comentar como Gerente General del fundo cuál es la estrategia que sigue su empresa que lidera.

Entonces..., la primera estrategia competitiva es la de diferenciación, esta se da cuando la empresa desarrolla un producto significativamente distinto al de sus competidores lo cual le permite ser rentable en el mercado. Adicionalmente, tenemos la estrategia de liderazgo en costos, que corresponde cuando se ofrece un producto más barato por una gestión de costos internos y finalmente, tenemos la estrategia de enfoque, mediante la cual se ofrece un producto a un cliente en particular apuntando a un nicho de mercado que pocos conocen y que no hay mucha competencia. Entonces..., a partir de lo que hemos visto, ¿cuál cree usted que es la estrategia que tiene la empresa Fundo Maria Aurora S.A.C.?

Guillermo: Yo creo que estamos dentro de la estrategia de diferenciación porque ofrecemos un producto que es el banano de calidad y en qué nos respaldamos...nosotros nos estamos respaldando en la capacidad del personal que tenemos, en las capacitaciones que les damos, en un sistema de trabajo definido y también en un sistema de abonamiento, de nutrición para el cultivo y sobre todo el riego tecnificado que tenemos, que es un riego muy bueno donde se distribuye el agua adecuada para cada sector y cada planta.

Teo: Ok

Guillermo: También este...tenemos, creo que estamos en la estrategia de diferenciación porque nosotros nos enfocamos en obtener las máximas certificaciones para obtener unos precios y unas oportunidades de mercado más propicias

Teo: Perfecto. ¿Qué tan Importante considera que han sido los recursos intangibles, como por ejemplo las capacidades (que son los talentos), el clima laboral, el ambiente laboral, en la consecución de las metas y objetivos para lograr una estrategia competitiva propuesta?

Guillermo: Bueno, en el tema laboral nosotros tratamos de dar capacitaciones a la gente en nuestros campos de acuerdo a nuestras labores culturales, a nuestro manejo. Entonces tenemos a los capataces

que se dedican a inducir a la gente de cómo nosotros queremos que hagan el trabajo y como lo manejen.

Teo: ¿Cuándo se refiere a los capataces se refiere a los Jefes de campo y planta?

Guillermo: Así es, a los Jefes de campo e ingenieros.

Teo: ¿Usted considera que el ambiente laboral, el clima laboral, tener un adecuado clima laboral en la empresa contribuye justamente a que el colaborador se sienta bien dentro de ella para poder identificarse con el cumplimiento de las metas y objetivos?

Guillermo: Por supuesto que es muy importante que el trabajador se sienta identificado, tratar al trabajador de tal manera que ellos se sientan identificados con la empresa, motivados, esa es una buena estrategia para que ellos de lo máximo que puedan.

Teo: ¿Sus Jefes de planta o sus Jefes de campo comunican a sus colaboradores o a sus subordinados las estrategias que deben seguir o las acciones que deben seguir en cada una de sus áreas, o no?

Guillermo: Si, tienen que estar en una constante comunicación y en una constante capacitación.

Teo: Muy bien, ¿para usted cuál considera que debe ser el perfil del personal obrero o personal administrativo?, ¿qué es lo que más valora de ese perfil?

Guillermo: Es importante que los trabajadores tengan una predisposición al trabajo, que sean voluntarios, que sean proactivos, que entre ellos que se respeten, no..., y que traigan algunos conocimientos que acá nosotros con las capacitaciones que les damos, los pulimos y dejamos como necesitamos el trabajo.

Teo: O sea, ¿según el sistema de trabajo del Fundo?

Guillermo: Exacto, es importante más que todo que se cree el ambiente de trabajo.

Teo: Que sepa trabajar en equipo debe ser importante, imagino....

Guillermo: Bueno a eso me refiero.

Teo: Durante los años 2019 y 2022 se identificó una recesión del mercado Bananero, ¿qué estrategias llevaron a cabo en la organización para enfrentar esta recesión?

Guillermo: Mira, este año sí fue bien difícil para todos nosotros, como organización optamos por seguir adelante, seguir haciendo las tareas culturales, por seguir manteniendo el campo, no negarle la nutrición a las plantas, hicimos un esfuerzo para que no afecte la plantación, pero en realidad nosotros hicimos el esfuerzo, y al final eso fue algo muy productivo, porque no nos bajaron nuestros rendimientos, no bajó nuestra productividad, sino hubiésemos estado en una época crítica, la causa principal es que no dejamos de darle el mantenimiento a nuestros cultivos.

Teo: Según lo que me comenta, ¿fue clave la gestión de costos?

Guillermo: La gestión de costos, analizar y hacer el esfuerzo para seguir adelante, sabiendo que prácticamente estábamos jugando un partido a un empate.

Teo: Correcto. En cuanto al personal, ¿esa recesión hizo que ustedes bajaran el personal o mantenían al mismo personal?

Guillermo: Mantuvimos el personal, porque nosotros contratamos el personal que se necesita y no podíamos dejar de tenerlo, una persona que necesitábamos lo mantuvimos y seguimos cumpliendo

como te digo con el esfuerzo de cumplir con todo, no solamente con el mantenimiento del cultivo, también con el mantenimiento del personal, y las obligaciones que tenemos hacia ellos.

Teo: Perfecto, Okay.

Teo: Ahora vamos a analizar las estrategias funcionales tanto en campo como en planta que se han llevado a cabo en la empresa para obtener ese crecimiento. En campo, ¿cuáles han sido o cuáles son las acciones que ha llevado a cabo la empresa a lo largo del tiempo para el crecimiento que actualmente tiene?

Guillermo: A lo largo del tiempo para lograr el crecimiento que se tiene, es la experiencia que tenemos, ya nosotros nos hemos adecuados a un sistema de trabajo donde ya sabemos los jornales y las tareas que se tienen que utilizar para las determinadas labores culturales, para dicho fin hemos tenido un personal con la experiencia necesaria y conocimientos necesarios para que puedan guiar a los colaboradores. Y contamos alrededor de todo el campo cada 100 metros nuestro cable vía⁵, que es una herramienta que nos ayuda a transportar la fruta hacia las empacadoras, buscando haya menos maltrato, menos estropeo; además nos ayuda con el transporte de los abonos hacia el campo, facilitándonos el traslado a través del campo. Se cuenta además con un sistema nutricional⁶ de la planta que permite saber qué es lo que la planta necesita, cuánto y cuándo lo necesite y cada que tiempo lo necesita.

Teo: Okay perfecto. De lo antes mencionado, ¿Cuál crees tú que es lo más importante en campo?

Guillermo: Considero que el personal con la experiencia y con la capacitación que le damos a los colaboradores es importante.

Teo: Perfecto. Durante los años de experiencia o de crecimiento de la empresa, ¿se ha realizado una estandarización de procesos, llámese tiempos y movimientos, para lograr eficiencia en la empresa?, ¿Se dispone de trabajos por tareas dentro de la empresa?

Guillermo: Justamente de eso estamos hablando, de un sistema de trabajo donde es un trabajo de acuerdo al rendimiento del personal. Entonces ya ellos lo conocen, algunos ya llevan algunos años trabajando ahí, entonces ellos ya conocen y entienden que se realiza el trabajo de acuerdo a tareas.

Teo: Para cada tarea o para cada labor cultural, ¿en la empresa se tiene estandarizado cuánto es el avance y cuánta la productividad?

Guillermo: De eso se trata joven, ya sabemos esa persona que es lo que va a avanzar y que es lo que tiene que hacer.

Teo: Perfecto, ¿cómo se ha hecho para lograr la estandarización?

Guillermo: A partir de la experiencia y la evaluación.

Teo: ¿De qué manera y cuánto contribuye el personal para usted en el cumplimiento de las estrategias y acciones implementadas en el campo?

Guillermo: Yo creo que el personal cumple e influye de una manera muy importante, de una manera fundamental, tener un buen personal permite que tu empresa crezca.

⁵ Estructura metálica que conecta todo el campo a través de un cable, facilitando el traslado de objetos o racimas.

⁶ Sistema que comprende los nutrientes y minerales que otorga la empresa para la nutrición de sus plantas.

Teo: Me imagino que se verá reflejado en la fruta, en la calidad de la fruta en campo.

Guillermo: Exacto, ya los lotes están dados, sabemos el personal que está dedicado o abocado a cada lote, y la calidad de fruta que llega de cada lote a planta, y a partir de ello se ve reflejado la calidad del trabajo que están haciendo en campo.

Teo: Perfecto. Ahora pasaremos a analizar e identificar las estrategias funcionales en planta, se refiere a planta al proceso en sí. ¿Cuáles son las acciones que ha llevado a cabo la empresa a lo largo del tiempo para poder lograr justamente este crecimiento que ha obtenido como usted lo comenta?

Guillermo: Las acciones que se han llevado en planta son..., tener una planta verdaderamente operativa, verdaderamente adecuada, con toda la maquinaria, con todos los equipos que sean necesarios para optimizar un buen proceso; entonces ahí estamos hablando que tenemos una buena ranfla ⁷ donde la fruta llega, se va embalando, se paletiza, que tiene capacidad para un contenedor; tenemos buenas balanzas, buenas máquinas que limpian la fruta.

Teo: ¿Me podría explicar si usted le presta las herramientas propicias para que sus colaboradores puedan realizar una buena manipulación de la fruta?

Guillermo: Claro nosotros tenemos..., es algo importante tener las herramientas adecuadas para que puedan realizar una buena actividad, un buen trabajo, y sobre todo también para que ellos estén seguros.

Teo: ¿Lo que es seguridad y salud en el trabajo, prestarles todos los EPPS?

Guillermo: Llámese guantes, mandiles, botas, tapabocas, etc.

Teo: De las acciones antes mencionadas, ¿cuál o cuáles consideran que le ha permitido a la empresa obtener una ventaja comparativa frente a sus competidores?, ¿Qué es lo que cree usted que tiene la empresa a partir de esas acciones que no lo tienen sus competidores?

Guillermo: Yo creo, que lo que no tienen los competidores, es la inversión y la instalación. Nosotros nos preocupamos por la inversión y por la actualización en los campos. También tenemos áreas de investigación, ¿entiendes?, donde vemos qué productos son los que evolucionan más en una planta y la hacen más productiva.

Teo: Perfecto, ¿considera usted que por ejemplo las plantas que tienen las asociaciones son de la misma magnitud en cuanto implementación, son implementadas con esa evolución que usted me ha mencionado que la suya?

Guillermo: No, porque sus plantas de empaque son muy empíricas en cuanto al banano, en realidad las plantas procesadoras son pocas, de una forma muy empírica van con su carrito ..., eso es una ventaja que llevamos en cuanto a ellos en el trabajo de empaque.

Teo: ¿Durante los años de crecimiento, en planta, ha realizado una estandarización de procesos de tiempos y movimientos para lograr la eficiencia en la empresa, se dispone de trabajos por tareas o de personal óptimo..., sabe usted cuántas personas necesitan en planta para sacar llámese un contenedor o dos contenedores?

Guillermo: Tenemos nuestra planta parametrizada, ya sabemos cuánto personal necesitamos en campo para el envío de la fruta, cuánto personal necesitamos en planta para procesar un contenedor

⁷ Estructura de concreto en la cual se almacenan los pallets que ya han sido procesados y embalados.

sea de 960 cajas o 1080 que son los que van en Europa, en realidad las tareas como te digo ya están en un sistema de trabajo, ya está parametrado todo el trabajo que hay en la empresa.

Teo: Perfecto. ¿De qué manera y cuánto contribuye el personal en el cumplimiento de las estrategias y acciones propuestas en planta?, ¿Cómo considera usted que su personal contribuye al cumplimiento de las estrategias en planta?, que me imagino es lograr una buena calidad de la fruta.

Guillermo: Claro, hay un personal muy identificado con la empresa que se pone la camiseta y empuja para que las cosas salgan bien en los tiempos programados y en las fechas adecuadas; pero también hay de todo en botica como se dice.

Teo: Claro.

Guillermo: Como te digo en planta tenemos a un personal prácticamente seleccionado y escogido porque es ahí donde se da el toque final para que quede nuestro producto sellado en la calidad, porque ahí lo saneamos, lo empacamos, ahí lo trabajamos.

Teo: O sea, ¿es crucial el personal de planta?

Guillermo: El personal de planta es muy importante.

Teo: Okey, ¿en el personal de planta trabaja gente que también trabaja en campo, me imagino?

Guillermo: Sí.

Teo: Para que aseguren justamente ese compromiso de la calidad.

Guillermo: Así es.

Teo: Bueno, ahora hablaremos un poco sobre qué políticas y prácticas de personal que lleva a cabo la empresa para poder ayudar a sus colaboradores a que cumplan con los objetivos y las metas.

Teo: El sector agroindustrial es un sector con altos niveles de rotación, ¿en la empresa cómo son estos niveles, más o menos podría saber usted cuál es la cantidad de colaboradores que dejan organización de manera mensual?

Guillermo: Bueno, en el sector Bananero prácticamente nosotros tenemos el personal todo el año estable, hay algunos que llevan algunos años con nosotros, porque todo el año se produce, se empaca toda la semana, ¿me entiendes?; entonces no somos como otras organizaciones o como otros cultivos, llamemos mango, llamemos uva, que son estacionales de diciembre a enero, donde captan el personal en esas épocas para luego despedirlos, se les acaba el contrato cuando se acaba la cosecha. Bueno, tenemos esa ventaja de que el personal lo tenemos ahí.

Teo: Sí, ¿para usted, en el año más o menos cuánto personal cree que pueda dejar la empresa?

Guillermo: Me imagino que estará en 2, 3, 4, por motivos o temas personales, se retiran algunos agradeciendo.

Teo: En cuanto al área de personal, ¿la empresa cuenta con un departamento del talento humano?, ¿Cómo es el proceso de reclutamiento, manejo de planillas, y todo lo relacionado a los trabajadores?

Guillermo: No contamos con un área de recursos humanos, por ejemplo, esa la tenemos dividida en cada una de las áreas que se encuentren en ese momento trabajando. Por ejemplo, si necesitamos un trabajador, el administrador es el que evalúa y trata de dar el trabajo a quien vea las mejores capacidades, igual planilla, lo hace la contadora con su asistente.

Teo: O sea, ¿las funciones de personal que son las funciones de capacitar, reclutar, evaluar recaen en distintas personas?

Guillermo: Está segregada en distintas personas.

Teo: ¿En distintos puestos de la empresa?

Guillermo: Aja...

Teo: Perfecto. Bueno, teniendo en cuenta el planeamiento estratégico del talento humano, que es el proceso de tener a la persona correcta, en el lugar correcto, en el momento correcto cuando se le necesita, para que ayude justamente a cumplir la visión, los objetivos, y así llegar a cumplir con la estrategia global de organización, ¿realiza la empresa un planteamiento estratégico del talento humano? ¿Hay en la empresa talentos potenciales? ¿Cuándo se vaya un Jefe tenemos un trabajador que pueda suplantar?

Guillermo: No, no, no, buscamos fuera a una persona que más o menos tenga las mismas experiencias y las mismas actitudes, las cualidades de trabajo.

Teo: Porque el personal obrero me imagino que es personal de un nivel educativo básico, ¿no?

Guillermo: Exacto. Entonces no podrían tener la capacidad o el perfil de cumplir con estos puestos.

Teo: ¿Alguna vez la empresa ha hecho algo para tener un obrero que fuera Jefe?

Guillermo: No.

Teo: Perfecto. En la empresa, ¿qué proceso sigue para ubicar a los trabajadores en distintos puestos disponibles, cuenta la empresa con un manual de organización y funciones? El manual de organización y funciones son descriptivos de puestos, es decir, todos los puestos tienen que tener un descriptivo, un documento donde están sus funciones, su identificación, la especificación y el perfil, ¿cuenta la empresa con ellos?

Guillermo: No, no cuenta.

Teo: Sin embargo, ¿cómo hacen para contratar?, me imagino que dentro de la mente de los que se encargan de contratar sí saben el perfil.

Guillermo: Claro, ellos saben el perfil que nosotros necesitamos, pero no tenemos un manual de escrito para cada uno de los puestos.

Teo: Okay, perfecto. ¿Cómo se realiza en la empresa el proceso de admisión de personal?, ¿considera que este proceso ha contribuido al crecimiento de la empresa y el cumplimiento de la estrategia? El proceso de admisión de personal es el proceso de reclutamiento, selección, firman su contrato e inducción. ¿Me podría comentar con un ejemplo, como el de un obrero?

Guillermo: Claro, el obrero llega a pedir trabajo o mandamos un mensaje en una emisora que necesitamos personal, llegan a la empresa y el administrador evalúa a cada uno de ellos, de acuerdo a sus cualidades y actitudes que vea en este lo selecciona.

Teo: ¿Y la inducción como la llevan a cabo?

Guillermo: Bueno, ya una vez que es contratado el ingeniero del campo es el que se encarga de inducirlo y darle todas las técnicas de trabajo en campo.

Teo: ¿Eso sí le ha funcionado a lo largo del tiempo?

Guillermo: Si me ha funcionado.

Teo: Okay. ¿En la empresa cómo se realiza la evaluación del personal, la evaluación del desempeño?, ¿realiza usted luego de evaluar a su personal un *feedback* con ellos una conversación donde se sienta con ellos y les dice sus puntos a mejorar?, ¿cómo es que lo hacen?

Guillermo: Bueno, en mi empresa tienen todos los lunes la reunión con el administrador del Fundo, allí tocan los temas y observan todo lo que está pasando en el campo, se reúnen y les dan a conocer a los empleados.

Teo: Perfecto. ¿Y quién evalúa el desempeño de ellos?

Guillermo: Los Jefes de campo y planta, cada uno cuando realiza sus labores, sea de campo o planta.

Teo: ¿Y me imagino que tienen un *feedback*, una retroalimentación, una conversación?

Guillermo: Exacto, cuando hay un vacío se reúnen y comienzan a motivar a la gente en cómo deben realizar el trabajo.

Teo: ¿Y en caso un colaborador no rinda con lo esperado se procede a desvincular?

Guillermo: Claro.

Teo: ¿Quién toma esa decisión?

Guillermo: Cuando se hace un contrato, se hace un contrato de prueba por tres meses donde los encargados del área ya sea en el campo o sea en la planta, las personas encargadas están mirando el rendimiento y la eficiencia de cada uno de ellos.

Teo: ¿Pero la decisión de desvinculación pasa por usted o ambos?

Guillermo: Por el administrador del Fundo.

Teo: Perfecto. ¿En la empresa cómo se realiza la formación o capacitación de sus colaboradores?, ¿existe un plan de formación en la empresa?, ¿usualmente a quienes se capacita o quiénes son los capacitados?

Guillermo: Nosotros sí capacitamos anualmente a los trabajadores, porque tenemos que tenerlos instruidos en primeros auxilios, en Global Gap, y en lo que son las certificaciones siempre nos piden capacitaciones al personal, y esas se las damos anualmente a cada uno de ellos. Esas capacitaciones van dirigidas a todo el personal.

Teo: ¿Qué sucede si un colaborador no asiste, se le llama la atención?

Guillermo: Claro, tiene que presentar el porqué de su ausencia.

Teo: ¿En la empresa se realiza un plan de formación a sus colaboradores?

Guillermo: No contamos con un plan de formación.

Teo: Entiendo. Hacia el año 2021, en el gobierno de Pedro Castillo, se aplicaron unas variaciones al régimen agrario, donde se introducía un nuevo bono a sus colaboradores, lo que conoce como Bono Beta, ¿Cómo impactó este Bono Beta a la organización?

Teo: Bueno este Bono Beta nos impacta significativamente y nos golpea económicamente, porque prácticamente era el 30% que les aumentaba en el sueldo, en realidad nosotros estábamos en esa época en la crisis de que había un monopolio, los importadores habían dejado el Perú, no había quien

compre la fruta, los exportadores prácticamente no podían colocar su fruta y ahí lógicamente hizo lo que quiso.

Teo: ¿Ustedes tuvieron despidos?

Guillermo: Nosotros no tuvimos despidos, como te comenté, hicimos el esfuerzo por mantener al personal laborando, seguimos manteniendo el campo con todos sus requerimientos para que no se vea afectada la producción.

Teo: Claro, ¿hicieron una optimización de costos en otros ítems?

Guillermo: Pudimos ajustarlo en otros gastos, pero no en gastos de planillas, sino en nutrición.

Teo: Bueno, ¿Cuál es la propuesta de valor que les otorga la empresa a sus colaboradores? La propuesta de valor es todo el paquete completo que le ofrece la empresa a sus colaboradores. ¿Consideran que dichas propuestas ayudan a la identificación y compromiso de sus colaboradores y como consecuencia del crecimiento?, ¿Qué es lo que la empresa en términos remunerativos y no remunerativos les da a sus colaboradores?

Guillermo: Bueno, como te digo el paquete completo es que somos muy responsables en nuestras obligaciones, el salario que ellos perciben para nosotros es intangible, y cada 15 días está ahí puntual. También ellos tienen el tema de las capacitaciones, el tema de la indumentaria, por ejemplo: guantes, tocas, la ropa adecuada para que puedan desempeñarse en las actividades de trabajo.

Teo: ¿Cree usted que esta propuesta ayuda para que el trabajador se identifique y se comprometa?

Guillermo: Claro que ayuda, porque ellos ven el grado de responsabilidad que nosotros tenemos con ellos.

Teo: Perfecto. Después de todo lo conversado, ¿qué le agregaría a esta propuesta de valor en todos los procesos del talento humano?, ¿Cree que la gestión del talento humano en la empresa ha sido clave para la organización?

Guillermo: Bueno, yo creo que implementaría por ejemplo una celebración para el día de la madre o una celebración para el día del padre, eso sería una implementación.

Teo: ¿Crees que la gestión de personal es decir la forma en la que el administrador, los Jefes de campo y planta lideran a la gente a partir de usted como Gerente General, ha sido clave para el crecimiento de la empresa?

Teo: Claro, yo creo que sí porque si no, no tuviéramos trabajadores identificados con la organización.

Teo: ¿Sabrá cuántos años tiene en la empresa el colaborador más antiguo, tiene colaboradores que están desde el inicio de la empresa?

Guillermo: Sí, si tenemos.

Teo: Bueno, eso sería todo. En verdad agradecerle al Fundo María Aurora y a usted por el tiempo que ha tenido poder tener esa entrevista en profundidad que será de mucho provecho para la investigación, muchísimas gracias.

Guillermo: Gracias.

Entrevista en profundidad - Administrador General

Teo: Buenos días, quien te saluda es Teo Hidalgo, soy candidato a la maestría de Gestión del Talento Humano, me encuentro realizando una investigación titulada: Estrategias de crecimiento del Fundo María Aurora y el análisis de desarrollo de la función de personal, para obtener grado de máster en Gestión del Talento.

Teo: ¿Cuál es tu nombre?

Guillermo: Mi nombre es Guillermo Hidalgo soy administrador de Fundo María Aurora.

Teo: Perfecto, bueno Guillermo comentarte que esta entrevista en profundidad será grabada, ¿estás de acuerdo?

Guillermo: Sí, estoy de acuerdo.

Teo: Es importante resaltar también que la información que se obtenga a partir de esa entrevista será totalmente confidencial, no tendrá ningún tipo de implicancia en cuanto a tu tema laboral o con tu Jefe o tu gerente, etcétera.

Guillermo: Ok.

Teo: Bueno. Iniciaremos la entrevista a continuación, ¿podrías comentarme cuál es la filosofía del Fundo María Aurora, y si esta filosofía que se implementa o que se instaura en un inicio se está manteniendo durante su permanencia de la empresa en el mercado o ha sido modificada para la obtención del éxito que ha venido teniendo?

Guillermo: Bueno, con respecto a la filosofía de la empresa Fundo María Aurora, esta se respalda en sus valores, y a medida que la empresa ha crecido a lo largo de estos años, la filosofía se ha ido modificando y redireccionando.

Teo: Okay, perfecto. ¿Cuéntame más o menos cómo es que la empresa ha venido creciendo en términos por ejemplo de hectareaje, de personal, la cantidad de personas y de rentabilidad que ha logrado?, y sería bueno me comentas, ¿qué decisiones y acciones ha realizado la empresa para obtener ese crecimiento?

Guillermo: Bueno, la empresa empezó con 25 hectáreas piloto para ver la rentabilidad, los costos y el tema de personal. A medida que este margen era muy beneficioso con respecto al negocio que se tenía antes, se tomó la decisión de ir creciendo primero a 50, a 100 y actualmente se cuenta con 125 hectáreas de este producto, que es banano orgánico para exportación.

Teo: Ok, perfecto. ¿La empresa inicia en el sector bananero o desde cuánto tiempo o hace cuánto tiempo es que realizan este cambio de negocio y cuáles fueron los principales motivos y las principales barreras que enfrentaron en la empresa para realizar el cambio del giro del negocio?

Guillermo: Bueno, la empresa no inicia en el sector bananero sino como una empresa que sembraba y vendía arroz, no..., esto de sembrar arroz se realizó cerca de 20 años, no... Los principales motivos fue que en ese momento el banano orgánico era un *boom* y generaba bastantes márgenes para las diferentes empresas que estaban sembrando, entonces la empresa decide cambiarse al sector bananero, los principales motivos fueron esos. Y las barreras que enfrentaron fue adquirir ese nuevo conocimiento desde cero, ya que la empresa solo se dedicaba a arroz esto era un gran este..., una gran barrera, no, del conocimiento más que todo y la inversión que se necesita para empezar.

Teo: En términos de inversión, me podrías comentar ¿Cuáles son los aspectos a invertir, las tierras eran ustedes, las compraron?

Guillermo: Las tierras eran propias, pero lo que sí se necesitó fue invertir en adecuarlas para el sector bananero, el riego tecnificado, reservorios, cosas que se necesitan para este tipo de cultivo.

Teo: ¿Usted considera que la empresa ha venido creciendo de acuerdo a su visión empresarial? Nos hemos podido dar cuenta en la página de la empresa que la visión es ser una de las empresas reconocidas en el sector bananero, ¿Cree usted que la empresa ha ido cambiando hacia su visión? En el futuro, ¿Qué acciones tiene planeado realizar?

Guillermo: Este..., la empresa ha venido creciendo de acuerdo a su visión empresarial, bueno, sí, porque paso de tener 25 a 100 hectáreas, tú vas viendo el negocio de diferentes formas, no..., empezaste siendo pequeño y vas adquiriendo una gran presencia en el mercado, y si, vamos en camino a llegar a esa visión, porque estamos creciendo y estamos teniendo mayor participación en el mercado, nos estamos enfocando en tener un poco más y más para llegar a esa visión que se tiene de acuerdo a la página web.

Teo: Perfecto y en el futuro, ¿Qué acciones tienes planeado como organización hacer, se van a mantener en el banano, piensan diversificar?, maso menos me podrías comentar al respecto.

Guillermo: Ahorita tenemos la unidad de negocio bananera, pero en un futuro pensamos adquirir nuevas tierras, pero sembrar otros productos de exportación, no..., para diversificar la cartera de negocios y tener este..., mayor poder de negociación. Porque si tú ves solo tengo plátano, en cambio puedes hacer como que una mezcla, tener plátano, mango y limón, y así adquirir nuevas contrataciones, contratos, precios mejores, etcétera. Desde el año que inició la empresa, los valores, misión han sido los mismos, a medida que hemos avanzado, los valores, los principales valores se han mantenido, ha tenido pequeñas modificaciones. Respecto a la visión, por ejemplo, podríamos plantearnos primero en un inicio tener este..., ser una empresa bien valorada en el mercado el sector bananero.

Teo: Bueno, te voy a comentar un poco que dentro de las estrategias corporativas de una empresa existen tres estrategias: de crecimiento, que es cuando las empresas deciden seguir incrementando en cuanto a su producción y su rentabilidad; la estrategia de estancamiento, no..., que es cuando las empresas están contentas y se mantienen en su zona de Confort con los mismos volúmenes de productividad y rendimiento; y la estrategia de recesión o de retroceso o de contracción, que es cuando ya los volúmenes de las empresas de productividad comienzan a bajar.

Me podrías comentar más o menos, a partir de esta breve definición que te he hecho en los tres tipos de estrategias corporativas, ¿Cuál es la estrategia que actualmente lleva a cabo el Fundo, y si esta estrategia se ha mantenido en el tiempo desde el inicio de la organización?

Guillermo: La estrategia que ha mantenido desde un inicio el Fundo es una estrategia de crecimiento, porque de haber tenido 25 pasar a 50, 100 y 125 hectáreas de banano orgánico hemos ido creciendo, en cantidad de tierras que se tiene, producción, rentabilidad, y todo...; y la visión que se tiene de hoy en adelante es seguir creciendo, esa es nuestra estrategia que se mantiene en la empresa desde que se inició.

Teo: No solamente en el banano sino como me comentas también diversificando la cartera, perfecto. Guillermo, ¿podrías comentarme quiénes participan de la formulación y la definición estratégica?, ¿Quiénes son los que participan?

Guillermo: En la participación de la formulación y realización de las estrategias se tiene al Gerente General, al Gerente por Unidad de Trabajo, no..., digamos..., y al Administrador.

Teo: ¿Ellos son quienes toman las decisiones de cuáles son los planes a seguir en todo el año?

Guillermo: Sí.

Teo: Perfecto, y ¿Cada cuánto tiempo se reúnen ellos para verificar el cumplimiento de los planes?

Guillermo: Se reúnen..., se tiene una reunión anual para poder verificar y dar un seguimiento del cumplimiento de los planes.

Teo: Ok. ¿Cuáles son las acciones que ha desarrollado la empresa para lograr esta estrategia de crecimiento, o sea, qué ha hecho la organización desde el punto de vista estratégico, para poder justamente llegar a lograr este crecimiento? Se sabe que ustedes cuentan con algunas certificaciones, no solamente están en una zona, sino tienen zonas diversas. ¿Cómo ha hecho la empresa a partir de esas realidades para poder justamente seguir en estrategia de crecimiento?

Guillermo: Bueno, desde un inicio la empresa tenía una unidad de trabajo de 25 hectáreas, que en un principio la venta era *ex work*⁸, no..., o sea, uno no contaba con la maquila, se vendía puesto en la parcela digamos así no..., a medida que hemos crecido hemos adquirido nuevos conocimientos de la exportación, porque éramos nuevos en ese momento, por eso decidimos lanzar el siguiente paso luego de adquirir más tierras, más hectáreas, más producción, más poder de negociación, pasamos al siguiente paso que era la venta FOB, que ya es puesto en el puerto, lo que genera mayor rentabilidad. Esa es en parte un poco de la estrategia que hemos ido adquiriendo, y la adquisición de nuevas unidades productivas en diferentes zonas, no...

Para adquirir nuevas unidades productivas en diferentes zonas, hemos tenido que invertir un poco más obviamente, mucho más a medida que hemos ido creciendo, pero, esto tiene su contraparte que es mayor rentabilidad, no.... que genera para la empresa.

Teo: Sí, me podrías comentar ¿cuál es la imagen que tiene el entorno de la empresa, ya sea compradores, clientes, proveedores, con respecto a la empresa en sí, a la empresa la cual tú lideras?, ¿cuál es esa imagen que tienen?

Guillermo: ¿La empresa con...?

Teo: Ellos de ti...

Guillermo: ¿Ellos de nosotros?, bueno, lo que tienen ellos de nosotros es que en primer lugar somos una empresa seria que paga a tiempo, como somos grandes, somos uno de sus principales consumidores de mercadería de diferentes productos que se necesitan para este tipo de proceso..., para obtener esta caja (el producto final de exportación).

Teo: Perfecto, entonces tú tienes cierto, mmm..., las empresas, sean proveedores, compradores, tienen cierta legitimidad de parte tuya, creen en ti y te dan la confianza para darte algún periodo de tiempo con respecto a tiempos de pagos.

⁸ Tipo de venta que consiste en el despacho en planta, es aquí donde termina la responsabilidad del vendedor e inicia la responsabilidad del comprador o importador.

Guillermo: Exactamente, siempre hemos sido cumplidos en tiempo que se nos da para pagar, entonces hemos tenido acceso a diferentes créditos con respecto a tiempos de pagos, para tener esa facilidad de adquirir esos productos y después este..., hacer la cancelación de estos, no...

Teo: Perfecto. Bueno Guillermo, a continuación, vamos a hablar acerca de lo que son las estrategias competitivas de la organización, ¿cuáles consideras tú, desde tu posición como administrador que son los recursos y capacidades que han permitido que la empresa logre ser competitiva a lo largo del tiempo?

Guillermo: Eh... Podemos mencionar ciertos recursos y capacidades como por ejemplo, el dinero que se necesitó para invertir y empezar a dar marcha este proyecto, las tierras que eran propias de los dueños que es una gran ventaja a diferencia de buscarlas, pagar el precio elevado de estas tierras, las maquinarias propias que sirvieron para adecuar el terreno y poder hacer fácil uso de este, y... bueno también, se cuentan con asesorías para poder saber qué es lo que se tiene que realizar, pues a veces a uno se le escapan por ahí cosas que no tienen en mente, pues un asesor que está netamente y vive de esto mucho antes que uno haya entrado a este negocio te puede comentar, decir y facilitar.

Teo: En cuanto al personal, con respecto a las capacidades, ¿consideras que existe un aprendizaje bastante eficiente en cuanto al manejo del plátano que les ha podido llevar justamente a ser competitivos?

Guillermo: Con respecto al personal, la empresa tiene ya tareadas⁹ las diferentes actividades que se deben de realizar, luego se les capacita a estos para que tengan en cuenta qué es lo que se deben hacer y en cuánto tiempo, y se da las facilidades para que ellos lo puedan realizar con comodidad.

Teo: Perfecto, ¿Consideras tú que estos recursos que tiene la empresa, llámese recursos financieros, recursos de terreno, recursos de maquinaria, de inmueble, no...; consideras tú que estos recursos son valiosos, raros, inimitables y organizados a comparación de la competencia, no..., por ejemplo, llámese asociaciones de pequeños productores que existen en la región o algunas otras empresas, consideras que estos recursos son valiosos, raros e inimitables, que a otro les es difícil conseguirlo?

Guillermo: Bueno sí, considero que son valiosos, ya que los terrenos son propios se tiene cierta facilidad para hacer lo que uno quiere con ellos; las cooperativas, asociaciones, los pequeños productores no lo pueden hacer. En la empresa se puede gestionar uniformemente una aplicación, cosecha, eso es una gran facilidad y es valioso para la empresa. Además, del tema organizativo que tenemos con respecto a la realización de labores, trabajos que tenemos con el personal, todo ello facilita bastante ser competitivo.

Teo: Okay, ¿Y cómo es que la empresa ha logrado disponer de esos recursos estratégicos?

Guillermo: A medida del tiempo se ha ido adquiriendo terrenos, no..., nos hemos organizado en eso, el aprender de cada error que uno hace nos ha permitido ser una empresa organizada, y adquirir este nuevo aprendizaje y ponerlo en práctica para poder ser mejor, no..., cada día.

Teo: A continuación, te voy a mencionar la definición de tres tipos de estrategias que es diferenciación, liderazgo en costos y enfoque y a partir eso me comentas en qué estrategia crees tú que se ubica la empresa, cómo compete la empresa.

Entonces, en un primera instancia tenemos la estrategia de diferenciación, que consiste cuando la empresa desarrolla un producto significativamente distinto al de sus competidores; luego, tenemos la estrategia de liderazgo en costos, la cual se da cuando se ofrece un producto más barato al mercado

⁹ Término que se utiliza para hacer referencia a la asignación de actividades por tareas o avance.

por una gestión de costos; y finalmente, contamos con una estrategia de enfoque, la que se da cuando se ofrece un producto en particular, a un cliente en particular apuntando a un nicho de mercado con poca competencia y no muy conocido. Entonces, a partir de tu gestión y del conocimiento de la empresa, ¿cómo crees tú que compite el Fondo Maria Aurora S.A.C.?, ¿qué estrategia tiene?

Guillermo: Buenos días. Escuchando estos tres tipos de estrategias y sus definiciones, yo pienso que el Fondo Maria Aurora S.A.C. se apega a la estrategia de diferenciación ya que, todos estos recursos que tiene la empresa tanto como el personal, estandarización de procesos, las tierras propias, hacen que la toma de decisiones sea efectivas, rápidas y en los tiempos necesarios, para asegurar la calidad del producto. En primer lugar, nosotros brindamos un producto de calidad A1, y de segunda mano tenemos también lo que son las certificaciones, las certificaciones la cual nos permiten abrir diferentes mercados en el mundo con precios más atractivos para la empresa. Estas certificaciones aseguran que tenemos un producto de alta calidad y 100% orgánico, lo cual estas características se ven muy bien en el extranjero.

Teo: Para poder marginar mejor...

Guillermo: Para tener un mejor margen, así es.

Teo: En cuanto a la diferenciación, ¿En qué te diferencian?

Guillermo: En cuanto a diferenciación es que ofrecemos un producto de alta calidad, tenemos muy pocos reclamos con respecto a nuestras cajas en destino, entonces, las compañías que importan esto en otros países vienen a nosotros por el producto de alta calidad y seguro, no..., más que todo eso es lo que buscan, seguridad.

Teo: Y volúmenes también constantes, ¿no?

Guillermo: Volúmenes constantes.

Teo: Ok. Guillermo. ¿Qué tan importante crees tú que han sido sus recursos intangibles de la empresa no..., no solo los tangibles, sino lo intangible como las capacidades, el tema laboral, el ambiente laboral, sobre todo esa experiencia que tienen los colaboradores para la consecución de sus metas y objetivos para lograr justamente esa estrategia de diferenciación propuesta?

Guillermo: Han sido muy importantes no..., ya que uno depende de la capacidad que tienen sus trabajadores para adquirir el producto entonces, el conocimiento y las capacitaciones que se transmiten a ellos, además de hacerlos personas conscientes de lo que conlleva su trabajo, ha dado muchos frutos para tener un clima laboral bueno, sano, tranquilo, dentro de la empresa y que ellos realicen sus actividades de forma correcta, más que todo un buen ambiente.

Teo: Para usted, ¿Qué tan importante considera la participación de sus colaboradores en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización?, ¿Qué acciones se han realizado en la empresa para que los colaboradores justamente logren involucrarse con las metas y objetivos, así como para lograr que ellos comprendan qué es que es lo que la empresa espera de ellos en términos de consecución de estándares, o de metas o de objetivos?

Guillermo: Bueno, la importancia que tiene los colaboradores es importante, no..., ya que ellos depende la calidad que conlleva nuestro producto no..., ya que o sea todas las tareas en campo pueden estar bien hechas, pero si el último proceso falla algo, se pierde drásticamente la calidad, no... que se tiene del producto, y esto se trata de transmitir a las personas, concientizarlos de la importancia que tiene su trabajo, hacerlos que se identifiquen con la empresa, y darles a conocer de que lo que hacen

ellos es muy importante, transmitirlo... y que ellos sientan eso, para que puedan hacerlo de la mejor manera posible.

Teo: Para ustedes, ¿cuál consideran que debe ser el perfil del personal obrero o administrativo, de un trabajador de la empresa y qué es lo que más valora en una persona?

Guillermo: Bueno, lo del perfil de un personal obrero para la empresa debe ser un poco que ya tenga la base para trabajar en el tema del plátano, porque adquirir personal que tenga casi cero de experiencia sería como que demorar un poco en la transición o el proceso para que lo adquiriera, nos vamos dirigiendo a personas que ya han tenido estas experiencias laborales en tema del plátano. Y lo que más se valora es la seriedad con la que trabajan estas personas, que cumplen sus trabajos correctamente y todo esto se valoran en la empresa, no..., más que todo la responsabilidad.

Teo: Durante los años 2019 y 2022 se identificó una recesión del mercado Bananero, no..., que causó mucha incertidumbre en dicho sector, ¿Qué estrategias como empresa, no sé si podrás mencionar algunas, llevaron a cabo para justamente poder enfrentar esta recesión que se dio puntualmente en el mercado Bananero?

Guillermo: Durante este periodo del 2019 a 2022 se realizó un análisis de costo para ver en qué punto podríamos disminuir sin afectar la productividad de la empresa, no..., afectar la empresa, y se tomó una de las decisiones que es en el tema de fertilización, los plazos de fertilización que antes se hacían en periodos de tiempo mensuales, se decidió que sean cada 35 días haciendo una reducción de dos abonamientos anuales, lo que lo cual ayudó mucho, y que se está manteniendo hasta el momento, en la reducción de costos sin afectar la productividad del fruto.

Teo: Ok, perfecto. ¿Esta decisión fue tomada justamente por quienes me comentaba, no...?, por el Gerente, el Administrador, el Gerente de la Unidad, ¿ellos se reunieron y tomaron esa decisión?

Guillermo: Así es, hubo una reunión, se decidió y se optó por esta estrategia.

Teo: Perfecto. Ahora vamos a introducirnos un poco en las estrategias de campo y de planta que se lleva a cabo en la empresa para poder justamente lograr ser competitivos. En campo, ¿cuáles crees tú que son las acciones que ha llevado la empresa a lo largo del tiempo para justamente lograr el crecimiento que actualmente tiene?

Guillermo: Bueno, las acciones que se han tomado son que, tenemos las instalaciones, el riego tecnificado que nos permite una optimización del uso del recurso hídrico y que la planta disfrute o bueno digamos así, de este recurso de manera óptima, no...; tenemos también lo que son las capacitaciones en campo para las personas adquieran conocimientos de cómo trabajar, nuestro método de trabajo, los tiempos, qué se debe hacer, qué no se debe hacer y cómo se debe hacer, no...

Teo: ¿Y cuentas tú con alguna certificación?

Guillermo: Tenemos las certificaciones que nos permite llevar nuestros productos a diferentes lugares del mundo, no..., certificaciones europeas, estadounidenses, coreanas y el tema de comercio justo, que ayuda bastante en lo que es el precio y es una motivación, es un plus motivacional para los trabajadores.

Teo: Perfecto. De las acciones que antes has mencionado, ¿Cuál consideras tú que ha permitido a la empresa obtener una ventaja comparativa, crees que todas son importantes o hay alguna que consideras es muy esencial para justamente ser competitivo en el mercado?

Guillermo: Cada una tiene cierta importancia, pero cabe destacar principalmente los procesos, no..., los procesos que son estandarizados, se tienen unos tiempos, cuánta mano de obra se necesita para realizar esto... por ciertos procesos, cantidades de productos que se necesitan y qué conlleva, qué costos conlleva esto para poder este... tener algo óptimo, no..., algo que nos permita ser competitivos a lo largo del tiempo bajando costos y manteniéndolos.

Teo: Se podría decir que la empresa si ha realizado una estandarización de esos procesos en cuanto a tareas, tiempos, movimientos, cuánto debe avanzar un colaborador, etc.; en el tema de campo, no...

Guillermo: Exactamente eso es lo que cabe.

Teo: Perfecto y, ¿De qué manera y cuánto contribuye al personal de campo en el cumplimiento de las estrategias antes mencionadas?

Guillermo: El personal de campo es el tema de ejecución de estas tareas, no..., se les dice, se les capacita y se le transmite todo lo que deben de hacer, el momento que lo deben de hacer y en el tiempo lo deben de hacer para que lo ejecuten de esa manera, no...

Teo: Perfecto, ahora más o menos vamos a hacer las mismas preguntas en cuanto a planta. En planta, ¿Cuáles son las acciones que se han llevado a cabo a lo largo del tiempo para lograr el crecimiento que actualmente tiene?

Guillermo: En planta cabe resaltar, tenemos la estandarización de los procesos que se llevan a cabo, la cantidad de personal que se necesita para hacer el tipo de caja; y en cuanto a la maquinaria, cuentan con maquinaria óptima, ha habido una inversión de unas maquinarias propicias para los distintos puntos o actividades que se realizan dentro de la planta; y en instalación, la planta tiene toda la instalación óptima necesaria para que todos realicen su trabajo de la manera correcta, en los tiempos correctos, para obtener el producto final en este caso, no..., es una inversión que se lleva a cabo para poder realizar los procesos de manera correcta.

Teo: Perfecto, de todas esas acciones que me mencionas, llámese ese sistema de estandarización, esa capacitación de las personas, y la implementación de una planta muy bien equipada para justamente poder hacer..., para poder llegar ese producto final que son las cajas de exportación, ¿Cuáles crees que son los más importantes o consideras que todas son importantes?

Guillermo: Como el punto anterior, se considera más importante la estandarización de procesos, para poder mantenernos en lo que son los costos y que sea rentable producir esto, no...

Teo: Y el pago al personal va en razón a esa estandarización...

Guillermo: Así es, dependiendo del número de cajas o de los productos que se hagan es el pago que se les realiza a los trabajadores.

Teo: En planta, ¿ustedes ya tienen definido, entiendo, que ya saben cuántos trabajadores necesitan para tal tipo de caja, tanto en campo como en planta?

Guillermo: Ya se tiene definido tanto en campo como en planta la cantidad de trabajadores que conllevan para diferentes tipos de cajas.

Teo: Entonces, ¿qué tan importante consideras tú que es el personal en planta para justamente obtener o cumplir con la estrategia de crecimiento de la empresa?

Guillermo: El personal en planta es muy muy importante que tengan la noción de que lo que ellos hagan conlleva ya para el producto final. Uno no puede tener todo bien en campo, tiene un fruto

impecable, limpio, en muy óptimas condiciones para que sea exportado, pero, si en planta es maltratado, rayado, mal etiquetado o embalado, estos daños son muy perjudiciales para la calidad del producto final, no..., que podría conllevar a una maduración del fruto cuando lleguen a destino o una pésima calidad que conlleven graves consecuencias financieras para la empresa, no...

Teo: Reclamos puntualmente...

Guillermo: Sí.

Teo: Claro. Ahora vamos a identificar aspectos con respecto a lo que es la función de personal, no..., el tema de la gestión del talento o recursos humanos dentro de la empresa. El sector Industrial es un sector según lo que se ha podido Investigar un poco que tiene aproximadamente el 10% de rotación, comparándolo, casi llegando a la igualdad del promedio de rotación en toda Sudamérica, no..., que es el 10.9% aproximadamente, entonces, ¿conoces tú, el nivel de rotación de la empresa?, o más o menos ¿Cuántos trabajadores crees tú que son los que dejan la empresa de manera mensual, por ejemplo?

Guillermo: La rotación de personal de la empresa, de los trabajadores que dejan la empresa a nivel mensual, varía de cero a uno, tiene baja rotación ya que el trabajo que se realiza en campo es digamos..., es igual a nivel mensual.

Teo: Es constante...

Guillermo: Es constante la mano de obra, y a lo largo de todo el año es un trabajo digamos... para decirles... un trabajo seguro, a diferencia de otros productos como los arándanos, las uvas en los que se solicitan mayor personal cuando es raleo o recolección de fruta, que luego estos ya no los necesitan. En el tema del banano, cuando es mantenimiento de campo, no..., el personal es constante, ya que el banano se produce semanalmente, tiene una producción constante semanal, esto conlleva una baja rotación, no.

Teo: Es uno de los productos que necesita mayor cantidad de gente...

Guillermo: También, necesita bastante gente.

Teo: Dentro de la estructura de costos, ¿la mano de obra es muy importante o significativa dentro de su estructura, no...?

Guillermo: Así es, es muy importante y significativa.

Teo: Perfecto. Guillermo, en cuanto al área de personal, ¿la empresa cuenta con un departamento del talento humano o no cuenta con un departamento?, y si no cuenta, ¿quiénes son los que hacen sus funciones?, ¿cómo es que se hace el tema de reclutamientos, el tema de planillas o todo lo relacionado a los trabajadores?

Guillermo: Bueno, la empresa no cuenta con un área, un departamento de talento humano y los procesos, por ejemplo, el proceso de reclutamiento se lo lleva a cabo el administrador de la empresa por medio de recomendación de Jefes de campo, de repente, o alguna solicitud que se hace en zonas aledañas al Fundo. El manejo de planillas lo maneja la secretaria y todo lo relacionado con los trabajadores, no...

Teo: Perfecto, o sea, ¿usted forma parte importante dentro de la función de personal, participa en la mayoría de las funciones que tiene que ver con el talento humano?

Guillermo: Reclutamiento, despido y ver si sigue o no.

Teo: Ok, teniendo en cuenta que el planeamiento estratégico del talento humano es una actividad dentro del proceso de personal que consiste en tener a las personas correctas, en el momento correcto, en el lugar correcto, por ejemplo, cuando se va el Jefe de planta, ¿tiene usted dentro de la empresa alguien que pueda suplantarlo?, ¿o no cree usted que el personal actualmente que tiene no tiene la capacidad para hacerlo?

Guillermo: Cuando se va el Jefe de planta, mayormente se trata de buscar otro con estas capacidades ya que dentro del Fondo las personas que están por debajo de este rango no cuentan con las capacidades necesarias para conllevar este trabajo, no...

Teo: Perfecto. Ok, ¿la empresa cuenta con descriptivos de puestos?

Guillermo: ¿Descriptivos de puestos?

Teo: Sí, o manuales descriptivos, por ejemplo, donde están definidas las funciones, identificación de puestos, las competencias...

Guillermo: No cuenta con esos manuales, pero sí se sabe qué es lo que se tiene que hacer, pero en físico, no..., no cuenta la empresa.

Teo: O sea, la empresa en la mente de los Jefes o en la mente el administrador si se sabe cuáles son las responsabilidades, las funciones y las competencias necesarias para ese puesto; sin embargo, físicamente no se cuenta un descriptivo...

Guillermo: No, no se cuenta con un descriptivo.

Teo: Me podrías comentar más o menos, ¿Cómo es que se realiza en la empresa el proceso de admisión de personal?, por ejemplo, desde que tú reclutas hasta que hace firmar el contrato, ¿cómo es que se realiza y quiénes participan?

Guillermo: Bueno, en el proceso de reclutamiento se puede hacer mediante recomendaciones de los Jefes de campo, solicitudes en las zonas aledañas, pueblos, por emisoras se envía el mensaje que se necesitan digamos puestos para cierto trabajo, no..., se los ve, se le hace un período de prueba para ver si lo hacen en el tiempo correcto, se les explica obviamente, se les capacita y si no responden de acuerdo a expectativas ya sea del Jefe de campo o del administrador, estos serían o no serán contratados.

Teo: Admitidos...

Guillermo: Admitidos, ajá.

Teo: O sea, se les vincula haciendo uso del periodo de prueba, lo que la ley establece para desvincular a alguien sin ningún tipo de problema.

Guillermo: Así es, correcto.

Teo: Perfecto, ¿en la empresa hay un proceso de evaluación de desempeño definido?, y ¿cómo es que realizan esta evaluación de desempeño en el fondo, y quién la realiza?

Guillermo: No hay, no existe, así que no hay quien la realice.

Teo: No existe una evaluación de desempeño, y ¿quién se encarga de ver el rendimiento de los colaboradores?

Guillermo: El rendimiento de los colaboradores se encarga de ver lo que es mediante el Jefe de campo, no..., y el Jefe de planta respectivamente, en cuanto al rendimiento según los tiempos de estandarización de procesos que se tienen.

Teo: Y si ven en algún trabajador que no cumple con la estandarización o con las tareas ya previamente definidas, ¿quién finalmente toma la decisión de amonestar, castigar o de repente, descontarle a ese colaborador?

Guillermo: El Administrador toma la decisión, previo a ciertas llamadas de atención y recomendaciones que se le hace al trabajador, si este es muy reincidente en esas actitudes, se toman ya medidas más drásticas, y de eso se encarga el administrador netamente, de tomar esas medidas.

Teo: Perfecto, ¿la empresa realiza capacitaciones a sus colaboradores?, ¿existe un plan de formación definido, que diga, mire, vamos a tener estos colaboradores, vamos a capacitarte en estos métodos, en este lugar, en este tiempo?, ¿en qué temas capacita la empresa a sus colaboradores?

Guillermo: El tema de capacitación para los colaboradores va ligado de las certificaciones, no..., netamente de las certificaciones, nos piden ciertas pautas o requerimientos prioritarios para poder adquirirlas, entonces se tienen ciertas capacitaciones que se dan en los tiempos indicados del manual de la certificación, ya sean capacitaciones de primeros auxilios, capacitaciones por ejemplo de cómo ir la indumentaria, del equipamiento de la indumentaria, de las actitudes que deben tener los trabajadores dentro del campo, y estas son las capacitaciones que se realizan dentro de la empresa, no...

Teo: Y capacitaciones en otros temas, por ejemplo, liderazgo, competencias, ¿no existe dentro de la empresa?

Guillermo: No ha tomado esa estrategia de esas capacitaciones de liderazgo.

Teo: Ok. Hace algunos años el Estado Peruano estableció una ley que modifica un poco la ley agrícola, no..., agraria, el tema agrario con excepciones, por ejemplo, una de las implicancias más importantes fue justamente la BETA, el bono BETA, ¿cómo crees tú, que este bono impactó en la propuesta de valor que la empresa les otorga a sus colaboradores?

Guillermo: En la propuesta de valor, los colaboradores lo tomaron de una manera muy buena, no..., porque ya era un plus monetario que iban a recibir, no..., pero dentro de la empresa sino creo que a nivel general del Perú, todas las empresas agrícolas se vieron muy afectadas en cuanto al tema de costos, costo elevado que no lo tenía la empresa antes, muchas empresas tomaron muchas decisiones estratégicas, hay varias empresas que tomaron como estrategia la reducción de personal en ese tiempo y hasta ahora ya se han visto afectadas, antes no tenían ese bono beta, más aún que ha sido una obligación para las empresas para poder subsistir a lo largo de esto.

Teo: ¿Y esto podría haber generado también mucha informalidad?

Guillermo: Ha generado mucha informalidad, ya que este bono está ligado a la contratación de personal.

Teo: Entonces, me gustaría preguntarte ¿cuál crees tú o cuál es el paquete completo o la propuesta de valor que da la empresa a sus colaboradores, en general, no..., completo, por ejemplo, llámese pagos, indumentarias, etc.? ¿Me podrías comentar algo al respecto?

Guillermo: Bueno, el paquete que le brindamos al trabajador primero, sería un trabajo seguro, que lo va a tener durante todo el año porque la rotación es muy muy baja, un ambiente y un clima laboral

sano, bueno, de darle las facilidades necesarias, las herramientas necesarias para que puedan realizar sus trabajos de la manera correcta en los tiempos correctos, no..., el tema de capacitaciones que ya lo he mencionado que son las que se dan por la certificaciones que da la empresa, y decirles, a veces hay trabajadores que llegan no sabiendo cosas, se les transmite este *know how* que tiene la empresa para que lo hagan como la empresa quiere.

Teo: Perfecto. En cuanto a la indumentaria de la empresa, ¿la empresa les da indumentaria?

Guillermo: Se les da indumentaria para que realicen sus trabajos de manera correcta.

Teo: Adicionalmente a lo que tú me comentas, ¿qué le agregarías?, por ejemplo, viendo desde el punto de vista de la evaluación de desempeño, de las capacitaciones o alguna actividad, ¿realizan alguna actividad de integración dentro de la empresa?

Guillermo: No se realiza actividades de integración, pero se podría realizar actividades como chocolatadas para sus hijos, o de repente por el día del campesino realizar un pequeño compartir o una reunión para tener una integración completa de la plantilla de trabajo, no..., que se relacionen, tenga un buen comportamiento y se sientan identificados con la empresa.

Teo: ¿Que sería ideal para que aumente ese sentimiento de compromiso? Perfecto. Bueno Guillermo, eso sería todo de mi parte, agradecerte a ti y al fundo María Aurora, por el tiempo brindado para poder tener la entrevista y mil gracias por la entrevista en sí. Muchísimas gracias.

Guillermo: Gracias por la entrevista, y espero que sea de utilidad para sus fines.



Entrevista en profundidad– Jefe de campo

Teo: Buenos días, ingeniero Kenyi, quien te saluda es Teo Hidalgo, soy candidato a la maestría de Gestión del Talento humano, actualmente me encuentro realizando mi investigación que un poco trata sobre las estrategias de la empresa en la cual tú trabajas, y cómo es que éstas han influido en el crecimiento de la misma, no..., desde una perspectiva de la función de personal. Para comenzar te agradezco el hecho que estés aquí presente para tener esta entrevista en profundidad y pues decirte que la entrevista va a ser grabada para lo cual necesito tu consentimiento, ¿estás de acuerdo que la entrevista sea grabada?

Kenyi: Sí, estoy de acuerdo.

Teo: Perfecto, de más está decirte que toda la información obtenida o recolectada será manejada con total confidencialidad, a continuación, empezaremos la entrevista.

Puntualmente, usted sabe que las empresas siempre siguen una estrategia, es una forma estratégica en la cual pasa de una posición a otra posición o de una situación a otra situación, actualmente conoce usted, cuál es la estrategia que sigue la empresa, por ejemplo: hay tres tipos de estrategias, de crecimiento, de recesión y hay una estrategia que es también de estancamiento.

Kenyi: La estrategia de crecimiento.

Teo: ¿Por qué consideras eso?

Kenyi: Porque en el transcurso del avance desde que se formó la empresa, hasta el día de hoy, se ha visto un desarrollo, no..., en lo productivo, debido a la buena infraestructura que tiene la empresa para darle ese ese crecimiento que se viene realizando.

Teo: Okay, ¿tú más o menos en tu trabajo sabes cuáles son los valores que se viven en la empresa, qué valores tú consideras que son los que se viven en la organización como Jefe?

Kenyi: Dentro de la empresa los valores que tenemos mayormente son la responsabilidad, puntualidad, con estos valores el trabajador tenga un mejor desempeño y eso contribuye al desarrollo de la misma.

Teo: ¿Cuál es el puesto que ocupas en la organización?

Kenyi: Dentro de la organización yo ocupo el puesto de Encargado de campo.

Teo: Encargado de campo o Jefe de campo.

Kenyi: Sí, ajá o Jefe de campo, exacto.

Teo: ¿Cuál consideras que es la razón de ser de la empresa, por qué existe la empresa o a qué se dedica la organización en la cual tú trabajas?

Kenyi: La organización para la cual trabajo nos dedicamos al tema de producción y comercialización de banano.

Teo: ¿Cuál crees tú que es la visión que tienen los dueños de aquí por ejemplo a cinco o seis años?, en cuanto al mercado o sector, ¿qué posicionamiento quieren tener?

Kenyi: En cuanto al mercado la visión es crecer, ampliar el área y reducir los costos de los mismos de la producción o sea menor costo, obtener mayores rendimientos.

Teo: Muy bien, okay. ¿Conoces más o menos quiénes son los que participan, quiénes son los que participan de la formulación o la definición de las estrategias, sabes quiénes son los que puntualmente definen las estrategias que se van a seguir en el fundo?

Kenyi: No, no tengo conocimiento.

Teo: Es importante también que más o menos me menciones según las personas con las que tú tienes contacto, ¿cuál es la imagen que tienen de la empresa a la cual tú trabajas, en el Fundo María Aurora?, ¿qué piensan del Fundo?... Sean tus compañeros o las personas o los obreros aledaños a la empresa, ¿Qué comentarios escuchas tú como Jefe de campo que dicen los demás colaboradores acerca de la empresa?, ¿Cómo es vista la empresa? Me podrías comentar algo al respecto por favor.

Kenyi: La empresa es vista como una de las mejores, no..., en banano, en producción de banano, en la zona comentan mucho del trato dentro de la empresa que es muy bueno, y aparte de ello, también se comenta sobre la calidad, no..., de la fruta que produce eso de lo que he escuchado de la empresa donde trabajo.

Teo: Okay, puntualmente. ¿Cuáles crees tú que son esos recursos que tiene la organización?, recursos tanto tangibles, como por ejemplo puede ser maquinaria, puede ser recursos financieros, también pueden ser herramientas, etcétera; o capacidades, que son recursos intangibles dentro de la organización como la experiencia que tú tienes o el *Know how* que pueden tener los colaboradores que trabajan en la organización o que están bajo tu mando. ¿Cuáles crees que son esos recursos y capacidades que han permitido a la empresa lograr ser competitiva?, porque en la empresa se ha visto un crecimiento, cuando comenzaron en un inicio con 25 hectáreas y luego aparecen 130 hectáreas, según lo que hemos podido recolectar de información, ¿Cómo crees tú o qué recursos y capacidades desde tu punto de vista han permitido a la empresa lograr ese crecimiento?

Kenyi: Desde mi punto de vista, a parte de la experiencia del personal que labora dentro de la empresa, y la experiencia misma de mi persona, muy aparte de ello, está el sistema de abonamiento que emplea el Fundo; aparte de ello, está la tecnología para usar mejor el recurso hídrico, evitar pérdidas del consumo del agua mediante un sistema de riego tecnificado; aparte de ello, también está el cable vía que tiene, no..., reduce la distancia de la llegada de la fruta al empaque donde es procesada, y aparte también está la maquinaria que se emplea reduciendo los costos y aumentando la productividad.

Teo: ¿Consideras tú Kenyi, que estos recursos que tiene la empresa son valiosos, son raros o son difíciles de tener en otras organizaciones o asociaciones dentro del sector Bananero, inimitables u organizados, inigualables?; ¿o consideras que cualquier persona puede tener acceso a los recursos antes mencionados en cualquier empresa?

Kenyi: En las asociaciones es un poco complicado que tengan este recurso que maneja la empresa, no..., porque son demasiados, se puede llamar asociaciones, organizaciones, pero en sí no son tan organizados no..., pero dentro de la empresa yo veo que sí han tenido un crecimiento debido a cómo están organizados a los recursos que maneja.

Teo: Y aparte que estos recursos, justamente son aparentemente, según lo que mencionas como el cable vía, todo el tema de la instalación del manejo de recurso hídrico, generan una fuerte inversión que muchas veces hay que tener una solvencia financiera para poder tener estos recursos dentro de la organización.

Kenyi: Si, así es.

Teo: Perfecto, entonces dime tú, ¿han sido importante estos recursos para pueda tener justamente o pueda llegar a la consecución de las metas y objetivos, y lograr esta ventaja competitiva o no?

Kenyi: Sí, son muy muy importante los recursos, no..., debido a que mediante estos equipos que maneja la empresa, no..., la maquinaria, el sistema de riego, es una manera de ahorrar y reducir los costos que otras organizaciones o asociaciones de productores no lo tienen, permita que la empresa pueda ser competitiva.

Teo: Okay, perfecto. Más o menos me podrías comentar brevemente ¿Cuál consideras tú que es el perfil o cuál consideras tú que es el bosquejo que debe tener un personal obrero para poder ingresar al Fundo, o sea cuáles son esas competencias, conocimientos, habilidades, experiencias que puede tener este personal obrero para poder ingresar al Fundo?

Kenyi: Bueno, para ingresar al Fundo lo primero, nosotros a veces hacemos por emisora, no... y/o por recomendación de otros que ya trabajan acá, pero siempre tienen que tener un conocimiento, una experiencia, no..., en banano, de haber trabajado en banano, saber de las labores de banano. Lo primero es conversar con ellos, evaluarlos y luego ver su trabajo, o sea, si verdaderamente lo que lo que dicen, no..., lo demuestran en campo, se les hace una evaluación, se les evalúa el trabajo si lo hacen bien y de acuerdo a ello vamos separando.

Teo: O sea, puntualmente según lo que me comentas el personal obrero, debe tener experiencia en todo el tema de las actividades o las acciones que se hacen en los procesos dentro del campo, y además, también deben tener ciertas competencias o habilidades que son claves también para el puesto en específico.

Kenyi: Claro.

Teo: Que vayan de acorde con la empresa y con la organización.

Kenyi: Claro.

Teo: Ahora, puntualmente vamos a ingresar a unas preguntas que tienen que ver específicamente con las labores, no..., por ejemplo en campo, área en la cual tú te desenvuelves, ¿Cuáles son las acciones puntualmente de campo que ha llevado a cabo la empresa a lo largo del tiempo para lograr el crecimiento que actualmente tiene?, o sea, ¿cuál acción realiza o ha realizado a lo largo del tiempo para poder justamente lograr este crecimiento?, un poco desarrollar lo que ya habíamos mencionado antes sobre el tema de recursos, etcétera; ¿que se ha hecho con estos recursos para poder lograr ese crecimiento?

Kenyi: Bueno, los trabajadores dentro del Fundo, no..., se les dicta tareas o se les da tareas las cuales hacen reducir el tiempo de una labor y eso hace reducir los costos, o sea, un mayor rendimiento, menores costos, no..., mediante eso hemos aumentado el crecimiento que va teniendo la empresa.

Teo: Aparte también del buen manejo del sistema hídrico...

Kenyi: Aparte del sistema hídrico, el sistema tecnificado, no..., por microaspersión que hace que el gasto de agua sea menos, el consumo de agua del banano sea menos, aparte tenemos este... los deshierbos¹⁰, que se hacen mediante motoguadañas¹¹ también reduciendo no..., el costo del deshierbo dentro del Fundo, esto ayuda a tener una buena fruta. Los abonamientos también que se le reparte,

¹⁰ Actividad que consiste en extraer la hierba de los alrededores de la plantación, buscando optimizar la absorción de los nutrientes.

¹¹ Maquinaria que se utiliza para la actividad de deshierbo o corte de plantas pequeñas.

no..., para que al personal que ya tiene el conocimiento y la experiencia lo haga bien para obtener una buena fruta.

Teo: Y dime, el trabajador obrero o la gente que tú manejas, ¿necesita un sistema de control bastante exhaustivo o tú les das la confianza necesaria como para que haga su tarea por ellos mismos, o necesitas estar ahí para mirarlos?

Kenyi: Bueno, aparte de brindarles la confianza, también uno tiene que estar detrás de ellos, siempre monitoreándolos para que hagan una labor eficiente, no..., para que el trabajo que ellos hagan sea eficiente y obtener los resultados deseados.

Teo: De todos las acciones que me has mencionado en la anterior pregunta, ¿Cuál crees tú que es la acción más importante que ha llevado la empresa?, de todo lo que has mencionado del riego, del cable vía, del sistema de abonamiento, ¿Cuál crees tú que es el punto clave para que la empresa pueda justamente ser competitivo, que lo tiene el fundo y no lo tiene otro? , ¿Qué aspecto, qué recurso o capacidad identificas tú que es lo que genera una ventaja competitiva a diferencia de todos sus demás competidores dentro del sector?

Kenyi: Lo que yo creo es lo financiero, no..., porque de acuerdo con el sistema financiero, a los ingresos que le ponen, se le pone a tiempo su abono constante a la planta, las labores están al día, al personal se le paga puntualmente de acuerdo a todas las leyes, de acuerdo a ley, no..., lo que les corresponde a los trabajadores, entonces, esto hace que el trabajador se motive a hacer bien su trabajo y así contribuir al crecimiento, eso creo yo que diferencia del resto de empresas.

Teo: Su solvencia y liquidez para hacer frente a todas estas acciones que anteriormente has dicho...

Kenyi: Claro, su solvencia y liquidez.

Teo: Durante los años de crecimiento de la empresa, ¿Se han realizado estandarizaciones de tareas?, o sea, ¿se tienen ya con estándares cuánto es lo que debe de avanzar un obrero, en tu caso un trabajador de campo en una u otra actividad?, más o menos me podrías comentar con respecto.

Kenyi: Sí, se tiene tareas designadas, para los colaboradores ya se tiene su tarea designada, por ejemplo, en enfunde¹² se les da 250 fundas que es su tarea que tienen que sacar diario, en cuellos¹³ 1300 o 1500 cuellos que tienen que colocar, yo soy quien se encarga de monitorear.

Teo: Cuéntame..., para ti desde tu punto de vista como Jefe que eres, parte de un mando importante y de confianza dentro de organización, ¿De qué manera y cuánto, hablando de importancia, crees tú que es el personal o la contribución del personal en el cumplimiento de las estrategias y metas de la empresa? ¿Qué tan importante consideras que es este personal para poder llegar a esas acciones que tú mencionas anteriormente, como el tema del abonamiento, el tema de riesgo, todas esas acciones importantes para lograr esa ventaja competitiva en la empresa?, ¿Por qué consideras tú o qué tan importante consideras a la persona para justamente llegar a esas metas y objetivos trazados?

Kenyi: El personal, los colaboradores en campo, son los que muy aparte la liquidez, ellos son los que se encargan del trabajo, no..., yo lo que creo es que ellos implican la responsabilidad, que sean responsables, puntuales en el trabajo y eso hace que lo hagan bien, aparte también la constancia, el monitoreo a cada labor contribuye al crecimiento.

¹² Labor que consiste en colocarle una funda de polietileno al banano para evitar su exposición al ambiente.

¹³ Material que se coloca entre las manillas de la racima del plátano evitando se choquen entre ellas y estropeen.

Teo: Puntualmente, ¿para ti la persona sí es importante en el cumplimiento de objetivos de la empresa?

Kenyi: Sí.

Teo: A pesar de que hay un planeamiento de las actividades de todo este tema, esas acciones que tú mencionas al inicio tienen una planificación, una gestión para que usted las monitoree y luego sea finalmente el obrero quien las ejecute, porque pienso yo que puede tener mucha planificación, pero si el obrero no entiende o no concibe la idea de lo que se planificó, es difícil que se llegue a ello, por eso creo, si comparte la idea de que el obrero es importante...

Kenyi: Sí

Teo: Ingeniero dígame más o menos ¿si usted cree o no sé, que existe o no existe en el área de personal o un área de recursos humanos dentro de la organización?

Kenyi: No conozco.

Teo: Más o menos, por ejemplo, imagínate que tienes un reclamo acerca de una hora extra que no te la han calculado bien, ¿a quién acudes cuando hay este tipo de inconvenientes, o a quiénes acuden tus subordinados cuando tienen algún tipo de inconveniente? Por ejemplo, con el pago, con el contrato o las renovaciones ¿Cómo es que se desarrollan los procesos técnicos cuando tienen algún reclamo sobre esos temas?

Kenyi: Eh...contamos con una secretaria a la cual ellos van y dan su queja, no..., le hacen saber a la secretaria y ella se encarga de comunicar al área administrativa para que resuelvan ese problema al colaborador.

Teo: ¿Y la secretaria con quién lo coordina, directamente con oficina central o la secretaria lo coordina con quién?

Kenyi: Lo coordina con el administrador del Fundo, entonces junto con él, ya ellos se encargan de ver con la central para darle solución al problema del colaborador.

Teo: Perfecto. Más o menos podrías comentarme, ¿cuándo a ti te contratan o te contrataron te presentaron a la empresa?, sea el administrador o sea la secretaria, o sea, ¿alguna persona de dirección te presentó o te entregaron tu descriptivo del puesto? Llámese descriptivo a ese documento en el cual establecen tus funciones, tus responsabilidades, ¿te presentaron esto o no te presentaron?

Kenyi: No.

Teo: No te dieron un descriptivo, o sea ¿cómo fue tu contratación?, podrías comentarme más o menos con un ejemplo en el caso de un obrero, proceso en el que tú sí participas o deberías participar, ¿Cómo es el proceso de admisión? ¿Cómo es el proceso de contratación, desde que reclutas a esta persona hasta que firma el contrato dentro de la empresa, de un obrero de campo, por ejemplo?

Kenyi: Como le comente ahora, los obreros o el personal, ellos se pasan por recomendación, vienen entonces, le realizo una entrevista, pido que me comenten cuáles son sus experiencias, qué es lo que saben de banano, de las labores que se realizan en campo, entonces mediante ello yo los evalúo, vamos platicando, luego ya lo meto a campo, le hago un contrato de por tres meses y se le hace una evaluación, luego vemos si es que realmente hace bien su trabajo según lo conversado en la entrevista, y vamos viendo su rendimiento en sus labores de campo.

Teo: O sea, usted lo que hace es verificar que lo colocado en la entrevista lo demuestre en campo...

Kenyi: Exacto.

Teo: Me gustaría saber, ¿quién es el que finalmente toma la decisión de contratar o no contratar al personal?, ¿Lo hace usted o usted se lo presenta al administrador y es el administrador quién toma la decisión?

Kenyi: Quién toma las decisiones es el administrador, yo le comento, le digo.

Teo: De tomar la decisión de la contratación...

Teo: Perfecto. En cuanto a los resultados esperados, o esas estandarizaciones de tareas que comentábamos antes, ¿Existen en la empresa o se realiza en la empresa un proceso de evaluación del desempeño? y luego de esta evaluación de desempeño, ¿Usted realiza el proceso de *feedback* con sus colaboradores o cómo es este proceso..., este seguimiento de las tareas?

Kenyi: No realizamos, no tenemos.

Teo: Un proceso estructurado de evaluación de desempeño, y usted, por ejemplo, ¿Cómo evalúa que las tareas son realizadas en campo, lo evalúa subjetivamente y con quién coordina para saber si se cumplió o no se cumplió, a quién comunica el cumplimiento o incumplimiento de estas?

Kenyi: Ya..., yo evalúo en campo que las labores..., las tareas que se dan a diario se realicen, entonces, yo voy constato que verdaderamente se realizaron de la manera correcta, entonces, yo le comunico a al administrador y él es quien se encarga, yo le comunico de si se hicieron bien o no se hicieron bien, a tal trabajador le faltó o no lo cumplió.

Teo: Y cuando no lo cumple, ¿qué implicaciones tiene?

Kenyi: Él pasa con el administrador, entonces el administrador ya toma una decisión de sancionarlo o de ver la manera de tomar acción.

Teo: De amonestarlo....

Kenyi: Claro.

Teo: OK, ¿usted no realiza un proceso de *feedback*?

Kenyi: No

Teo: No se realiza...

Kenyi: No.

Teo: Perfecto, en la empresa ingeniero, ¿usted personalmente o sus colaboradores realizan un proceso de capacitación?

Kenyi: No.

Teo: Y... sabemos que la empresa tiene algunas certificaciones, no..., como por ejemplo he visto que tienen Global, Organic, etc. ¿Esas capacitaciones si las realiza la empresa?

Kenyi: Sí, sí las realizan esas capacitaciones de Organic, de Global.

Teo: Y otras capacitaciones en cuanto a otros temas, como liderazgo, trabajo en equipo, algunos talleres, ¿eso no lo realiza la empresa?

Kenyi: No, eso no se realiza dentro de la empresa.

Teo: Entonces, se podría decir que la empresa solo capacita los temas puramente obligatorios, más no temas de la persona, etc.

Teo: Me podría decir ¿Cuál es la propuesta de valor que brinda la empresa? Propuesta de valor es todo el paquete de incentivos que la empresa le brinda al colaborador, ¿Me podría decir cuál es la propuesta de valor que le otorga a sus colaboradores, qué es lo que le da, en cuanto a salarios, a capacitaciones que me dice que no hay, hablemos de actividades de integración, como por ejemplo día del padre, día de la madre, confianza, o alguna otra actividad?, ¿Más o menos qué es lo que verdaderamente la empresa actualmente le ofrece a sus colaboradores?

Kenyi: Bueno..., lo que es el pago puntual, no..., se le paga a punto al trabajador, tiene un contrato que está con todos los beneficios, y se le da también este... materiales, no..., se les brinda los materiales para el trabajo en campo, no..., botas para que puedan realizar su labor...

Teo: Ok, adicionalmente a eso que le ofrece la empresa, y usted que está más cerca a las necesidades de los obreros de campo, podría comentarme desde su perspectiva, ¿Qué es lo que adicionará o propondría adicionar al Administrador o Gerente de la empresa a ese paquete o a esa propuesta de valor para que los trabajadores aumenten su nivel de compromiso con empresas?, ¿qué cree usted como jefatura o como mando medio? ¿Qué podríamos agregarle a esa propuesta para que los trabajadores generen más compromiso, más motivación, más ganas, más ahínco, más solidaridad con el trabajo, etcétera?

Kenyi: Ya..., yo creo que una manera de incentivar al personal sería pues realizar compartir, por ejemplo, acordarnos del cumpleaños de cada colaborador, que se le dé un incentivo, realizar actividades por día del trabajo, no..., del día del padre, por ejemplo, un compartir, que ellos lo vean que hay más unión dentro del grupo, y eso va a contribuir a su mayor desempeño, porque va a decir que siente el apoyo de la empresa de los mandos o de la jefatura.

Teo: ¿Usted tiene una cercanía con el Administrador o el Administrador se encarga de sus cosas y usted solamente le reporta, o hay cierta cercanía, dicho de otra forma, usted puede acceder al administrador con facilidad o necesita sacar una cita y eso?

Kenyi: No, con accesibilidad.

Teo: ¿Sí está cercano el administrador...?

Kenyi: Sí, sí está cercano.

Teo: Perfecto, ¿Y el Administrador está cercano también en cuanto a los obreros, o es que los obreros no pueden nunca encontrar al administrador?

Kenyi: Sí, sí está cercano también a los colaboradores.

Teo: Ok, ingeniero Kenyi eso sería todo por hoy. Agradezco por el tiempo que ha tenido y por el bien que ha tenido tener la entrevista conmigo, nuevamente recordarle que esto es de total confidencialidad, no va a tener implicancia de ningún tipo y nada, muchísimas gracias. Espero hasta una nueva oportunidad.

Kenyi: Gracias.

Entrevista en profundidad – Jefe de Planta

Teo: Buenas tardes, mi nombre es Teo Hidalgo, ¿Cuál es su nombre disculpe?

Pierre: Buenas tardes, mi nombre es Pierre Girón Atoche.

Teo: Bueno Pierre, quien te habla nuevamente te repito es Teo Hidalgo. Soy actualmente candidato a la Maestría de Gestión del Talento Humano de la Universidad de Piura, y para fines de elaborar mi investigación te voy a realizar una pequeña entrevista en profundidad sobre el tema del tipo de estrategias de la empresa, cómo va el crecimiento de la estrategia del Fundo a través de una percepción del Talento Humano, una perspectiva del Talento Humano. ¿Estás de acuerdo?

Pierre: Sí

Teo: Antes de comenzar me gustaría que me des el consentimiento para que la entrevista pueda ser grabada.

Pierre: Sí, normal.

Teo: Si no hay ningún tipo de problema, perfecto. Entonces... además está decirte que esta entrevista va a ser estrictamente confidencial, no va a haber ningún tipo de información que salga de esta entrevista tanto para tu Jefe, como para tus gerentes, y por lo tanto te pido que seas lo más sincero posible para contestar esta entrevista, ¿estamos?, perfecto.

Entonces, Pierre, tú sabes que toda la empresa o las empresas siempre siguen una estrategia, y una estrategia es pasar de una condición a otra condición, entonces las empresas tienen tres tipos de estrategias: primero, una estrategia de crecimiento que es cuando las empresas quieren aumentar su nivel de rendimiento, productividad y está en constante crecimiento, buscar nuevas oportunidades, etc.; segundo, hay una estrategia de estancamiento que es cuando ellas están contentas, están en tu zona de *comfort* y se quieren mantener ahí en ese mismo nivel de productividad; y luego una estrategia de contracción, que consiste cuando las empresas ya comienzan a reducir su nivel de productividad o su nivel de rendimientos. ¿Me podrías contar más o menos a partir de lo que te he mencionado, qué estrategia crees tú que sigue el Fundo María Aurora?

Pierre: Bueno, ahí en el Fundo María Aurora, la estrategia mayormente sería de crecimiento, porque si bien es cierto de 50 hectáreas ahora tenemos 125 hectáreas, y bueno se requieren más trabajadores para poder sembrar otros frutos como puede ser el limón, mango.

Teo: La empresa alguna vez, ahora que te refieres al mango, me gustaría consultarte si ¿la empresa alguna vez les ha comentado que tiene la perspectiva de sembrar otro tipo de cultivo?

Pierre: Sí, nos avisaron y ojalá que se haga posible para que haya más trabajo.

Teo: Ok, ok Pierre. Bueno Pierre, ¿me podrías mencionar más o menos si conoces la visión, la misión, los valores o la filosofía que se vive en la empresa? Tú sabes más o menos, ¿cuáles son los valores que se viven en la empresa? y tú como Jefe, ¿cuáles son los valores que buscas de alguna u otra manera compartir o que se viva dentro de tu trabajo diario?

Pierre: Los valores que en toda empresa tiene que haber, y que nosotros ahí lo inculcamos en el fundo María Aurora es el respeto, la solidaridad, el trabajo social, o sea, el trabajo social es apoyar a las personas que no tienen, no..., porque a veces también en la misma empresa hay personas trabajadoras que lo necesitan. Aparte de eso está la responsabilidad, la honestidad, la honradez. La misión que tiene la empresa es este seguir creciendo en el tema del banano, alimentando a las personas, no..., porque

el banano es un alimento. La visión del fundo María Aurora es ser reconocido en el marco de su territorio y ser conocido a nivel internacional en el mercado.

Teo: Ok, ok. ¿Y sabes si la empresa inició con estos valores, con esta visión, con esta misión o desde el inicio en la empresa los han tenido?

Pierre: Claro no..., como toda empresa tienen que tener su misión, su visión, los valores, pero a mayor este..., a mayor tiempo las personas se han ido acostumbrando.

Teo: Perfecto Pierre. ¿Sabrás tú más o menos, quiénes son estas personas que se encargan de establecer los planes, las estrategias o las políticas de la empresa?, ¿Sabes tú, quiénes son los que formulan o implementan esas acciones que permitió a la empresa lograr el crecimiento a lo largo del tiempo?

Pierre: Sí, ahí está el Señor Gerente General que es el señor Guillermo Hidalgo y el administrador que es el señor Guillermo Hidalgo.

Teo: o sea, ellos son los que comunican a ustedes, les comunican estas estrategias, por ejemplo: imaginemos que vamos a vender a un nuevo cliente es una estrategia de comercialización, ¿se las comunican a ustedes?

Pierre: Sí, se reúnen con nosotros, nos dicen las estrategias que tienen que hacer, nos reúne y nos dicen, o sea puede ser certificación, ya nos capacitan lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer.

Teo: Perfecto. ¿Cuál crees tú puntualmente que son las acciones que ha desarrollado la empresa para lograr el cumplimiento de la estrategia?, ¿Cuáles crees tú desde el punto de vista de toda la empresa, que son las acciones que ha llevado la organización para poder cumplir justamente con la estrategia que es seguir creciendo?

Pierre: En infraestructura.

Teo: ¿Crees tú que la infraestructura es uno de los recursos importantes?

Pierre: Claro..., porque tenemos una línea para el proceso nos ayuda avanzar, tenemos el sistema de riego para que el banano no sufra de agua, tenemos un sistema de cable vía para poder llegar más rápido, para que se avance.

Teo: Dime una cosa Pierre, cuál crees tú que es la imagen que tienen tus compañeros por ejemplo o qué has escuchado de repente en tu calle o en tu zona, ¿cuál es la imagen que tienen ellos de la organización, qué imagen tienen de la empresa?

Pierre: Que los trabajadores del Fundo que son responsables y que quisieran venir a trabajar al fundo.

Teo: Les gustaría venir a trabajar acá...

Pierre: Claro..., porque tienen toda la infraestructura, tienen todas las herramientas, tienen lo que bueno..., lo que pocos por ahí por el sector tienen. Yo diría que nadie tiene en el sector.

Teo: Ok. Ahora coméntame más o menos ya hablando de infraestructura, herramientas, ¿cuáles son estos recursos y capacidades que tienen la empresa para que pueda haber sido o para que sea o para que logre ser competitiva en el mercado a lo largo del tiempo? En cuanto a recursos, ¿Cuáles crees que son los importantes?

Pierre: Para empezar, tenemos el cable vía, el sistema de riego, las herramientas que son las adecuadas, la infraestructura y sobre todo la capacidad de la gente, que la gente está capacitada para trabajar en el fundo.

Teo: Claro..., sobre todo en ¿qué puesto es el que ocupas en el Fundo?

Pierre: Yo soy encargado ahí, Jefe de planta.

Teo: Jefe de planta..., entonces como Jefe de planta manejas un grupo y, ¿consideras tú que la capacidad de la gente es importante?

Pierre: Sí, porque, o sea, por la experiencia que ellos tienen, no..., o sea los avances nos ayudan a salir adelante, a que el Fundo María Aurora sea reconocido por su calidad.

Teo: Perfecto. ¿Usted considera que estos recursos que tiene la empresa son valiosos, raros, inimitables y organizados?, ¿Por qué?, ¿Consideras tú que estos recursos y capacidades que tiene la empresa son importantes, son raros, que no los tiene otro?

Pierre: O sea importantes sí son, raros tal vez, un poco, porque otras organizaciones no las tienen, puede ser el sistema de riego, no tienen riego tecnificado, reservorio nadie por ahí por la zona tiene.

Teo: Claro..., entonces tienen esos recursos que les puede ayudar a ser competitivos y que otras organizaciones... ¿Por qué crees que otras organizaciones no pueden tener?

Pierre: Por el costo.

Teo: Por el costo que tienen estos...

Pierre: Son muy elevados.

Teo: ¿Y la empresa de alguna u otra manera demuestra que puede hacer frente a este tipo de costos o gastos?

Pierre: Sí, de esto se encargan los administradores y los dueños.

Teo: Perfecto. ¿Qué tan importante crees que es el... las capacidades, la gente, qué tan importante crees que son las personas, el clima laboral, el ambiente laboral, en la consecución de las metas y objetivos para lograr esa estrategia competitiva?, ¿Cuál crees tú o qué crees que es importante?

Pierre: Primeramente, que el trabajador se sienta bien en la empresa, el trato, buen ambiente, que tengan la motivación que nos da el señor Gerente y el dueño.

Teo: O sea..., es importante porque de alguna u otra manera tener un buen ambiente conlleva que justamente la gente trabaje bien y tenga un mayor rendimiento, ¿Es así más o menos lo que ha querido expresar usted?

Pierre: Sí.

Teo: Perfecto. ¿Para usted cuál considera o qué aspectos son importantes o qué aspectos debería tener una persona llámese por ejemplo experiencia, perfil, competencias, llámémosle valores, debe tener una persona o un obrero ya sea de planta o de campo para poder trabajar en la organización?

Pierre: Primeramente, bueno..., yo lo tomaría por experiencia, que la persona tiene que tener mínimo un año de experiencia, o si no que sean personas conocidas por el sector y sobre todo tienen que ser responsables, tiene que ser honesto, trabajador, no solamente que esté en un solo puesto, que se

desempeñe en varios puestos, sobre todo que la persona que demuestre todo eso pues tendrá que quedarse en la organización, en la empresa.

Teo: O sea que sea *multitasking*¹⁴, que pueda hacer varias cosas a la vez y sobre todo sepa de todos los puestos un poco, ¿es así?

Pierre: Sí, sí.

Teo: Perfecto. Ahora vamos a entrar un poco ya al plano de tu área en la que tú eres el Jefe, que es el área de planta o el área de proceso. Me gustaría me comentas más o menos ¿qué es lo que se hace en el proceso o qué acciones se hacen en el proceso?, o me cuentes brevemente ¿cómo es un proceso de banano?

Pierre: Primeramente, como es, capacitamos a los de campo, que carguen bien el racimo, lo ponen en las garruchas¹⁵ para que no se maltrate, llega el desmane¹⁶, tiene que calibrar, ver la cinta, pasa al saneo, personas que estén calificadas para saber cuál racimo va, cual no va, se le da su peso, su tiempo también en la tina, pasa por plastidol¹⁷, fumigación, sobre todo la fumigación que es muy importante no... para así poder aguantar y llegar a su destino. Luego se va al embale, luego los paletizadores, que ellos son los que se encargan y meten el producto al contenedor.

Teo: Ok, entonces desde ese punto de vista ¿Cuáles crees tú que son esas acciones o qué crees que ha hecho la empresa o qué acciones le han permitido a la empresa justamente a lo largo del tiempo lograr ese crecimiento que actualmente tiene?

Pierre: O sea, una nueva infraestructura, o sea..., en la empresa se volvió a comprar nuevas herramientas para poder avanzar nosotros, porque primeramente pegábamos cartón por intermedio de... nos poníamos bolsas no..., y ahora ya pues ellos han comprado lo que es este ... una pegadora¹⁸, una encintadora¹⁹, en el tema de arriba del pallet, de los pallets, para meterse primero eran tres personas, ahora son dos y se compraron uno que le llaman pato²⁰ para poder este meter el contenedor y así el trabajador no sufre mucho, no....

Teo: O sea para usted, ¿la acción más importante es invertir en herramientas o en maquinaria que pueda hacer aún más eficiente el proceso?

Pierre: Sí, y así también cuidar a los a los trabajadores, no..., se le da sus herramientas.

Teo: Se les da todos sus EPPS, guantes, etc.

Pierre: Sí, guantes, casco.

Teo: Ok, perfecto. De todas las acciones que tú has mencionado, de todas las que me has dicho como la inversión, etc., ¿Cuáles crees tú o cuál consideras que es la más importante?

¹⁴ Capacidad humana para realizar varias actividades al mismo tiempo.

¹⁵ Estructura metálica compuesta por dos poleas y una cadena que se utiliza para trasladar los objetos a través del cable vía.

¹⁶ Actividad que se desarrolla en el proceso del banano que consiste en extraer las manillas de las racimas de banano.

¹⁷ Material de plástico que se utiliza en el proceso para cubrir las coronas de las manos del plátano.

¹⁸ Herramienta que permite pegar de manera rápida y eficiente los fondos y tapas que se utilizan en el empaque del banano.

¹⁹ Herramienta que permite colocar la cinta o banda en cada una de las manos de plátano.

²⁰ Palabra utilizada en el sector bananero para hacer referencia a una estoca.

Pierre: Bueno para mí son todas, porque tanto trabajadores de campo se tienen que dar cuenta sobre y cuidar la calidad, que tienen que venir acá a planta para que así haya más trabajo y los dueños compren más terrenos e inviertan, más en trabajo.

Teo: Perfecto. Pierre, cuénteme más o menos durante los años de crecimiento, ¿la empresa ha desarrollado una estandarización de procesos?, es decir, ¿ya tiene mapeadas las tareas para planta, para el proceso o es que simplemente se hace de manera rutinario?, o ¿ya la empresa ya ha establecido tareas, por ejemplo: rendimientos?, imaginemos que un obrero de campo por poner un ejemplo, tiene que hacer pues 100 plantas de enfunde, supongamos no. ¿Hay en proceso este tipo de tarea?

Pierre: Sí, sí ya está prorrateado todo, ya se sabe que un contenedor de 1080 se trabaja con 40 personas, con uno de 960 por lo menos son 35 personas, ya tienen que estar aptas.

Teo: Ya la empresa sabe qué y cuánto por ese contenedor, o sea que a la persona le pagan por contenedor...

Pierre: Sí, por contenedor, y el contenedor tiene que salir sí o sí.

Teo: El contenedor tiene que salir sí o sí; entonces en cuanto a los procesos o al proceso, los puestos del proceso, porque hay distintos puestos según lo que me contaste al inicio, ¿ya se tiene el número de personas adecuado para esa tarea?

Pierre: Sí, sí lo tenemos.

Teo: Ya hay una estandarización de procesos, muy bien. ¿De qué manera crees tú que contribuye el personal, las personas, en el cumplimiento de las estrategias y a las acciones implementadas para poder lograr justamente las metas y objetivos de la organización?, ¿Qué tan importante es para ti la gente, el personal que trabaja contigo o bajo tu subordinación para poder llegar al cumplimiento de las metas, objetivos y puntualmente la estrategia?

Pierre: O sea, por trabajador cada quien tiene que saber lo que hace, tiene que tener su puesto fijo, tiene que saber la calidad, el trabajo que tiene que hacer en planta, para así poder llegar a las ventas y esos objetivos.

Teo: Que la persona es importante...

Pierre: Claro.

Teo: No solo basta con tener maquinaria buena sino también usted considera..., ¿considera usted que las personas contribuyen a mantener la calidad en el proceso?

Pierre: Claro, porque ellos, tanto los de campo, también vienen a trabajar a veces a planta y ellos tienen que saber la calidad que están enviando al mercado.

Teo: Perfecto. Ahora me gustaría que me comentas, ¿sabes que existe o no existe un área del talento humano dentro de la organización?

Pierre: No, no existe un área.

Teo: ¿Existe un área conformada así que hay un gerente o un encargado y alguien que se encargue de las funciones puntualmente?

Pierre: No.

Teo: Y., ¿cómo es que se manejan las funciones del talento humano?, por ejemplo, cuando tú tienes algún inconveniente con un pago con la planilla, ¿Qué proceso haces o quién es el encargado de planillas por en la empresa?

Pierre: Primeramente, pues..., si hay un malestar de pago sobre el sueldo de los trabajadores, primero se le comunica a la secretaria que está en el Fundo, luego la secretaria lo conversa con el administrador, y el administrador ya lo envía la señora Margot.

Teo: Margot, ¿Quién es Margot? Margot es...

Pierre: Margot es una trabajadora.

Teo: ¿No trabaja en el Fundo?, ¿dónde trabaja Ella?

Pierre: Ella es la Contadora.

Teo: Es la Contadora del Fundo. O sea que el proceso de planilla lo tiene la contadora...

Pierre: Sí.

Teo: ¿Quién se encarga de las capacitaciones o de organizar las capacitaciones?

Pierre: El administrador que es el señor Guillermo Hidalgo.

Teo: Y en cuanto a la asistencia de registro de asistencias, ¿quién lo maneja?

Pierre: Lo maneja la señora Secretaria, la señora Marisol.

Teo: Usted por ejemplo cuando entró a trabajar, ¿le entregaron un descriptivo de su puesto?

Pierre: No.

Teo: ¿Y cómo hicieron para indicarle qué funciones va a hacer?

Pierre: El señor Administrador...

Teo: ¿El señor Administrador más o menos habló con usted y dijo lo que tenía que hacer, o cómo fue eso?

Pierre: Sí, me dijo más o menos lo que tenía que hacer, ya que él conocía de mi trabajo no ... y ya pues.

Teo: A partir de eso, él le indicó lo que se espera de usted, pero.... ¿no existe un documento formal...?

Pierre: No, no hay.

Teo: Ok. Me gustaría me comenten más o menos cómo es el proceso de inducción, ¿cómo haces tú para traer a una persona al puesto de trabajo para que sea un obrero de planta?

Pierre: Primeramente, hacemos una reunión con los mismos trabajadores de la empresa y buscamos si es que tienen algún conocido y que tenga experiencia. Luego, yo tengo que llamar a mis contactos o si no, por A o B no encontremos trabajadores conocidos, llamamos por las emisoras en los pueblos cercanos.

Teo: ¿Cómo funciona esto de las emisoras?

Pierre: Se les paga y ellos pasan el comunicado, las emisoras dan el número y me llaman.

Teo: Y finalmente ¿cuándo lo seleccionas...?

Pierre: Yo hablo con el Señor Administrador y lo traemos.

Teo: A la persona...

Pierre: Sí.

Teo: O sea, ¿quién toma la decisión puntualmente?

Pierre: El Señor Administrador.

Teo: Tú lo recomiendas y el Administrador es quien selecciona.

Pierre: Sí.

Teo: Perfecto, ¿y el contrato dónde lo firma?

Pierre: En oficina con la señora secretaria.

Teo: Perfecto. Y... una vez que entra el colaborador, ¿quién le da la inducción al colaborador?, ¿quién indica qué es lo que debe hacer en cada puesto?, lo que más o menos me comentaste en la entrevista.

Pierre: Ese soy yo, por los años que tengo de experiencia, y ya pues, y depende pues, si es que no me da ahí, tengo que cambiarlo a otro puesto.

Teo: Si no te rinden tienes que cambiarlo a otro puesto...

Pierre: Claro, lo converso con el Señor Administrador.

Teo: Ok, ¿también lo coordinas con él?

Pierre: Sí.

Teo: Perfecto, más o menos me puedes comentar señor Pierre ¿Cómo es que se realiza o cómo es que tú realizas la evaluación de desempeño a tus colaboradores a tu mando?

Pierre: Lo miro no..., y como les digo... si es que..., sí están aptos para trabajar se pueden quedar en la organización, se pueden quedar con nosotros a trabajar, y si no pues lamentablemente...

Teo: Se va de la organización y eso... ¿lo coordinas o lo decides tú solo?

Pierre: Lo coordino con el señor Administrador.

Teo: ¿Existe en la empresa un proceso así determinado de evaluación de desempeño donde tú puedas firmar y colocar las anotaciones?

Pierre: No, no, no.

Teo: No existe y tampoco se los han alcanzado. Ok, luego de que tú los evalúas, ¿tienes algún tipo de acercamiento en el colaborador, por ejemplo, si un colaborador no hace bien las cosas le conversas...?

Pierre: Sí.

Teo: Y..., ¿qué más o menos qué le dices?

Pierre: Yo le digo..., primeramente, si es que sabe hacer las actividades asignadas donde lo pongo, y si él me dice sí, sí lo puedo hacer, yo lo evalúo, y si veo que no puede lo tengo que cambiar, hablo con el señor Administrador y le buscamos un puesto adecuado.

Teo: ¿Y si no se adapta a ese puesto?

Pierre: El Señor Administrador ya tomará sus medidas.

Teo: Ok, pero sí te acercas a él, perfecto. ¿Existen en la empresa formación para los trabajadores, como capacitaciones?

Pierre: Sí, sí existen.

Teo: Por ejemplo, ¿en qué los han capacitado?

Pierre: En inocuidad alimentaria²¹, normas agrícolas, seguridad y salud en el trabajo.

Teo: Y esas capacitaciones ¿con qué fin lo tienen?

Pierre: Para así poder tener una certificación.

Teo: O sea la empresa les da las capacitaciones para poder obtener la certificación, es lo que le exige la empresa, pero... ¿les dan a los trabajadores otro tipo de capacitación como, por ejemplo, liderazgo, trabajo en equipo, algunas capacitaciones por ejemplo de integración?

Pierre: No.

Teo: ¿No les prestan ese tipo de capacitación?

Pierre: No, solamente para la certificación.

Teo: Perfecto. ¿Cuál es la propuesta de valor que la empresa hace a sus colaboradores?

Pierre: Nos da la confianza, nos pagan puntualmente, nos reconocen el sueldo, la asignación, el sueldo BETA, nos dan esteherramientas, nos tienen bien, para qué...

Teo: Ok. Desde tu punto de vista como Jefe de planta, al tener una cercanía bastante importante con la gente, con tus trabajadores con los que están bajo tu supervisión. Me gustaría me digas, ¿qué le recomendarías al administrador o qué te gustaría añadir a esa propuesta que da la empresa, para que tus colaboradores o los que están bajo tu mando trabajen más motivados?

Pierre: Justamente estamos hablando con el señor Administrador y se estaba viendo si es que nos reconoce el almuerzo porque es muy importante, en el tema de los pasajes, también tener un día de la madre o un día del padre, una navidad, una chocolatada.

Teo: O sea tener una actividad de integración...

Pierre: Claro, para que haya más confianza entre todos nosotros y el trabajador venga a trabajar más satisfecho.

Teo: Ok. Me gustaría también me digas más o menos señor Pierre ¿qué tan cercano es usted al Administrador? ¿El Administrador llega al Fondo, conversa usted con él, tiene cercanía, se comunica con los colaboradores o es que el Administrador está muy lejano a la cercanía con los con los trabajadores?

Pierre: No, el señor Administrador si tiene la confianza, nos da la confianza a nosotros y cualquier problema nos da la confianza para contárselo él, no...

Teo: Ok, o sea sí puede ir un trabajador directamente donde está el Administrador sin ningún problema.

²¹ Cuidado de los alimentos para no causarles daños.

Pierre: Sí, Sí normal.

Teo: Perfecto. Ok señor Pierre, entonces eso sería todo por mi parte, simplemente agradecerle por el tiempo que ha tenido bien poder tener esa entrevista conmigo, nuevamente reiterarle que es totalmente confidencial, no va a tener ningún perjuicio por parte suya, y agradecerle también a la empresa que le ha prestado el tiempo necesario para realizar este tipo de entrevista. Muchísimas gracias.



Apéndice C. Fichas de validez del instrumento

Criterios de validación

Criterio	Indicadores	Evaluación y recomendaciones para cada indicador.
Suficiencia: Los ítems que se formulan bastan para responder a los objetivos.	1) Los ítems no son suficientes para dar respuesta a los objetivos propuestos. 2) Los ítems responden a algún objetivo, pero no al objetivo general. 3) Se deben incrementar algunos ítems para poder responder a los objetivos. 4) Los ítems son suficientes.	Los ítems son suficientes.
Claridad: El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1) El ítem no es claro 2) El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. 3) Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. 4) El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
Coherencia: El ítem tiene relación lógica con los objetivos planteados	1) El ítem no tiene relación lógica con los objetivos. 2) El ítem tiene una relación tangencial con los objetivos. 3) El ítem tiene una relación moderada con los objetivos planteados. 4) El ítem se encuentra completamente relacionado a los objetivos planteados.	El ítem se encuentra completamente relacionado a los objetivos planteados.
Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1) El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectado el logro del objetivo. 2) El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este. 3) El ítem es relativamente importante. 4) El ítem es muy relevante y debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Galicia, Balderrama y Edel (2017, p. 49; adaptado de Escobar y Cuervo, 2008p. 37).

Juicio del experto**Identificación del experto:****Nombres y Apellidos:** Elsa Mercedes Alama Salazar**Formación Académica:**

- Pregrado: Licenciada en Administración de empresas por Udep.
- Magister: MBA por la Universidad Rey Juan Carlos
- Doctorado: Doctora en Dirección de empresas por la Universidad Complutense de Madrid

Autor del instrumento: Hidalgo, Teo.

Válido Se puede aplicar – Los ítems fueron calificados en los criterios con la opción 4	Es válido
Medianamente válido Se puede aplicar siempre y cuando se implementen las observaciones efectuadas - Los ítems fueron calificados en los criterios con las opciones 2 y 3	
Insuficiente No se puede aplicar el instrumento - Los ítems fueron calificados en los criterios con las opciones 1 y 2	

Observaciones: _____

Firma del validador:**DNI: 02608199****Fecha de revisión: 25 de Setiembre de 2023**

Criterios de validación

Criterio	Indicadores	Evaluación y recomendaciones para cada indicador.
Suficiencia: Los ítems que se formulan bastan para responder a los objetivos.	1) Los ítems no son suficientes para dar respuesta a los objetivos propuestos. 2) Los ítems responden a algún objetivo, pero no al objetivo general. 3) Se deben incrementar algunos ítems para poder responder a los objetivos. 4) Los ítems son suficientes.	4
Claridad: El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	5) El ítem no es claro 6) El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. 7) Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. 8) El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.	4
Coherencia: El ítem tiene relación lógica con los objetivos planteados	1) El ítem no tiene relación lógica con los objetivos. 2) El ítem tiene una relación tangencial con los objetivos. 3) El ítem tiene una relación moderada con los objetivos planteados. 4) El ítem se encuentra completamente relacionado a los objetivos planteados.	4
Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	5) El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectado el logro del objetivo. 6) El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este. 7) El ítem es relativamente importante. 8) El ítem es muy relevante y debe ser incluido.	4

Fuente: Galicia, Balderrama y Edel (2017, p. 49; adaptado de Escobar y Cuervo, 2008 p. 37).

Juicio del experto**Identificación del experto:****Nombres y Apellidos:** Manuel Alejandro López Ortiz**Formación Académica:**

- Pregrado: _____
- Magister: Máster en Dirección de empresas
- Doctorado: _____

Autor del instrumento: Hidalgo, Teo.

Válido Se puede aplicar – Los ítems fueron calificados en los criterios con la opción 4	X
Medianamente válido Se puede aplicar siempre y cuando se implementen las observaciones efectuadas - Los ítems fueron calificados en los criterios con las opciones 2 y 3	
Insuficiente No se puede aplicar el instrumento - Los ítems fueron calificados en los criterios con las opciones 1 y 2	

Observaciones: Cómo pequeña sugerencia, consultar sobre el impacto en el cambio de la Ley de Promoción Agraria en 2020. Si les afecta, en qué medida ha afectado la competitividad y qué medidas han adoptado.


Firma del validador:**DNI: 10053302**

Apéndice D. Descripción y Especificación del puesto de obrero de planta

Descripción y Especificación del puesto de: OBRERO DE CAMPO		 MaríaAurora
<u>1) Identidad del puesto</u>		
Título del puesto:	OBRERO DE CAMPO	
Área a la que pertenece:	ÁREA DE PRODUCCIÓN	
Jefes(s) al que reporta:	JEFE DE PLANTA/GERENTE DE FUNDO/ADMINISTRADOR/INGENIERO DE CAMPO	
Puesto bajo su supervisión:	NINGUNO	
Número de personas a cargo:	NO APLICA	
Puestos de coordinación interna:	NO COORDINA INTERNAMENTE CON NINGUN PUESTO	
Puestos de coordinación externa:	NO COORDINA EXTERNAMENTE CON NINGUN PUESTO	
<u>2) Objetivo General</u>		
<p>Conservar y preservar la calidad de la plantación a través del adecuado manejo y desarrollo de las distintas actividades, buscando obtener una fruta de alta calidad.</p>		
<u>3) Funciones Específicas del puesto</u>		
3.1) Funciones diarias (Tareas que realiza todos los días)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfundar y encintar las racimas de campo de acuerdo a la semana que corresponde la fecha de enfunde. 2. Destallar las plantas que ya han sido cosechadas para evitar algún tipo de plaga posterior. 		

3. Realizar el deschante respectivo a las plantas que sus hojas ya están caídas o secas.
4. Realizar el deschive respectivo a las racimas según las indicaciones dadas por el Ingeniero encargado, el administrador o el Gerente.

3.2) Funciones Frecuentes (Tareas que desarrolla de manera semanal o quincenal)

5. Realizar la fumigación de los distintos lotes de la empresa. Está actividad la desarrollará con la mochila de fumigación que pesa aproximadamente 25 kilos.
6. Abastecer de producto a los fumigadores en sus mochilas, acudiendo hasta el lugar en el que se les agotó el agua.
7. Realizar drenes para evitar que el agua de empoce en campo y se evite pudrir la plantación. Actividad será realizada con una palana.

3.3) Funciones Ocasionales (Tareas que realiza de forma mensual o más)

8. Realizar el abonamiento de los distintos lotes de la empresa. Deberá recorrer planta por planta, pues es un abonamiento focalizado.
9. Realizar la poda del cerco vivo colocado en la frontera de la empresa.

4.4) Responsabilidades:

4.1) Responsabilidad individual	Responsable de la adecuada realización de su actividad y cuidado de la plantación.
4.2) Responsabilidad compartida	Responsable de cooperar en el cuidado y protección de la plantación. Así como el uso adecuado de sus recursos que le han sido asignados
4.3) Personal a cargo - Frecuencia y método.	
4.3.1) Frecuencia de supervisión	No tiene personal a cargo.
4.3.2) Modalidad de Supervisión	No tiene personal a cargo.

5) Especificación del Puesto

Características Personales y Profesionales	Requisito óptimo
---	-------------------------

Formación académica		Secundaria completa.			
Experiencia requerida		Tener conocimiento de motobombas, saber utilizar palanas, curvos y podones.			
Especialidad - Formación complementaria		No la necesita.			
Conocimientos ofimáticos		No es indispensable.			
Otros - Requisitos Físicos - corpóreos		No contar con problemas respiratorios, ni mucho menos alérgicos por la cercanía de productos orgánicos que pueden afectar salud. Contar entre 18 -50 años, pues las actividades requieren de esfuerzo físico considerable, así como el de subir escaleras.			
					
Competencias		Básico	Medio	Superior	Avanzado
Competencias Organizacionales	Confidencialidad				x
	Compromiso			x	
Competencias de Liderazgo	Integridad			x	
	Toma de decisiones		x		
	Trabajo en equipo			x	
	Liderazgo		x		
	Coordinación			x	
Competencias específicas	Visión estratégica y global		x		
	Conocimiento Técnico				x
	Análisis y pensamiento Crítico		x		
	Comunicación			x	

6) Condiciones de Trabajo:	
Físicos	<p>El 100% de la jornada laboral el trabajador debe estar de pie, en algunas actividades es necesario estar en campo bajo las altas temperaturas del clima.</p> <p>La totalidad de la jornada laboral le supone gran esfuerzo físico al trabajador.</p>
Cognoscitivo	No aplica.
7) Riesgos laborales:	
Riesgos Físicos	Existe riesgo de cortadura de piel por la utilización de los curvos en la jornada diaria. Para ello el trabajador debe portar guantes de jebe que son facilitados por la empresa. Además, puede incurrir en el riesgo de caer de la escalera y tener algún daño severo.
Riesgos Químicos	Existe cierto riesgo de ingerir a través de la boca o nariz alguna sustancia, que si bien es cierto es orgánica, pero genera cierta peligrosidad para el ser humano. Para ello el trabajador debe hacer uso de mascarillas.
Riesgos Psicosociales	Riesgo de estrés y fatiga muscular.
Riesgos Mecánico	Se está propenso a riesgo por el uso de las garruchas. El trabajador debe hacer uso del casco de seguridad y guantes. Riesgo de quemaduras de poca severidad por el uso de las bombas de fumigación.

Nota. Elaboración propia.