

VARIABLES DE DESARROLLO INTERNO DE EMPRESAS Y SU RELACIÓN CON LA CAPACIDAD  
DE INTERNACIONALIZACIÓN. UNA APROXIMACIÓN DESDE EL ESTUDIO DE CASO  
APROPAL EN PERÚ.

*Tesis presentada para optar al título de  
Magister de la Universidad de Buenos Aires,  
Área Agronegocios*

**Martha Ruíz Pérez**

Ingeniero Agroindustrial - Universidad Nacional de San Martín, Perú - 2011

Lugar de trabajo: Universidad de Buenos Aires.



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano  
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

Septiembre del 2016

## **COMITÉ CONSEJERO**

Director de tesis

---

### **Gustavo Napolitano**

Ingeniero Agrónomo (UNMdP)

Especialista en Gestión de Organizaciones (UNMdP)

Co Director

### **Sebastián Senesi**

Ingeniero Agrónomo (UBA)

Magíster, Área Agronegocios y Alimentos (UBA)

JURADO DE TESIS

JURADO

### **Evangelina Dulce**

Ingeniero Agrónomo (UBA)

Magíster, Área Agronegocios y Alimentos (UBA)

JURADO

### **María Susana Garat**

Licenciada Sociología (UBA)

Especialista en Negociación y resolución de conflictos (HARVARD)

JURADO

### **Josué Isaac Berman**

Contador público (UBA)

Doctor, Ciencias de la Administración (UB)

Fecha de defensa de la tesis: 26 de septiembre del 2016.

## **Dedicatoria**

*¡Mi entera dedicación a mi Madre y hermano!!*

## **Agradecimientos**

*Imposible cerrar estas líneas sin agradecer el aporte de cada una las personas para el desarrollo del presente trabajo.*

*Ing. Gustavo Napolitano, muy agradecida por su apoyo, conocimientos, herramientas y como ente de guía para el proceso de redacción del informe y la consecución de los objetivos trazados.*

*Gracias a los estrategas y colaboradores de la cooperativa APROPAL, quienes, a pesar de la distancia me mostraron su predisposición, cariño y apoyo para las entrevistas y levantamiento de información en general; es, ese tipo de apoyo que nos animan y dan estímulos a continuar, de una u otra manera a seguir de cerca estudios relacionados a la performance de los agronegocios en empresas conformadas por pequeños productores.*

*Gracias Sebastián por tus valiosos aportes, tus trabajos me inspiraron para la ejecución de esta investigación.*

*Muchas gracias Evan, por tu paciencia, tiempo y apoyo en los primeros pasos del trabajo.*

*Especial agradecimiento a todos los docentes del Programa de Agronegocios, quienes formaron las bases del conocimiento a lo largo de toda la cursada en la maestría.*

*Gracias al grupo multidisciplinario que conformamos con los compañeros de clase por sus recomendaciones.*

*A toda mi familia, por sus muestras de cariño y buenas vibras para continuar con el recorrido de este camino lejos de todos ellos.*

**A todos, muchas gracias.**

## **Declaración**

*Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en esta u otra institución.*

**Martha Ruíz Pérez**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Situación problemática inicial .....	1
1.1.1 Internacionalización de empresas .....	1
1.1.1.1 Factores determinantes de la Internacionalización. ....	3
1.1.2 Internacionalización en el Perú.....	5
1.1.3 El Palmito y la internacionalización de la cooperativa APROPAL .....	6
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo General.....	9
1.2.2 Objetivos específicos .....	9
1.3 Hipótesis .....	9
1.4 Estructura del trabajo .....	10
<b>CAPITULO 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA</b> .....	12
2.1 Antecedentes de Internacionalización .....	12
2.2 Clima laboral.....	16
2.2.1 Antecedentes.....	17
2.2.2 Definición de las dimensiones .....	19
2.2.2.1 Prácticas de liderazgo .....	19
2.2.2.2 Sentido de pertenencia .....	19
2.2.2.3 Compañerismo .....	20
2.2.2.4 Seguridad y salud ocupacional.....	20
2.2.2.5 Remuneración .....	21
2.3 Confianza Organizacional.....	21
2.3.1 Definición de las dimensiones .....	27
2.3.1.1 Credibilidad .....	27
2.3.1.2 Respeto.....	28
2.3.1.3 Imparcialidad .....	29
2.3.1.4 Orgullo .....	29
2.4 Confianza en los directivos.....	29
2.5 Nivel de Educativo.....	30
2.5.1 Definición de las dimensiones.....	30
2.5.1.1 Nivel de educación.....	30
2.5.1.2 Compromiso con la empresa.....	31
2.5.1.3 Capacidad de aprendizaje continuo y seguridad en sí mismo .....	32

<b>CAPITULO 3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>34</b>
3.1 La epistemología fenomenológica .....	34
3.2 Universo de investigación.....	35
3.3 Método de muestreo.....	36
3.4 Herramientas metodológicas utilizadas .....	36
3.4.1 El método de observación directa estructurada .....	36
3.4.2 El método de encuestas.....	37
3.4.2.1 Clima laboral.....	38
3.4.2.2 Confianza Organizacional.....	38
3.4.2.3 Nivel educativo .....	39
3.4.3 Entrevistas estructuradas .....	40
3.5 Sistematización de la información .....	42
<b>CAPITULO 4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN Y DESARROLLO INTERNO DE APROPAL.....</b>	<b>43</b>
4.1 Evolución de APROPAL .....	43
4.2 Actores institucionales que impulsaron la evolución e internacionalización de APROPAL.....	45
4.3 Caracterización de la Cooperativa APROPAL.....	47
4.3.1 Descripción de la Organización.....	47
4.3.2 Sistemas de producción de palmito de los socios de APROPAL.....	47
4.3.3 Actores internos que participan en el subsistema de APROPAL.....	50
4.3.4 Estructura organizacional interno.....	53
<b>CAPITULO 5. CARACTERIZACIÓN DE APROPAL CON LOS POSIBLES FACTORES DE INTERNACIONALIZACIÓN.....</b>	<b>56</b>
5.1 Tamaño de la empresa .....	57
5.2 Imagen de una empresa.....	57
5.3 Calidad del producto .....	57
5.4 Marketing.....	58
5.5 Tecnología .....	60
<b>CAPITULO 6. RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO QUE IMPULSARON LA EVOLUCIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE APROPAL .....</b>	<b>62</b>
6.1 Clima laboral.....	62
6.1.1 Prácticas de liderazgo .....	62

6.1.2	Sentido de pertenencia.....	63
6.1.3	Compañerismo.....	64
6.1.4	Seguridad y salud ocupacional .....	65
6.1.5	Remuneración.....	65
6.2	Confianza organizacional .....	67
6.2.1	Credibilidad .....	67
6.2.2	Respeto .....	69
6.2.3	Imparcialidad .....	69
6.2.4	Camaradería.....	70
6.2.5	Orgullo.....	71
6.2.6	Confianza hacia los directivos.....	72
6.3	Nivel de educación.....	75
6.3.1	Grado académico y el compromiso con la internacionalización .....	75
6.3.2	Capacidad de aprendizaje continuo y seguridad en sí mismo .....	77
<b>CAPITULO 7. IMPACTO RELATIVO DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO PARA LOS ESTRATEGAS DE APROPAL .....</b>		<b>80</b>
<b>CAPITULO 8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>		<b>87</b>
8.1	La evolución del negocio de APROPAL.....	88
8.2	Caracterización de APROPAL con los posibles factores de internacionalización. ....	88
8.3	Analizar las variables de desarrollo interno seleccionadas para el estudio (clima laboral, confianza organizacional y nivel de educación).....	90
8.3.1	Clima laboral .....	90
8.3.2	Confianza organizacional en APROPAL .....	91
8.3.3	El nivel de educación en APROPAL.....	93
8.3.4	Impacto relativo de las variables seleccionadas para el proceso de internacionalización de APROPAL percibido por los estrategas.....	94
<b>CAPITULO 9. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE NUEVOS ESTUDIOS .....</b>		<b>97</b>
9.1	Conclusiones .....	97
9.2	Sugerencia de nuevos estudios .....	101
<b>CAPITULO 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>102</b>
<b>CAPITULO 11. ANEXO.....</b>		<b>111</b>
11.1	Formulario de encuestas utilizado para los trabajadores.....	111
11.1.1	Clima Laboral.....	111



11.1.2	Confianza Organizacional (involucra trabajadores y socios en general)	112
11.1.3	Nivel de educación .....	113
11.2	Formulario de encuestas utilizado para los estrategas .....	114
11.2.1	Clima Laboral .....	114
11.2.2	Confianza Organizacional .....	115
11.2.3	Nivel de Educación.....	115

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.1.</b> Postulados de efectos de la internacionalización.....	2
<b>Cuadro 1.2.</b> Principales 10 países exportadores de palmito en el mundo .....	6
<b>Cuadro 2.1.</b> Los desafíos de la función RR.HH. ante la globalización .....	15
<b>Cuadro 3.1.</b> Diseño del estudio de casos .....	35
<b>Cuadro 3.2.</b> Resumen del análisis de las variables.....	39
<b>Cuadro 3.3.</b> Resumen del diseño metodológico .....	41
<b>Cuadro 4.1.</b> Actores facilitadores en la internacionalización de APROPAL.....	45
<b>Cuadro 4.2.</b> Representación gráfica del sistema de producción de APROPAL.....	49
<b>Cuadro 4.3.</b> Características claves de los consumidores para el importador .....	52
<b>Cuadro 5.1.</b> Caracterización de APROPAL con los posibles factores de internacionalización - APROPAL .....	56
<b>Cuadro 6.1.</b> Resultado de afirmaciones en cuanto a la seguridad y salud ocupacional	65
<b>Cuadro 6.2.</b> Valoración de las dimensiones analizadas – APROPAL. ....	66
<b>Cuadro 6.3.</b> Valoración de las dimensiones analizadas para la confianza organizacional APROPAL.....	74
<b>Cuadro 6.4.</b> Valoración de las dimensiones analizadas para el nivel de educación – APROPAL.....	78
<b>Cuadro 7.1.</b> Valoración de las variables de internacionalización por parte de los estrategias de APROPAL. ....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.1.</b> Exportaciones de palmito FOB US\$ Miles (2013-feb 2015) .....	8
<b>Gráfico 2.1.</b> Esquema del clima organizacional .....	18
<b>Gráfico 4.1.</b> Subsistema de conserva de palmito - APROPAL .....	50
<b>Gráfico 4.2.</b> Organigrama APROPAL.....	54
<b>Gráfico 5.1.</b> ¿Sus clientes cada vez más empiezan a demandar certificaciones de calidad? .....	58
<b>Gráfico 5.2.</b> ¿Realizan estudios de marketing sobre nuevos mercados y productos para el posicionamiento de su empresa? .....	59
<b>Gráfico 5.3.</b> ¿Recomendaría los productos de su empresa? .....	59
<b>Gráfico 5.4.</b> Influencia de los factores de internacionalización – APROPAL .....	60
<b>Gráfico 6.1.</b> Resultado de afirmaciones en cuanto a las prácticas de liderazgo en APROPAL.....	63
<b>Gráfico 6.2.</b> Resultado de afirmaciones en cuanto al sentido de pertenencia.....	63
<b>Gráfico 6.3.</b> Resultado de afirmaciones en cuanto al compañerismo.....	64
<b>Gráfico 6.4.</b> Resultado de afirmaciones en cuanto a la remuneración.....	66
<b>Gráfico 6.5.</b> Resultado de afirmaciones en cuanto a la credibilidad .....	68
<b>Gráfico 6.6.</b> Resultado de las afirmaciones en cuanto al respeto .....	69
<b>Gráfico 6.7.</b> Resultado de afirmaciones en cuanto a la imparcialidad.....	70
<b>Gráfico 6.8.</b> Resultado de afirmaciones en cuanto a la camaradería .....	71
<b>Gráfico 6.9.</b> Resultado de afirmaciones en cuanto al orgullo.....	71
<b>Gráfico 6.10.</b> Evalué el grado de importancia en cuanto al compromiso de sus compañeros de trabajo en el proceso de internacionalización (exportaciones).....	72
<b>Gráfico 6.11.</b> ¿Confía en los altos directivos gerenciales de su organización?.....	73
<b>Gráfico 6.12.</b> ¿Se puede comunicar abiertamente con los altos directivos de su organización?.....	73
<b>Gráfico 6.13.</b> ¿En relación a los últimos años de trabajo como considera el nivel de confianza entre los miembros de la organización?.....	74
<b>Gráfico 6.14.</b> Grado académico de los trabajadores – APROPAL.....	75
<b>Gráfico 6.15.</b> Resultado de las afirmaciones en cuanto a la percepción del compromiso de la empresa con el grado académico. ....	76
<b>Gráfico 6.16.</b> Resultado de las afirmaciones en cuanto al compromiso de la organización con la capacidad de aprendizaje .....	77

<b>Gráfico 6.17.</b> ¿Qué tipo de apoyo le gustaría recibir por parte de la organización para mejorar su nivel de educación? .....	78
<b>Gráfico 7.1.</b> Con relación a los ultimo 5 años ¿cómo fue la evolución del clima laboral? .....	81
<b>Gráfico 7.2.</b> ¿Cuáles son las actividades que se viene realizando para optimizar el clima laboral? .....	82
<b>Gráfico 7.3.</b> Califique la influencia del nivel de educación de sus trabajadores en el proceso de internacionalización de su organización.....	83
<b>Gráfico 7.4.</b> ¿Considera que, a menor grado académico, menos compromiso de los trabajadores con la organización?.....	83
<b>Gráfico 7.5.</b> ¿Qué acciones se viene realizando para fortalecer y/o mejorar el factor educación? .....	84
<b>Gráfico 7.6.</b> En relación a los cinco últimos años de trabajo como considera el nivel de confianza entre los miembros de la organización.....	85
<b>Gráfico 7.7.</b> ¿Cree que el nivel de confianza entre todos los actores de su organización, le permitió posicionarse en el mercado internacional?.....	85

## **Abreviaturas**

**AECI:** Agencia Española de Cooperación Internacional

**APROPAL:** Asociación de Productores de Palmito Alianza

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**CEPCO:** Centro de Estudios y Promoción Comunal del Oriente

**EFQM:** European Foundation for Quality Management (fundación europea para la Gestión de la Calidad)

**EPPs:** Equipos de protección personal

**GORESAM:** Gobierno Regional de San Martín

**GPTW:** Great Place to Work (Mejor lugar para trabajar)

**MINAGRI:** Ministerio de Agricultura y Riego del Perú

**NASFT:** Asociación Nacional de Alimentos Gourmet

**PDA:** Programa de Desarrollo Alternativo

**RRHH:** Recursos Humanos

**SAG:** Sistema de Agronegocios

**SCTR:** Seguro complementario de trabajo de riesgo

**UPB:** Universidad Pontificia Bolivariana

**Palabras claves:** APROPAL, Recursos humanos, clima laboral, confianza organizacional, nivel de educación, dimensiones, estrategias.

## RESUMEN

El creciente fenómeno de la globalización está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. Es éste, por tanto, un fenómeno absolutamente influyente en la gestión de las empresas, que no sólo ha introducido nuevas variables de gestión, sino que está impulsando la necesidad de regenerar algunos términos y conceptos, que parecían estar suficientemente consolidados en la ciencia de la economía de la empresa. Sin embargo, actualmente parecen requerir algunos elementos constituyentes de gestión empresarial internacional. Desde esta perspectiva, el presente proyecto tiene como objetivo estudiar y analizar las principales variables cualitativas de desarrollo interno y su relación con el proceso de Internacionalización de la Cooperativa APROPAL. Para cumplir este propósito, se realizó una revisión sobre los fundamentos teóricos y conceptuales sobre la relación entre la internacionalización empresarial y los factores cualitativos internos, lo que permite formular una hipótesis sobre las relaciones que existen entre las variables seleccionadas para el presente estudio **el clima laboral, la confianza organizacional y el nivel de educación** con la evolución empresarial. La metodología utilizada fue el **estudio de caso de tipo 2** a través de un **muestreo aleatorio simple**, utilizando como herramientas de información **observación directa, encuestas y entrevistas estructuradas** a los actores del sistema de la empresa. Tanto los trabajadores como los estrategas coincidieron en que la variable clima laboral contribuyó en el desarrollo internacional con un 60% de aceptación. La confianza organizacional obtuvo un 80% de importancia e influencia en este proceso. En cuanto al variable nivel educación; a pesar de la importancia percibida por los trabajadores los estrategas solo le asignaron un 20% de importancia, lo que generaría un punto de inflexión en el desarrollo laboral de los trabajadores pudiendo impactar más adelante en el compromiso con la empresa y su proceso de internacionalización.

**Palabras claves:** Internacionalización, APROPAL, clima laboral, confianza organizacional, nivel de educación.

## ABSTRACT

The growing phenomenon of globalization is generating a new and more complex economic and business environment. This is therefore an absolutely influential in the management of companies, which has not only introduced new management variables, but is driving the need to regenerate some terms and concepts that seemed to be sufficiently consolidated in the science of phenomena the business Economics. However, now they seem to require some constituent elements of international business management. From this perspective, this project aims to study and analyze the three main qualitative variables identified internal development and its strategic impact on, as facilitators in the process of internationalization of APROPAL Cooperative.

To fulfill this, purpose a review of the theoretical and conceptual about the relationship between business internationalization and internal qualitative factors fundamentals is done, allowing a hypothesis about the relationships between selected for the present work climate study variables, organizational trust and level of education with business development. The methodology used is the case study of type 2 through a simple random sampling, using information tools structured interviews and surveys actor's enterprise system. Both workers and strategists agreed that the working environment contributed varying in international development with 60% acceptance. Organizational trust won 80% of importance and influence in this process. As for variable education level; despite the perceived importance by worker's strategists assigned only 20% of importance, which would generate a turning point in the career development of workers impacting the commitment to the company and its internationalization process.

**Keywords:** Internationalization, APROPAL, work environment, organizational trust, level of education.

# CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Situación problemática inicial

### 1.1.1 Internacionalización de empresas

El desarrollo económico internacional en la actualidad se caracteriza cada vez más por su dinamismo. La creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante. Como consecuencia de estas tendencias, los fenómenos de **internacionalización** de las empresas se han acentuado, resultando **imprescindible para los empresarios tener una visión internacional de la actividad económica** (Peláez C. & Rodenes A., 2009)

Bajo el **enfoque estratégico**, la internacionalización es el resultado de la **adopción de una serie de estrategias, en las que, se consideran tanto los recursos y capacidades de las empresas como las oportunidades y amenazas del entorno** (Araya, 2009). La internacionalización consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que **la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional** y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países (Galán, 2000).

La internacionalización **es parte de la estrategia corporativa** (Araya, 2009). No solamente como un elemento fundamental en la definición de la estrategia, sino también, creando las condiciones para que la implantación sea un éxito. Para ello, hace falta una **organización adecuada, un equipo y unas personas con mentalidad internacional**, que se sientan a gusto haciendo negocios en cualquier lugar del mundo. A su vez, la empresa forma parte de un sistema de **redes sociales inter-organizativas, que son determinantes para su desempeño internacional** (Álvarez, et al 2006).

Entre las distintas opciones estratégicas que puede seleccionar una organización para alcanzar este objetivo de crecimiento, se encontrará la diversificación geográfica de los mercados de la empresa más allá de su frontera nacional. En este sentido, en los últimos años, han sido numerosos los autores que han puesto de manifiesto la importancia de la internacionalización como opción estratégica para el desarrollo y crecimiento empresarial, alguno de ellos se muestra en el cuadro 1.1.



**Cuadro 1.1.** Postulados de efectos de la internacionalización.

<b>Efectos de la internacionalización</b>	<b>Autor</b>
Posibilita que las capacidades de la empresa se desplacen en el espacio y en el tiempo.	Beckley y Casson (1976).
Permite el desarrollo lógico de las redes inter organizativas y sociales de las empresas.	(Mitchell, 1969; Rogers y Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Weiman, 1989).
Promueve obtener las ventajas que supone localizarse en distintos mercados, y aumentar los recursos de la empresa mediante la adquisición de nuevos recursos en mercados extranjeros.	Fahy (1996).
Permite potenciar las fortalezas, expresado esto en términos de recursos organizativos y productivos en la empresa.  Permite incorporar nuevos conocimientos, mediante un proceso de aprendizaje organizativo.	Ordoñez (2002).
Permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el mercado global, basando sus estrategias en la creación y establecimiento de sus capacidades internas.  Desarrolla ventajas competitivas en rutinas organizativas o fuentes de sinergia en el núcleo de la empresa, para integrar los componentes de la organización a fines productivos.	Tallman y Fladmoe- Linqvist (2002).
Permite incrementar la competitividad de la empresa, mediante el desarrollo de recursos valiosos, duraderos y fácilmente controlables.	Martín (1995).

**Fuente:** elaboración propia (2016)

#### *1.1.1.1 Factores determinantes de la Internacionalización.*

Actualmente, las organizaciones se están enfrentando a cambios importantes, originados por las condiciones tanto internas como externas. Hasta el momento, no existe un indicador utilizado de manera general para medir el éxito empresarial, sin embargo, la tendencia es ocupar indicadores mayormente de tipo financiero como la rentabilidad (Kim, et al., 2008; Gadenne, 1998). No obstante, algunos estudios consideran que no es una medida objetiva, ya que, deja a un lado aspectos relevantes de la empresa que no se ven reflejados en esta, por lo que han sugerido la utilización de **indicadores de tipo cualitativo** (Lombardo & Martos, 2007).

Algunos autores, como Alonso y Donoso (2000) y Claver y Quer (2001), establecen que, a la hora de diseñar la estrategia de internacionalización, existe la obligación de estudiar el marco institucional en el cual la empresa se desenvuelve, para pasar a continuación, a un análisis interno, en los recursos y capacidades que posee para competir en dicho entorno.

#### **Análisis de los Factores Internos**

Los factores internos de una organización pueden determinar su capacidad de internacionalizarse (Westhead et al., 2001); diversos estudios han observado que estos factores son potentes predictores del comportamiento exportador (Crick y Chaundhry, 1997; Gómez- Mejía; 1988; Philp, 1998) llegando a identificar cómo las empresas se sienten más influenciadas por los estímulos internos (Chiriboga, 2007).

La salida al exterior de la empresa, por tanto, requiere de una rigurosa planificación y de una inversión importante, pero, además, como decisión estratégica cuya implementación precisa de un desarrollo a largo plazo. Igualmente ha de contar con un **fuerte compromiso** por parte de la gerencia y de los recursos humanos. **La internacionalización** tiene de hecho especial incidencia, en **uno de los más importantes factores internos e intangibles para la empresa “la gestión de Recursos Humanos”**. Es importante tomar conciencia de que este proceso lo desarrolla, precisamente, el equipo humano de la empresa y es, por ello que deben entrar en juego desde el inicio (López, 2013).

**La importancia que tiene el equipo humano para el éxito** de las organizaciones es una cuestión ampliamente reconocida, tanto por las corrientes de estudio relacionadas con la

gestión estratégica de recursos humanos (Wright et al., 1994; Beckert y Gerhart, 1996) como por las relacionadas con la visión de empresa basada en el conocimiento (Grant, 1996; Spender, 1996; Teece, 2000). Tal y como señalan Pérez y Quevedo Cano (2006), los empleados son depositarios de la mayor parte de los conocimientos que maneja la organización, lo que les convierte en un **recurso sumamente valioso** que, además, posee dos cualidades claves, desde el punto de vista de la teoría de los recursos y las capacidades<sup>1</sup>: son **difíciles de imitar y difíciles de sustituir** (Barney y Wright, 1998; Barney, 1991, 1995; Lado y Wilson, 1994). Citados por (Martín, 2011).

El término capital intelectual relacionado con los recursos humanos, entendido por Thomas Stewart (1991); considera que es la **suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una compañía, que le otorgan a la empresa una ventaja competitiva frente al resto**; citado por (Menjón Erizmendi, 2006).

Es por tanto, este factor, el responsable de movilizar las diversas variables cuantitativas y cualitativas que mencionan los autores (Katsikeas, 1994); variables como: **la calidad del producto** (Cavusgil y Nelvin, 1981), **la tecnología** de producción (Keng y Juan, 1989), **el precio** del producto (Moon y Lee, 1990), el control de costos (Ken y Juan, 1989), capacidades de **marketing** (Verhees y Meulemberg, 2004), entre otras, y como **variables cualitativas**: la **planeación estratégica** (O'Regan y Ghobadian, 2002), situación de la empresa en el mercado nacional (Cavusgil y Naor, 1987), el **tamaño de la empresa** (Galán y Suarez, 1998), el grado de compromiso de la empresa en actividades internacionales (Andersson 2002), **el clima laboral** (Ghosal, 1987), **la confianza organizacional** (S. Covey, 2011) y **el nivel educativo** (Reid, 1983) aparecen como relevantes.

---

<sup>1</sup> La teoría de los recursos y capacidades supone un nuevo enfoque frente a la economía industrial, basando el rendimiento empresarial en factores organizativos internos, en lugar de en factores externos. Dicha teoría parte de la base de que cada empresa es heterogénea, puesto que posee una serie de recursos sobre los cuales puede sostenerse la ventaja competitiva, incluso a lo largo del tiempo (Bruque, Moyano y Llamas, 1999: 537), citado por (Corredera Rilo, 2013).

### 1.1.2 Internacionalización en el Perú

Una década atrás, el Perú exportaba aproximadamente US\$ 6,000 millones, el número de productos exportados ascendía a 1,900 y se vendía a 112 mercados (países). En el año 2014 cerró con US\$ 47,000 millones en exportaciones, el número de productos exportados alcanzó los 4,400 y se vendió a 187 mercados. (Mathews J, 2014).

De las cerca de 8,300 empresas que exportan en forma directa, 64,5% son mypes<sup>2</sup> y **empresas asociativas y/o asociaciones de pequeños productores** de los aproximadamente US\$ 47,000 millones que exportó el Perú en 2014, tienen una participación del 6%.

Cuando se trata de una empresa asociativa orientada a los negocios, la organización es una tarea delicada y de plazos relativamente más largos que los contemplados por la mayoría de programas de desarrollo rural. Mendoza (1987) citado por (IICA, 2006); apunta que a menudo el tema es subestimado en su complejidad, suponiendo que, dadas ciertas condiciones de interés por el proyecto o negocio, los productores se organizarán de forma eficiente superando los obstáculos. No obstante, esto no funciona así debido a muchos factores tales como: centralización de apoyo e inversión pública y privada en la región costera, deficiente sistema de infraestructura y logística, trabas en temas documentarios para la formalización de empresas, **conflictos de poder y falta de liderazgo para conducir la empresa** (IICA, 2006). Así mismo es valioso, pero aún poco desarrollado en todas las regiones del Perú, el apoyo que sobre conformación y desarrollo de consorcios e internacionalización ofrecen instituciones como Promperú-Exportaciones, el Produce, la Cámara de Comercio de Lima, el Mincetur, el Instituto de Comercio Exterior de Italia (ICE), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi) y el centro de educación ejecutiva de la Universidad del Pacífico (Mathews J, 2014).

Durante los últimos años, en el Perú, se han registrado experiencias exitosas, curiosamente la mayoría de ellas en el sector agroexportador, que siempre es complicado. El Consorcio de Productores de Fruta (CPF del Perú) nació en 2001, canalizando la oferta de la asociación de productores de palta (Prohass) y de la asociación de productores de

---

<sup>2</sup> La legislación peruana define a la PYME (Pequeña y Micro Empresa) como: "...la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (...).

cítricos (*Procitrus*). El año de su creación exportó aproximadamente US\$ 180,000 y en 2013 más de US\$ 45 millones. Además —y muy importante—, desarrolló la marca “Malki” en el competitivo mercado mundial de la fruta fresca, lo que le ha permitido crecer de forma sostenida (Mathews J, 2014).

### 1.1.3 El Palmito y la internacionalización de la cooperativa APROPAL

El palmito de pijuayo (*Bactriz gasipaes*), es un producto relativamente nuevo en el mercado internacional de alimentos. La demanda es todavía pequeña y está concentrada en consumidores que lo conocen, sea por razones culturales o por gastronomía. El principal producto exportable es el palmito conservado en salmuera (sal más ácido cítrico), que representa 95% del mercado total, mientras que el palmito al vinagre y otras formas representa el 5% restante (GORESAM, 2012).

Los principales países productores y exportadores de palmitos en conserva son Ecuador, Bolivia, Costa Rica y Perú (ver Cuadro 1.2). Estos cuatro países dominan el comercio, pues, concentran en promedio más del 80% del valor total enviado hacia los principales mercados del mundo (PROMPERU, 2014)

**Cuadro 1.2.** Principales 10 países exportadores de palmito en el mundo

Nº	País	% Var 12-11	% Part 12	Total, Expo. 2012 (millón US\$)
1	Ecuador	0%	58%	73.44
2	Bolivia	21%	13%	13.53
3	Costa Rica	-27%	11%	19.08
4	Perú	-1%	4%	4.96
5	Colombia	38%	3%	2.91
6	Brasil	-35%	3%	5.12
7	Bélgica	-10%	2%	3.40
8	Guayana	-3%	2%	2.25
9	Estados Unidos	493%	1%	0.23

10	Francia	47%	1%	0.58
1000	Otros Países (46)	-2%	2%	2.52

Fuente: elaboración propia en base a los datos de Promperu (2015)

**El Perú abastece al 4% de la demanda mundial**, el resto de la demanda es abastecida por Ecuador, Bolivia y Costa Rica, quienes son los principales jugadores y/o competidores en el mercado internacional (PROMPERU, 2015)

La producción y comercialización del palmito peruano en conserva se concentra en pocas empresas. Según indica PROMPERU (2015); se encuentran registradas sólo cinco empresas, la Cooperativa Agroindustrial de palmito APROPAL (Alianza – San Martín), Agroindustrias San Pedro SAC (Tarapoto – San Martín), Conservera Amazónica SA CAMSA (Iquitos - Loreto), Agroindustria Santa Lucía SA ASLUSA (Tocache - Ucayali) y Sociedad Agrícola Virú SA (Virú – La Libertad). Todas estas empresas tienen un factor en común, están conformadas por pequeños productores a través de asociaciones y/o cooperativas agroindustriales.

En la Región San Martín – selva peruana – el cultivo del palmito se inició en el año 1997, en áreas comprendidas en los territorios de las Provincias de Lamas y Tocache. Las plantaciones se instalaron como parte del paquete de cultivos alternativos a la hoja de coca y representando actualmente como uno de los principales productos dentro del sector Agroindustrial en la Región (GORESAM, 2012).

Raúl Talledo (Ex Gerente General APROPAL, 2014) mencionó que “durante el año 1999 se formó la Asociación de Productores de Pijuayo para Palmitos (APROPAL), a partir del apoyo de la Cooperación Española y el Gobierno Regional, siendo el objetivo, la producción y comercialización de conservas de palmito”

Esta cooperativa<sup>3</sup>, tiene una potencialidad de producción de 2.000 has sembradas y un flujo comercial de exportación de 4-6 contenedores mensuales dirigidos a sus principales

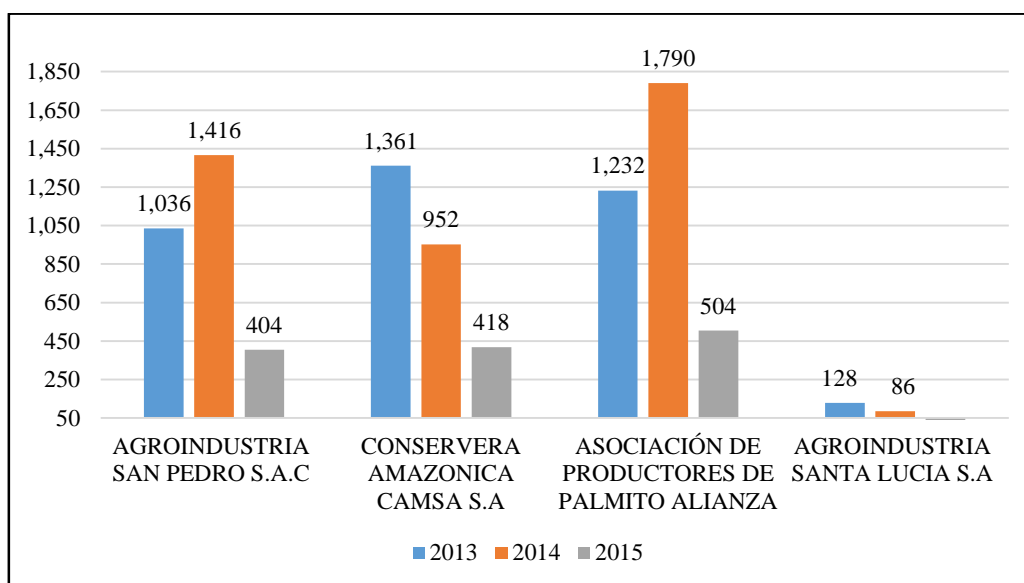
---

<sup>3</sup>Cooperativas de Provisión, Transformación y Comercialización (según la ley General de Cooperativas N° 15260):están organizadas por productores agropecuarios – Agricultores, ganaderos, horticultores, avicultores, apicultores, productores lecheros, mineros, etc. – con la finalidad de abaratar costos y tener mejor inserción en el mercado. Estos productores así compran insumos, comparten asistencia técnica y profesional, comercializan la producción en conjunto, aumentan el volumen y mejoran el precio, inician procesos de transformación de la producción primaria incorporándole valor agregado, etc.

mercados como son Francia y Bélgica. Actualmente concentra el 36% de las exportaciones de palmito en conserva de Perú.

En el gráfico 1.1 se muestra la participación de la cooperativa, dentro del sector Agroexportador en el Perú para las campañas 2013 – febrero del 2015.

**Gráfico 1.1.** Exportaciones de palmito FOB US\$ Miles (2013-feb 2015)



**Fuente:** Elaboración propia a base de los datos de Agrodata, 2015

El diseño organizacional asociativo de APROPAL, le permite articular tanto la producción primaria, procesamiento y comercialización del producto final. Cuenta con productores asociados y no asociados que proveen de materia prima a la planta de procesamiento industrial y una plataforma de gestión que coordina la comercialización con sus principales clientes (Talledo, 2014), debido al éxito alcanzado por APROPAL, en la inserción de su producto en los mercados más exigentes del mundo, lleva a plantearse la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo actuaron las variables de desarrollo interno de la Cooperativa Agroindustrial de Palmito APROPAL en su proceso de internacionalización, fueron previstas por los estrategas?

Como resultado de esta reflexión sobre la evolución, estudio de la internacionalización y de la revisión bibliográfica realizada; se observa una carencia notable en estudios y trabajos particularmente de las cooperativas agroindustriales; y la conexión existente entre múltiples variables que inciden en la actividad comercial exterior de las empresas; por lo que, se considera relevante el presente estudio de caso aplicado sobre todo a una de las cooperativas líderes en el proceso de internacionalización en San Martín.

Considerando lo mencionado por los autores en párrafos anteriores, así como en el desarrollo de la revisión bibliográfica (variables de desarrollo interno), por poseer la relevancia suficiente en cuanto al impacto en el proceso de internacionalización, además de contar con metodologías que pueden ser medibles; en la presente investigación, han sido seleccionadas tres de estas variables que son: **clima laboral, confianza organizacional y nivel educativo**, para el estudio de la cooperativa en análisis.

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo General*

Estudiar y analizar las principales variables cualitativas de desarrollo interno y su relación con el proceso de internacionalización de la cooperativa APROPAL.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

**Objetivo específico 1:** Contextualizar la evolución y el desarrollo interno de la Cooperativa APROPAL.

**Objetivo específico 2:** Identificar y caracterizar a la cooperativa APROPAL con los posibles factores de internacionalización.

**Objetivo específico 3:** Analizar las variables de desarrollo interno seleccionadas para el estudio (clima laboral, confianza organizacional y nivel de educación).

**Objetivo específico 4:** Ponderar el impacto relativo de las variables seleccionadas para el proceso de internacionalización de APROPAL percibido por los estrategas.

## **1.3 Hipótesis**

**Hipótesis principal:** las variables cualitativas de desarrollo interno seleccionadas tuvieron impacto estratégico en la cooperativa e influenciaron en el proceso de internacionalización.

**Hipótesis específica 1:** un buen clima laboral, apalancó positivamente el proceso de internacionalización.

**Hipótesis específica 2:** el alto grado de confianza facilitó la consolidación del proceso de internacionalización.



**Hipótesis específica 3:** un mayor nivel educativo de los actores del sistema aportó un mayor compromiso de internacionalización.

#### **1.4 Estructura del trabajo**

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado por nueve capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el Capítulo 1 se presenta la situación problemática inicial, los objetivos y la hipótesis del trabajo.

El soporte teórico de este trabajo se presenta en el Capítulo 2, el cual se asienta como teorías principales para el proceso de internacionalización el paradigma ecléctico de Dunning (1979, 1980, 1981, 1985, 1995, 1997), para el análisis de la importancia de los recursos humanos para las organizaciones la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991,1995; Barney y Wright, 1998) citado por (Corredera Rilo, 2013), puesto que, permite explicar la influencia e interés de las prácticas y sistemas de gestión de recursos humanos sobre el resultado organizativo en el proceso de internacionalización.

Centrándonos en las variables, para **el análisis de la percepción de los recursos humanos relacionadas con la internacionalización**; se utilizaron los siguientes autores: para el **clima organizacional**; considerando que hay un sin número de teorías que abarcan este factor, se tomó en cuenta las dimensiones o enfoques de diferentes autores relacionándola con la característica organizacional de APROPAL, algunos de estos autores fueron: (Litwin y Stinger, 1978), (Schneider y Hall, 1982, citado por Ortiz, 2001), los criterios utilizados por el Modelo EFQM y para el análisis de las dimensiones se utilizaron los estudios realizados por la Universidad Pontificia de Bolivariana (UPB) en el 2005. Para la variable **confianza organizacional**, se tomó las consideraciones de (North, 1993), (Ostrom, 2000), (Putnam, 1993) y otros aportes teóricos citados por Chiriboga 2007; pero, principalmente se aborda el marco teórico propuesto por S. Covey (2007) y los aportes de la GPTW (2016). Para el **nivel educación**, se tomó en cuenta la revisión de los principales trabajos y últimas tendencias de investigación de (Reid, 1983) que analizan esta variable en las prácticas y compromisos laborales como posible vía para favorecer el proceso de internacionalización.

No obstante, aunque éstos sean los pilares teóricos de este trabajo, a lo largo de la presente investigación también se hace alusión a constructos y aportaciones de otros enfoques.

El Capítulo 3, explica la metodología de investigación fundamentada en el marco teórico del estudio de caso simple.

En el Capítulo 4, se contextualizó la evolución de la Cooperativa APROPAL, su desarrollo interno, así como, identificar los principales factores de internacionalización de la empresa, poniendo de manifiesto la importancia de los recursos humanos y, en concreto, de los empleados.

En el Capítulo 5, se abordó el estudio de las variables **clima laboral, confianza organizacional y nivel de educación**. Se analizó su repercusión en la empresa como elemento motivador en el proceso de internacionalización, el cual, se apalanca con los resultados del método estadístico y software seleccionado para el objeto de estudio.

El Capítulo 6, corresponde al análisis de la **influencia de estas variables para los estrategias de la empresa** y el impacto relativo que le asignan a las mismas en el proceso del éxito empresarial e internacionalización de APROPAL de tal manera contrastar con los resultados del capítulo 5.

En el Capítulo 7, se presenta las discusiones contrastadas con los autores respectivos y los resultados derivados de la investigación.

Del análisis de los capítulos 4, 5 y 6, se desprende las principales conclusiones en el Capítulo 8, en el cual, se ratifican o rectifican las hipótesis de la investigación identificando además las limitaciones del trabajo, señalamos las contribuciones más relevantes de la misma, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, y, a modo de cierre, apuntamos las posibles líneas de extensión futura de esta investigación.

Finalmente, el Capítulo 9 enumera la bibliografía consultada.

## CAPITULO 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Antecedentes de Internacionalización

Existen múltiples teorías que abordan el proceso de internacionalización y sus factores determinantes. Cada una se centra en uno o varios aspectos parciales del fenómeno, salvo, quizás, el planteamiento **ecléctico de Dunning**, tiene una visión más general a partir de la integración de aportaciones previas como: **La teoría clásica**; se fundamenta en las ventajas comparativas entre los países. Pone el acento, en la diferente dotación relativa de factores (tierra, trabajo y capital) entre las naciones y el hecho de que las entidades tratan de maximizar el uso de sus recursos más abundantes, especializándose en la fabricación de los productos que utilizan tales factores (Ohlin, 1933). **La teoría del ciclo de vida del producto** de Vernon (1966), relaciona la internacionalización con cada una de las etapas de la vida de los productos, mediante el análisis de las capacidades necesarias para competir en los mercados internacionales. De este modo, la salida al exterior tiende a localizarse en los países con mejor dotación de los factores necesarios para competir en cada fase. **El modelo de Upsala**; analiza, fundamentalmente, el cómo del proceso de internacionalización. La entrada en mercados internacionales implica, acceder a un entorno complejo donde la empresa tiene que hacer frente a nuevos factores y requiere de un nuevo conocimiento (Johanson y Wiedersheim- Paul, 1975; Johanson y Valhne, 1977). Por ello, las empresas prefieren empezar su actividad internacional con formas de entrada que implican un bajo nivel de compromiso (exportación, licencias), e incorporar formas que suponen mayores niveles de compromiso (empresas conjuntas, filiales de venta, filiales de producción) a medida que incrementa la experiencia y disminuye el riesgo percibido. Por lo que respecta al **paradigma de Porter**, permite analizar el dónde y, parcialmente, el porqué de la internacionalización. El análisis de Porter (1990) sobre cómo influyen las condiciones nacionales en las ventajas competitivas de las empresas en sectores internacionales, se sintetiza en su modelo del diamante de Porter, basado en cuatro variables: la dotación y condiciones de factores productivos de los países, la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas nacionales, las condiciones de la demanda hacia la calidad e innovación, y la existencia de sectores afines y auxiliares al objeto de análisis.

Dentro de la teoría de la internalización se encuadran aquellos enfoques que estudian la internacionalización de la empresa a partir de la **economía de los costos de transacción** (ECT) (Williamson 1985), la cual resulta clave para decidir el cómo de este proceso. Para

Renau (1996), *El paradigma ecléctico de Dunning* es una derivación de esta teoría, ya que, de hecho, una buena parte de los fundamentos de este paradigma proceden de la ECT.

*El paradigma ecléctico de Dunning* (1979, 1980, 1981, 1985, 1993, 1995). Se trata de una teoría esencialmente integradora de las visiones parciales de las anteriores, aprovechando su complementariedad. La génesis de este paradigma se encuentra en el análisis de los factores que influyen en el nacimiento y crecimiento de la internacionalización. De acuerdo con esta teoría, la producción internacional de la actividad económica viene determinada por tres grupos de ventajas:

**Ventajas de propiedad:** son específicas a la empresa, y se vinculan especialmente con la acumulación de activos creados o con sus características; tecnológicas, de producto o de capital humano, está en mejor posición competitiva que aquella otra que no los posee.

**Ventajas de internalización:** se derivan de la capacidad que tiene la empresa para coordinar actividades de la cadena de valor añadido internamente (sin pasar por el mercado).

**Ventajas de localización:** se refieren a los factores productivos e institucionales presentes en una zona geográfica determinada. Surgen cuando es mejor combinar productos espacialmente producidos en su país de origen con algunos factores inmóviles u otros productos intermedios fabricados en otros países. De este modo, las ventajas de localización presentan un efecto arrastre y se derivan tanto de las imperfecciones de los mercados como de la posibilidad de reducir costos de transacción por medio de la reducción de riesgo y la mejora de las oportunidades locales.

Es evidente, que, la configuración de las tres ventajas mencionadas variará para cada empresa, según sus características y actividades, para cada país, y, además, van evolucionando en el tiempo.

Las consideraciones teóricas de los factores influyentes de internacionalización en el cual una empresa debe enmarcarse se representan a manera de resumen en el siguiente cuadro.

FACTORES	Caracterización en APROPAL
<p><b>Tamaño de empresa</b> (Laborda, Salas 2010, Philp, 1998; Reid, 1985)</p>	<p>Los estudios realizados por (Laborda Pemán &amp; Salas Fumás, 2010) en empresas españolas, afirman que el vínculo entre tamaño e internacionalización de las empresas pasa por la productividad relacionada con el <b>número de trabajadores</b>: Una empresa más grande (<math>\geq 250</math> trabajadores) es más probable que esté internacionalizada que otra más pequeña (<math>&lt; 50</math> trabajadores). La menor dimensión de la empresa se convierte en una señal de que la empresa estará centrada en mercados domésticos y será relativamente menos productiva que el resto de empresas exportadoras; es decir, la menor dimensión se convierte en señal de empresa de menor «calidad».</p>
<p><b>Imagen de la empresa</b> (Cavusgil y Naor, 1987), citado por (Garcia, 2001).</p>	<p>(Garcia, 2001); la imagen de una empresa es la forma en que se le comunica al cliente lo que ofrecemos, lo que somos y lo que queremos ser como empresa. Comunicar todo esto correctamente es crucial para un negocio que desea crecer; la calidad de producto y servicio, rapidez en los tiempos de entrega, responsabilidad social y ambiental, etc. son solo algunos de los factores que el cliente percibe en una compañía.</p>
<p><b>Calidad del producto</b> (Cavusgil y Nelvin, 1981), (Moon y Lee, 1990)</p>	<p>Como lo menciona (Cavusgil y Nevin, 1981), la competencia y posicionamiento de una empresa vía <b>calidad</b> puede convertirse en una estrategia sostenible en el tiempo; sin embargo para ello se debe tener en cuenta lo mencionado por la norma ISO 9001-2008<sup>4</sup>; “Para que ésta pueda satisfacer a sus clientes con <b>productos de calidad física y organoléptica</b>, debe tener, así mismo, un <b>personal de calidad</b>”.</p>
<p><b>Marketing</b> (Verhees y Meulemberg, 2004; Jimenez, 2013)</p>	<p>Hoy en día el marketing ha adquirido gran importancia y forma parte del día a día de las empresas. Es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y proporcionar valor a los clientes, así mismo, para manejar las relaciones con estos de manera que queden satisfechos beneficiando también a la empresa (Verhees y Meulemberg, 2004). Así mismo, Inma Jiménez (2013), en su artículo “La importancia de un trabajador enganchado a la marca” menciona; “<i>el mejor embajador de una marca es el propio trabajador, ya que es quien mejor lo conoce</i>”</p>

<sup>4</sup> (Iso 9001, 2008). **6.2 Recursos humanos**: el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad producto debe ser un **personal de calidad**.

El recurso humano se considera de calidad:

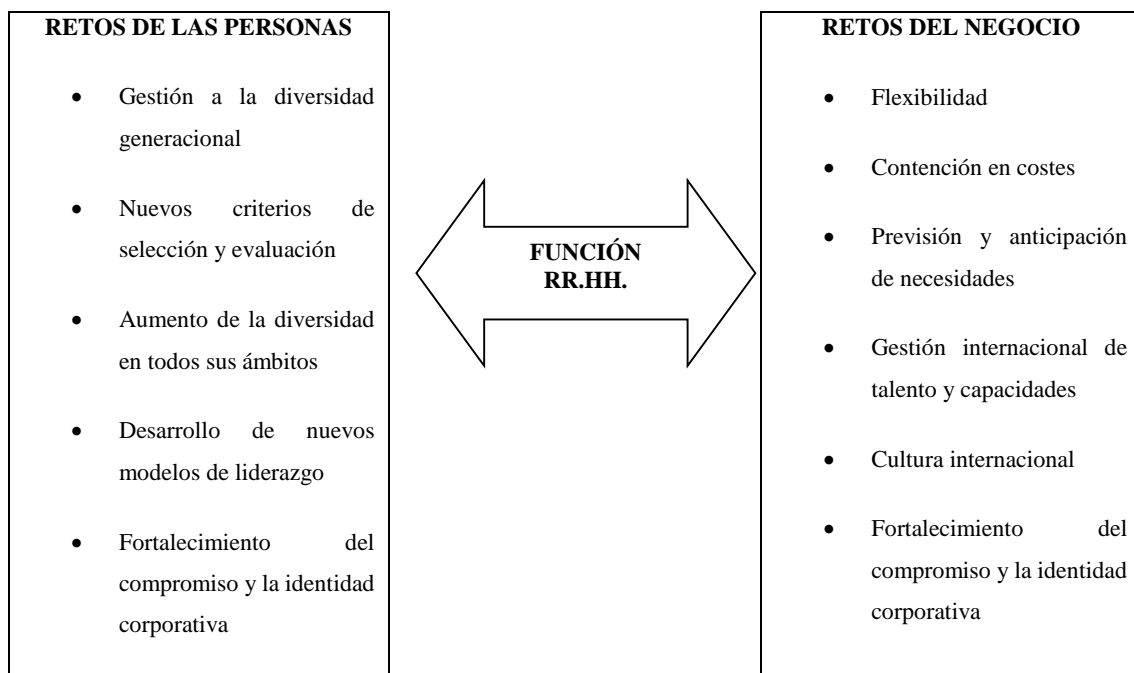
- cuando es competente en base a cuatro aspectos: **educación**, formación, habilidades y experiencia;
- cuando está consciente de la importancia de sus actividades en relación con la calidad, y
- cuando está satisfecho.

<p style="text-align: center;"><b>Tecnología</b></p> <p>(Chetty y Hamilton 1993), (Chiavenato, 1989)</p>	<p>(Chiavenato, 1989) La tecnología como variable organizacional es entendida como parte integrante de la organización sobre la que influye fuertemente; proporcionando un mejor desempeño y generando nuevos o mejorados productos, procesos o servicios.</p> <p>Los estudios realizados por Chetty y Hamilton (1993), Obstante a lo planteado, indica que la tecnología no es nada sin el hombre, ya que él mismo es quien la pone en movimiento, desarrolla y ejecuta los procesos de trabajo y aún más es quien es capaz de concebir, diseñar y poner en funcionamiento dicha tecnología de producción, por lo que, concluye indicando que “<i>el hombre es lo más importante</i>”.</p>
--	---

En la mayoría de las principales corrientes, *un factor fundamental de competitividad es la existencia de un conjunto de activos intangibles de una empresa* a lo que Gort, Grabowski y McGuckin (1985) denominan recurso organizativo o a lo que Rumelt (1974) apunta como núcleo de **habilidades del capital humano**. (Galán, 2000).

En este contexto los estudios realizados por Pilar García investigadora de **IESE- IRCO** en el 2011, “**¿La función de Recursos Humanos frente a la globalización?**”; pretende iluminar el camino hacia la internacionalización desde la función de los RR.HH.

**Cuadro 2.1.** Los desafíos de la función RR.HH. ante la globalización



**Fuente:** elaboración propia extraída de Pilar García (2011)

La adopción de la estrategia de internacionalización, afecta a la estructura organizativa de la empresa y requiere la incorporación al proceso, la función del RR.HH., en muy distintas dimensiones: transformación de la cultura organizativa, gestión del talento y **capital intelectual**, refuerzo de la identidad corporativa, etc.

Teniendo en cuenta que según el proyecto MERITUM<sup>5</sup>, la distinción entre capital intelectual e intangible no existe: son términos sinónimos que denominan el mismo concepto. El uso de un término u otro se debe básicamente al marco del mundo de la gestión en el que nos encontremos: desde el mundo de la contabilidad, se utiliza el término intangibles y desde el mundo de los recursos humanos, el de **capital intelectual**.

De entre todas las definiciones relacionadas con los recursos humanos y el capital intelectual, recogemos explícitamente la de Domingo Nevado y Víctor Raúl López por considerarla como una de las más completas: **«El capital intelectual es el conjunto de activos de una empresa que, aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la misma en un futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales, como: la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y comunicacional, que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros»** (Menjón Erizmendi, 2006)

Por lo tanto, es indispensable lograr mantener y retener el capital humano de la compañía, pero, además, es necesario crear un clima favorable para la obtención de resultados en materia de internacionalización (Pérez y Quevedo, 2006: 12).

## 2.2 Clima laboral

Según el modelo EFQM, **la satisfacción del personal**, contempla la dimensión de **percepción que el personal tiene de la organización**; se refiere a la percepción sobre cuestiones como el ambiente de trabajo, la comunicación, sus perspectivas profesionales, la dirección, el reconocimiento, los sistemas de evaluación y valoración, el sistema de formación y las condiciones de empleo. Aun cuando el nombre inicial dado por la EFQM

---

<sup>5</sup> Es un proyecto de investigación financiado por el Programa TSER de la Unión Europea, que se inició en noviembre de 1998, cuyo objetivo principal es mejorar las capacidades de toma de decisiones de la Unión Europea en el ámbito de la política científica y tecnológica, y particularmente de la política de innovación, proporcionando una base consistente para la medición fiable de las inversiones en intangibles.

fuera el de satisfacción, en realidad **se está haciendo referencia a lo que, desde un punto de vista técnico y científico, se conoce como el clima organizacional/laboral.**

### *2.2.1 Antecedentes*

El concepto de clima laboral remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, debido a ello se ha llegado a sostener que el clima de una organización **constituye la "personalidad" de ésta**, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

La especial importancia de este enfoque, reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. **De ahí que el clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales** (Schneider y Hall, 1982), citado por (Ortiz, 2001).

La teoría de Rensis Likert (1965) sostiene que en la percepción del clima laboral de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación, etc. Ante ellos, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización (Ortiz, 2001).

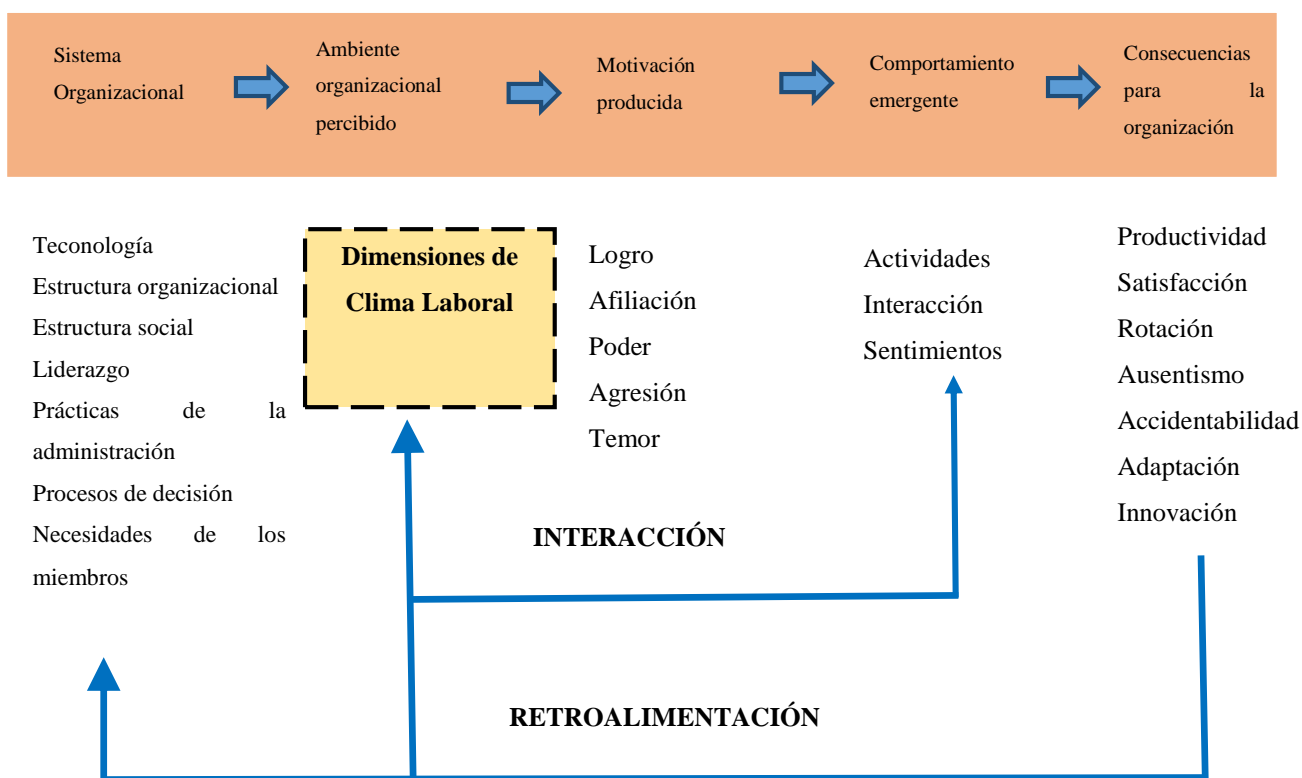
Las percepciones y respuestas que abarcan el clima laboral, se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima laboral



*En términos de internacionalización, estudios afirman que el clima laboral es el reflejo de la cultura más profunda de la organización, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tanto en la productividad, satisfacción, ganancias, rotación, adaptación, etc.(Gómez Rada, 2004).*

De acuerdo a las consideraciones anteriores mencionadas, y la combinación de las mismas, la teoría de Litwin y Stinger (1978), establecen el siguiente esquema:

**Gráfico 2.1.** Esquema del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, extraída de Litwin y Stinger (1978)

Desde esa perspectiva el clima laboral es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima laboral se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

**Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener**, con la aplicación de un cuestionario, **una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización, citado por (Ortiz, 2001).**

Aunque el clima laboral no se ve ni se toca, tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, pero que a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. *Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Por lo que, un clima laboral estable es una inversión a largo plazo.* Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención. **Una organización con una disciplina demasiado rígida y con demasiadas presiones al personal sólo obtendrá logros a corto plazo y no contribuirá al desarrollo sostenible (Gerardo & Tanoira, 2014).**

### *2.2.2 Definición de las dimensiones*

#### *2.2.2.1 Prácticas de liderazgo*

A través del tiempo, los diferentes estudios y planteamientos teóricos sobre el liderazgo, han cambiado de tal forma que se ha podido identificar diferentes concepciones de este término (UPB, 2005). **El liderazgo participativo**<sup>6</sup>; indica que, lo que motiva a las personas son las necesidades de autorrealización, aceptación y reconocimiento, y una vez satisfechas éstas, el grupo dirigirá y controlará por sí solo el trabajo; consideran que un control excesivo reduce el rendimiento; permiten que las personas actúen pero no dirigen, **consideran que para que un sujeto rinda hay que tratarlo como una persona responsable y no como un subordinado**; definen los objetivos y estimulan al grupo para que establezca sus propias metas, premian y reconocen el mérito; no amenazan ni critican, ni castigan, ya que piensan que estas medidas reducen la motivación de las personas (Gestoso y col., 2000) citado por (IPEDEHP, 2011).

#### *2.2.2.2 Sentido de pertenencia*

Toro (2001), define a esta dimensión como, el “grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa y de responsabilidad en relación con sus objetivos y programas”;

---

<sup>6</sup> (IPEDEHP, 2011) Estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo.

Al respecto, Muchinsky (2002), sostiene que conceptos como propiedad de las empresas por parte de los empleados: sentido de pertenencia, los planes de reparto de utilidades, equipos de trabajo auto gestionados y la administración de la calidad tienen que ver con el compromiso, que reduce la percepción “nosotros - ellos” en el empleado; por tanto, el compromiso con la empresa es un aspecto que aumenta, en la medida que los programas tienen éxito (Muchinsky, 2002, citado por UPB, 2005).

En general, se puede evidenciar en el empleado una demostración de orgullo por los éxitos de la organización a la que pertenece, preocupación genuina ante las dificultades del colectivo y voluntad para participar en los asuntos de la organización, en la medida que el sentido de pertenencia va en aumento (UPB, 2005).

#### *2.2.2.3 Compañerismo*

Para la Great Place to Work (2015), el compañerismo representa el grado de hospitalidad y comunidad dentro de la organización, lo que se traduce en el sentido de “familia” o equipo. Implica que las personas puedan ser ellas mismas en sus lugares de trabajo y que exista una atmósfera socialmente “amigable”.

#### *2.2.2.4 Seguridad y salud ocupacional*

Los aportes de Chiavenato (2000), citado por (UPB, 2005), indica; para proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable en todos los sitios donde se opera, se requiere que el trabajo esté profundamente influido por dos grupos de condiciones:

**Condiciones ambientales**, definidas por el autor como las circunstancias físicas en las que el “empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización; el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo. Los dos elementos más importantes son la **iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas como temperatura y humedad.**

**Seguridad en el trabajo**, es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar practicas preventivas. Según el esquema de organización de las empresas, los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y control de los resultados obtenidos.

El autor recomienda plantar un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional para minimizar los riesgos relevantes a salud, accidentes y otros por seguridad e higiene, inclusive reducir litigación por efectos sobre personal externo a la organización. Esta gestión proporciona un mejor desempeño de las actividades y procesos resultando en reducción de costos la cual favorece la imagen de la organización ante la comunidad y mercado a la cual provee, (Chiavenato, 2000).

#### 2.2.2.5 Remuneración

El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo, Lawler y Porter (1967) concluyen que la administración puede afectar la satisfacción en el trabajo mediante estructuraciones apropiadas de recompensas y las maneras en que estas recompensas son vistas por el empleado (Alcocer, 2007).

### 2.3 Confianza Organizacional

*Hay algo que tiene en común cada individuo, relación, equipo, familia, organización, nación y civilización en todas partes del mundo; algo que, si desaparece, acaba con el gobierno más poderoso, la empresa con más éxito, el liderazgo más influyente, la amistad más sincera, el carácter más fuerte y el amor más profundo.*

*En cambio, si se desarrolla y se aprovecha, ese algo encierra el potencial de generar un éxito y una prosperidad sin parangón en todos los ámbitos de la vida. Sin embargo, es la posibilidad menos comprendida, más descuidada y más subestimada de nuestro tiempo. Ese algo es la **CONFIANZA**” Stephen M.R. Covey (2007)*

La confianza es el sentimiento de confianza y apoyo de parte de un empleado a la organización, y de la organización hacia el empleado; y se apoya en la creencia de que ambas partes están involucradas en la relación organizacional, son honradas, y cumplen con sus compromisos (Gilbert, 1998).

Muchos autores consideran a **la confianza como un factor clave para el éxito e internacionalización** ya que: agiliza un número importante de transacciones sociales y económicas reduciendo costos de transacción y monitoreo (North, 1993), facilita la admisión de “bienes comunes” (Ostrom, 2000), incrementa el rendimiento de asociaciones y organizaciones (Stolle, 2001), estructura y coordina mejor las expectativas (Hardin, 2001), eleva el desempeño de instituciones y de los gobiernos (Putnam, 1993) y facilita el acceso a beneficios dentro de las redes (Field, 2003). Todas estas tienen un punto en común: *la confianza facilita la cooperación y el éxito en las exportaciones*, citados por (Chiriboga, 2007).

Para (S. Covey, 2007); la confianza es una combinación de **Carácter** y **Competencia**, es decir, nuestra apreciación de su forma de ser (carácter) y nuestra evaluación de su competencia. Según Covey nuestra decisión respecto de si debemos confiar o no en alguien, empieza con la evaluación de la credibilidad.

**Carácter:** La evaluación del “carácter” de una persona se basa en los dos primeros núcleos: evaluaciones de la intención y la integridad. Cuando usted cree que la intención de alguien es buena, y sus acciones son coherentes con esa intención (integridad), se determina que es una persona de buen carácter y se inclina a confiar en ellos. Pero la intención es una cosa muy difícil de evaluar, especialmente cuando no se cuenta con historia o experiencias vividas con la persona, por lo que, en la mayoría de las nuevas situaciones, inferimos o interpretamos las intenciones con una compleja combinación de hechos, palabras y observaciones procesados a través de nuestros prejuicios, las circunstancias de la situación y las hipótesis, con lo cual está lejos de ser un análisis científico y es predominantemente subjetivo e inconsciente. Aquí es donde el segundo núcleo, la integridad, entra en juego. **La integridad** está relacionada con “**predicar con el ejemplo.**” A pesar de que digamos cual es nuestra intención, nuestras acciones hablan más fuerte que nuestras palabras. Cuando nuestras acciones son coherentes con lo que decimos, sobre todo en un período de tiempo, la intención se ve reforzada y la apreciación del carácter ampliado de manera positiva. Si bien la intención es el deseo de hacer algo, la integridad es la voluntad consciente de hacer el esfuerzo para actuar en esa intención; (op. cit.).

En resumen, **la intención y la integridad definen el carácter de una persona**, y decimos que se trata de una persona de buen carácter, cuando entendemos que su intención es honorable y verificamos la coherencia de sus actuaciones con esa intención.

**El carácter es el requisito mínimo de personalidad para evaluar la confianza**, es el filtro a través del cual la competencia también es evaluada. Como el carácter de una persona es la constante en la ecuación de confianza, no es sorpresa que las violaciones y cambios del carácter son las infracciones más ofensivas de la confianza. Cuando el carácter de una persona está cuestionado, se crea un obstáculo a la confianza que es casi imposible de superar, (S. Covey, 2007).

**Competencia:** la “competencia” es mucho más fácil de medir y evaluar: por lo tanto, es mucho más cómoda de usar como la principal medida de la confianza. La competencia tiene que ver con los otros dos núcleos de credibilidad de Covey, **es una combinación de habilidades o capacidades** potenciales (conocimientos, talento, experiencia, etc.) y los resultados demostrados (el rendimiento o resultado). Es importante la diferencia entre estos dos porque no se puede suponer que las habilidades y el conocimiento se traducen en resultados. Sólo porque alguien puede, no quiere decir que lo hará. Conforme a Covey, a diferencia del carácter, la competencia es situacional, y puede ser acelerada o inhibida por el carácter. La naturaleza empírica de la competencia también significa que será la parte observable más utilizada para evaluar la confianza, y los resultados pueden ser la forma principal de evaluarlos, especialmente durante las primeras etapas de una nueva relación. El carácter y las competencias son inseparables y se toman juntos para evaluar la confianza; (op. cit.).

## Como se visualiza la confianza

(S. Covey, 2007); empieza con la confianza en uno mismo y se expresa como el oleaje que se formula al caer una gota de agua en aguas calmadas.

- **La primera ola:** Confianza en uno mismo
- **La segunda ola:** Relación de confianza
- **La tercera ola:** Confianza organizacional
- **La cuarta ola:** Confianza en el mercado
- **La quinta ola:** Confianza en la sociedad



**La primera ola es Confiar en uno mismo (CREDIBILIDAD).** Esto significa confiar en nuestra habilidad para establecer y alcanzar objetivos, honrar compromisos y hacer lo que decimos que vamos a hacer, de tal manera para inspirar a los demás. Este principio fundamental es la credibilidad. Inspirando confianza es el principal diferenciador entre un gerente y un líder, y el principal motivador de éxito en las empresas y las relaciones interpersonales. La buena noticia es que podemos incrementar nuestra credibilidad (op.cit)

**La segunda ola es la Relación de Confianza (COMPORTAMIENTO CONSISTENTE)** y tiene que ver con aprender a establecer e incrementar la confianza entre usted y los demás. El principio fundamental aquí es mantener un “comportamiento coherente”, que permita generar confianza entre las partes y alcanzar los resultados.

**La tercera ola es tener Confianza Organizacional (ALINEACIÓN).** Se refiere a como los líderes generan confianza en las organizaciones.

El principio fundamental aquí es el “**alineamiento**”, y asegurará que todas las estructuras del sistema dentro de la organización están en armonía con los núcleos y comportamientos discutidos en las dos primeras olas; la relación con la segunda ola tenemos:

- Para incrementar la integridad organizacional, se debe trabajar en crear una cultura de hacer y mantener compromisos con la organización.
- Para incrementar la intención organizacional, se debe asegurar que la misión y los valores reflejen los motivos y principios que construyen la confianza.

- Para incrementar las capacidades organizacionales, se debe tomar pasos para que las estructuras y sistemas en la organización estén diseñados para atraer y retener el talento que la organización necesita para ser competitiva
- Para incrementar los resultados organizacionales, se debe ayudar a la gente a crear una visión compartida atendiendo a los resultados deseados a través de sistemas que incluyan metas y pongan a todos en la misma página. En adición se debe crear una cultura en la cual las personas tengan la oportunidad de alcanzar metas en base a los resultados no a actividades día a día, (S. Covey, 2007).

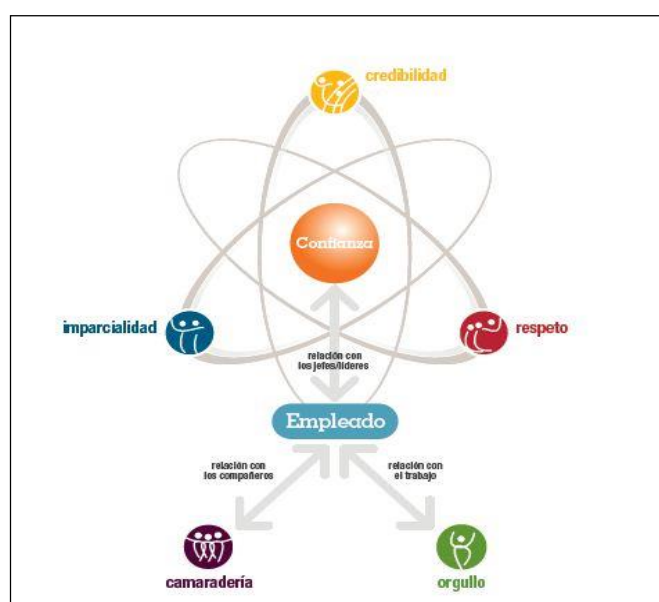
Por su parte Williamson plantea un esquema de tres niveles en donde destaca que **la alineación** aparece influenciada por **aspectos macro, las instituciones y por aspectos micro, los individuos**. Las describe como influencias directas y mecanismos de feed back (Joskow 1995).

Por su parte la Great Place to Work (2015), indica: “El factor común en las relaciones es la **CONFIANZA**; los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde: confían en las personas para las que trabajan; sienten orgullo por lo que hacen y disfrutan de las personas con las que trabajan.

*La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales.*



**Gráfico 2.1.** Dimensiones valoradas para la confianza



**Fuente:** Great Place to Work (2015)

Indican además que, para lograr ese vínculo de **alineación** entre los individuos y la organización, hay nueve maneras (o áreas culturales) donde los líderes y jefes construyen ambientes de confianza. Los excelentes lugares para trabajar logran los objetivos de la organización *inspirando, comunicando y escuchando*. Tienen empleados que dan lo mejor de sí cuando se les *agradece*, se los *desarrolla* y se los *cuida*. Y pueden trabajar juntos como equipo/ familia al *contratar, compartir y celebrar*.

**La cuarta ola es sobre la Confianza en el Mercado (REPUTACIÓN)**, el principio fundamental aquí es la “reputación”. Esto tiene que ver con la marca de la compañía, que refleja la confianza que tienen en nosotros los clientes, los inversionistas y otros interesados; (S. Covey, 2007)

*Se requieren 20 años para construir una reputación y tan solo 5 minutos para destruirla* (Warren Buffett, 2015)

**La quinta ola tiene que ver con la Confianza en la Sociedad (CONTRIBUCIÓN)** y como es de esperarse, trata sobre crear valores para los demás y para la sociedad en su conjunto. El principio fundamental aquí es “contribución”. Al contribuir con la comunidad, contrarrestamos el cinismo y la falta de confianza dentro de la sociedad; (op. cit.).

### 2.3.1 Definición de las dimensiones

#### 2.3.1.1 Credibilidad

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, “credibilidad” es la cualidad de ser creíble y “creíble” se define como algo que puede o merece ser creído. Con esta definición se infiere, entonces, que la credibilidad está relacionada con lo que es aceptado como cierto y que, por lo tanto, es confiable y es real. Para Chip Bell (2011); las personas confían en alguien cuando la consideran competente para algo o una situación específica, es decir, responde adecuadamente a las necesidades con una conducta adecuada. Para (S. Covey, 2007); la credibilidad será el resultado de la integración de cuatro elementos fundamentales: integridad, intención, aptitudes y resultados.

**Integridad:** Es lo que la mayor parte de la gente piensa cuando piensa en confianza. Para muchos «integridad» significa básicamente «honestidad». Si bien la integridad comprende la honestidad, es mucho más. Es la «integrabilidad». Es hacer lo que se dice. Ser congruente por dentro y por fuera. Es tener la valentía de actuar conforme a sus valores y creencias. Resulta interesante que la mayor parte de las violaciones de la confianza son violaciones de la integridad; (S. Covey, 2007).

**Intención:** Esto tiene que ver con nuestros motivos, nuestras agendas y nuestro comportamiento que de ello resulta. La confianza crece cuando nuestros motivos son rectos y basados en el beneficio mutuo; en otras palabras, cuando realmente sentimos que no solo nosotros somos importantes, sino también la gente con la que interactuamos, la gente a la que dirigimos o a la que servimos. Cuando sospechamos que alguien tiene una agenda oculta o creemos que esa persona no está actuando conforme a nuestros mejores intereses, sospechamos de todo lo que diga y haga. Tanto la integridad como la intención son asuntos de carácter, (op. cit).

**Aptitudes:** Estas son las capacidades que tenemos para inspirar confianza: nuestros talentos, nuestras actitudes, nuestras habilidades, nuestro conocimiento y nuestro estilo. Son los medios que usamos para producir resultados. Las aptitudes también tienen que ver con nuestra capacidad de establecer, fomentar, extender y restaurar la confianza.

**Resultados:** Se refiere a nuestros antecedentes, nuestro rendimiento, nuestra capacidad para lograr que se hagan las cosas que tienen que hacerse. Si no logramos lo que esperamos lograr, esto disminuye nuestra credibilidad. Por otro lado, cuando logramos

los resultados que prometimos establecemos una reputación positiva de realizadores, de productores y entonces nuestra reputación va por delante de nosotros. Tanto las aptitudes como los resultados son asuntos de competencia. Como he dicho, cada uno de estos núcleos es de crítica importancia para la credibilidad en cualquier situación, (op. cit).

### *2.3.1.2 Respeto*

Es reconocer, apreciar y valorarse, así como a los demás, entender y aceptar los derechos que los demás tienen de actuar y pensar diferente. Es establecer hasta dónde llegan las posibilidades de hacer o no hacer, como base de toda convivencia en sociedad. Es tratar a los demás según su dignidad, sentimientos y opiniones. La palabra respeto proviene del latín *respectus* y significa “atención” o “consideración”. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el respeto está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien. El respeto incluye miramiento y consideración. El término usualmente se utiliza en las relaciones interpersonales, pero también, está presente en una esfera más extensa: familia, empresa y sociedad.

Esto implica un verdadero interés no egoísta por la otra persona que trasciende más allá de las obligaciones que puedan existir. Muchas veces, se puede confundir el respeto con alguna conducta en particular, por ejemplo: ser educado, ser amable. Sin embargo, el respeto es algo diferente: Es una Actitud. Se tiene que reconocer el valor de una persona como tal o una habilidad o comportamiento; (Melgar, Bolaños, & Aguilar, 2011).

El respeto es un valor practicado frecuentemente en el diario vivir y está muy relacionado con la tolerancia. Un ámbito en que la persona muestra que ha desarrollado el respeto como un valor fundamental es en la empresa. Es el lugar donde conviven una amplia variedad de personas, con diferentes personalidades y opiniones. Muchas personas opinan que los valores más importantes son la creatividad, responsabilidad y puntualidad, sin embargo, **las relaciones humanas son complejas y sensibles, es allí donde el respeto toma el primer lugar en toda convivencia de trabajo.** Este se gana individualmente, lastimosamente en ocasiones los jefes no tienen respeto por sus subordinados y la relación de trabajo se vuelve fría, hostil y tensa. En la sociedad el respeto también es fundamental, ya que se combina una serie de características y personas. Si la persona se respeta a ella misma, los demás la respetarán (Melgar, Bolaños, & Aguilar, 2011).

### *2.3.1.3 Imparcialidad*

Si bien es cierto, el favoritismo, no es un tema nuevo en el mundo laboral. Las organizaciones representan entidades sociales, en donde las relaciones interpersonales son necesarias entre colaboradores, jefes y subordinados. Es cierto que, de estas relaciones sociales, no todas serán totalmente “equitativas”, sino que se verán influenciadas por el nivel de cercanía o compatibilidad que se tenga con las personas.

Sin embargo, el conflicto surge cuando estos intereses compartidos y compatibilidad generan percepciones de tratos preferenciales a algunas personas, o si realmente esto sucede, y existe parcialidad en el trato. Estas situaciones resultan dañinas y perjudiciales para el ambiente dentro de la organización (GPTW, 2013).

### *2.3.1.4 Orgullo*

Según Navarro (2012); para que una empresa, pequeña, mediana e incluso las grandes corporativas generen ganancias y sean productivos es necesario que cuenten con personal que se sienta identificado con su trabajo, formen parte del éxito, y su labor sea apreciada; Navarro señala además; que **los colaboradores orgullosos de su organización están motivados y son más productivos**; si la empresa se interesa, se preocupa por el desarrollo de sus trabajadores, hace una inversión porque un empleado satisfecho con sus labores es más ágil en su proceso y se queda en la compañía.

## **2.4 Confianza en los directivos**

Las relaciones personales entre jefes y colaboradores se alimentan a largo plazo. La consideración, el respeto y la confianza se logran con el tiempo. Stephen Covey lo denomina cuenta bancaria emocional, donde hacemos constante depósitos y ganamos su confianza, en algunos casos es tan fuerte que podemos darnos el lujo de enfrentar algunas dificultades en la relación sin que ello traiga consecuencias graves a la hora de una nueva idea o de retener su confianza (Giraudier, 2004) citado por (Perilla, 2011).

Lo realmente distintivo de **los mejores lugares para trabajar es el modo en que los empleados y los jefes se relacionan, siendo la CONFIANZA el elemento fundamental**. La relación de confianza que establecen los jefes con sus empleados es fundamental. En dicho vínculo se destacan algunos comportamientos y prácticas como la coherencia que se observa entre lo que se dice y hace, las instancias de comunicación abierta y transparente que se generan para compartir expectativas y percepciones de ambas partes, las posibilidades de desarrollo tanto profesional como personal que se

ofrecen y la forma en la que se definen los ascensos y demás oportunidades de reconocimiento, entre otros temas (Moskowitz, 2013).

## 2.5 Nivel de Educativo

**El nivel educativo**, en el ámbito de la internacionalización, ha sido relacionado en general, de forma positiva con la propensión internacional mostrada por parte de las empresas, **siendo aquellos directivos y/o trabajadores con un mayor nivel de estudios<sup>7</sup> los que presentan un mayor compromiso exportador**, (Reid, 1983). Por su parte Mioni (1995) relaciona los conocimientos en finanzas con la posesión de una ventaja comparativa y a través de ello con el éxito en la exportación.

El nivel educativo también posibilita la **adquisición de experiencia** para ejercer el papel como empresario, bien sea en el país de origen o en otros países. Por lo tanto, la experiencia adquirida **permite a los trabajadores asumir los diferentes retos que hacen parte del proceso de internacionalización**, y dentro de dicha experiencia cabe resaltar el conocimiento que puedan llegar a adquirir sobre los mercados internacionales a lo largo de su carrera. Hay otras características también importantes del emprendedor, como su actitud al riesgo que impulsan sus propósitos de expandirse internacionalmente (Escandón Barbosa & Hurtado Ayala, 2014).

### 2.5.1 Definición de las dimensiones

#### 2.5.1.1 Nivel de educación

Los indicadores educativos, como el resto de los indicadores sociales, han experimentado en los últimos años una gran difusión. Varias son las causas que lo han hecho posible (Olivera Poll, A., 1997: 695) y, entre ellas, destacan como más relevantes: el proceso de globalización y sus cuestiones relacionadas con las condiciones sociales y económicas como el desarrollo, los niveles de vida, etc. **En el ámbito empresarial relacionado con el personal; los gastos en educación, y los rendimientos laborales.**

Su contribución consiste en; ofrecer elementos de juicio para interpretar dicha realidad, permiten detectar problemas, proporcionar elementos para su interpretación, datos para evaluar los sistemas educativos y su influencia en la productividad y rendimientos laborales, sin embargo no se debe magnificar su utilidad, sino utilizarlos como

---

<sup>7</sup> Reid, 1983. Mayor nivel de estudios relacionado con el mayor porcentaje de trabajadores con estudios superiores.

instrumentos que faciliten el análisis de los complejos fenómenos educativos y su correcta planificación en pro de las mejoras empresariales (Olivera, A. 1997).

#### *2.5.1.2 Compromiso con la empresa*

*El compromiso de los empleados es la llave maestra para la puesta en escena de la estrategia empresarial (Martín C, 1996).*

El compromiso se produce cuando en una persona surge una relación de afecto, un vínculo emocional, que le lleva a darse, a identificarse con una persona, con una idea, con una organización. El concepto de **“compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita** (Martín C. 1996)

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso, como una actitud que se expresa como el vínculo Psicológico del empleado hacia la organización, que hace, que sea poco probable que el empleado abandone la organización. Este vínculo psicológico se puede alcanzar mediante 3 componentes:

**Compromiso afectivo** (Deseo) identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la empresa. El empleado muestra fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, preocupación por los problemas de la empresa y fuerte deseo de permanecer en ella.

**Compromiso de continuidad** (Necesidad), el apego que tiene el trabajador con la empresa es de carácter material. Su continuidad depende de la percepción que tiene en relación con lo que recibe del trabajo, los costes personales que le supone el trabajo y los costes añadidos al abandono de la empresa (estado civil, hijos, edad o tiempo trabajado en la organización, nivel educativo, capacitación, estado del mercado laboral).

**Compromiso normativo** (Moral), sentimiento de lealtad a la empresa motivado por presiones de tipo cultural o familiar.

**El nivel y el tipo de compromiso de los empleados, inciden, tanto en la voluntad de permanencia como en el esfuerzo que el empleado está dispuesto a hacer para aumentar el nivel de contribución en la organización.** Diferentes estudios ponen de manifiesto que las empresas con trabajadores muy comprometidos tienen una media del

29% de mayor beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar la vuelta a unos resultados negativos que las empresas con trabajadores menos involucrados/satisfechos.

Es así que **llegar a un grado de compromiso aceptable es beneficioso tanto para el trabajador como para la empresa**, pues implica trabajos bien realizados, empleados felices y empresas triunfadoras.

#### *2.5.1.3 Capacidad de aprendizaje continuo y seguridad en sí mismo*

Las empresas y organizaciones modernas están insertas en un contexto global de permanente innovación, sobre todo al incorporar nuevo personal; de que éstos postulantes tengan un buen desarrollo de la capacidad de aprender y mejorar en forma continua y establecer en el tiempo sus habilidades y conocimientos (Shaw, 1996).

Senge (1990) señala que el aprendizaje que permite a la organización sobrevivir y adaptarse es importante y necesario, pero no suficiente. En una organización con capacidad de aprendizaje, el aprendizaje adaptativo, debe complementarse con un aprendizaje generador, que promueva la capacidad de crear e innovar. El principal objetivo de una organización con capacidad de aprendizaje es crear un ambiente interno que permite a los colaboradores adaptarse, desarrollar mejores competencias en sus funciones; así como obtener más éxitos en un entorno cambiante e incierto.

Shaw (1996) señala que una condición fundamental para permitir la creación del conocimiento individual es la existencia de cohesión organizacional sobre los objetivos, prácticas de trabajo, cambios internos y externos, y la coordinación de esfuerzos. Es también importante que los individuos consideren que el éxito individual es dependiente del éxito del grupo.

**La capacidad de aprendizaje continuo**, en términos esenciales son todas aquellas habilidades que tienen algunas personas y organizaciones en realizar siempre un esfuerzo activo y entusiasta en buscar las formas de hacer mejor lo que se hace (tarea, profesión, oficio) tanto desde el punto de vista del conocimiento técnico, o específico asociado; como de mayor información al respecto aun cuando en ese momento no sea imprescindible Watkins y Mohr (2001).

**La capacidad de aprender lleva al individuo a ir siempre un poquito más allá, ese aspecto de la personalidad cuando está presente redonda para la empresa en un valor agregado que genera en el empleado satisfacción por la tarea que se realiza, y a la empresa en un crecimiento de la misma como organización y por ende en el mediano y largo plazo en su posicionamiento y supervivencia en el mercado.**

Podemos considerar que un trabajador ha adquirido la competencia de capacidad de aprendizaje, cuando, desde la conciencia de lo que significa aprender, tiene la autonomía suficiente para gestionar el propio aprendizaje, de manera estratégica y flexible, en función de sus necesidades y sus propósitos. Tener capacidad de aprendizaje implica:

- Disposición a asumir responsabilidades,
- Voluntad de actuar con criterios propios en los diversos ámbitos de la vida humana, con independencia y en colaboración con los demás, y
- Capacidad de controlar los procesos cognitivos que intervienen en una autorregulación eficaz del aprendizaje.

Por tanto, es la responsabilidad, autonomía y autorregulación, conceptos inherentes a la capacidad de aprendizaje y la seguridad en sí mismo.



## CAPITULO 3. METODOLOGÍA

Los problemas de investigación en el área de los Agronegocios, no son factibles de ser separados del contexto en el cual tienen lugar. En este sentido, la epistemología fenomenológica, es el tipo de investigación que permite llevar adelante estudios de un problema sin separarlo de su contexto. Autores como Peterson (1997) y Lazzarini (1997) señalan al estudio de caso como una opción metodológica acorde para guiar este tipo de investigaciones, citados por (Dulce, 2012).

### 3.1 La epistemología fenomenológica

El conocimiento fenomenológico (Cassel & Symon, 1994; Easterby-Smith et al., 1991) surge como una alternativa epistemológica para la investigación de los agronegocios. Según Peterson (1997) afirma que en el corazón de la epistemología fenomenológica se encuentra la noción de que los fenómenos de interés no pueden ser separados de su contexto. Para estudiar un fenómeno humano, el investigador debe entender la naturaleza holística de la situación que lo creó. Según esta visión, la realidad está socialmente construida por los actores involucrados en los fenómenos. Para ello se llevaron adelante una serie de trabajos de investigación partiendo de Yin (1989) y Bonoma (1985) y desarrollaron el concepto de “epistemología fenomenológica”.

Según Peterson (op. cit.) el conocimiento fenomenológico deriva de un **proceso iterativo** que es a la vez **inductivo y deductivo**. El investigador académico debe observar la situación propiamente dicha y las acciones adoptadas. El investigador le asigna significado a estas observaciones a través de la clasificación y la comparación basadas en la teoría existente y/o la lógica de la situación en sí. El investigador formula una hipótesis tentativa sobre la acción, sus causas y sus resultados. Esta hipótesis se puede luego confrontar con otras situaciones de toma de decisiones. Las confrontaciones subsiguientes determinarán si la hipótesis es sostenible, si necesita ser modificada o desechada. Esto es lo que Bonoma (op. cit.) llama “**el ciclo de revisión teoría/datos/teoría**” que él recomienda para realizar el proceso de investigación de caso (Palau, 2005).

La epistemología fenomenológica, plantea que entre los métodos preferidos para conducir una investigación fenomenológica se encuentran, de manera no excluyente, **los estudios de caso**, análisis de archivo, **entrevistas** y **encuestas** semi estructuradas o totalmente estructuradas, ensayos de campo, análisis de incidentes críticos, técnicas de grilla de repertorio, análisis por clústeres, análisis factorial y análisis conjunto (Peterson, op. cit.).

El estudio de caso es una manera de solucionar problemas reales, ya que la recopilación de datos se obtiene directamente de los involucrados en el problema. Como dice Yin (1989), el estudio de caso surge como método potencial de investigación cuando se desea entender un fenómeno social complejo. Tal complejidad presupone un mayor nivel de detalle de las relaciones dentro y entre los individuos y organizaciones, y de sus intercambios con el entorno.

Existen cuatro diseños básicos para la investigación de los casos de estudio (Cuadro 3.1). El eje horizontal representa el número de casos individuales que se van a considerar –un estudio puede basarse en un caso único o en múltiples casos–. El eje vertical es el número de unidades de análisis (o sea, una unidad primaria de análisis con unidades de análisis adicionales incluidas en ella).

**Cuadro 3.1.** Diseño del estudio de casos

Unidad de análisis /caso	Diseño de caso único	Diseño de caso múltiple
Global (unidad simple de análisis)	Tipo 1	Tipo 3
Inclusivo (unidades múltiples de análisis)	<b>Tipo 2</b>	Tipo 4

Fuente: elaboración propia, extraída de Yin (1994)

**Tipo 2. Caso SIMPLE, diseño incrustado.** El estudio se desarrolla sobre un solo objeto y utilizando unidades de análisis (variables).

Para la investigación; variables de desarrollo interno de la Cooperativa APROPAL y su relación con la capacidad de internacionalización, se llevó a cabo el estudio de caso simple tipo 2. En esta metodología se tuvo un solo objetivo (citada anteriormente – objetivo general), y contó con tres unidades de análisis (variables): **clima laboral, confianza organizacional y nivel educativo.**

### 3.2 Universo de investigación

Según (Yin 1981), los estudios de caso pueden ser contruidos tanto por medio de evidencias cualitativas como por medio de las cuantitativas. Diferencia, de esta manera, los tipos de evidencias (a partir de datos cuantitativos o cualitativos) y los métodos de investigación envueltos, a los cuales prefiere denominar “estrategias”, donde se incluyen los estudios de caso.

Eisenhardt (1989), afirma que el uso simultáneo de datos cualitativos y cuantitativos en estudios de casos, acaba generando un efecto sinérgico, aliando el rigor de las evidencias cuantitativas al mayor nivel de detalle de las cualitativas. En este punto es también importante diferenciar entre metodologías y métodos. Vanwynsberghe y Khan (2007) mencionan que el estudio de caso es una metodología que puede reunir varios métodos. Estos autores refieren a los métodos como técnicas específicas de recolección de datos, citados por (Senesi, 2011).

Para la investigación, tomando como sustento teórico las definiciones antes escritas, se desarrolló los procedimientos cuantitativos y cualitativos.

**El universo de estudio se enmarcó en una firma en particular; la Cooperativa Agroindustrial APROPAL, el cual fue seleccionado de acuerdo a su relevancia, representatividad y su inserción en el sistema productivo, El estudio se delimitó tanto temporal como espacialmente. A nivel temporal fue definido dentro del contexto comercial de conservas de palmito de APROPAL y sus demás competidores en el mercado durante las campañas (1999-2015). A nivel espacial o geográfico la investigación se enmarcó dentro del área de influencia de APROPAL, específicamente en el centro poblado de Alianza, en la región San Martín – Perú.**

### **3.3 Método de muestreo**

El método utilizado fue el de **muestreo aleatorio simple** el cual involucró a todas las áreas que corresponden a la empresa, tomando como base de datos la lista de trabajadores, y padrón de asociados.

### **3.4 Herramientas metodológicas utilizadas**

En el presente trabajo se utilizaron como herramientas básicas; **observación directa, encuestas** a los miembros operativos de la empresa (de diversas jerarquías y áreas) y se complementó con **entrevistas estructuradas** a los principales estrategas de la empresa (directivos y gerentes principales), con la finalidad de ponderar dichos resultados y compararlos con los obtenidos en la encuesta.

#### *3.4.1 El método de observación directa estructurada*

La observación, es la estrategia fundamental del estudio de caso. “Observar supone una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los cuales poder formular o verificar hipótesis” (Fernández B. 1980).

Para la consecución del objetivo 2; contextualización de las características internas de la empresa fundamentales en la explicación de la ejecución, rendimiento y por extensión, en la explicación del comportamiento internacional, existe una diversidad de factores considerados por los investigadores; sin embargo, se observó que en su mayoría las variables utilizadas para la **explicación de los posibles factores de internacionalización** se pueden agrupar entorno a las siguientes: **tamaño de la empresa** (Philp, 1998; Reid, 1985), **imagen de la empresa** (Cavusgil y Naor, 1987), **calidad del producto** (Cavusgil y Nelvin, 1981; Moon y Lee, 1990), **marketing** (Verhees y Meulemberg, 2004) y **tecnología** (Chetty y Hamilton 1993). Es así que estas variables fueron contextualizadas utilizando como herramienta metodológica la ficha de diagnóstico empresarial del Modelo EFQM.

#### 3.4.2 *El método de encuestas*

Sintéticamente, Sautú *et al.* (2005); señalan que la encuesta es la aplicación de un procedimiento estandarizado para recolectar información –oral o escrita- de una muestra de personas acerca de los aspectos estructurales, ya sean ciertas características socio demográficas u opiniones acerca de algún tema específico. Asimismo, señalan que la información se recoge de forma estructurada y el estímulo es el mismo para todas las personas (Senesi, 2011).

La definición de encuesta presentada por García Ferrando no difiere demasiado del postulado por Sautú *et al.* (2005). En efecto, éste reconocido metodólogo sostiene que; una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (García Ferrando, 1994: 148), citado por (Senesi, 2009).

En la presente tesis reafirmamos el uso de las encuestas por ser una herramienta útil que permiten comprender los diversos comportamientos y opiniones de los actores de la cooperativa el cual permite relacionarlo con el objetivo de investigación (objetivo específico 3). Las encuestas se estructuraron tomando en cuenta las diferentes

herramientas on line como: **Survey Monkey Enterprise**<sup>8</sup>, **Acsendo software de talento humano**<sup>9</sup> y la **Great Place to work**<sup>10</sup> las cuales son plataformas en línea que permiten recopilar datos para una mejor toma de decisiones; se desarrollaron bajo un carácter de **confidencialidad y anonimato**, incluye preguntas con respuestas abiertas y cerradas con diferentes grados de respuestas bajo una escala de Likert y otras, las preguntas abordan los diferentes tópicos que se relacionan con las **variables en estudio: clima laboral, confianza organizacional, y nivel de educación.**

#### *3.4.2.1 Clima laboral*

Para el análisis de esta variable se utilizó los modelos teóricos antes mencionados. Las preguntas giraron en torno a las siguientes dimensiones: **prácticas de liderazgo (liderazgo participativo), sentido de pertenencia, compañerismo, seguridad y salud ocupacional y remuneración.** Las encuestas fueron complementadas con entrevistas personales, talleres informativos y observación insitu que aportaron en la validación de los objetivos e hipótesis planteadas.

#### *3.4.2.2 Confianza Organizacional*

Esta variable se estudió, tomando en cuenta las dimensiones valoradas por la **Great Place To Work (GPTW)**, el cual es un centro de investigación, consultoría y capacitación (firma global) que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de las culturas y confianza. La Trust Index (índice de confianza) es la encuesta a los empleados que mide el nivel subyacente de confianza dentro de la organización, las preguntas giraron entorno a: **credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo**, las mismas se complementaron con la evaluación del grado de **confianza organizacional entre los directivos de la empresa.**

---

<sup>8</sup>(<https://es.surveymonkey.com/mp/aboutus/>). Es el proveedor mundial líder en soluciones de encuestas basadas en la web que brinda servicios de recopilación datos para tener las perspectivas necesarias y así tomar decisiones más informadas.

<sup>9</sup>(<http://www.acsendo.com/es/equipo-acsendo/>). Es una plataforma de servicios que permite evaluar y gestionar el talento humano en cualquier organización, sin importar su tamaño o sector del mercado.

<sup>10</sup>(<http://www.greatplacetowork.com.ar/acerca-de-nosotros>) Great Place to Work es una firma global de investigación, consultoría y formación que ayuda a las organizaciones a diagnosticar, crear y sostener excelentes lugares para trabajar a través del desarrollo de culturas de confianza.

### 3.4.2.3 Nivel educativo

Se analizó a través de una encuesta considerando la relación **del grado académico - compromiso laboral, capacidad de aprendizaje continuo** para la gestión de la información y **seguridad en sí mismo**.

A continuación, se resume las dimensiones (cuadro 3.2) analizadas para cada una de las variables.

**Cuadro 3.1.** Resumen del análisis de las variables

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Herramientas</b>
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas de liderazgo.</li> <li>• Sentido de pertenencia.</li> <li>• Compañerismo.</li> <li>• Seguridad y salud ocupacional.</li> <li>• Remuneración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas on line Survey Monkey Enterprise y Acsendo software de talento humano</li> <li>• Modelo EFQM (2016).</li> </ul>
Confianza Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad.</li> <li>• Respeto.</li> <li>• Imparcialidad.</li> <li>• Orgullo.</li> <li>• Confianza en los directivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Great Place To Work (GPTW, 2016).</li> <li>• La Trust Índice (índice de confianza).</li> <li>• Aportes del factor confianza (S. Covey 2007).</li> </ul>
Nivel de educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado académico.</li> <li>• Compromiso con la empresa.</li> <li>• Capacidad de aprendizaje.</li> <li>• Seguridad en sí mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Great Place To Work (GPTW 2016).</li> <li>• Survey Monkey (2016)</li> <li>• Estudios realizados en empresas familiares españolas (Pilar G. 2011).</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia (2016).

### 3.4.3 Entrevistas estructuradas

Vargas 2012; afirma que la entrevista junto a la observación y el análisis de contenido es uno de los principales instrumentos de la investigación cualitativa. La fenomenología y, concretamente, el interaccionismo simbólico, constituyen uno de los marcos más importantes para comprender y desarrollar la entrevista, ya que se basan en la participación, en la comprensión e interpretación de lo dicho y sentido por otros.

En la entrevista estructurada todas las preguntas son respondidas por la misma serie de preguntas preestablecidas con un límite de categorías por respuestas. Así, en este tipo de entrevista las preguntas se elaboran con anticipación y se plantean a las personas participantes con cierta rigidez o sistematización. Según Taylor y Bogdan citados por (Vargas, 2012); supone que se formula la misma pregunta a los participantes para entonces comparar la información obtenida, eso permite que las respuestas se puedan clasificar y analizar con más facilidad.

En la investigación, para el desarrollo de las preguntas a los principales estrategas (tomadores de decisión) de la empresa, se tomó como herramienta metodológica el **modelo EFQM**,<sup>11</sup> de la Fundación Europea para la gestión de la calidad, la cual involucra todas las áreas de funcionamiento de la organización. Este modelo permite analizar cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen, tanto individualmente como en equipo y el cómo la organización planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia.

Para la evaluación y/o ponderación en función al **grado de importancia de los variables cualitativos asignados por los estrategas** (objetivo específico 4); se definió a través de una escala del 1 al 4 la opción que mejor describa los factores de éxito de su empresa en el proceso de internacionalización. Las variables analizadas fueron: **Planeación estratégica, tamaño de la empresa, clima laboral, capacidad tecnológica, nivel de educación, marketing y publicidad, confianza organizacional, precio del producto, calidad del producto, imagen como empresa, capacidad de innovación, marca y servicio post venta**. Y la escala de valoración fue la siguiente: 1= irrelevante; 2= Poco relevante; 3= Relevante y 4= Muy relevante.

---

<sup>11</sup>(<http://www.efqm.org/what-we-do>) El Modelo EFQM de Excelencia es un marco que se ha utilizado para impulsar el desarrollo sostenible de una organización. Se puede aplicar a cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector. Se basa en la observación y aprendizajes de las organizaciones líderes en lo que les ha hecho con éxito y lo que necesitan hacer para seguir siendo competitivos en el futuro.

A continuación, se resume la metodología utilizada (cuadro 3.3) con las variables de análisis para resolver cada objetivo específico.

**Cuadro 3.2.** Resumen del diseño metodológico

Objetivos	Variables	Metodología
<b>Objetivo específico 1:</b> Contextualizar la evolución y el desarrollo interno de la Cooperativa APROPAL.	Actores claves que interactuaron con APROPAL e impulsaron su evolución e internacionalización. Estructura organizacional interna.	Análisis cronológico cualitativo.
<b>Objetivo específico 2:</b> Identificar las variables cualitativas internas de mayor relevancia que impulsaron la internacionalización de APROPAL.	Tamaño de la empresa, imagen de la empresa, calidad, marketing y tecnología.	Análisis cualitativo, descripción de las variables y contextualización de APROPAL en función de seis variables propuestas por el marco teórico.
<b>Objetivo específico 3:</b> Analizar las variables de desarrollo interno seleccionadas para el estudio.	<b>Variable 1.</b> Clima laboral. <b>Variable 2.</b> Confianza organizacional. <b>Variable 3.</b> Nivel educativo.	Análisis cualitativo: descripción de las variables. Análisis cuantitativo: medición a través de encuestas.
<b>Objetivo específico 4:</b> Ponderar el impacto relativo de cada una de estas variables de internacionalización percibido por los estrategas.	<b>Variable 1.</b> Clima laboral. <b>Variable 2.</b> Confianza organizacional. <b>Variable 3.</b> Nivel educativo. Planeación estratégica, tamaño de la empresa, capacidad tecnológica, marketing, precio calidad, imagen de la empresa, capacidad de innovación, marca y servicio post venta.	Análisis cualitativo: descripción de las variables en estudio, encubriendo las mismas en un número de 13 variables distractoras. Análisis cuantitativo: medición a través de encuestas.

**Fuente:** elaboración propia (2016).



### 3.5 Sistematización de la información

El procesamiento de la información se realizó mediante el software estadístico Microsoft Excel del cual surgieron los cuadros y gráficos que se presentaron en los resultados de la investigación.

Así mismo, los resultados obtenidos de las variables en estudio, se comparó a través de un cuadro de valoración (cuadro 3.4), elaborado por la GPTW. Esta valoración lo realiza con una ponderación internacional de benchmarking de acuerdo al sector o actividad de cada empresa.

**Cuadro 3.4.** Criterios de valoración para las variables estudiadas

Valoración	Descripción	Puntuación		
		Clima laboral	Confianza Organizacional	Nivel de educación
Excelente	Consenso excepcional casi sin émulos.	Totalmente de acuerdo (Mayor al 54%)	Siempre (Mayor al 50%)	Totalmente de acuerdo (Mayor al 50%)
Alta	Consenso muy sobresaliente	De acuerdo (Mayor al 35%)	Usualmente (Mayor al 40%)	De acuerdo (Mayor al 30%)
Media	Consenso superior a lo habitual	NA	A veces (Mayor a 20%)	NA
Baja	Cuestionamiento muy marcado, pocas veces superado	En desacuerdo (Mayor al 20%)	Rara vez (Mayor al 10%)	En desacuerdo (Mayor al 20%)
Critica	Cuestionamiento excepcional	Totalmente en desacuerdo (Mayor al 12%)	Nunca (Mayor al 8%)	Totalmente en desacuerdo (Mayor al 10%)
Indecisión		Neutral (Mayor al 10%)	NA	Neutral
	Inusualmente elevada			Inusualmente elevada (Mayor al 8%)
	Inusualmente baja	(Mayor al 5%)		Inusualmente baja (Mayor al 5%)

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Great Place to Work Instituto (2016)

## **CAPITULO 4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN Y DESARROLLO INTERNO DE APROPAL**

En este capítulo se respondió al objetivo específico 1 planteado en la investigación. Se detalla de una manera cualitativa y a través de una línea de tiempo la evolución de la cooperativa, identificando los principales conflictos, oportunidades y actores claves que interactuaron y permitieron a la empresa alcanzar el éxito de internacionalización al 2015. En este capítulo, además, contextualizamos la empresa como tal, el sistema de producción, los actores que participan dentro del mismo, y la estructura organizacional interna.

### **4.1 Evolución de APROPAL**

En los últimos tiempos la amazonia de Perú está siendo reconocida por la producción de café, cacao, frutales y sembríos de coca, pero poco se sabe de otro producto que también crece en ésta región tropical y que deleita a exigentes paladares en Europa y otras partes del mundo. Nos referimos a una especie de palmera conocida como palmito o chonta, nativa de Sudamérica, cultivo muy consumido desde tiempos precolombinos y que ahora se ha convertido en un producto gourmet muy apreciado para la gastronomía internacional (Agriterria, 2016).

**En 1997**, el Ministerio de Agricultura Peruano (MINAG), inició un programa de pijuayo para palmito en los valles del Caynarachi y Shanusi, a lo largo de la carretera Tarapoto – Yurimaguas (zona que cuenta con excelentes condiciones agroclimáticas para este cultivo, ya que el Pijuayo abunda en forma silvestre) logrando un acuerdo con la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), para instalar una planta procesadora en la localidad de Alianza. Esta planta fue cofinanciada por el MINAG, a cargo de la inversión en obra civil e instalaciones, y por AECI, en la implementación de toda la línea de procesamiento (Alianza, 2012).

La planta entro en funcionamiento **desde 1999** acopiando un promedio de 250,000 tallos/mes, permitiendo ingresos en la zona de más de 200,000 Soles/ mes, favoreciendo directamente a 500 familias que entregan regularmente materia prima a la planta; quienes anteriormente se dedicaban al cultivo de la coca, pero como se escucha de la gente, el palmito, es una alternativa real que le permite cubrir sus necesidades básicas, asimismo una fuente generadora de trabajo en el campo y unos 50 puestos de trabajo en la agroindustria.

Durante el periodo **2000-2003** las exportaciones de palmito descendieron a un millón 788 mil dólares y un millón 652 mil dólares, respectivamente, después de situarse en tres millones 403 mil dólares en 2001. Estas caídas se dieron por el factor precio, propiciado por una mayor oferta de palmito ecuatoriano que motivó su cotización a la baja, explicó el gerente de agro de Adex, Fernando Egoaguirre. El cual también impactó en APROPAL. La recuperación, empezó en 2004 (con 2.1 millones de dólares en exportaciones).

**En el año 2005** la Empresa fue transferida a los productores pertenecientes a la Asociación de Productores de Palmito Alianza (APROPAL), quienes eligen democráticamente sus representantes ante los Órganos Directivos logrando una participación activa en la gestión de la empresa, para ese entonces contaban con el apoyo institucional del PDA y CEPCO - BID, en capacitación y fortalecimiento organizacional de Alianza S.A. y APROPAL (Alianza, 2012).

**En año 2009**; paso por una de sus etapas más difíciles de tipo organizacional y comercial, debido a la falta de liderazgo y compromiso de quien en ese entonces era uno de los principales estrategas en la empresa; ante ello en junio del mismo año se realizaron cambios en la directiva, retomando así los contactos comerciales y posicionando en el mercado regional, nacional e internacional; ingresan así con más fuerza a los mercados de Francia, España, EE.UU., etc., con singular éxito de aceptación.

**En el 2012**; junto con el apoyo y asesoría de Agriterra se realizan las gestiones de la transferencia del terreno donado por el Gobierno Regional a APROPAL. El terreno valorizado en 1 millón de soles mejoró sustancialmente el patrimonio de APROPAL y su capacidad para acceder a créditos.

**En el año 2013**, junto a un convenio entre Agriterra y APROPAL, iniciaron los proyectos para promover la transformación a cooperativa y así lograr una estructura empresarial más profesional y eficiente; el 24 de agosto del 2014 aprobaron el nuevo estatuto de la transformación, obteniendo la inscripción definitiva en los registros públicos en el 2015. En este mismo año se logra la posesión definitiva del terreno donado por el GORESAM.

**Actualmente** la cooperativa APROPAL es una de las primeras fuentes generadoras de ingresos económicos en la zona (anteriormente en extrema pobreza), cuenta con un gran potencial para la mejora de los procesos y generación de impactos positivos en la sociedad en general. Según informa Agriterra los resultados obtenidos demuestran que APROPAL

es una organización que apuesta por el crecimiento empresarial basado en la solidez asociativa, financiera y productiva. Han fortalecido su patrimonio, mejorado sus procesos contables y además están re potenciando su fábrica tanto en la infraestructura como en las certificaciones de calidad aprobadas.

Cabe mencionar que, desde sus inicios, la actividad desarrollada por la cooperativa, se apalancó en un marco legal formal dentro de las legislaciones y decretos nacionales, las cuales además permitieron el apoyo de instituciones públicas y privadas potenciando así el crecimiento exportador de este producto.

#### 4.2 Actores institucionales que impulsaron la evolución e internacionalización de APROPAL

A continuación, se muestra el resumen de las principales entidades públicas y privadas que apoyaron en el fortalecimiento de la cooperativa en el proceso de internacionalización, productividad y mejora organizacional.

**Cuadro 4.1.** Actores facilitadores en la internacionalización de APROPAL



Fuente: Elaboración propia, en base a la información de APROPAL (2016)

A través del Centro de Estudios y Promoción Comunal del Oriente (CEPCO); de la mano con el Gobierno Regional de San Martín, desarrollaron el proyecto “Competitividad del cultivo y comercialización del Palmito”, beneficiaron a la empresa con los siguientes objetivos:

- Incrementar la productividad del pijuayo para palmito, aumentando la producción por hectárea y mejorando su estandarización.

- Desarrollar subproductos derivados del palmito e identificar mercados en el ámbito regional.
- Fortalecer la consolidación del modelo asociativo “productor-empresa”.

**USAID** a través del Programa de Desarrollo Alternativo (**PDA**) trabajó desde el 2002 con comunidades de productores ex coccaleros quienes decidieron dejar atrás la producción para el narcotráfico y apostaron por cultivos alternativos y rentables para el mercado interno y para la exportación, como el palmito; este apoyo se dio en tres niveles:

- El productivo, orientado a alcanzar un mejor rendimiento en sus cultivos.
- El organizacional, fortaleciendo la asociatividad y formando líderes.
- El empresarial, dando asistencia que incluye el nivel administrativo y contable, así como el desarrollo de productos y el soporte en la búsqueda de nuevos mercados.

**AGRITERRA** colabora con **APROPAL** desde agosto del año 2013 concentrándose en el fortalecimiento asociativo, la mejora patrimonial y la competitividad productiva. Agriterra también promovió la auditoría externa de los estados financieros de **APROPAL** para regularizar la contabilidad e información financiera, requisitos claves para acceder al sistema financiero. Junto al **GORESAM** brindaron el apoyo de mejorar la productividad de los palmicultores de las comunidades de Alianza y Pampa Hermosa de las Provincias de Lamas y Alto Amazonas respectivamente, a través de una mejora en las técnicas de cultivo y el desarrollo de nuevos productos derivados.

### **4.3 Caracterización de la Cooperativa APROPAL**

#### *4.3.1 Descripción de la Organización*

La Cooperativa Agroindustrial APROPAL, es una industria dedicada al procesamiento y comercialización del palmito en conserva; desde hace más de 16 años iniciaron sus exportaciones a los países de Francia y España, ampliando y posicionándose en los mercados destino por la calidad, servicio y variedad de producto que ofrece. La planta cuenta con una de las mejores infraestructuras, tecnologías de proceso y el personal idóneo y capacitado para cumplir con los objetivos trazados.

#### **Visión**

“Palmicultores organizados del corredor productivo Tarapoto-Yurimaguas con un adecuado manejo agronómico y buenas prácticas de manufactura, ofrecen palmito de óptima calidad y con una marca propia a los principales mercados del mundo, generando operaciones rentables para beneficio de sus familias y mejorar sus condiciones de vida”.

#### **Misión**

Industrializar y comercializar palmito de pijuayo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Desarrollar empresarialmente la agricultura en la Amazonía utilizando eficazmente los recursos y alcanzar la eficiencia en cada uno de los procesos productivos, para lograr productos competitivos a nivel internacional que permitan mejorar el nivel de vida de los agricultores, sin olvidar el cuidado y la preservación del medio ambiente.

#### *4.3.2 Sistemas de producción de palmito de los socios de APROPAL*

La mayor parte del abastecimiento se encuentra formada por 250 pequeños productores distribuidos en 16 comités de base ubicados en el corredor pongo de Caynarachi – Yurimaguas y cuentan con un promedio de entre 1 a 4 hectáreas con sistemas de producción orgánica, abastecen aproximadamente 200,000 tallos mensuales, el cual le permite producir un volumen de exportación de 4 contenedores mensuales.

La cooperativa permite trabajar a los socios productores bajo la Certificación de Comercio Justo (FLOCERT), el cual implica un trabajo que abarca los ámbitos del

comercio, en lo social, y un manejo del cultivo respetuoso con los recursos naturales y el medioambiente.

El proceso de **producción**; realizado por el mismo agricultor tiene como resultado la obtención del palmito orgánico el cual es vendido a la cooperativa a través de dos tipos de proveedores los **asociados** (aproximadamente 250) y los no asociados quienes actúan como actores no organizados y/o productores independientes con superficies cultivadas menores a 1 ha, quienes a pesar de ello cumplen un papel importante dentro de la cadena de producción ante un escenario deficitario de materia prima.

Para la **transformación**, los tallos llegan a la planta donde pasan un control de calidad con el fin de garantizar tallos frescos (sin síntomas de fermentación y buen estado físico), el cual posteriormente son procesados según el orden de llegada a recepción, manteniendo esa secuencia hasta el final de su procesamiento para determinar el rendimiento final, ya que en función a ello realizan el pago correspondiente a los productores.

La **distribución**; el producto se distribuye tanto al **mercado interno** que representa un 1% y el cual a su vez viene en franco crecimiento por el auge y desarrollo gastronómico del País, abastece a las grandes cadenas de supermercado nacionales; en cuanto al **mercado externo** los productos se encuentran posicionados por la calidad diferenciada calificada como producto gourmet\*, distribuyen a través de un Bróker y de manera directa.

---

\*Según la Asociación Nacional para el Comercio de Alimentos Gourmet - **NASFT**, (2011), se define a un producto Gourmet como la gama de más alta calidad dentro de un grupo de alimentos, y que posee un alto valor agregado para su consumo.

**Cuadro 4.2.** Representación gráfica del sistema de producción de APROPAL



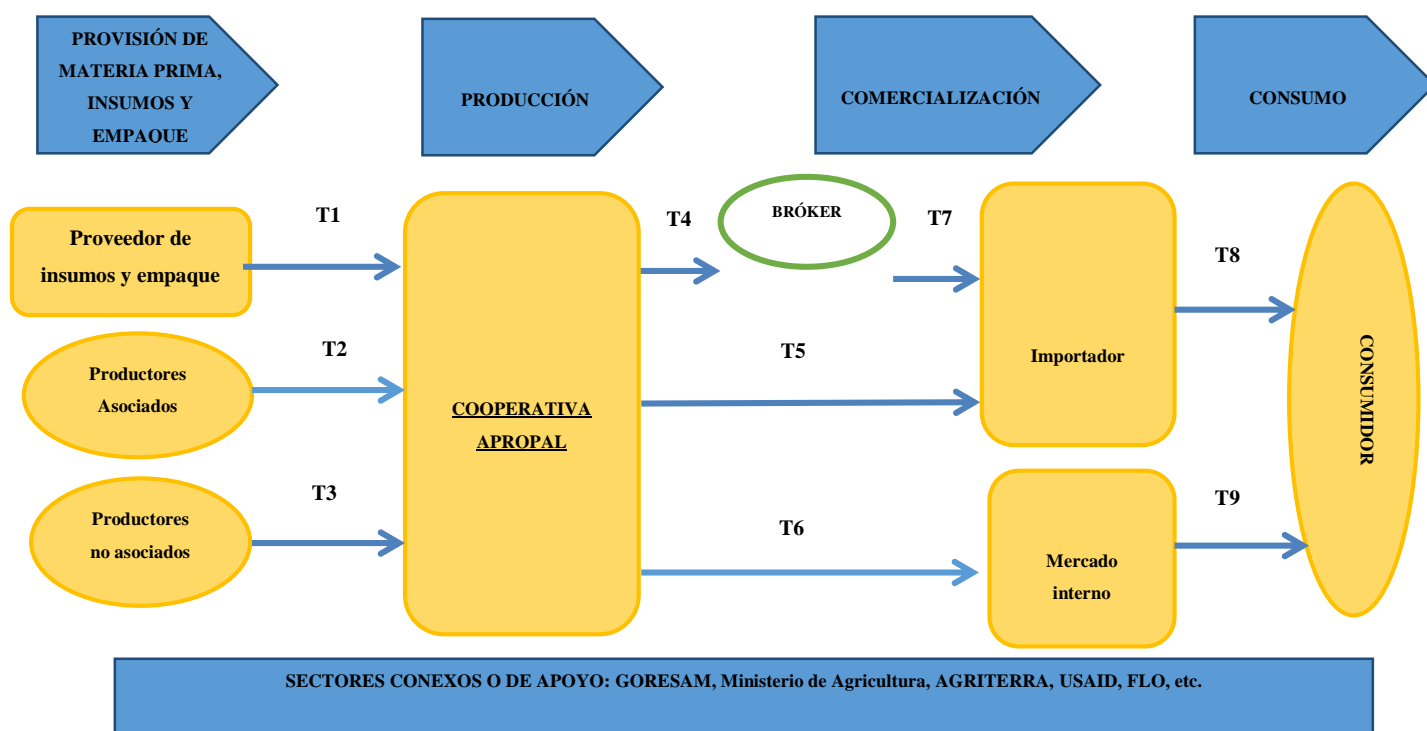
**Fuente:** elaboración propia en base a APROPAL (2015)



### 4.3.3 Actores internos que participan en el subsistema de APROPAL

En el siguiente gráfico, se muestra la dinámica e interacción de cada uno de los actores del subsistema de Palmito y la Cooperativa.

**Gráfico 4.1.** Subsistema de conserva de palmito - APROPAL



**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

A continuación, se describe la función de cada uno de los actores que se relacionan con APROPAL:

**Proveedores de insumos y materiales de empaque:** Tanto los insumos agronómicos como insecticidas, fertilizantes orgánicos e insumos químicos destinados a la producción abastecen a la empresa proveedores nacionales que se encuentran principalmente en la ciudad de Lima, los cuales frecuentemente son inspeccionados por el personal responsable de calidad de cada una de las provisiones ingresadas a planta. Para el caso de los fertilizantes la cooperativa abastece posteriormente a los productores socios.

**Productores socios:** indudablemente, la calidad de los productos que puede obtener la industria depende de la buena calidad de materias primas utilizadas, en APROPAL ésta medida a través de dos principales factores: las características físicas como color, olor, consistencia, textura, y frescura y la forma de cultivo; para el cual cumple un papel muy importante los pequeños productores de la cooperativa ya que garantizan el cumplimiento

de las restricciones fitosanitarias (técnica de utilización de pesticidas, protección, personal, etc.) que demandan los mercados.

**Productores no asociados:** Actúan como actores independientes con superficies cultivadas menores a 1 ha, quienes a pesar de ello cumplen un papel importante dentro de la cadena de producción. Cabe mencionar que no existe ningún tipo de contrato en esta transacción, ya que los productores destinan su materia prima a través de mercado, es decir a la fábrica que mejor precio les ofrezca.

Como herramienta de fidelidad Productor – APROPAL, realizan la calificación de la materia prima para establecer un sistema de pago por calidad; éste consiste en una evaluación objetiva de la materia prima, basada en el rendimiento del palmito; esto es, el grosor, y el número de trozos obtenidos. El mismo estándar de medición de rentabilidad se estableció para todos los proveedores, sean pequeños, medianos, socios y no socios.

**Intermediarios – Bróker:** Mediante el análisis y entrevista realizada a Raúl Talledo (ex gerente general) durante un largo periodo de tiempo las funciones realizadas por los intermediarios limitaban las acciones de la empresa en el sentido de fijar los precios; desde hace aproximadamente 3 años atrás, la empresa viene realizando ventas directas a los centros de distribución (Supermercados), lo que genera que exista un mayor grado de información entre las mismas y por ende mayor rentabilidad.

**Importadores:** La cooperativa es consciente que hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a los clientes. Por ello considera a este actor como los protagonistas principales y el factor más importante que hacen que la cooperativa prospere, y tienen en cuenta la satisfacción del cliente tratando de cumplir el sentido más amplio de la palabra.

La cooperativa tiene relación directa con estos actores quienes se encuentran en los países destinos Francia y Bélgica y pertenecen a las marcas Rochefontaine y Dani.

Es importante mencionar que según estudios realizados por la NASFT (Asociación Nacional para el comercio de alimentos Gourmet), los consumidores del principal mercado de destino (Francia), el 74% considera importante abastecerse de productos naturales, 41% de orgánicos, 23% de los respaldados por el comercio justo, 18% de productos sostenibles y 15% de los que protegen el medio ambiente tal como se muestra

en el cuadro 4.1. Sin embargo, los importadores opinan que el mercado de productos gourmet está en constante evolución y que, si bien actualmente los productos naturales son los que gozan de mayor popularidad, aquellos con certificación de comercio justo y armonía con el medio ambiente serán los más influyentes en los próximos seis años.

**Cuadro 4.3.** Características claves de los consumidores para el importador

<b>Características claves del producto para el importador</b>		
<b>porcentaje de los importadores que llevan estos productos</b>		
<b>Atributos</b>	<b>" Si importa"</b>	<b>porcentaje promedio de las ventas totales</b>
Totalmente naturales	74%	69%
Orgánicos	41%	22%
<b>Comercio justo</b>	<b>23%</b>	<b>18%</b>
Sostenible	18%	37%
Local	15%	35%
Ecológico	15%	40%
Ninguna de las anteriores	21%	-

**Fuente:** elaboración propia, extraída de NASFT, 2009

**Consumidores:** la conserva del palmito es un producto destinado a determinados nichos de mercado uno de ellos a los consumidores de productos gourmet. Según lo reportado por la Asociación Nacional de Alimentos Gourmet NASFT (2011); las características de este mercado son:

**Nivel socioeconómico:** el alto nivel de ingresos y el estándar de nivel de vida alcanzado hacen que el consumidor busque cada vez mayor valor agregado en los productos que adquiere y específicamente en los alimentos.

**Diferenciación/gourmet:** Es una tendencia creciente en cuanto a consumo de calidad es el mayor número de consumidores europeos que están incursionando en la compra de productos gourmet y diferenciados, en un proceso conocido como “**masstige**” o “**más**

**prestige**". Es decir, más consumidores realizando pequeñas compras de productos gourmet, este producto se diferencia porque no forma parte del consumo masivo.

**La protección del medio ambiente**, la responsabilidad ética y el respeto de los derechos de los trabajadores son tres nuevos protagonistas.

**Conciencia ambiental y social:** preocupación por el daño al medio ambiente, por lo cual se consumen productos con sellos verdes, como orgánico y Rainforest Alliance; preocupación por las condiciones laborales de los trabajadores, incluyendo trabajo infantil, para lo cual existen programas como Comercio Justo y Ethical Trading Initiative; preocupación por el bienestar animal, del cual se desprende que los productos no sean probados en animales, o que provengan de granjas en las que los "traten bien".

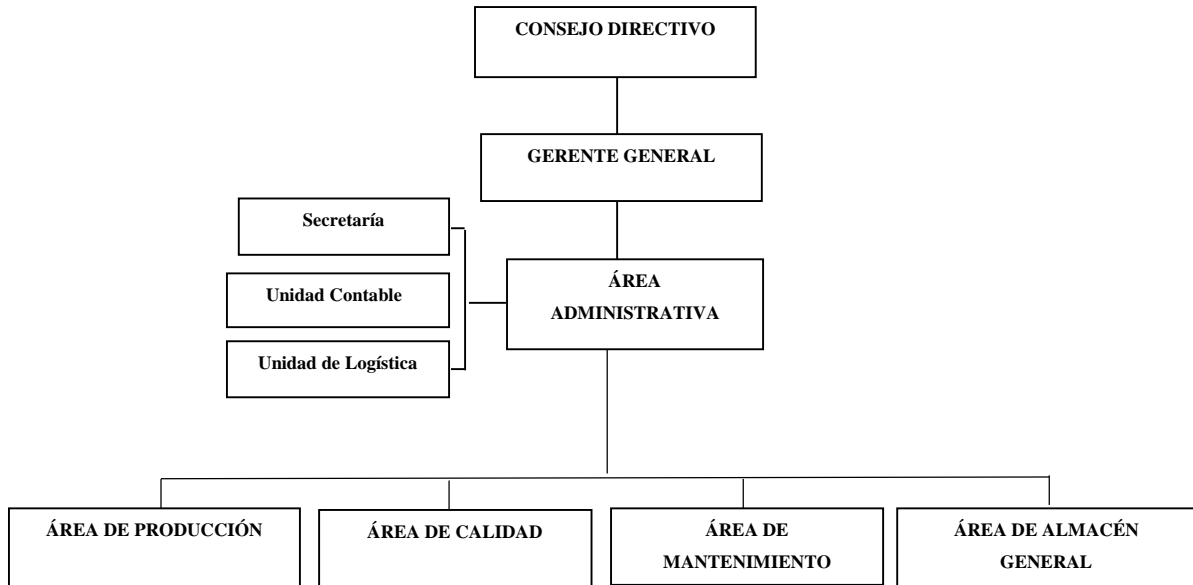
Los palmitos se exportan en dos presentaciones: envases de lata y de vidrio, pero los consumidores prefieren comprarlo en envase de vidrio porque consideran que mantiene la composición original de los productos, une la elegancia, durabilidad y es amigable con el medio ambiente (reciclable) a diferencia de los envases de hojalata.

Si bien es cierto APROPAL, conoce las características del consumidor, no tiene relación directa con los mismos, ya que no cuenta con un centro de distribución propio.

#### *4.3.4 Estructura organizacional interno*

En cuanto a la estructura organizacional que presenta APROPAL, esta conformada por el consejo directivo de los productores socios, la gerencia general, el área administrativa y las áreas de proceso y calidad, los cuales se muestran en orden jerárquico en el siguiente gráfico:

**Gráfico 4.2.** Organigrama APROPAL



**Fuente:** elaboración propia, en base a la información de APROPAL

**Consejo Directivo:** Está conformado por los representantes de los productores, los cuales cuentan con organizaciones de base constituidos por comités sectoriales, los mismos que muestran una actividad moderada, estas organizaciones están buscando producir sus propias semillas de la misma manera intentan recuperar parcelas que han sido abandonadas por agricultores que se desalentaron de la actividad. Cumplen las siguientes funciones:

- Verifican el funcionamiento Administrativo de la Cooperativa, apoyando y controlando las decisiones de la gerencia conforme con su visión y misión.
- Actúan como fiscalizadores de la cooperativa, cuidando los fondos y verificando las cuentas de la cooperativa.
- Elaboran de manera conjunta el reglamento de las elecciones para los delegados y directivos; organizar, dirigir y conducir los procesos internos de las elecciones.
- Elaboran un plan de trabajo para organizar y desarrollar programas de educación cooperativa y capacitación en general; así como para informar permanentemente a los socios sobre la marcha institucional de la cooperativa

**Gerente General:** la gerencia de la cooperativa está encargado de ejecutar los acuerdos y órdenes del consejo directivo, representará judicialmente a la cooperativa, como a las demás instituciones regidas por la ley general de cooperativas. Tendrá las atribuciones, deberes y funciones establecidas en el respectivo estatuto y en los acuerdos del consejo

directivo, a falta de ellas se regirá por lo señalado en el reglamento; supervisa y coordina el cumplimiento de las responsabilidades de cada una de las áreas de la organización.

**Área Administrativa:** en la cooperativa esta área se encuentra sub dividida en tres; la secretaria, que está encargada de cobrar a los clientes, pagar a los socios y proveedores, plantilla del personal de planta, etc. En cuanto a la unidad contable tienen un encargado interno quien prepara los estados financieros y quien liquida los impuestos en las fechas correspondientes. El operador logístico es responsable de coordinar con todas las áreas de la organización, el flujo de los materiales y productos que se necesite, así también de realizar el seguimiento de los lotes de producción vendidos hasta el destino final.

**Área de producción:** el encargado es el jefe de planta, quien tiene la responsabilidad de coordinar y supervisar las operaciones del proceso; supervisa que los trabajadores sigan los procedimientos y las normas de seguridad de la organización, verifica la cantidad producida en función a los pedidos, entre otras. Supervisa además las áreas de mantenimiento y el almacén general.

**Área de calidad:** están encargados de toda la documentación de las normas de calidad en la organización, desarrollan pruebas en los productos para evaluar su calidad, y llevan a cabo investigaciones y análisis.

## CAPITULO 5. CARACTERIZACIÓN DE APROPAL CON LOS POSIBLES FACTORES DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este capítulo se contextualizó a la empresa con los posibles factores influyentes en el proceso de internacionalización recomendados por los autores mencionados en la revisión bibliográfica (Tamaño, imagen, calidad, marketing y tecnología). Con él; se pretende responder al objetivo específico 2 utilizando como fuente de información **los resultados de la observación directa estructurada, documentos propios de la organización.**

**Cuadro 5.1.** Caracterización de APROPAL con los posibles factores de internacionalización - APROPAL

FACTORES	Caracterización en APROPAL
<b>Tamaño de empresa</b> (Laborda, Salas 2010, Philp, 1998; Reid, 1985)	En relación al número de trabajadores, la empresa se encuentra dentro de la categoría de <b>pequeña empresa</b> (42 trabajadores), y en cuanto a la relación internacionalización – número de trabajadores, los estrategas consideran que no van de la mano, pues lo relacionan con la capacidad y calidad de trabajo que los colaboradores realizan.
<b>Imagen de la empresa</b> (Cavusgil y Naor, 1987), citado por (Garcia, 2001).	La <b>rapidez y seriedad en los plazos de entrega</b> , son una de las características por las que la organización se caracteriza. En algunos mercados internacionales no tienen presencia con marca propia, y no realizan el servicio post venta a sus clientes.
<b>Calidad del producto</b> (Cavusgil y Nelvin, 1981), (Moon y Lee, 1990)	Conservan el activo específico típico de este producto y destacan en ello la importancia de la labor de los trabajadores para obtener los productos con la calidad final de exportación. Cuentan además con certificaciones internacionales como IFS, FLOCERT, HACCP, etc.
<b>Marketing</b> (Verhees y Meulemberg, 2004; Jimenez, 2013)	La empresa no cuenta con un área de marketing específica, de tal manera que no realizan estudios de mercados propios, y tienden a guiarse de estudios similares que se realizan en el sector o por la información brindada por los importadores o brókers.  Destaca un trabajo importante en la relación <b>marca-trabajadores</b> en los mercados nacionales.
<b>Tecnología</b>	Este aspecto enmarca principalmente los recursos tecnológicos que posee la organización; si bien es cierto cuentan con una de las mejores infraestructuras y equipos del sector en el país, no es suficiente para hacer frente a las grandes empresas

(Chetty y Hamilton 1993), (Chiavenato, 1989)	internacionales con las cuales compite en el mercado destino y los cuales invierten en I+D, así como en tecnologías para las labores agronómicas.
---	---

Fuente: elaboración propia, 2016

### 5.1 Tamaño de la empresa

Si caracterizamos a APROPAL en este contexto, y teniendo en cuenta el estrato empresarial<sup>12</sup> del Instituto Nacional de Estadística de España, la empresa cuenta con aproximadamente 42 trabajadores categorizándola de esta manera como **una pequeña empresa**.

### 5.2 Imagen de una empresa

El presidente del consejo directivo de la APROPAL (Pablo de la cruz), indica que para la organización es uno de los factores que siempre ha existido un especial interés por cuidar y mantenerla; por un lado, **las experiencias de los empleados** y la visión de la alta dirección, enmarcadas dentro de una determinada cultura, influyen en la identidad de la empresa, ya que consideran que la imagen no sólo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa e **involucramiento de todas las áreas y miembros que la conforman** para poder cumplir con las exigencias del cliente; este factor lo relacionan directamente con la **rapidez y seriedad** en la entrega de sus productos, pues indicaron que el cliente extranjero valora mucho esta característica y es a través del **trabajo en equipo** que logran cumplir con los tiempos estimados.

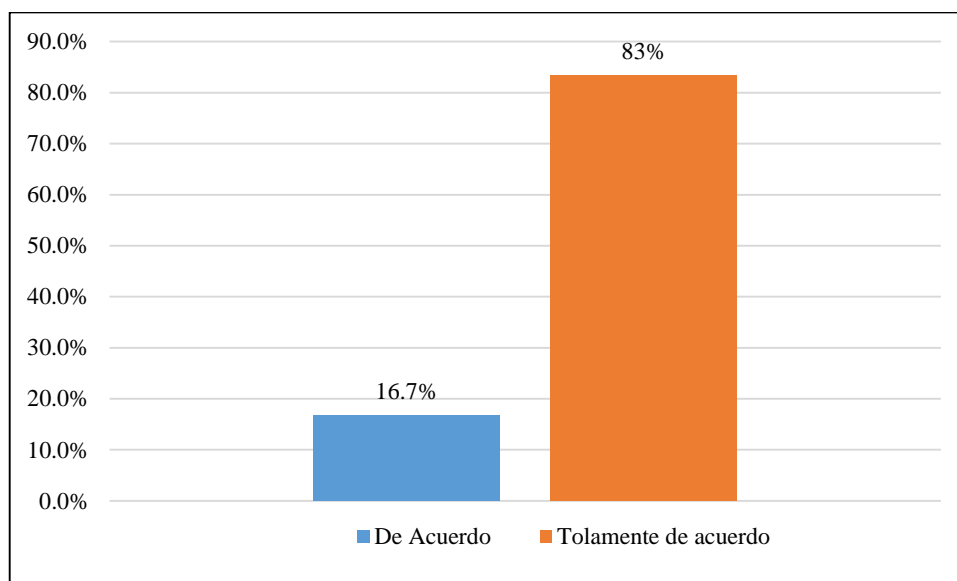
### 5.3 Calidad del producto

Para entender la posición de la empresa en esta variable, se realizó la siguiente pregunta ¿sus clientes cada vez más empiezan a demandar certificaciones de calidad? La empresa ante ello mostró su total acuerdo con un 83.33%. El jefe de planta (Ing. Eynar Adrianzen) por su parte indicó en la entrevista personal realizada que; *“si bien la empresa cuenta con certificaciones internacionales que le permiten competir en el mercado, consideramos que requiere esfuerzos sustanciales en investigación y desarrollo (I+D), renovación tecnológica, generación de valor agregado, entre otros; aspectos en los que la organización aún tiene ciertas debilidades. Actualmente las certificaciones obtenidas de alguna manera son en base a las exigencias específica de un determinado cliente”*

<sup>12</sup> INE, España 2015; Microempresa < 10 trabajadores, PYME pequeña <50 trabajadores, Mediana <250 trabajadores y Grande ≥250 trabajadores.



**Gráfico 5.1.** ¿Sus clientes cada vez más empiezan a demandar certificaciones de calidad?



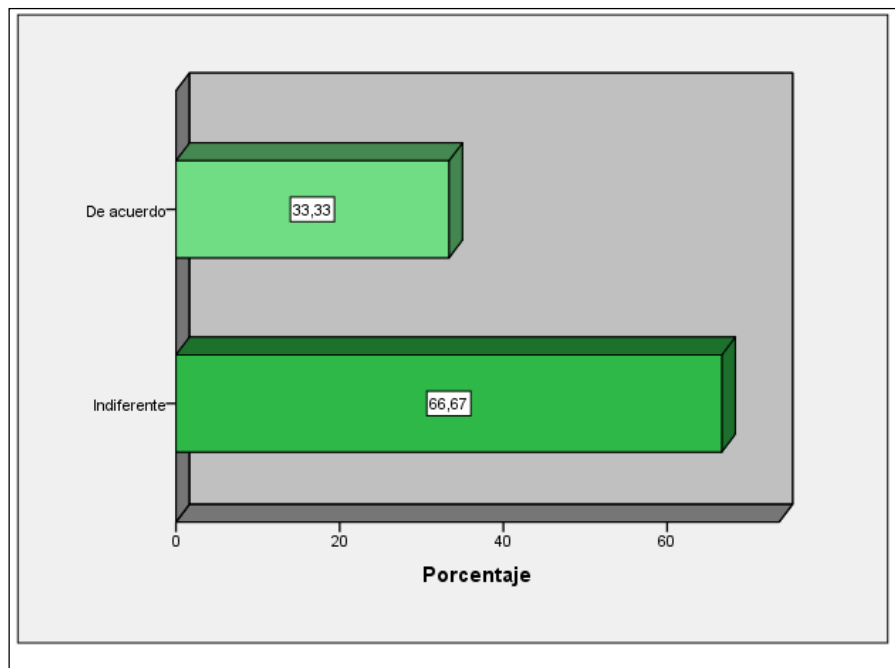
**Fuente:** elaboración propia obtenida de los resultados de diagnóstico empresarial APROPAL (2016).

#### **5.4 Marketing**

Uno de los aspectos que se encontró en la cooperativa es la debilidad relacionado con este factor, pues, no realizan estudios de marketing, ni cuentan con un área encargada para el mismo; ocasionando así, falta de conocimiento sobre los mercados internacionales y estableciendo una dependencia con los intermediarios y/o brókers quienes manejan información a detalle de las expectativas y nuevas tendencias de consumo. Muestra de ellos son los resultados obtenidos en el gráfico 4.6.

Así mismo los integrantes de la APROPAL, resaltan la importancia de los trabajadores en esta variable. Pues destacan la fidelidad del mismo con la marca al recomendar los productos a otras personas (ver gráfico 4.7).

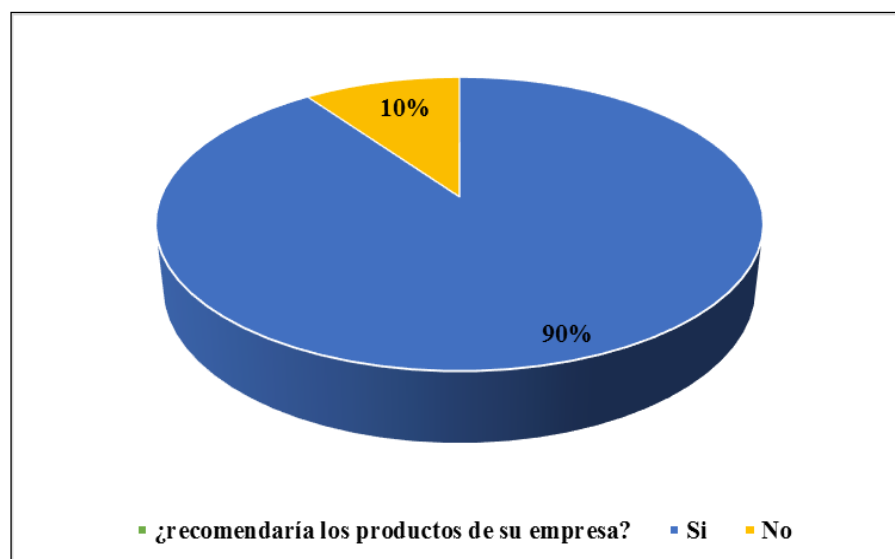
**Gráfico 5.2.** ¿Realizan estudios de marketing sobre nuevos mercados y productos para el posicionamiento de su empresa?



**Fuente:** elaboración propia obtenida de resultados de diagnóstico empresarial (2016)

Del gráfico, 5.2 la cooperativa mostró su indiferencia a esta característica con un 66.67%. Pues indicaron, no tomar en cuenta los estudios de marketing para el posicionamiento del producto y/o empresa en los mercados destinos.

**Gráfico 5.3.** ¿Recomendaría los productos de su empresa?



**Fuente:** elaboración propia obtenida de resultados de diagnóstico empresarial (2016).

Del gráfico destaca que el 90% de los trabajadores es decir 9 de cada 10 trabajadores están dispuestos a recomendar los productos de su empresa.

### 5.5 Tecnología

Según el vicepresidente de la APROPAL (Justo Pastor) y algunos otros productores socios indicaron a través de las entrevistas personales que; *“la cooperativa frente a esta variable, cuenta con una infraestructura y equipos que le permiten cumplir con las exigencias y especificaciones del cliente, sin embargo aún tienen ciertas debilidades en el área de campo; pues no cuentan con tecnología adecuada para los manejos agronómicos del cultivo, el cual posteriormente se ve reflejada en la falta de abastecimiento de materia prima que le permita la utilización al 100% de la capacidad instalada de planta de procesamiento”*.

### RESUMEN

Del análisis realizado a la contextualización de la empresa con los cinco factores internos impulsores de internacionalización se desprende que los integrantes de la APROPAL resaltan la importancia del **recurso humano**, común y transversal a los cinco factores estudiados. Esta relación se resalta en el gráfico 5.4.

**Gráfico 5.4.** Influencia de los factores de internacionalización – APROPAL



Del gráfico y su relación con el desarrollo empresarial e internacionalización de APROPAL se destaca:

Para el **desarrollo tecnológico**; cuentan con buena infraestructura (+) es decir un diseño y capacidad instalada para incrementar el volumen de producción; cabe mencionar que; en cuanto a las maquinarias de proceso, están diseñadas exclusivamente para el producto (+), mas no cuentan con equipos tecnificados para las labores agronómicas (-); los conocimientos alcanzados sobre esta necesidad actual tienen una relación directa con el elemento principal para la empresa, *el recurso humano*.

El **tamaño de la empresa**, pertenecen al estrato empresarial de pequeña empresa, sin embargo, la empresa lo relaciona con *la experiencia y conocimiento de los trabajadores* como influencia positiva (+) e independiente al número de trabajadores en sus actividades.

En el **marketing**, solo desarrollaron la difusión boca a boca y *recomendación por parte de los trabajadores* (+) y como influencia negativa (-), es el hecho de no contar con planes de marketing y estudios de mercados propiamente dicho para el mercado internacional.

La **imagen de la empresa**, lo relacionan directa y positivamente (+) con la rapidez y seriedad en los plazos de entrega del producto al destino final; teniendo como principal impulsor de ello el *trabajo en equipo* (+).

La **calidad del producto**, las influencias positivas son el *personal calificado* (+) para la elaboración de este producto, la valoración y conservación de los activos específicos (+), así como las certificaciones internacionales (+) con las que cuentan.

## CAPITULO 6. RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO QUE IMPULSARON LA EVOLUCIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE APROPAL

*“Los seres humanos, su talento, su inteligencia, sus conocimientos y sus habilidades los hacen ser lo más valioso de las organizaciones y el soporte principal para el éxito de las mismas”. (C. Valdez, 2011).*

En el presente capítulo se desarrolló el objetivo específico 3. El análisis consistió en explorar en términos generales la perspectiva de los trabajadores sobre las variables en estudio: **clima laboral, confianza organizacional y el nivel de educación**. Se sistematizaron en el software Excel; mostrados a través de los gráficos. Posteriormente se realizó un resumen cualitativo y cuantitativo con la ponderación de los resultados obtenidos en cada una de las subdimensiones analizadas en las variables, con el propósito de establecer la calificación final (ver cuadro 3.4) y su influencia en la internacionalización de APROPAL.

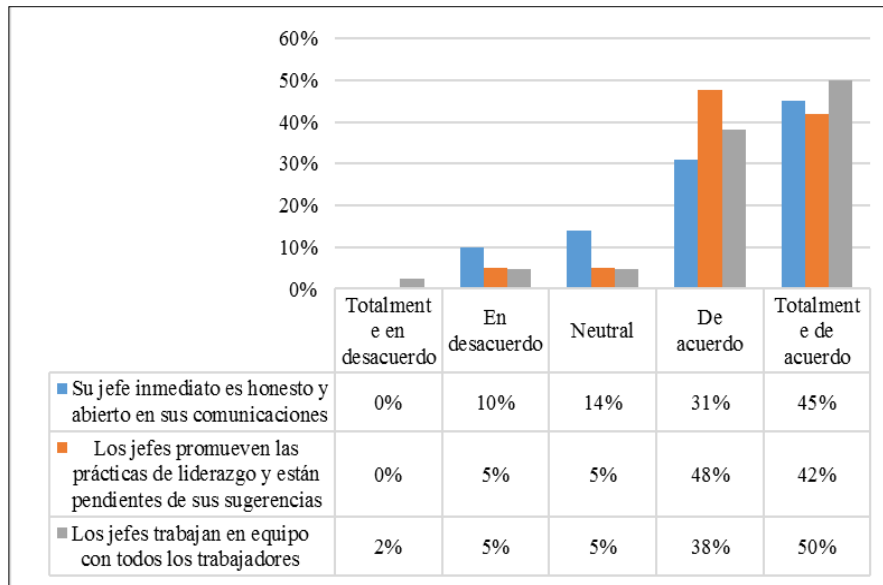
### 6.1 Clima laboral

Los indicadores analizados en esta variable fueron: **prácticas de liderazgo, sentido de pertenencia, compañerismo, seguridad y salud ocupacional y remuneraciones**; las cuales fueron puntuadas a través de la escala Likert del 1 al 5 en el cual las afirmaciones tienen la siguiente dirección: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral y/o indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo. La afirmación totalmente de acuerdo significa que el sujeto califica favorablemente el objeto en estudio.

#### 6.1.1 Prácticas de liderazgo

Los resultados en esta dimensión evidenciaron, que más de la mitad de los colaboradores están de acuerdo con las prácticas de liderazgo que se vienen ejerciendo en la organización pues el 76% (45% totalmente de acuerdo y 31% de acuerdo) consideran que sus jefes son honestos y abiertos a las comunicaciones; cerca del 90% (42% totalmente de acuerdo y 48% de acuerdo) consideran que se promueven la prácticas de liderazgo, y el 88% (totalmente de acuerdo 50% y de acuerdo 38%) indican que los jefes inmediatos promueven el trabajo en equipo.

**Gráfico 6.1.** Resultado de afirmaciones en cuanto a las prácticas de liderazgo en APROPAL

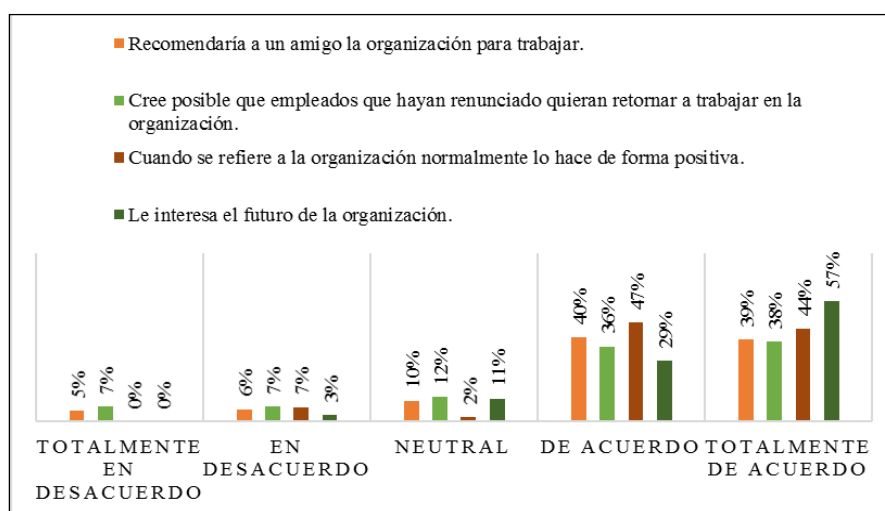


**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016)

### 6.1.2 Sentido de pertenencia

En la organización, los resultados obtenidos fueron; el 39% (totalmente de acuerdo), considera que recomendaría la organización para trabajar. El 38% (totalmente de acuerdo), creen que trabajadores que renunciaron quisieran regresar a trabajar en la empresa.

**Gráfico 6.2.** Resultado de afirmaciones en cuanto al sentido de pertenencia

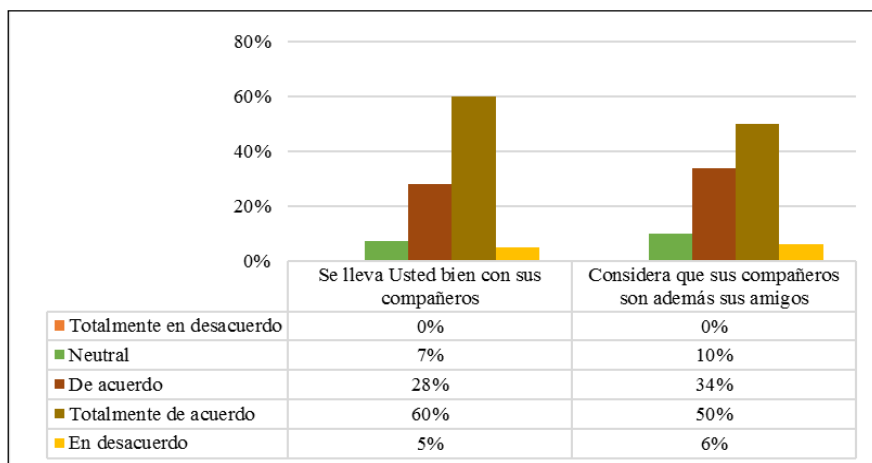


**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

En cuanto al interés que muestran por la organización el 57% (totalmente de acuerdo) lo consideran un factor muy relevante y el 44% (totalmente de acuerdo) indican que se refieren a ella (APROPAL) de manera positiva.

### 6.1.3 Compañerismo

**Gráfico 6.3.** Resultado de afirmaciones en cuanto al compañerismo



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

Podemos afirmar que este criterio es uno de los que la puntuación tiende a ubicarse en valores elevados, pues el 88% (28% de acuerdo y 60% totalmente de acuerdo), indican llevarse bien con sus compañeros de trabajo y el 84% de las respuestas positivas (34% de acuerdo y 50% totalmente de acuerdo) se consideran amigos.

#### 6.1.4 Seguridad y salud ocupacional

A priori se determinó que esta es una de las dimensiones en las que la organización tiene ciertas debilidades, los resultados que se detalla más adelante no son tan favorables.

**Cuadro 6.1.** Resultado de afirmaciones en cuanto a la seguridad y salud ocupacional

Seguridad y Salud Ocupacional	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Su puesto de trabajo le resulta cómodo	23%	22%	5%	24%	26%
Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo	0%	4%	0%	46%	50%
La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo	23%	34%	10%	18%	15%
El nivel de ruido es soportable	27%	25%	10%	21%	17%
Los servicios de aseos están limpios	0%	0%	5%	50%	45%
Sus herramientas de trabajo funcionan adecuadamente	2%	5%	10%	43%	40%
Los equipos de protección son acordes a su puesto de trabajo	11%	21%	12%	31%	25%
Cuenta con el SCTR	71%	26%	3%	0%	0%

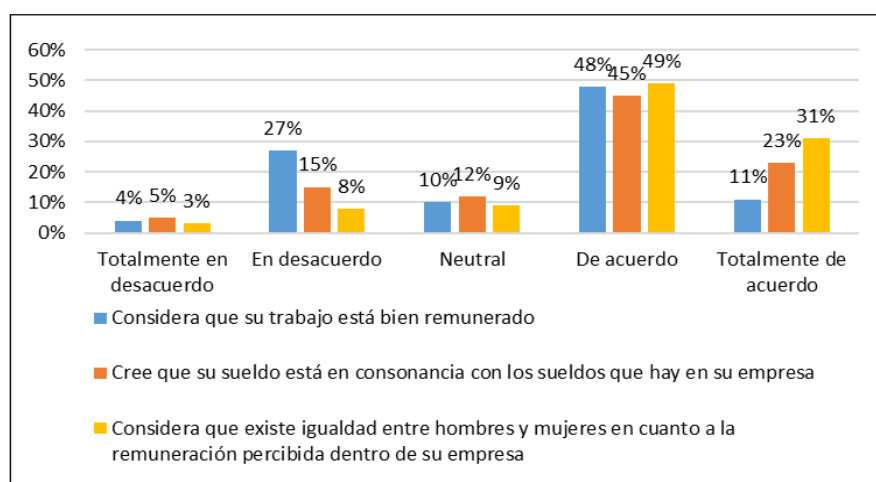
**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta

#### 6.1.5 Remuneración

De los resultados, el 59% (48% de acuerdo y 11% Totalmente de acuerdo), indicaron que su sueldo es proporcional al trabajo que realiza; a diferencia del 27% que mostraron su desacuerdo, ante ello se profundizó a través de las entrevistas personales e indicaron que ante las condiciones ambientales de elevada temperatura y ruido consideran que debían ser mejor remunerados, por otro lado, en cuanto a si perciben que no existe diferencias entre hombres y mujeres (en lo que respecta el pago), más de la mitad de los encuestados indicaron no percibir esas diferencias y que están totalmente de acuerdo (31%) y de acuerdo (49%) con el trato igualitario.



**Gráfico 6.4.** Resultado de afirmaciones en cuanto a la remuneración



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

### Resumen y valoración para la variable Clima Laboral

A continuación, se muestra el cuadro de resumen con la valoración general de cada una de las dimensiones analizadas.

**Cuadro 6.2.** Valoración de las dimensiones analizadas – APROPAL.

Dimensión	Valoración					Calificación
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Neutral	
Prácticas de Liderazgo	46%	39%	7%	1%	7%	<b>Alta</b>
Sentido de pertenencia	43%	38%	7%	3%	9%	<b>Alta</b>
Compañerismo	55%	31%	9%	0%	5%	<b>Excelente</b>
Seguridad y Salud Ocupacional	32%	33%	16%	12%	7%	<b>Baja</b>
Remuneración	22%	47%	17%	4%	10%	<b>Alta</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

Destacaron los siguientes aspectos:

- Los jefes apoyan, estimulan, orientan y dan participación a sus colaboradores.
- Elevado nivel de sentido de pertenencia y alto grado de interés hacia la organización.
- La calificación excelente en la dimensión del compañerismo entre los colaboradores, destacaron la capacidad de trabajar en equipo con coordinación eficaz y proactiva entre las áreas.
- La puntuación ubicada en valores inferiores (calificación baja) se relaciona con la dimensión Seguridad y Salud ocupacional, por lo que se considera como una de las debilidades en este factor pues el escaso diseño ergonómico y las malas condiciones de climatización al parecer contribuyen notablemente a esta calificación.

## 6.2 Confianza organizacional

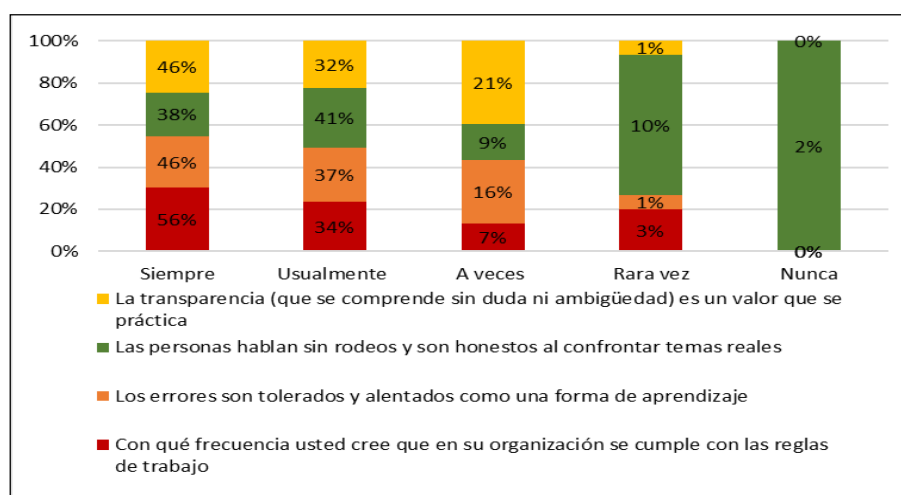
*Nada es tan veloz como la rapidez de la confianza, nada es tan rentable como la economía de la confianza, nada es tan relevante como el impacto general de la confianza. Stephen Covey (2007)*

Para esta variable se analizaron las siguientes dimensiones **credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo**. Para los siguientes apartados se tomó en cuenta el abordaje teórico de la Great Place to Work Institute (GPTW). La puntuación en este caso se realizó a través de la escala Likert del 1 al 5 en el cual las afirmaciones tienen la siguiente dirección: siempre, usualmente, a veces, rara vez, y nunca. En este estudio, además, se realizó una evaluación individual en cuanto al grado de confianza que tienen los colaboradores a los altos directivos gerenciales, así como la evolución de esta variable a lo largo de estos últimos años.

### 6.2.1 Credibilidad

El abordaje utilizado fue a través de como los empleados perciben a sus superiores y a la empresa, se evaluó; la transparencia de la comunicación, la integridad al impulsar consistentemente la visión y la competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales.

**Gráfico 6.5.** Resultado de afirmaciones en cuanto a la credibilidad



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

En cuanto a la transparencia el 46% de los encuestados indicaron que siempre se practica este valor y solo el 1% indicó que es rara vez su práctica; una de las principales características indican los trabajadores, es la forma simple y directa con que se asumen las cosas lo que les permite no generar dudas ni sospechas en la forma de actuar; este resultado se vio reforzado con el 79% obtenido entre las respuestas siempre y usualmente que afirmaron, se habla sin ningún tipo de rodeos y de una manera honesta al confrontar los temas reales.

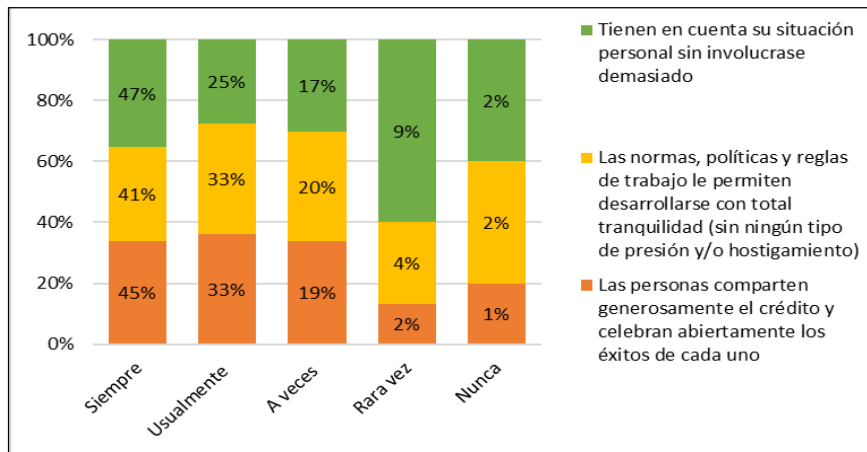
Con respecto a la competencia el 83% (46% siempre y 37% usualmente) indicaron que, los errores cometidos en la empresa por parte de los trabajadores, son tomados como una forma de aprendizaje. Las pequeñas cosas cuentan (Frank VanderSloot, presidente y director general de Malaleuca); son esos pequeños gestos de ánimo que los trabajadores perciben y los motiva a esforzarse y corregir los errores cometidos cada día.

Al analizar la integridad en la pregunta ¿con qué frecuencia usted cree que en su organización se cumplen con las reglas de trabajo? si bien el 56% indicaron que siempre y solo el 3% indicaron que rara vez, los colaboradores además consideran (extraída de entrevistas personales) que los procedimientos y/o normas, son flexibles lo que les permite encontrar un balance tanto en su vida laboral como en lo personal.

### 6.2.2 Respeto

Esta dimensión se evaluó considerando, como el empleado piensa que es visto por sus superiores a través de: el desarrollo profesional, la colaboración y la valoración del individuo.

**Gráfico 6.6.** Resultado de las afirmaciones en cuanto al respeto



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

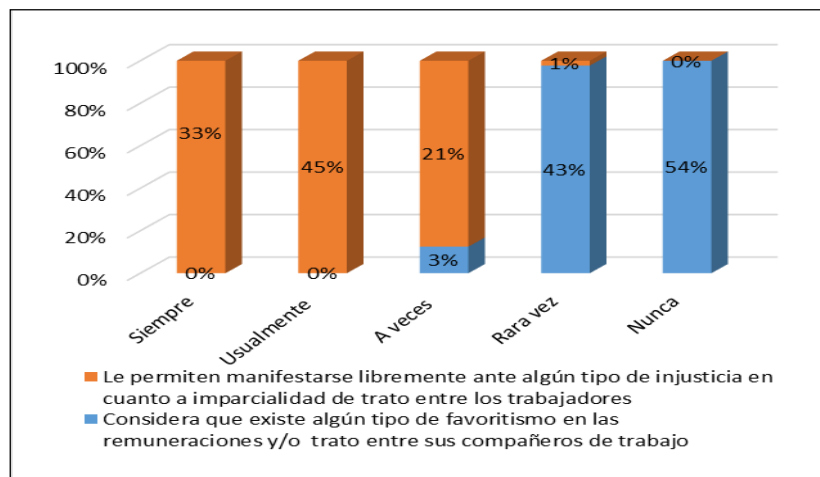
Ante la afirmación; la empresa tiene en cuenta su situación personal sin involucrarse demasiado, el 47% (siempre) consideraron que la organización en general toma en cuenta ciertos criterios personales que les permitan determinar algún tipo de apoyo de ser necesario (sea por enfermedad, educación, etc.); indicaron en tal caso que se sienten cuidado por sus empleadores.

En cuanto a las políticas y normas establecidas por la empresa; los colaboradores se sienten respetados y respaldados por la organización en el desarrollo de sus actividades ya que el 41% de los empleados perciben que siempre pueden trabajar sin ningún tipo de hostigamiento y/o presión de por medio, así mismo el 78% (siempre y usualmente) consideraron que los éxitos son celebrados y reconocidos abiertamente.

### 6.2.3 Imparcialidad

Esta dimensión fue evaluada midiendo las condiciones de justicia, equidad, ausencia de favoritismo y discriminación en la empresa.

**Gráfico 6.7.** Resultado de afirmaciones en cuanto a la imparcialidad



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

En la organización el 54% de los encuestados indicaron **nunca** haber percibido algún tipo de favoritismo, sin embargo, un 43% de los encuestados indicaron haberlo percibido raras veces, ante ello se indagó un poco en las entrevistas personales a los trabajadores e indicaron, que estas situaciones se mostraban en sueldos, permisos y horarios (para los trabajadores antiguos) y el nivel jerárquico que más menciona esto es en el nivel operativo del área de producción.

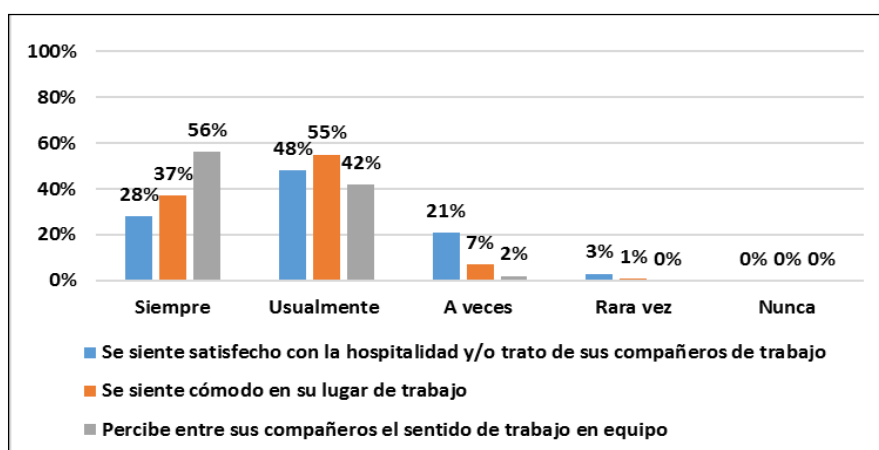
Otros resultados obtenidos fueron; el 78% (entre siempre y usualmente) indicaron que, ante muestras de favoritismo, la organización les otorga libertad para expresarse al percibir este tipo de acto.

#### 6.2.4 Camaradería

*“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”.* (Robert Levering,

Esta dimensión fue analizada a través de la percepción de sentimiento de familia y equipo de los colaboradores.

**Gráfico 6.8.** Resultado de afirmaciones en cuanto a la camaradería



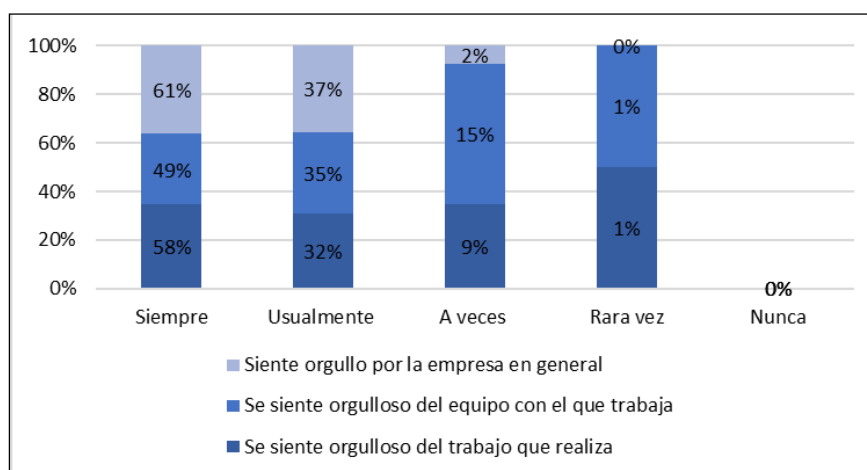
**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

Con índices de alrededor 76% (siempre y usualmente) los encuestados indicaron sentirse satisfechos con el trato que les brinda la organización en general; el 92% dijeron sentirse cómodos en el lugar de trabajo, pues consideran tener un ambiente de trabajo divertido, acogedor y familiar; y sobre todo en cuanto al trabajo en equipo el 98% (56% siempre y 42% usualmente) indicaron sentirse bien con los compañeros con los que desempeñan su labor diaria.

### 6.2.5 Orgullo

Esta variable se analizó a través de la percepción de los colaboradores en cuanto al valor asignado a su trabajo y la imagen de la compañía en general.

**Gráfico 6.9.** Resultado de afirmaciones en cuanto al orgullo

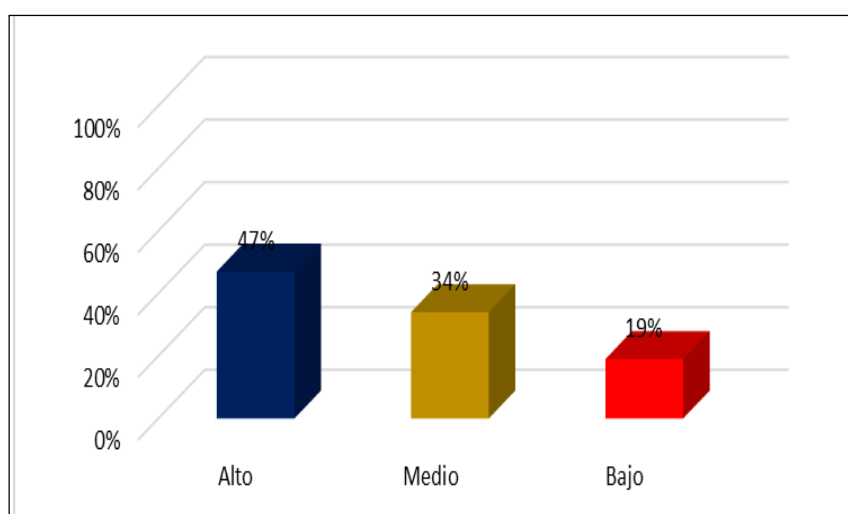


**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

En la organización esta dimensión fue analizada a nivel equipo (el 49% indicaron sentirse orgullosos del equipo al que pertenece), a nivel personal (el 58% indicaron sentirse orgullosos de su propio trabajo) y a nivel empresa (el 61% se sienten identificados y orgullosos de la empresa).

Esta dimensión además se reforzó evaluando el grado de importancia que le asignaron los trabajadores al proceso de internacionalización, para el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 6.10.** Evalué el grado de importancia en cuanto al compromiso de sus compañeros de trabajo en el proceso de internacionalización (exportaciones).



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

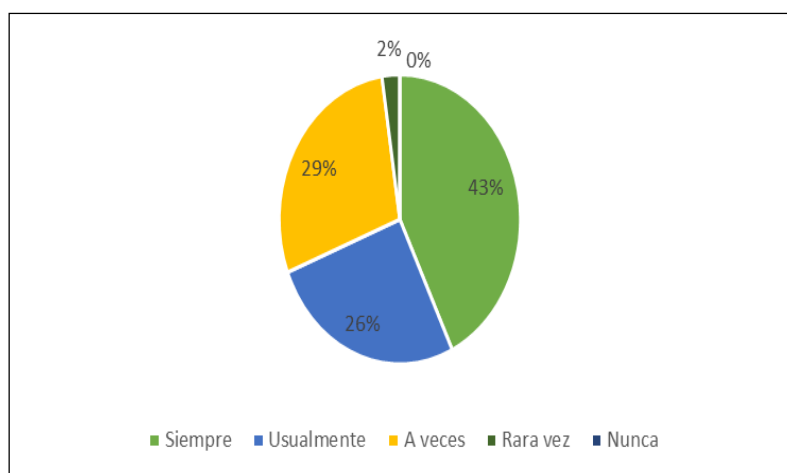
Del gráfico 6.10, se desprende que el 47% de los colaboradores se siente muy comprometidos con el proceso de internacionalización. Sin embargo, aún existe un 19% que consideraron un bajo compromiso de los trabajadores en el proceso de internacionalización.

#### 6.2.6 Confianza hacia los directivos

Según los estudios realizados por el Sociólogo Émile Durkheim; muchas de las organizaciones exitosas plantean directamente a los empleados una sencilla pregunta en procesos de retroalimentación ¿Confía en su jefe?. Estas compañías han aprendido que la respuesta a esta sola pregunta predice mejor el rendimiento del equipo y la organización que cualquier otra pregunta que pudiera plantear.

Para la presente investigación, se realizó una pregunta similar al que menciona el sociólogo, en el siguiente gráfico mostramos los resultados obtenidos:

**Gráfico 6.11.** ¿Confía en los altos directivos gerenciales de su organización?

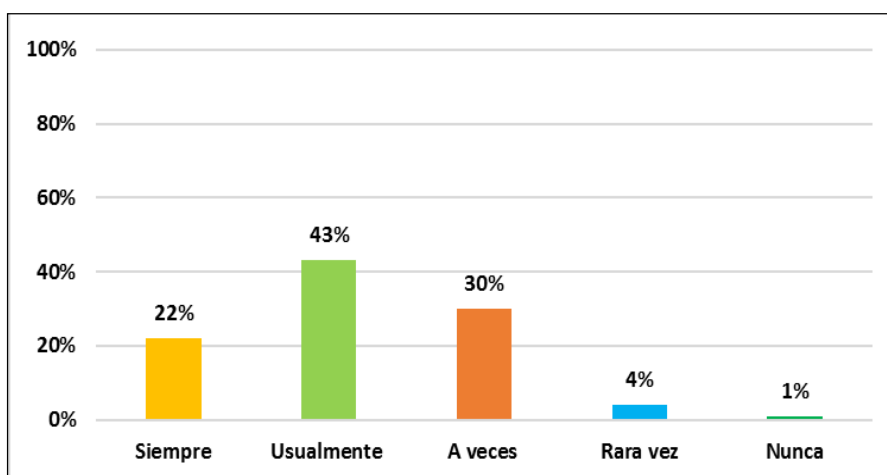


**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

El 43% (siempre), los colaboradores indicaron confiar en los líderes gerenciales de la empresa.

En lo que a comunicación respecta en el siguiente gráfico mostramos la respuesta a la siguiente pregunta planteada: ¿Se puede comunicar abiertamente con los altos directivos de su organización?

**Gráfico 6.12.** ¿Se puede comunicar abiertamente con los altos directivos de su organización?



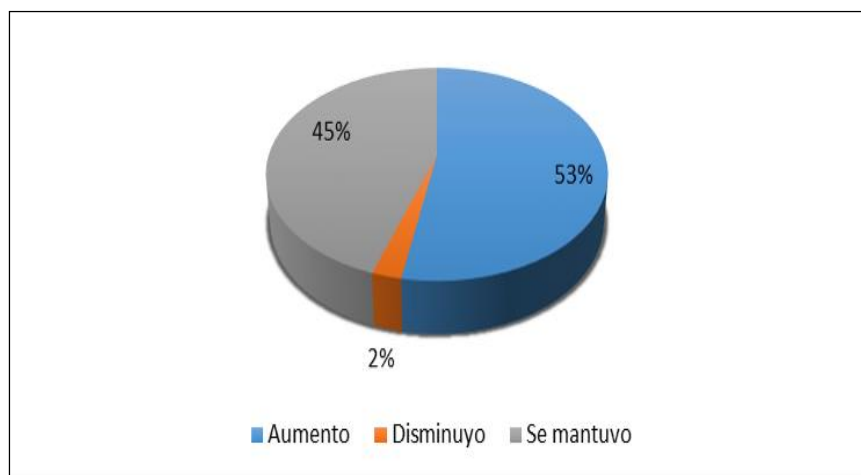
**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

Del gráfico 6.12, se desprende que el 43% de los colaboradores, consideraron que la comunicación con los altos directivos de la organización ocurre usualmente, y el 30% consideraron que solo a veces se da una comunicación.



A modo general del análisis de esta variable (*confianza organizacional*), se realizó la siguiente pregunta a todos los colaboradores de la empresa ¿En relación a los últimos años de trabajo como considera el nivel de confianza entre los miembros de la organización.

**Gráfico 6.13.** ¿En relación a los últimos años de trabajo como considera el nivel de confianza entre los miembros de la organización?



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

Tomando en cuenta los resultados del análisis de las 5 dimensiones; para evaluar la confianza organizacional, las cifras del presente gráfico, parecen confirmarlo, ya que el 53% de los encuestados consideraron que la confianza en la empresa aumentó considerablemente en ésta y la anterior gestión empresarial.

### Resumen y valoración para la variable confianza organizacional

En el presente apartado destacamos la valoración y los aspectos más relevantes del estudio de esta variable.

**Cuadro 6.3.** Valoración de las dimensiones analizadas para la confianza organizacional APROPAL

Dimensión	Valoración					Calificación
	Siempre	Usualmente	A veces	Rara vez	Nunca	
Credibilidad	47%	36%	13%	4%	1%	Excelente
Respeto	32%	30%	27%	9%	2%	Alta
Imparcialidad	39%	33%	20%	6%	1%	Alta
Camaradería	39%	33%	20%	6%	1%	Alta
Orgullo	37%	32%	22%	7%	2%	Alta

**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

De las 5 dimensiones analizadas el 80% mostraron una calificación alta y el 20% una calificación excelente.

Ademas reslataron los siguientes aspectos:

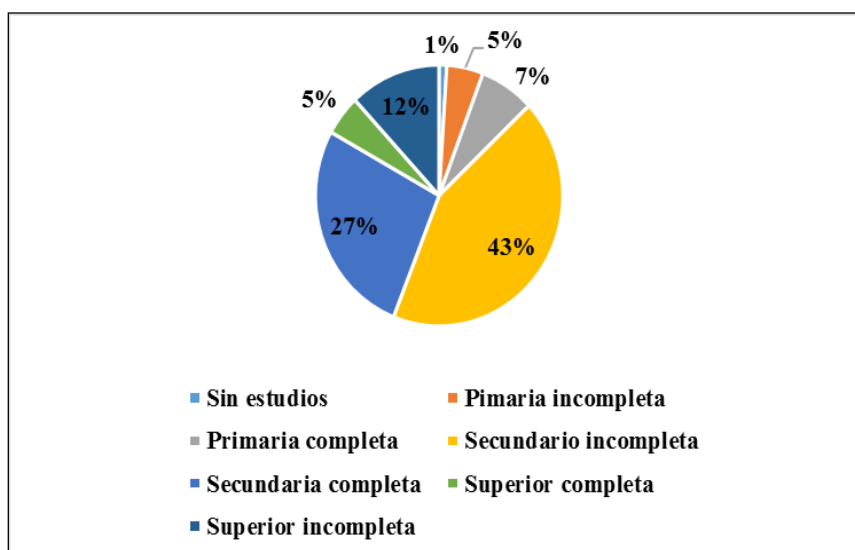
- Innovación y creatividad, como resultado de cultivar condiciones relacionadas con: la credibilidad para su desarrollo, compartir información, no preocuparse por quien se lleva el mérito, voluntad de asumir riesgos, saber que se pueden cometer errores y capacidad de colaboración.
- Respaldo en el desarrollo laboral, perciben cierto interés y consideración por sus intereses particulares.
- Ausencia de favoritismo, equidad y justicia para los trabajadores.

### 6.3 Nivel de educación

Para el análisis de esta variable, se dirigió la encuesta, hacia el entendimiento de tres componentes en: la relación grado académico – compromiso con el proceso de internacionalización, capacidad de aprendizaje continuo y seguridad en sí mismos.

#### 6.3.1 Grado académico y el compromiso con la internacionalización

**Gráfico 6.14.** Grado académico de los trabajadores – APROPAL

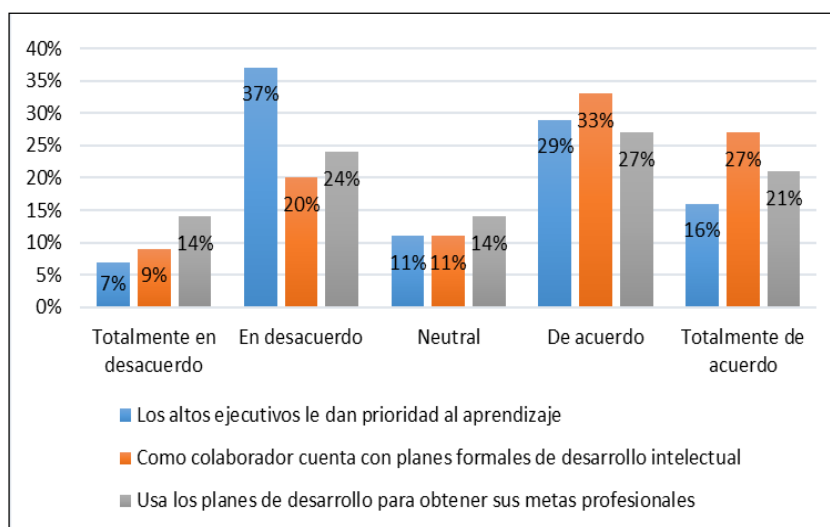


**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

Una de las características más resaltantes que se obtuvo del gráfico es que; sólo el 5% de los trabajadores cuentan con estudios superiores completos y el mayor porcentaje (43% de los encuestados) cuentan con estudios secundarios incompletos. Según indicaron (de comunicación personal), la mayor parte de los trabajadores preferían dedicarse a los cultivos de coca, palma, plátano, maíz y posterior al cultivo del pijuayo para palmito (por lo que, los niveles de grado de estudios indican que va relacionado con eso).

“...La diferencia entre **tener que hacer** lo que se debe hacer y **querer hacer** lo que se debe hacer viene marcada por el **compromiso del empleado**”

**Gráfico 6.15.** Resultado de las afirmaciones en cuanto a la percepción del compromiso de la empresa con el grado académico.

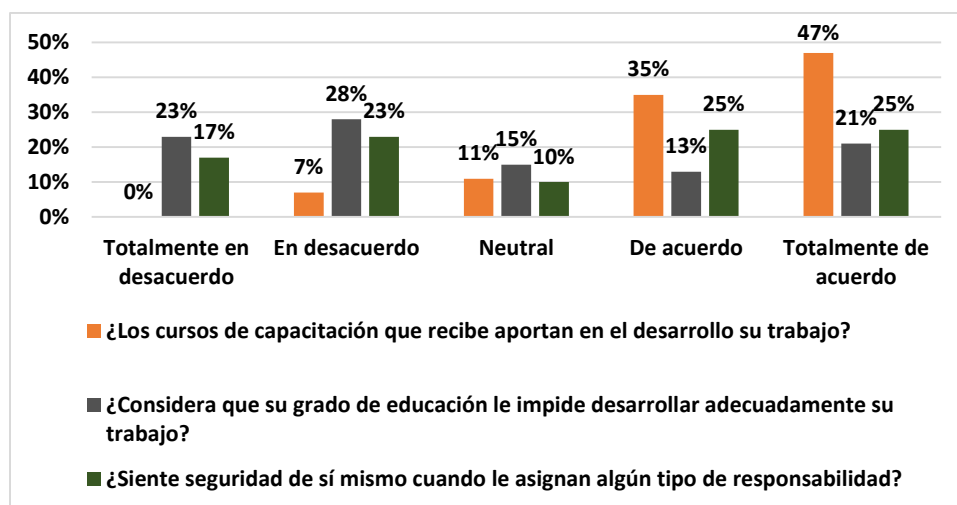


**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

Del gráfico, solo el 45% de las afirmaciones positivas (29% totalmente de acuerdo y 16% de acuerdo) consideraron que la organización si da prioridad al aprendizaje, y el 44% mostraron su desacuerdo; ante ello, se profundizó en esta respuesta e indicaron que les gustaría recibir apoyo más que solo las capacitaciones que se dan en la empresa. El 60% (27% totalmente de acuerdo y 33% de acuerdo) indicaron que cuentan con planes de desarrollo intelectual (charlas, capacitaciones, etc.) y el 48% de los colaboradores (21% totalmente en desacuerdo y 27% en desacuerdo) manifestaron utilizar dichos planes de formación para su desarrollo profesional.

### 6.3.2 Capacidad de aprendizaje continuo y seguridad en sí mismo

**Gráfico 6.16.** Resultado de las afirmaciones en cuanto a la capacidad de aprendizaje



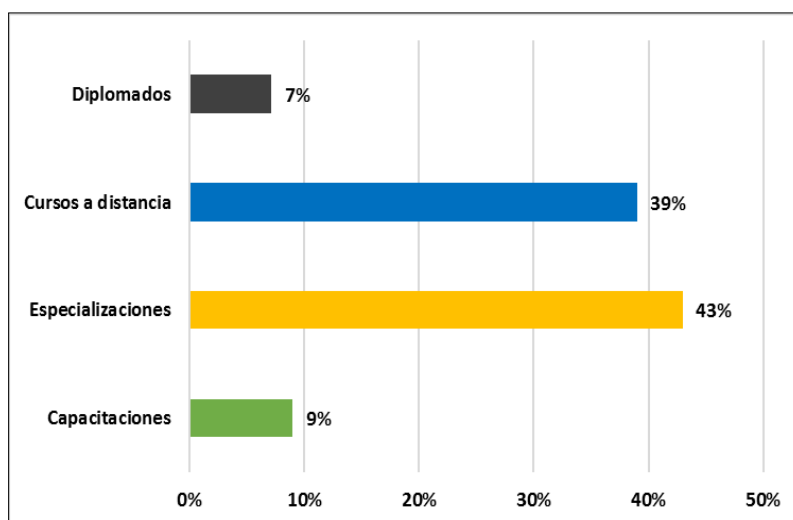
**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

Del gráfico, el 82% (47% totalmente de acuerdo y 35% de acuerdo), del personal encuestado, consideraron que los cursos de capacitación le ayudan a hacer mejor su trabajo.

En cuanto a la pregunta ¿considera que su grado de educación le impide desarrollar adecuadamente su trabajo?, sólo el 38% estuvo totalmente de acuerdo con esta premisa, de las respuestas negativas (19%), consideraron que con la experiencia y habilidad técnica en el procesamiento es suficiente para cumplir con las exigencias y/o recomendaciones que les pueden hacer, esta particularidad se vio reflejado en el porcentaje de las respuestas positivas el 50% (25% totalmente de acuerdo y 25% de acuerdo) ante la pregunta ¿siente seguridad en sí mismo cuando le asignan algún tipo de responsabilidad?.

Para reforzar el análisis se consultó a los colaboradores acerca del tipo de apoyo educacional que les gustaría recibir por parte de la organización, para el cual respondieron lo siguiente:

**Gráfico 6.17.** ¿Qué tipo de apoyo le gustaría recibir por parte de la organización para mejorar su nivel de educación?



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

Si bien del análisis anterior los colaboradores se sienten seguros de los trabajos y/o responsabilidades que le asignan en la organización; los encuestados afirmaron en un 43% que les gustaría realizar cursos de especialización y el 39% cursos a distancia.

### Resumen y valoración para la variable nivel de educación

A continuación en el cuadro 6.4, se detallaron la valoración asignada a las dimensiones analizadas en esta variable, así como las consideraciones finales.

**Cuadro 6.4.** Valoración de las dimensiones analizadas para el nivel de educación – APROPAL.

Dimensión	Valoración					Calificación
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Neutral	
Compromiso de la organización con la educación	21%	30%	27%	10%	11%	<b>Baja – con indecisión inusualmente elevada</b>
Capacidad de aprendizaje	37%	31%	12%	10%	10%	<b>Alta – con indecisión</b>

						<b>inusualmnte elevada</b>
--	--	--	--	--	--	----------------------------

**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta (2016).

Destacaron los siguientes aspectos:

- La percepción general de los trabajadores frente al grado de compromiso y su grado académico es **baja**, pues consideran que esta relación es independiente.
- Se obtuvo una calificación **alta** para la capacidad de aprendizaje continuo de los trabajadores, conociendo ésta como la agilidad, voluntad y capacidad de los mismos para aprender de la experiencia que les brinda trabajar en la empresa para luego aplicar estas lecciones y conocimientos en el sostenimiento del éxito ante nuevas situaciones. Muestra de ello son los resultados obtenidos de los trabajadores en el cual un 50% de los trabajadores indicaron sentirse seguros de sí mismo para la ejecución de compromisos y/o responsabilidades asignadas.

## CAPITULO 7. IMPACTO RELATIVO DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO PARA LOS ESTRATEGIAS DE APROPAL

En el presente apartado, se analizó la importancia que le acreditan los estrategias de la empresa a las principales variables de internacionalización tanto cualitativa como cuantitativa, con el propósito de contrastar, con la percepción de los trabajadores a través de los resultados de las tres variables en estudio obtenidas del capítulo 5.

**Cuadro 7.1.** Valoración de las variables de internacionalización por parte de los estrategias de APROPAL.

Variables	Irrelevante	Poco relevante	Relevante	Muy relevante
Planeación estratégica	0%	40%	40%	20%
Tamaño de la empresa	20%	40%	20%	20%
<b>Clima Laboral</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>
Capacidad tecnológica	0%	20%	40%	40%
<b>Nivel de educación de los trabajadores</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>
Marketing y publicidad	0%	40%	40%	20%
<b>Confianza Organizacional</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>
Precio del producto	0%	0%	60%	40%
Calidad del producto	0%	0%	20%	80%
Imagen de la empresa	0%	20%	20%	60%
Capacidad de innovación	0%	20%	60%	20%
Marca de nuestros productos	0%	40%	20%	40%
Servicio post venta	0%	40%	40%	20%

**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la entrevista estructurada (2016).

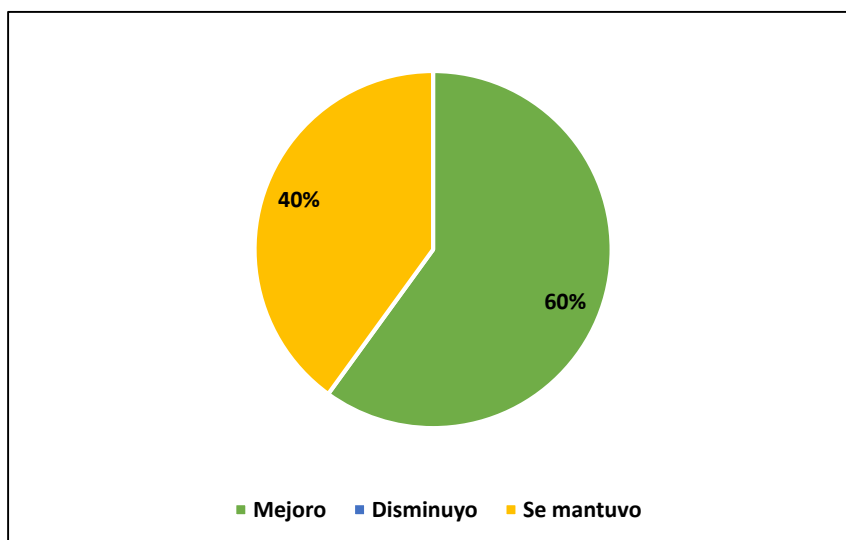
Del cuadro, se observó que la opinión de los estrategas si bien se encuentra dividida hay algunos factores en los que se encontró coincidencia, los resultados se detallan a continuación:

**Planeación estratégica:** los encuestados calificaron esta variable solo en un 20%, como muy relevante, pues indicaron (comunicación personal), que teniendo en cuenta el periodo (1999-2015), no lo tenían formalmente aplicado, consideran que actualmente es uno de los factores claves para el éxito empresarial y piensan aplicarlo.

**Tamaño de la empresa:** los estrategas indicaron que esta variable no es una característica relevante (40% poco relevante), ya que cuentan desde sus inicios con la capacidad suficiente para hacer frente a un posible incremento en la producción.

**Clima laboral:** el 60% de los encuestados indicaron que éste es un factor clave en la empresa, ya que, aparte de dar las condiciones necesarias a los trabajadores, involucra mucho el resultado del mismo en las certificaciones en las que están acreditados especialmente al de FAIR TRADE<sup>13</sup>. Es uno de los aspectos que más mejoraron durante estos años y que consideran que están obteniendo mejores rindes en la producción y mayor involucramiento de los trabajadores con la empresa.

**Gráfico 7.1.** Con relación a los ultimo 5 años ¿cómo fue la evolución del clima laboral?



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la entrevista estructurada (2016).

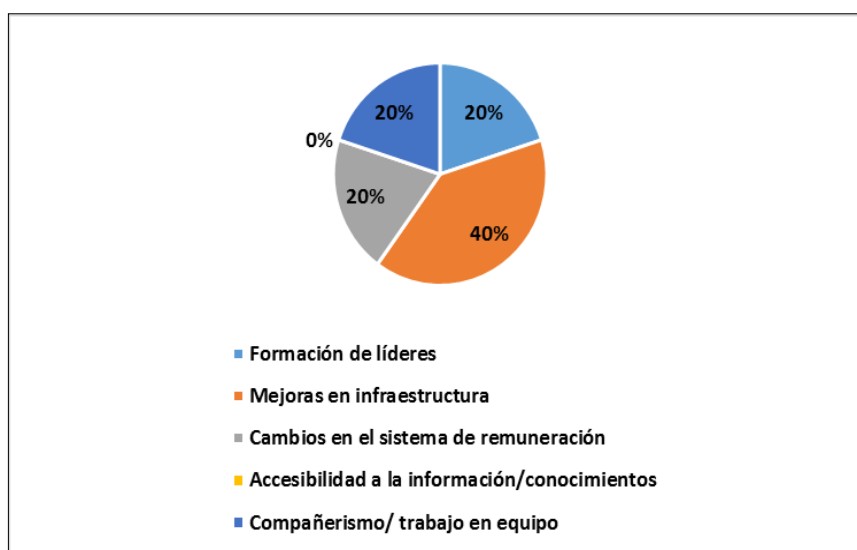
<sup>13</sup> (Asociación del Sello de Comercio justo, 2006) El Comercio Justo (FAIR TRADE); es una alternativa al comercio convencional que, además de los criterios económicos, tiene en cuenta valores éticos que abarcan aspectos sociales y ambientales, garantizando: Un salario digno y una mejora de las condiciones laborales; una mejora de sus condiciones de vida y para la obtención de productos de calidad con garantía.



Los resultados del gráfico 7.1, confirmaron las consideraciones que los estrategas tienen ante esta variable.

El estudio de esta variable se complementó además con la pregunta ¿Cuáles son las actividades que se viene realizando para optimizar el clima laboral?; se muestra en el grafico 7.2.

**Gráfico 7.2.** ¿Cuáles son las actividades que se viene realizando para optimizar el clima laboral?



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la entrevista estructurada (2016).

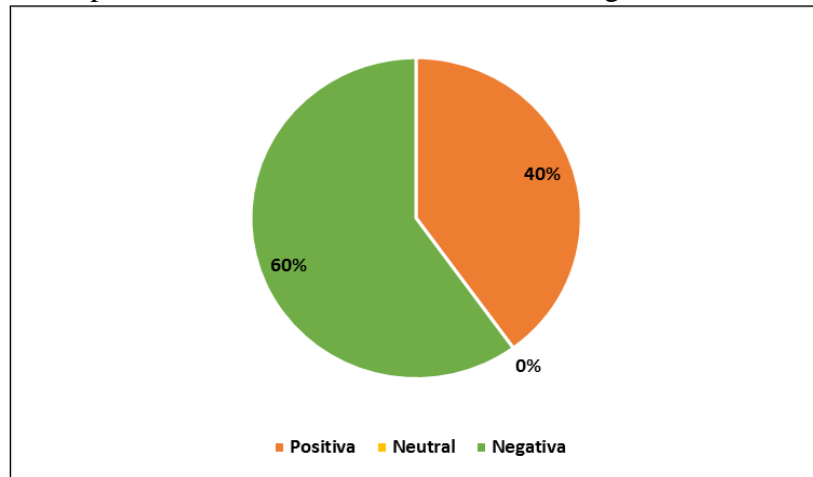
El 40% de los estrategas coincidieron que las acciones de mejora continua en este apartado, es el de mejoras en infraestructura, y el 60% restante se encuentran divididas proporcionalmente en temas relacionados a la formación de líderes, trabajo en equipo y cambios recientes en el sistema de remuneración.

En lo que respecta a la **capacidad tecnológica:** los estrategas asignaron el 40% de calificación, como un aspecto muy relevante pues les permitió durante todos estos años cumplir con las especificaciones del cliente ante las nuevas exigencias, a diferencia de empresas que se conforman el sistema del palmito en el país (según entrevistas) que lo realizan de una manera menos industrializada y con bajo nivel tecnológico.

**Nivel de educación de los trabajadores:** en este aspecto los estrategas calificaron con un 60% como influencia negativa; pues consideran, que el hecho de que la mayoría de los trabajadores no tengan estudios superiores les limita en cierta parte el tema documentario, pues consideran que muchas veces no tienen ciertos criterios al momento de llenar los

registros de proceso o calidad que les asignan, generando ciertos retrasos y se pierda el hilo de la información. Esta respuesta se contrasta con lo mostrado en el gráfico 7.3

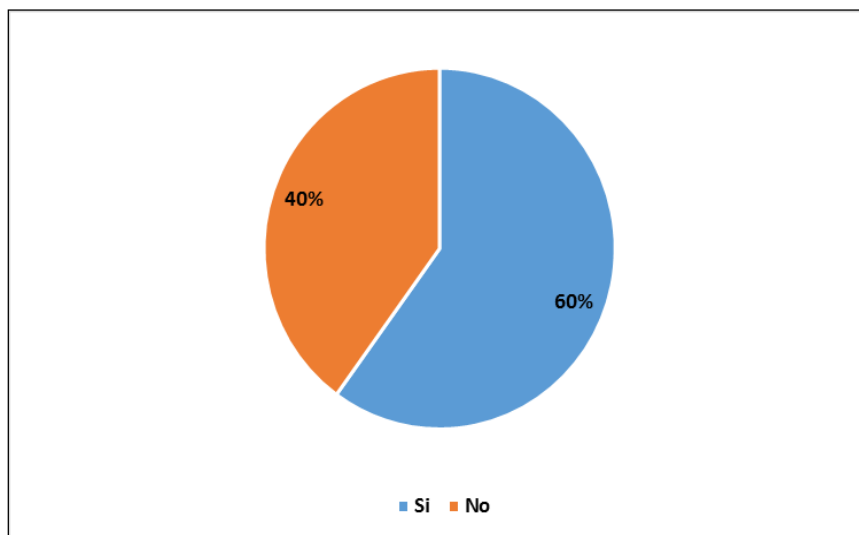
**Gráfico 7.3.** Califique la influencia del nivel de educación de sus trabajadores en el proceso de internacionalización de su organización



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la entrevista estructurada.

Para reforzar el análisis de esta variable se realizó la siguiente pregunta ¿Considera que, a menor grado académico, menos compromiso con la organización? Los resultados se muestran en el gráfico 7.4.

**Gráfico 7.4.** ¿Considera que, a menor grado académico, menos compromiso de los trabajadores con la organización?



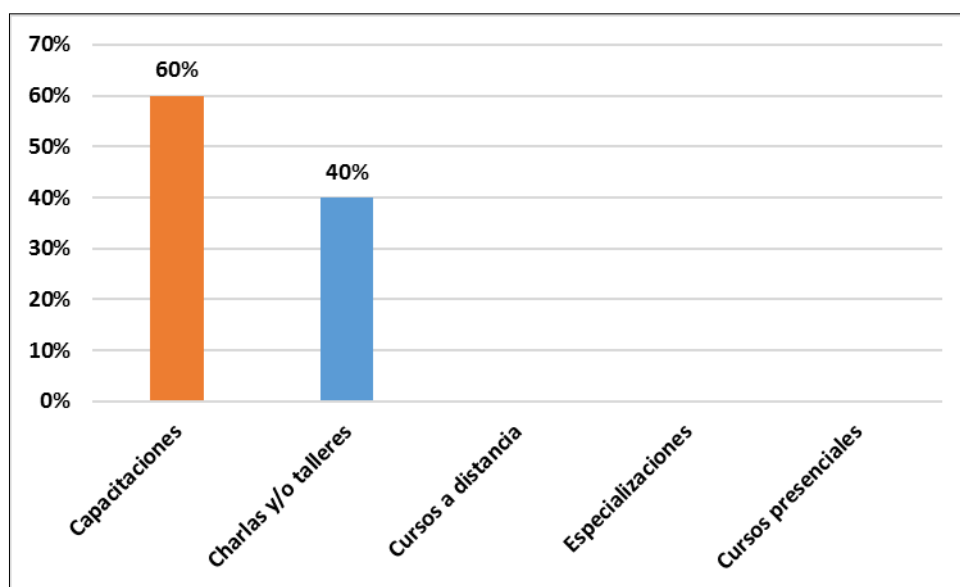
**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la entrevista estructurada.

El 60% de los encuestados considera que el grado académico se relaciona proporcionalmente con el compromiso con la organización; en cambio el 40% indica que

el hecho de tener menor grado académico no influye al momento de establecer algún tipo de compromisos en la empresa.

Para conocer las acciones que viene realizando la empresa frente a esta variable se realizó la siguiente pregunta ¿Qué acciones se viene realizando para fortalecer y/o mejorar este factor (educación)? Los resultados se muestran en el gráfico 7.5.

**Gráfico 7.5.** ¿Qué acciones se viene realizando para fortalecer y/o mejorar el factor educación?



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la entrevista estructurada

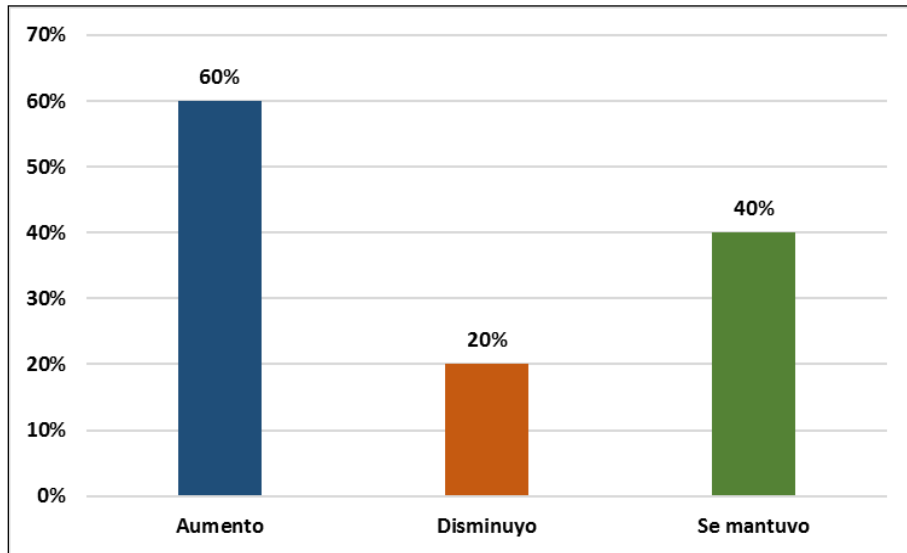
El mayor porcentaje 60% de las acciones realizadas es el de capacitaciones, seguido por el 40% de charlas y/o talleres.

**Marketing:** el 20% del grupo de encuestados considera como relevante a esta variable, indicaron que como estrategias de marketing propias de la empresa nunca se realizaron; pero si, se refieren al apoyo recibido por parte de entidades públicas y/o privadas que de alguna manera apoyaban a promocionar el producto en ferias de negocios internacionales. Sin embargo, consideran que actualmente es un factor importante y piensan mejorar este aspecto en estos próximos años.

**Confianza organizacional:** es uno de los factores con más elevada puntuación (80% muy relevante), según indicaron, fue uno de los factores claves que les permitió mantenerse unidos en los tiempos de crisis organizacional. Actualmente, indican los estrategas, sus

políticas y/o acciones direccionales apuntan a crear un ambiente de confianza, democracia e igualdad de condiciones para los asociados y trabajadores.

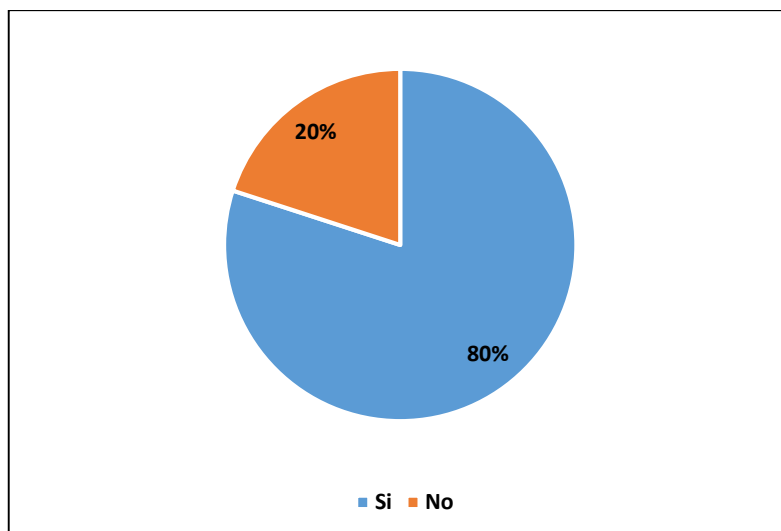
**Gráfico 7.6.** En relación a los cinco últimos años de trabajo como considera el nivel de confianza entre los miembros de la organización.



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la entrevista estructurada. Los resultados muestran que, un 60% de los encuestados indicaron, que el nivel de confianza aumentó considerablemente durante estos últimos años de desarrollo exportador.

A priori del gráfico 7.7; el 80% indicaron que esta variable les permitió el éxito exportador.

**Gráfico 7.7.** ¿Cree que el nivel de confianza entre todos los actores de su organización, le permitió posicionarse en el mercado internacional?



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la entrevista estructurada. En lo que respecta a los posibles factores de influencia de la confianza en el éxito exportador de la empresa, los estrategas consideraron con un 60% que les permitió mejorar las relaciones cooperativas entre todos los miembros de la organización.

**El precio del producto:** el 40% lo consideraron muy relevante, ya que les permitió acceder a mercados donde existen un sin número de productos con niveles de precios que no respaldaba la relación precio-calidad.

**Calidad del producto:** este es otro de los factores que los estrategas le asignaron mayor importancia (80% muy relevante), ya que consideran que la calidad del producto es única tanto organoléptica (color, olor y sabor), física (textura) y visualmente (envase final) lo que asegura a los clientes estar adquiriendo un producto de la más alta línea respecto a calidad.

**Imagen como empresa:** los estrategas consideraron en un 40% un aspecto muy relevante, pues indicaron, que los clientes extranjeros dan mucha importancia a aspectos relacionados con el cumplimiento de los plazos de entrega, la calidad del producto, cumplimiento de las exigencias (normativas y certificaciones), etc. aspectos que priorizan como imagen de una empresa y que muchas veces se crea cierto tipo de desconfianza y a la larga pérdida del cliente.

**Capacidad de innovación:** los estrategas consideraron éste factor como importante (60% relevante), pues se realizó mejoras en las características del producto en función de las exigencias del cliente.

**Marca:** existe un 20% de los encuestados quienes consideraron que esta característica es poco relevante, ya que, según indicaron la empresa generalmente vende sus productos con la marca de sus clientes y no con marca propia en la mayoría de los mercados extranjero. Sin embargo, un 40% toma este factor como relevante ya que a diferencia de los años anteriores la empresa trata de crear una imagen y marca propia no solo en el mercado nacional sino también en el internacional.

**Servicio post venta:** solo el 20% de los encuestados lo consideraron muy relevante ya que desde el inicio de las actividades de la empresa no es un servicio que se brinda formalmente a los clientes; si bien están pendientes de los tiempos y/o condiciones de llegada, sugerencias o reclamos, no se realiza un seguimiento exhaustivo.

De las 12 variables analizadas, los estrategas otorgaron mayor importancia a 5 de ellas las cuales destacan con un elevado porcentaje de aceptación y considerados dentro de la estrategia de internacionalización de la empresa, los resultados de las mismas se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 7.2.** Variables de mayor relevancia para los estrategas.

<b>Variables</b>	<b>Irrelevante</b>	<b>Poco relevante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Muy relevante</b>
<b>Confianza Organizacional</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>
Calidad del producto	0%	0%	20%	80%
<b>Clima Laboral</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>
Imagen de la empresa	0%	20%	20%	60%

**Fuente:** elaboración propia, en base a los resultados de las encuestas (2016).

Las dos variables con mayor puntuación (80%) fueron la **confianza organizacional** y la calidad del producto, continua la escala el **clima laboral** (60%) e imagen de la empresa.

## **CAPITULO 8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente Capítulo se discuten los resultados obtenidos a partir de las fuentes primarias y secundarias de información relevadas. Los ejes sobre los cuales se desarrolla la discusión son en base a los objetivos planteados en la investigación.

8.1 La evolución del negocio de APROPAL.

8.2 Caracterización de APROPAL con los posibles factores de internacionalización

8.3 Analizar las variables de desarrollo interno seleccionadas para el estudio (clima laboral, confianza organizacional y nivel de educación).

8.4 Impacto relativo de las variables seleccionadas para el proceso de internacionalización de APROPAL percibido por los estrategas.

A continuación, se describe y discute cada sección:

## **8.1 La evolución del negocio de APROPAL**

El resultado obtenido al analizar el contexto en el que se llevó a cabo la evolución del negocio del Palmito en conserva para APROPAL, es que, desde sus inicios se vio favorecido por un ambiente institucional, donde las leyes y decretos impulsaron este negocio en el marco del Plan nacional de prevención y control de drogas del Perú, ejecutado a través del Plan de Desarrollo Alternativo (PDA), con el objetivo de crear las condiciones necesarias para el funcionamiento de una economía lícita sostenible, a través de cultivos alternativos dentro de ellos el Pijuayo para Palmito. Es así que este negocio cuenta en cierto modo con el apoyo de instituciones públicas y privadas (CEPCO, USAID, PDA, AGRITERRA, BID, GORESAM, etc) tanto para el proceso de internacionalización así como del fortalecimiento de su estructura organizacional interna, permitiendo de esa manera junto con la combinación de otros factores ventajas competitivas a APROPAL como lo menciona Ordoñez (2004), *Las ventajas competitivas son construcciones políticas, económicas, sociales y culturales basadas en la calidad de trabajo incorporada a un producto o servicio. De alguna manera a la capacidad de innovar, a la capacidad de crear nuevo conocimiento localmente. De manera general se podría definir a las ventajas competitivas como “construidas”*. Es así que a lo largo de la evolución de APROPAL, se logra identificar no solo el beneficio económico sino también la tranquilidad y bien social en el caserío de Alianza (lugar donde desarrolla su actividad). Tomando las líneas teóricas que alimentan la Nueva Economía Institucional (NEI) bajo los aportes de Douglas C. North (1990) quien defiende la tesis de que *la estructura institucional adecuada no solo permitirá niveles de crecimiento económico, sino que en aquellas sociedades donde se logre un marco institucional correctamente establecido, se lograrán externalidades positivas que favorecerán a toda la población*.

Si bien no se realizó un análisis detallado del marco institucional, fue uno de los factores que, a nivel de otros sectores afines al PDA, destacaron su importancia en el Perú es por ello que tanto este ambiente como las acciones y/o estrategias organizacionales que realizó APROPAL a través de su comité directivo favorecieron al impulso de la internacionalización.

## **8.2 Caracterización de APROPAL con los posibles factores de internacionalización.**

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, ha despertado el interés de un gran número de investigadores, es por ello

que existen múltiples teorías y factores/variables determinantes. Sin embargo, son muchos los trabajos que analizan la importancia de las variables externas, y, por el contrario, escasos los que profundizan en la parte interna. Esta escasez de trabajos es aún mayor si acotamos el análisis de este estudio a las pequeñas y medianas empresas, y más concretamente en cooperativas agroindustriales.

Es así, tal como se puso de manifiesto en la introducción y revisión bibliográfica planteada, son diversos los estudios que han observado factores predictores del comportamiento exportador siendo algunas de ellas de carácter cuantitativo, así como cualitativos.

En la investigación se contextualizó a la cooperativa en 5 variables cualitativas y posibles predictores de este proceso como fueron: **Tamaño de empresa, imagen, calidad, marketing y tecnología.**

De estos cinco factores internos a la empresa se desprenden claramente que hay uno factor intangible muy importante, común y transversal a los cinco y es el trabajo que realizan los trabajadores (ver gráfico 5.4).

Estos resultados concuerdan con los obtenidos en los estudios realizados en empresas españolas concretamente el caso de la empresa Castilla y León (Galan 2000); en el que, aparecen como principales factores de aquellas empresas internacionalizadas, los de naturaleza intangible, revelando de este modo como importantes; la reputación e imagen de la entidad, su **potencial humano** y un gerente con clara vocación internacional que impulse el proceso. De la misma manera estudios realizados por Campa y Guillen (1996), destacan como elemento general la gran relación e impacto que tiene en la organización el **factor recurso humano**, tecnología, marcas, cualificación de la mano de obra o capacidades organizativas. También Cazorla (1997) señala como principales factores, los de ámbito interno y específico a la entidad: la actitud emprendedora del equipo directivo, experiencia y conocimientos acumulados relacionados con el mercado de destino.

Menjón Erizmendi (2006), menciona que el desarrollo del **capital intelectual**, aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la misma en un futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales, como: la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y



comunicacional, que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros.

Como es claro, la efectividad que tiene la dimensión humana trasciende de los instrumentos, modelos y fórmulas con las que muchos estudios pretenden resolver los problemas de rentabilidad, y APROPAL no es la excepción, por ello resulta interesante explorar el mundo que se construye colectivamente el esfuerzo que disminuye el impacto de los temores, creencias y apegos, para encontrar trabajadores que de manera genuina están dispuestos a mejorar sensiblemente la rentabilidad del negocio, orientándolo hacia clientes que tienen un alto grado de coincidencia en su percepción de valor agregado y lo que desde adentro la organización le ofrece. Como lo mencionan los estudios realizados por López (2013) *“toda empresa entrega al mercado lo que es internamente, la organización es la proyección de lo que sus trabajadores creen que es. Es importante tomar conciencia de que el proceso de internacionalización lo desarrolla precisamente el equipo humano de la empresa”*

### **8.3 Analizar las variables de desarrollo interno seleccionadas para el estudio (clima laboral, confianza organizacional y nivel de educación).**

#### *8.3.1 Clima laboral*

Como lo menciona (Gómez Rada, 2004). Hay un sin número de percepciones acerca del clima laboral y es la teoría de Rensis Likert (1965) que sostiene. Para la percepción del clima laboral en una organización, influyen variables tales como; la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación, etc. Ante ellos, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización (Ortiz, 2001). Para el diseño de las herramientas metodológicas de investigación se realizó la combinación de las variables causales e intervinientes obteniendo como resultado uno de los valores con mayor valoración positiva (calificación excelente). Los resultados con mayor calificación fue el criterio de **compañerismo**, pues el 88% indicaron llevarse muy bien con sus compañeros, ante ello uno de los motivos según las entrevistas personales realizadas, es el hecho de pertenecer al mismo caserío (lugar de vivienda), conocerse entre sí y ser trabajadores que se encuentran muchos años en la empresa, reflejando así lo indicado por la GPTW (2015),

*el compañerismo representa el grado de hospitalidad y comunidad dentro de la organización, lo que se traduce en el sentido de "familia" o trabajo en equipo.*

Sin embargo uno de los criterios en el que se obtuvo disconformidad, es el apartado de **seguridad y salud ocupacional**, pues en muchos casos los trabajadores indicaron sentirse en desacuerdo e incómodos con las condiciones ambientales a las que están expuestos esto se puede inferir por la cantidad de vapor generada durante algunas etapas del procesamiento, si bien cuentan con aspersores y difusores de calor parecen no ser suficientes. El 97% de disconformidad se encuentra en lo relacionado con el SCTR, pues los encuestados no sabían ni lo que significaba (extraída de entrevistas personales) y tampoco sabían de la importancia del mismo. Chiavenato (2000), recomienda plantar un sistema de gestión de seguridad y salud laboral para minimizar los riesgos relevantes a salud, accidentes y otros por seguridad e higiene, inclusive reducir litigación por efectos sobre personal externo a la organización. *Esta gestión proporciona un mejor desempeño de las actividades y procesos resultando en reducción de costos, la cual, favorece la imagen de la organización, la comunidad y mercado.*

Como resultado de la ponderación general de esta variable (clima laboral), si bien se obtuvo una calificación alta, hay aspectos como la dimensión de seguridad laboral que la empresa tiene pendiente trabajar para lograr un ambiente laboral propicio y con percepción valorada por los trabajadores sobre su organización. (Barroso, Santos, Ávila y Córdova, 2013; Drucker, 1993), indican que, aún en empresas que se caracterizan por el trabajo técnico y/o rutinario, es necesario la innovación en proceso o forma de administración para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y esto solo se consigue con un excelente clima laboral.

### *8.3.2 Confianza organizacional en APROPAL*

De las 5 dimensiones analizadas el 80% muestra una calificación alta y el 20% una calificación excelente (ver cuadro 6.3). Una de las dimensiones calificadas como excelente en la cooperativa es la credibilidad. En su libro *Communication and Persuasion*, Henry Jamieson (1985), sostiene que: "un comunicador creíble puede ejercer influencia sobre la aceptación (persuasión) de las personas, mientras que un comunicador no creíble logrará el efecto contrario, causando resistencia al contenido del mensaje". Efectivamente, los resultados de una gran cantidad de estudios demuestran que los mensajes de comunicadores con niveles más altos de credibilidad son más eficaces. Ante

ello podemos ratificar el contexto de esta dimensión en la empresa y lo manifestado por las investigaciones.

Otra de las dimensiones de relevancia como resultado de la investigación fue el grado de **compromiso** de los empleados con la empresa. Estudios realizados por la Madison Performance Group<sup>14</sup> indican que un empleado altamente comprometido puede ser, hasta un 38% más productivo, el 67% se definen como defensores activos de la marca y 3 de cada 4 dicen conocer la necesidad de sus clientes y se muestra dispuesto a recomendar los productos de la empresa. Estos trabajadores se caracterizan por transmitir valores positivos a su entorno y desarrollar una actitud protectora hacia su empresa. En la cooperativa el 90% de los trabajadores es decir 9 de cada 10 trabajadores están dispuestos a recomendar los productos de su empresa, por lo que podríamos considerar a los trabajadores como defensores activos de la empresa.

En conjunto con las dimensiones analizadas, lograron que la variable confianza mostraran un incremento en la percepción del 53% de los trabajadores, lo que les permitió (según indican) fortalecerse organizacionalmente y generar un ambiente que **favorece la cooperación y trabajo en equipo** en la empresa, por lo que se respalda lo dicho por Jim Burke (expresidente y director general de Johnson & Johnson) *“Sin confianza no ocurre nada bueno. Con confianza se pueden superar todos los obstáculos, y crear empresas de las que todo el mundo pueda sentirse orgulloso”*.

Según los estudios realizados por Putnam en 1993, describe que, variables como la confianza, las redes sociales y los sistemas normativos, influyen en el grado de cooperación de las comunidades en pos del bien común o al oportunismo, repercutiendo así en el desarrollo económico y democrático-institucional de las comunidades. La confianza es definida como “un componente esencial del capital social [...] La confianza lubrica la cooperación. Cuanto mayor es el grado de confianza dentro de una comunidad, mayor la probabilidad de cooperación. Y la cooperación, a su vez, refuerza la confianza” (Putnam, 1993; p. 171), citado por (Senesi, 2011).

---

<sup>14</sup> Consulting Group Madison, es una consultora internacional que actúa como socio estratégico para las empresas en todo el mundo en la formación y desarrollo de los empleados, con programas de formación y entrenamiento personalizados ayudando a incontables líderes, gerentes, vendedores, representantes de servicio al cliente, y los empleados a mejorar sus habilidades profesionales y mejor contribuyen al éxito de su empresa.

Relacionando la elevada confianza en la empresa y los postulados de Stephen Covey (2007) en su libro “**El factor confianza**, el valor que lo cambia todo” indican que, en los ambientes empresariales de confianza elevada, favorecen la cooperación y el trabajo en equipo y en palabras del asesor financiero Michael Hammer (citado por Covey) “la reingeniería fue solo un ejercicio de calentamiento para la economía colaborativa” por lo que podemos inferir que esta es una de las variables de mayor fortaleza cultivadas en la organización y además según la calificación de la *great place to work*, podría estar en camino a considerarse un excelente lugar para trabajar<sup>15</sup>.

### 8.3.3 *El nivel de educación en APROPAL*

Los trabajos realizados por Reid, 1983 y Mioni, 1995 en el ámbito de internacionalización y nivel de educación de los trabajadores, indican que, a mayor nivel de estudios presentan un mayor compromiso exportador y asumen con mayor facilidad los retos que hacen parte del proceso. En los resultados de la investigación de esta variable (ver gráfico 6.14) sólo el 5% de los encuestados cuentan con estudios superiores completos, y relacionándolo con el postulado se puede inferir que no se viene cumpliendo.

Sin embargo, en los estudios se revelaron que para los empleados **la relación del grado académico y el compromiso con el proceso de internacionalización, no son percibidas como una relación directa**, pues consideran que cuentan con el compromiso, experiencia y habilidad técnica suficiente para cumplir con los retos en este proceso, esta percepción se ve reforzada por los aportes teóricos de Stephen Covey (2007), quien indica que, mantener los compromisos se basa en los principios de integridad, rendimiento, valor y humildad. Mantenerlos genera esperanzas, entusiasmo, seguridad y confianza, que aumentan la motivación y facilitan el logro de los resultados.

Los trabajadores, además, consideran que les gustaría recibir un apoyo más relacionado con elevar su nivel de educacional por parte de la empresa, con apoyos como especializaciones o cursos a distancia que les permita una titulación profesional, como lo hacen otros modelos empresariales como asociaciones de pequeños productores o cooperativas agroindustriales de la zona. Considerando que esta percepción es sin duda

---

<sup>15</sup> Great Place to Work; “Un excelente lugar para trabajar es aquel donde se logran los objetivos de la organización, con personas que entregan lo mejor de sí mismas, y trabajan unidas como equipo/ familia, todo en un ambiente de confianza” - Robert Levering- Co-fundador GPTW

relevante en nuestro estudio se abordó los aportes teóricos de Leigh Branham (2012), quien indica que, cuando un empleado se da cuenta de que la empresa desoye algunas de sus aspiraciones puede convertirse en un “shock” o punto de inflexión a partir del cual se inicia la espiral descendiente de un progresivo menor compromiso, hasta el abandono final de la empresa. Muchos directivos cuestionan los gastos en la formación de empleados, especialmente en períodos de recesión. Les preocupa que estos empleados, una vez formados, puedan abandonar la empresa e ir a trabajar para sus competidores. Olvidan que los empleados pueden tanto recibir formación e irse, como no recibirla y también abandonar. De ahí se desprende la importancia de **mantener un sólido compromiso con la formación de los empleados**. Muchas empresas actualmente otorgan mucha importancia a esta percepción, tal es el caso del Grupo Horn, una empresa de relaciones públicas de San Francisco, que ofrece a sus empleados un dinero que pueden gastar en cualquier tipo de curso que consideren útil para su trabajo. Ese dinero, llamado “fondo de desarrollo personal”, se utiliza para realizar cursos de gestión de tiempo, de escritura o asignaturas parecidas teniendo como uno de los propósitos incrementar los niveles de educación de sus trabajadores.

La posibilidad de que las personas cuenten con la opción de desarrollar su carrera profesional dentro de la empresa es un factor fundamental de motivación, más incluso que las recompensas de carácter monetario, según indicaron la investigación y entrevistas con los trabajadores de la cooperativa.

#### *8.3.4 Impacto relativo de las variables seleccionadas para el proceso de internacionalización de APROPAL percibido por los estrategas.*

Si bien en una empresa, la forma de interactuar que tienen los miembros de un equipo marca la atmósfera que se respira dentro de una empresa, a menudo la relación **estrategas – colaboradores** puede convertirse en la verdadera clave del éxito o del fracaso de la organización. Ante ello el capítulo 6 y 7, nos permitieron revelar la percepción tanto de los trabajadores como de los estrategas respectivamente en cuanto a tres de las variables cualitativas internas influyentes en el proceso de internacionalización de APROPAL.

El hallazgo obtenido pone de manifiesto en lo que respecta al **clima laboral**, existe afinidad a las respuestas otorgadas por los colaboradores, así como el de los estrategas, pues ambos coincidieron (cada parte con su determinado punto de vista) que éste es un factor clave, que mejoró tanto las condiciones ambientales laborales, así como una mejora

en la percepción de la empresa en general. Por su parte la percepción de importancia en el proceso de internacionalización asignados por los estrategas es de 60% con una de las mejores calificaciones de las trece analizadas.

En cuanto a la **confianza organizacional**, los estrategas consideran que esta variable actúa como motor de la relación empresa – trabajador, consolidando así las bases de cooperación y elevando las expectativas de continuidad en el negocio internacional, estas afirmaciones se sustentan con un 80% de calificación muy relevante otorgada por los estrategas y una calificación de alta-excelente reveladas por los trabajadores, por lo que podemos inferir que existe una sinergia entre ambas percepciones.

Lo correspondiente a la variable **nivel de educación**, se encontró una marcada diferencia de percepciones, los estrategas le otorgan solo un 20% de importancia, si bien los trabajadores consideran que el grado de estudio no se relaciona con el grado de compromiso que puedan tener en sus actividades laborales y el proceso de internacionalización, consideran que les gustaría percibir una mayor importancia por parte de los directivos en cuanto a condiciones que puedan mejorar su grado académico actual, por lo que, relacionando ambas percepciones, la capacidad explicativa es que no existe sinergia o un proceso de *feedforward*<sup>16</sup> ante la percepción de los trabajadores en esta variable, lo que generaría un punto de inflexión en su desarrollo laboral de la empresa y su impacto en el proceso de internacionalización. La (CAC, 2016) menciona en uno de sus contenidos teóricos de gestión de PyMes, que el enriquecimiento global para las futuras demandas de trabajo, mayor capacidad y flexibilidad a largo plazo de las empresas se da mediante la preparación en sus carrera o nivel de educación de los RRHH. Además, si existe un factor que los entendidos saben que afecta en la productividad, es la retroalimentación. Ya lo han estudiado Francesca Gino, de Harvard Business School, y Bradley R. Staats, de la University of North Carolina at Chapel Hill, a través del estudio “Driven by Social Comparisons: How Feedback about Coworkers’ Effort Influences Individual Productivity”, donde se estima que una forma de mantener a los empleados alineados con la misión de la empresa y satisfechos, es mediante la retroalimentación. Augusto Cáceres, director académico de la Maestría en Desarrollo Organizacional y dirección de Personas de la Universidad del Pacífico del Perú, recomienda aclarar puntos

---

<sup>16</sup> Salomon (2010). Feedforward es una técnica parecida al torbellino de ideas, su significado es “alimentar hacia adelante”. Es una forma estructurada de ayudar a los clientes a encontrar ideas nuevas con respecto a una situación.

de inflexión (trabajador-estrategas) los más pronto que se puedan de lo contrario dejar pasar el tiempo afecta la productividad del colaborador Citado por Arce (2011).

Estudios revelados por MarketTools Inc. (Fishman, 2014) reportó que contrariamente a la creencia de que el dinero es el gran motivador de los trabajadores indicaron que eran otros aspectos los que podían motivarlos en su trabajo. Así indicaron seis aspectos dentro de los cuales el 20% corresponde a que desean mayores oportunidades para el desarrollo de su educación y entrenamiento.

Estos y mucho estudio demuestran la importancia que tiene la percepción vislumbrada por la investigación en APROPAL, por lo que, como recomendación, consideramos que la empresa deberá definir programas de acción para combatir estos factores de inflexión que impiden de alguna manera que el recurso humano logre sentirse totalmente cómodo en sus puestos de trabajo y de esa manera seguir desarrollando un clima de trabajo motivante.

## CAPITULO 9. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE NUEVOS ESTUDIOS

### 9.1 Conclusiones

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado) son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. *En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas* VENTURA, S (2007).

La cooperativa APROPAL no es ajena a esta realidad, es por ellos que el estudio fue elaborado a partir de encuestas, entrevistas, observaciones y descripción cualitativa enmarcadas en la metodología de investigación la Epistemología Fenomenológica (Peterson. 1997). El objetivo fue estudiar y analizar las tres principales variables cualitativas de desarrollo interno identificadas y relacionadas con el factor humano, que actuaron como facilitadoras en el proceso de Internacionalización. Tras efectuar una revisión somera de la literatura, se han descrito los rasgos esenciales del paradigma ecléctico de Dunning (marco conceptual en el que se inserta la investigación), dentro del cual se ha hecho una especial referencia al papel de los Recursos Humanos. Tras la propuesta de todos los modelos teóricos abordados y las subsiguientes hipótesis planteadas, los principales resultados que se desprendieron de la investigación son:

En la primera y segunda parte de los resultados (Capítulo IV y V), resaltó la estabilidad y apoyo institucional en el que desde sus inicios se desarrolló la cooperativa, **destacó además la importancia de los recursos humanos como eje transversal de todas las variables y dimensiones analizadas** al contextualizar la evolución y el desarrollo interno de la misma. Definitivamente con el desarrollo de los capítulos destacaron claramente el elevado índice de confianza, sentido de pertenecía y compromiso con la organización (como bases de lealtad). Esta además mencionar que los trabajadores resaltaron esta característica como fundamental para superar y lograr el éxito de APROPAL sobre todo



en aquellos tiempos marcados por la información asimétrica y oportunismo que amenazaba el fracaso de sus actividades.

En la tercera etapa de los resultados (Capítulo VI y VII) se trabajó directamente con el análisis de las variables en estudio, tanto como percepción de los trabajadores, así como el de los estrategas. Es decir, se trabajó para ratificar o refutar las hipótesis propuestas.

En la investigación, se planteó una hipótesis principal y 3 hipótesis específicas; **de los resultados se desprende que no existen evidencias derivadas de este estudio para rechazar la hipótesis principal.**

*Hipótesis principal: las variables cualitativas de desarrollo interno seleccionadas tuvieron impacto estratégico en la cooperativa e influenciaron en el proceso de internacionalización.*

Efectivamente, las consideraciones generales en las que APROPAL enmarcó positivamente el proceso de internacionalización a lo largo de estos años, se vio favorecido principalmente por los factores intangibles de cultura y estructura organizacional interna, que les permitió adaptarse a las perturbaciones del entorno.

En relación a la *hipótesis específica 1: un buen clima laboral, apalancó positivamente el proceso de internacionalización.*

Gómez, R. (2004); En términos de internacionalización; afirma que el clima laboral es el reflejo de la cultura más profunda de la organización, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tanto en la productividad, satisfacción, ganancias, rotación, adaptación, etc.

APROPAL por tanto no fue la excepción ante esta afirmación. Los principales actores (empleados y estrategas) a través de los resultados, aseguraron que ésta fue una de las variables que apalancó dicho proceso, no sólo por las mejoras estructurales y remuneraciones, sino principalmente por la interacción de las actividades, sentimiento y logro final a través del liderazgo participativo, alto sentido de pertenencia y compañerismo.

Sin embargo, al ratificar esta hipótesis, no se puede dejar de lado una de las percepciones menos valorada por los empleados, y, poca importancia asignada por los estregas nos referimos al tema de la seguridad y salud ocupacional.

Asimismo, la presente investigación obtiene una **relación positiva entre la variable confianza organizacional – Internacionalización, permitiéndonos ratificar la hipótesis específica 2**. *El alto grado de confianza facilitó la consolidación del proceso de internacionalización.*

Los resultados de este estudio, indicaron que el elevado grado de confianza entre colaborador y organización en general, lograron fortalecer la cooperación en cuanto a la valoración y trato que da la empresa a su capital humano (bienestar), aumentando así su sentimiento de vínculo emocional hacia la misma (compromiso). Tomando en cuenta los aportes de S. Covey (2007) quien abarca la confianza desde el punto de vista individual, y en palabras de Robert Shaw (citado por S. Covey, 2007), *“el éxito empresarial exige dos cosas: una estrategia competitiva ganadora y una excelente ejecución organizativa. La desconfianza es enemiga de ambas”*. A lo que Covey agrega en su libro **“El factor confianza, el valor que lo cambia todo”**. La clave radica en entender y aprender la manera de navegar lo que se denomina “las cinco ondas de la confianza” (citados en la bibliografía). Este modelo se deriva de la metáfora de la “reacción en cadena” que ilustra la naturaleza independiente de la confianza y como fluye desde dentro hacia fuera. Desde los cinco niveles, o contextos, donde establecemos la confianza. Si bien en la investigación no se realizó un análisis de los cinco niveles en APROPAL, en lo que respecta a la tercera onda **confianza organizacional**, y relacionando con los resultados obtenidos, ratificamos firmemente lo mencionado por este autor evidenciando los dividendos derivados de la elevada confianza que son: **elevado nivel de cooperación**, comunicación sin esfuerzo, relaciones positivas y transparentes con los trabajadores y con todas las partes interesadas, **solida lealtad** y **sentido de pertenencia**. Reflejando todo esto en el principio fundamental de la confianza organizacional que es el **“alineamiento”**. Alineamiento de las estructuras del sistema armonizadas con los núcleos y comportamientos teniendo como fin común la consecución de la misión, visión y objetivos de internacionalización trazados por la empresa.

El nivel de educación y su influencia con la internacionalización, se abordó en la **hipótesis específica 3: un mayor nivel educativo de los actores del sistema aportó un mayor compromiso de internacionalización.**

El nivel de educación analizada en los trabajadores de APROPAL, mostraron que, el 95% no cuentan con estudios superiores, por lo tanto la relación positiva con la propensión internacional “directivos y/o trabajadores con un mayor nivel de estudios son los que presentan un mayor compromiso exportador, propuesta por Reid, 1983”; no se cumple en su totalidad de las percepciones en el estudio, evidenciando de esta manera argumentos suficientes para aceptar parcialmente la hipótesis propuesta. Sin embargo, este estudio, nos permitió revelar la gran importancia que para los empleados implica la necesidad de un mayor involucramiento por parte de la empresa en temas relacionados al nivel de educación, pues a pesar de que para ellos el nivel de educación no se relaciona con el grado de compromiso en el proceso de internacionalización; consideran que la base de formación debe ser continua y en función a sus requerimientos de grado académico.

La importancia que le asignan los trabajadores a cuestiones intangibles (oportunidades de desarrollo profesional), queda demostrada no solo a nivel de la cooperativa, sino también por los trabajadores de grandes firmas internacionales, quienes valoran otras cuestiones más allá de sus remuneraciones, es así que, estudios realizados por Jorge Caparrós en la comunidad laboral Universia.com de España; indican que, entre los 2.150 trabajadores, el 53% de los consultados aseguraron que el dinero no es su principal fuente de motivación laboral. Entonces, ¿qué es lo que más motiva a los trabajadores? Por orden de importancia, según éste estudio, lo más alentador para un empleado son las oportunidades de desarrollo (26%), el clima laboral (26%), el sueldo (18%), un trabajo desafiante (13%), los beneficios (10%), y el jefe (7%).

Es de esta manera, que los resultados de esta encuesta, así como los de nuestra investigación, demuestran la tendencia que estamos viviendo desde hace ya unos años. Ahora, ***factores como la flexibilidad, confianza, el buen clima laboral y las posibilidades de crecimiento profesional son algunas de las variables por las que las organizaciones deben apostar, si quieren ser compañías bien valoradas por su componente humano y, por tanto, aumentar así su rendimiento y productividad***

## 9.2 Sugerencia de nuevos estudios

Aunque estos estudios no son un nuevo tema de investigación, queda mucho camino por recorrer en la integración de las literaturas, la influencia de variables intangibles principalmente los relacionados con el Recurso Humano en el proceso de internacionalización. Y las opiniones reveladas en el estudio espero resulten útiles para la organización y empresas a fines, pues le permite, establecer modificaciones y/o retroalimentación sobre del entorno y comportamiento organizacional de ser necesario.

Es por ello, que, este tema es importante y merece ser estudiado; con este trabajo se da un primer e importante paso hacia el mejor conocimiento de los factores intangibles como determinantes del proceso de internacionalización, aún más, en un tiempo de crecimiento económico y despegue de las cooperativas agroindustriales en nuestro país.

Como resultado de esta breve reflexión sobre la evolución del estudio de la internacionalización, y de la revisión bibliográfica realizada; se presentan a continuación, algunas de las que podrían considerarse como preguntas de investigación para futuros estudios sobre la internacionalización de cooperativas agroindustriales:

- Si bien una de las carencias más notables identificadas en este estudio es la ausencia de trabajos sobre la internacionalización, particularmente en Perú, podrían constituirse, tomando este modelo nuevos estudios relacionados como un aporte interesante a este tema.
- Ampliar las dimensiones de investigación de las variables estudiadas.
- Estudiar otras variables de carácter intangible y su impacto en las pequeñas empresas o cooperativas agroindustriales exitosas.
- Relacionar las variables estudiadas con cooperativas agroindustriales que aún no logran despegar en el éxito internacional.
- Difundir estudios relacionados con la gestión de personal, debido a su influencia decisivamente en las respuestas a muchas de las exigencias del entorno, a las que se enfrenta la empresa.
- Si bien el proceso de internacionalización se realizó con éxito en APROPAL, queda pendiente analizar el impacto relativo del nivel de educación frente a este proceso.

## CAPITULO 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCOCER, A. N. (2007). “Análisis del clima laboral en la zona de colima de la comisión federal de electricidad”.
- ALIANZA, S. A. (2012). “Hearts of cultivated palm from the amazon San Martin – Peru”, (0051).
- ARAYA, A. (2009). “El proceso de internacionalización de empresas”. *TEC Empresarial*, 3, 8.
- ARCE, D. (2011). “Cómo se puede lograr un feedback efectivo entre jefe y empleado”
- ASOCIACIÓN DEL SELLO DE COMERCIO JUSTO. (2006). “Garantía de comercio justo. el sello fairtrade garantía de comercio justo”.
- ASOCIACIÓN NACIONAL PARA EL COMERCIO DE ALIMENTOS GOURMET NASFT, (2011) “Tendencia de los alimentos Gourmet en Francia”
- BARNEY, J. B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BARNEY, J. B. (1995). “Looking inside for competitive advantage”. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 9(4), 49-61.
- BARNEY, J. B., & WRIGHT, P. M. (1998). “On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage”. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- BECKER, B., & GERHART, B. (1996). “The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects”. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- BOTTANI, N. y TUIJNMAN, A. International education indicators: framework, development and interpretation en CERi: *Making Education Count. Developing and Using International Indicators*. París: OCDE, 1994, p. 21-35.
- CAVUSIGIL Y NEVIN. (1981). “Internal determinants of export marketing behaviour: An empirical investigation.” *Marketing Research*, 119.

- CHIAVENATO, I. (2000). “Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones” 691-693.
- CHIRIBOGA, M. (2007). “Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas”. *Ruralter*, 75.
- CORREDERA RILO, E. (2013). “Gestión de los Recursos Humanos en empresas innovadoras, pag. 55.
- COVEY, S. R. (2007). “Los cuatro núcleos de la credibilidad”. Tomado de *The Speed of Trust* («La velocidad de la confianza»).
- DE LA ROSA N. (2009). “Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización”, Sevilla – España.
- DELGADO, C. “Los indicadores educativos”. Universidad de la Laguna – Barcelona 2002.
- DS N° 065-2001. (n.d.). “Norma técnica del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo”.
- DULCE, E. (2012). “Lechería ovina en la Argentina. Identificación y análisis de los puntos de conflicto en las transacciones productor – industria e industria – distribución y su impacto sobre la sostenibilidad del negocio en Argentina”.
- DUNNING, J. H. (1979): “Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, volumen 41, páginas 269-95.
- DUNNING, J. H. (1980): “Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests”, *Journal of International Business Studies*, volumen 11, páginas 9-31.
- DUNNING, J. H. (1981): “International production and the multinational enterprise”, George Allen & Unwin, Londres.
- DUNNING, J. H. (1985): “Multinational enterprises, economic structure and international competitiveness”, John Wiley & Sons, Nueva York.
- DUNNING, J. H. (1993): “The globalization of business”, Routledge, Londres.

- DUNNING, J. H. (1995): “Revisión del paradigma ecléctico en una época de capitalismo de alianzas”, *Economía Industrial*, número 305, páginas 15-32.
- DUNNING, J. H. (1997): “Alliance capitalism and global business”, Routledge, Nueva York.
- DUNNING, J. H. (1998): “Location and the multinational” enterprise: ¿A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, volumen 29, número 1, páginas 45- 66.
- DUNNING. (1977). “Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach”, en OHLIN, B., et al. (eds.): *The International Allocation of Economic Activity*.
- ESCANDÓN BARBOSA, D. M., & HURTADO AYALA, A. (2014). “Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia”. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 172–183.
- FERNÁNDEZ BALLESTEROS, R. (1992). “Introducción a la evaluación psicológica”, vol. I. Madrid: Pirámide.
- FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (2016). “Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia”
- GALÁN. (2000). “Factores determinantes del proceso de internacionalización”. *Economía Industrial*, 333.
- GARCIA, M. (2001). “La imagen de empresa como factor determinante en la elección de operador : Identidad y Posicionamiento de las Empresas”
- GERARDO, F., & TANOIRA, B. (2014). “Clima laboral y productividad en empresas maquiladoras textiles” .
- GÓMEZ RADA, C. A. (2004). “Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al Item”. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(47), 97–113.
- GORESAM. (2012). “Linea base de la cadena productiva de pijuayo para palmito”.

- GORT, M.; GRABOWSKI, H. y McGUCKIN, R. (1985): “Organizational capital and the choice between specialization and diversification”, *Managerial and Decision Economics*, volumen 6, páginas 2-10.
- GPTW. (2013). “Favoritismo: una realidad en las organizaciones”. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- GRANT, R. M. (1996). “Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management*” *Journal*, 109-122.
- IESE - BAKER & MCKENZIE. (2015). “Recursos Humanos de las empresas españolas frente a la internacionalización: La persona en el centro de la estrategia”.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – ICCA- (2006). “Gestión de agnegocios en empresas asociativas rurales”.Curso de capacitación. Módulo 2: Organización de agroempresas y asociatividad.
- IPEDEHP. (2011). “Liderazgo Ético y Democrático”.
- ISO 9001. (2008). “ISO 9001:2008 Quality management systems, 2008, 27”.
- JOSKOW, P.L. (1995). “The new institutional economics: Alternative approaches”. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*; N° 155/1; p. 248-259.
- LABORDA PEMÁN, M., & SALAS FUMÁS, V. (2010). “¿Qué nos dicen el tamaño y la internacionalización de las empresas sobre los factores de desarrollo empresarial en España?” *Economía Industrial*, 375, 41–51.
- LADO, A. A., & WILSON, M. C. (1994). “Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective”. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- LAWLER, E. E. (1989): “With HR help all managers can practice high-involvement management”, *Personnel*, April, p. 26-31.
- LOMBARDO, F., & MARTOS, V. (2007). “factores a tener en cuenta en la expansión”, 13, 75–96.
- LÓPEZ, F. (19 de febrero del 2013). “El papel de Recursos Humanos en la internacionalización de las empresas” [Mensaje en un blog]. Recuperado de



<http://redsocal.rrhmagazine.com/profiles/blogs/el-papel-de-recursos-humanos-en-la-internacionalizaci-n-de-las>

MARA, L., & ARAUJO, M. (2015). “La internacionalización de las empresas en Brasil La elección de un banco para superar barreras a la exportación y dinamizar el nivel de internacionalización de la empresa”.

MARTÍN, C. (2011). “Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico : análisis de su impacto en los resultados de las empresas innovadoras españolas”.

MARTIN, C. L. Y BENNETT, N. (1996): “The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment”, *Group & Organization Management*, 21, pp. 84–104.

MELGAR, A., BOLAÑOS, E., & AGUILAR, C. (2011). Seminario de Especialización Profesional “ El poder de la confianza y el respeto mutuo en : la vida individual ; familia ; empresa y sociedad ,” (40).

MEYER, J.P. Y ALLEN, N.J. (1991): “A three component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98.

MENJÓN ERIZMENDI, A. (2006). “Gestión de recursos humanos, capital intelectual e internacionalización: la experiencia de Iberdrola”. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, (830), 109–123.

MIONI, A. M., (1995), “Italiano tendenziale: Osservazioni su alcuni aspetti della standardizzazione”, *Scritti Linguistici in onore di Giovan Battista Pellegrini*, 1, Pisa, 495-517.

MOSKOWITZ, M. (2013). “¿Qué es el Great Place to Work?”

NAVARRO MURGUEYTIO, W. (2012). “La crisis alimentaria mundial es una amenaza real”. Documento en línea. Disponible en:<http://www.generacion.com/noticia/166121/crisis-alimentaria-mundial-amenaza-real> Consulta: 29/03/2013.

NICUESA, M. (27 de diciembre 2013) “Cómo mejorar la relación entre el jefe y los subordinados” [Mensaje en un blog]. Recuperado de

<http://empresariados.com/como-mejorar-la-relacion-entre-el-jefe-y-los-subordinados/>

- ORDÓÑEZ Héctor. (2000). “NENA, Nueva economía y negocios agroalimentarios”. Buenos Aires. Apuntes del programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía. Universidad nacional de Buenos Aires
- ORTIZ, R. (2001). “Diagnostico del clima organizacional para la optimizacion del recurso humano”.
- PALAU, H. (2005). “Agronegocios de ganados y carnes en la Argentina: restricciones y limitaciones al diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Estudio de caso múltiple”, pag. 343.
- PELÁEZ CANO, M. J., & RODENES ADAM, M. (2009). “La internacionalización de empresas: relación entre el capital social, las tecnologías de la información relacional y la innovación”. *Semestre Económico*, 12(25), 111–138.
- PEREZ-CANO, C., & QUEVEDO-CANO, P. (2006). “Human resources management and its impact on innovation performance in companies”. *International Journal of Technology Management*, 35(1), 11-28.
- PERILLA, M. F. (2011). “Comunicación asertiva entre jefe y colaborador”, pag. 1–18.
- PETERSON, C. (1997). “La Epistemología de los Agronegocios: Pares, métodos y rigor”. Foro de Investigación de Agronegocios, Universidad de Missouri, Columbia.
- PILAR, G. (2011). “Recursos Humanos de las empresas españolas frente a la internacionalización”. [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://www.iese.edu/es/files/THINK%20TANK%20IESE-B%26M%202015\\_tcm5-117787.pdf](http://www.iese.edu/es/files/THINK%20TANK%20IESE-B%26M%202015_tcm5-117787.pdf).
- PUTNAM, R. (1993): “The prosperous community. Social capital and public life”. *The American Prospect*, vol.4, n°13 35-42.
- REID, K.; HOPKINS, D. Y HOLLY, P. (1983): “Toward the effective school. Londres, Basil Blackwell”.

- RUMELT, R. P. (1974): “Strategy, Structure and Economic Performance”, Harvard University Press, Boston.
- S. COVEY. (2007). “The speed of trust”, pag 391-423
- SALOMON, (2010). (06 de junio de2010). “Feedforward” [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://piensaenpositivo.com/feedforward/>
- SHAW AC. (1996). “Social construccionism and the inner city: designing environments” for social development and urban renewal. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- SENESI, S. I. (2011). “El capital social como factor de producción en los sistemas de Agronegocios en Argentina. Un análisis comparado de los sistemas aviar , vitivinícola y vacuno”, pag 128.
- SENGE P, SCHARMER CO, et al (2005). Presence: Exploring profound change in people, organizations and society. London: Nicholas Brealey Publishing.
- SPENDER, J. C. (1996). “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”. Strategic Management Journal, 17, 45-62.
- TEECE, D. J. (1986): “Transactions cost economics and the multinational Enterprise”, Journal of Economic Behavior and Organization, volumen 7, páginas 21-45.
- TEECE, D. J. (2000). “Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions: Oxford University Press, USA”
- TORO, F. (2001). “El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín Cincel.
- UPB. (2005). “Medición del Clima Organizacional. *Journal of Chemical Information and Modeling*”, pag. 53, 160.
- URTEAGA, E. (2013). “La teoría del capital de Robert Putnam: Originalidad y carencias”. *Reflexión Política*, 15(29), 44–60.
- VARGAS, I. (2012). “La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos”. *Revista Calidad En La Educación Superior*, 3(1), 119–139.

- VENTURA, S (2007). "Human resources in organizations" El Salvador
- WATKINS JM, MOHR B (2001). *Appreciative Inquiry*. San Francisco: JosseyBass/Pfeiffer.
- WILLIAMSON, O. (1985). "The economic institutions of capitalism". New York, Free Press.
- WRIGHT, et al. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective". *The international Journal of Human Resource Management*, 301-326.
- YIN, R.K. "Case study research: Design and methods". Newbery Park: SAGE Publications. Edición Cultural. 1989.
- M.JOAQUÍN (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. pag. 59

## **PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS**

<http://themadisonconsultinggroup.com/>

<http://www.acsendo.com/es/equipo-acsendo/>

<http://www.cverdad.org.pe/lacomision/nlabor/decsup01.php>

<http://www.efqm.org/what-we-do>

[http://www.ehu.es/documents/1393006/1446455/Gestion de los rrhh en empresas i  
nnovadoras.pdf](http://www.ehu.es/documents/1393006/1446455/Gestion_de_los_rrhh_en_empresas_innovadoras.pdf)

<http://www.greatplacetowork.com.ar/acerca-de-nosotros>

<http://www.iso.org/iso/home.html>

<http://www.universia.edu.pe/>

<https://es.surveymonkey.com/mp/aboutus/>

## CAPITULO 11. ANEXO

### 11.1 Formulario de encuestas utilizado para los trabajadores

#### 11.1.1 Clima Laboral

Evalúe su entorno en cada afirmación; usando una escala de 1 a 5 en donde 1: totalmente en desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: neutral; 4: de acuerdo y 5: totalmente de acuerdo.

<b>Prácticas de Liderazgo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Agregue un comentario</b>
Su jefe inmediato es honesto y abierto en sus comunicaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Los jefes promueven las prácticas de liderazgo y están pendientes de sus sugerencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Los jefes trabajan en equipo con todos los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Sentido de Pertenencia</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Recomendaría a un amigo la organización para trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Cree posible que empleados que hayan renunciado quieran retornar a trabajar en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Cuando se refiere a la organización normalmente lo hace de forma positiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le interesa el futuro de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Compañerismo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Agregue un comentario</b>
Se lleva Usted bien con sus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Considera que sus compañeros son además sus amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Seguridad y Salud Ocupacional*</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Agregue un comentario</b>
Su puesto de trabajo le resulta cómodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
El nivel de ruido es soportable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Los servicios de aseos están limpios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sus herramientas de trabajo funcionan adecuadamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Los equipos de protección son acordes a su puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Cuenta con el SCTR <sup>17</sup>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Remuneración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Agregue un comentario</b>
Considera que su trabajo está bien remunerado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

### 11.1.2 Confianza Organizacional (involucra trabajadores y socios en general)

Evalúe su entorno en cada afirmación; usando una escala de 1 a 5 en donde 1: Siempre; 2: Usualmente; 3: A veces; 4: Rara vez y 5: Nunca.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Agregue un comentario</b>
<b>Credibilidad</b>						
Con qué frecuencia usted cree que en su organización se cumple con las reglas de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Los errores son tolerados y alentados como una forma de aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Las personas hablan sin rodeos y son honestos al confrontar temas reales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La transparencia (que se comprende sin duda ni ambigüedad) es un valor que se práctica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Agregue un comentario</b>
<b>Respeto</b>						
Las personas comparten generosamente el crédito y celebran abiertamente los éxitos de cada uno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Las normas, políticas y reglas de trabajo le permiten desarrollarse con total tranquilidad (sin ningún tipo de presión y/o hostigamiento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tienen en cuenta su situación personal sin involucrarse demasiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Agregue un comentario</b>
<b>Imparcialidad</b>						
Le permiten manifestarse libremente ante algún tipo de injusticia en cuanto a imparcialidad de trato entre los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Considera que existe algún tipo de favoritismo en las remuneraciones y en cuanto al trato entre sus compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Agregue un comentario</b>
<b>Camaradería</b>						

<sup>17</sup> Según la Norma técnica del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo DS-003-98-SA, Otorga prestaciones de salud y económicas por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a los trabajadores, (empleados dependientes o independientes y obrero) que tienen la condición de afiliados regulares del Seguro Social de Salud y que laboran en un centro de trabajo en el que se desarrollan actividades de riesgo previstas por ley.

Se siente satisfecho con la hospitalidad y/o trato de sus compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Se siente cómodo en su lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Percibe entre sus compañeros el sentido de trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Orgullo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Agregue un comentario</b>
Se siente orgulloso del trabajo que realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Se siente orgulloso del equipo con el que trabaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Siente orgullo por la empresa en general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Nivel de Confianza dirigido a los estrategas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Agregue un comentario</b>
¿Confía en los altos directivos gerenciales de su organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Se puede comunicar abiertamente con los altos directivos de su organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Evalúe el grado de importancia en cuanto al compromiso de los trabajadores<sup>18</sup> en el proceso de internacionalización (exportaciones)

- Alto
- Medio
- Bajo

En relación a los últimos años de trabajo ¿cómo considera al nivel de confianza entre los miembros de la organización en general?

- Aumento
- Disminuyo
- Se mantuvo

### 11.1.3 Nivel de educación

¿Cuál es tu grado académico?

- Sin estudios
- Estudios primarios incompletos
- Primaria completa
- Estudios secundarios incompletos

<sup>18</sup> Refleja la implicancia intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma (José I. Jiménez)



- Secundaria completa
- Superior
- Estudios superiores incompletos

Evalúe su entorno en cada afirmación; usando una escala de 1 a 5 en donde 1: totalmente en desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: neutral; 4: de acuerdo y 5: totalmente de acuerdo.

Percepción del compromiso de la organización con la educación	1	2	3	4	5	Agregue un comentario
Los altos ejecutivos le dan prioridad al aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Como colaborador cuenta con planes de desarrollo intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Usa los planes de desarrollo para obtener sus metas profesionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Capacidad de Aprendizaje	1	2	3	4	5	Agregue un comentario
¿Los cursos de capacitación que recibo aportan en el desarrollo su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿considera que su grado de educación le impide desarrollar adecuadamente su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿siente seguridad en sí mismo cuando le asignan algún tipo de responsabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

¿Qué tipo de apoyo le gustaría recibir en cuanto a mejorar su nivel de educación?

- Capacitaciones
- Especializaciones
- Cursos a distancia
- Diplomados

## 11.2 Formulario de encuestas utilizado para los estrategas

### 11.2.1 Clima Laboral

1. Con relación a los ultimo 5 años; el clima laboral:

- Mejoro
- Disminuyo
- Se mantuvo

2. ¿Cuáles son las actividades que se viene realizando para optimizar el clima organizacional?
- Formación de líderes
  - Mejoras en infraestructura
  - Cambios en el sistema de remuneración
  - Accesibilidad a la información/conocimientos
  - Compañerismo/ trabajo en equipo

**Otro, explique brevemente** .....

### *11.2.2 Confianza Organizacional*

3. ¿Considera que el clima organizacional de su organización fue uno de los factores que le permitió posicionarse en el mercado internacional?
- Si
  - No
4. En relación a 5 años evalué el nivel de confianza organizacional
- Aumento
  - Disminuyo
  - Se mantuvo
5. ¿Cree que el nivel de confianza entre los actores en general de su organización, le permitió posicionarse en el mercado internacional?
- Si
  - No
6. El nivel de confianza que existe entre los actores de su organización le permitió:
- Reducir los costos de transacción
  - Mejorar las relaciones cooperativas interpersonales
  - Aumentar la velocidad de negociación
  - Aprovechar los puntos fuertes de cada uno
  - Mejorar el trabajo en equipo

Otro, explique brevemente .....

### *11.2.3 Nivel de Educación*

7. Cómo calificaría la influencia del nivel de educación de sus trabajadores en el proceso de internacionalización de su organización
- Positiva

- Neutral
  - Negativa
8. ¿Considera que, a menor grado académico, menos compromiso de sus trabajadores con la organización?
- Si
  - No
9. Que acciones se viene realizando para fortalecer y/o mejorar este factor (educación)
- Capacitaciones
  - Especializaciones
  - Charlas
  - Talleres
  - Diplomados
  - Cursos a distancia
  - Cursos presenciales
  - Otros, explique brevemente .....
10. Valore del 1 al 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa.

<b>Teniendo en cuenta el siguiente criterio: 1=Poco relevante...5= Muy relevante</b>					
Planeación estratégica	1	2	3	4	5
Tamaño de la empresa	1	2	3	4	5
<u>Clima laboral</u> <sup>19</sup>	1	2	3	4	5
Capacidad tecnológica	1	2	3	4	5
Nivel de educación de los trabajadores	1	2	3	4	5
Marketing y publicidad	1	2	3	4	5
<u>Confianza organizacional</u> <sup>20</sup>	1	2	3	4	5
Precio del producto	1	2	3	4	5
Calidad del producto	1	2	3	4	5
Imagen de empresa seria en nuestros clientes	1	2	3	4	5
Capacidad de innovación	1	2	3	4	5
La capacidad de adquirir nuevos clientes	1	2	3	4	5
Marca de nuestros productos	1	2	3	4	5
Servicio post venta	1	2	3	4	5
Servicio post venta	1	2	3	4	5

<sup>19</sup> percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997)

<sup>20</sup> expectativas que surgen en una sociedad en la cual sus miembros se comportan de manera consistente, honesta y comunitaria en función de las normas establecidas (Fukuyama 1995).