



**“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA  
MEJORA DE LAS RELACIONES LABORALES EN CAMPOSOL  
S.A.”**

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

**Presentado por**

**Srta. Nelly Loyola Álvarez**

**Sr. Enrique Alfonso Aguilar Meza**

**Sr. Oscar Ricardo Montezuma Brenner**

**Asesor: Profesor Luis La Madrid Cohen**

**2016**

A nuestras familias, por el apoyo brindado y su  
paciencia en este proceso.

A nuestro asesor, Luis La Madrid, por ayudarnos, con toda su experiencia, en el desarrollo de este trabajo, y a Jorge Toyama y Alfredo Palacios, por su tiempo en la revisión del instrumento elaborado.

## Resumen ejecutivo

El sector agroindustrial en el Perú ha tenido un considerable y sostenido crecimiento durante los últimos años, y es uno de los principales aportantes al PBI nacional. Asimismo, es un sector económico intensivo en mano de obra, por lo que las grandes empresas agroindustriales se constituyen en los principales empleadores de los poblados de su influencia, por lo que es necesario que sean especialmente cuidadosas en el manejo de sus relaciones laborales. Camposol S.A., empresa agroindustrial que cuenta con su más grande operación en la región de La Libertad, es uno de los principales empleadores del país, con más de 13 mil trabajadores en sus temporadas altas de cosecha. Cuenta con tres sindicatos y, en el pasado, ha tenido niveles de conflictividad que han implicado, incluso, actos de violencia y bloqueos de carreteras, con el detrimento consecuente de la imagen de la empresa y la marca empleador, además de pérdidas económicas considerables.

El presente estudio tiene por objetivo principal dotar a Camposol S.A. de un plan de acción, con estrategias definidas que le permitan mejorar las relaciones laborales, previniendo conflictos, con el objetivo final de lograr la sostenibilidad del negocio a través del fortalecimiento de su marca empleador.

Para cumplir con el objetivo referido, se realizó un diagnóstico de las relaciones laborales en Camposol S.A., siendo que, ante la falta de marco teórico que desarrolle procedimientos de diagnóstico de relaciones laborales colectivas, en el presente estudio se desarrolló un instrumento de diagnóstico propio sobre la base de nuestra experiencia en dicho campo, el mismo que parte de la premisa consistente en que las relaciones laborales se sustentan en seis (6) pilares o dimensiones a ser examinadas: beneficios y condiciones de trabajo, comunicación, respeto, políticas, confianza y liderazgo.

A efectos de establecer el grado de desarrollo de las dimensiones referidas fue necesario contar con la perspectiva de los actores principales de las relaciones laborales (empresa y sindicatos) y establecer si los procesos de recursos humanos se encontraban o no alineados al objetivo de mejora de las mismas. Para ello, se desarrollaron dos estudios de campo, ambos mediante entrevistas semiestructuradas realizadas, en el primero, a los actores de las relaciones laborales de tipo colectivo y, en el segundo, a los líderes de los procesos de recursos humanos. Este análisis, se realizó a la luz de la teoría de Ulrich (2014), que indica que el rol de los recursos

humanos se encuentra centrado en lo cotidiano/operativo, relacionado a procesos y en transición a un enfoque en la gente.

El resultado de ambos estudios de campo nos permitió desarrollar una matriz FODA de las relaciones laborales, enfocarnos en los aspectos de las mismas que requieren mejora y desarrollar un plan de acción con estrategias determinadas para cada una de las dimensiones mencionadas.

Finalmente, con el fin de establecer sobre qué dimensiones actuar primero, se elaboró una matriz de priorización que consideró los siguientes aspectos: el grado de desarrollo de las dimensiones, estableciéndose mayores valores a aquellas con menor grado de desarrollo y en segundo lugar, el nivel de impacto de las dimensiones en la organización, estableciéndose mayores valores a aquellas con mayor nivel de impacto.

Considerando ambos aspectos en conjunto se tiene que, a menor grado de desarrollo y mayor grado de impacto en la organización, la intervención sobre la dimensión correspondiente resulta prioritaria. Al realizar el análisis se obtuvo que las dimensiones que requieren trabajarse de inmediato son: beneficios (remuneración monetaria y no monetaria), liderazgo (satisfacción con el estilo de liderazgo) y confianza. Se considera que trabajar estas dimensiones implica que la gestión de personas asuma un rol estratégico, puesto que busca garantizar la ejecución de la estrategia de la compañía, la cual tiene dos pilares: desarrollar mercados, para lo cual es importante mantener y fortalecer la reputación empresarial; y desarrollar productos al menor costo, por lo cual debe garantizar contar con la dotación de personal suficiente para operar.

Las estrategias planteadas en cada una de las dimensiones de las relaciones laborales examinadas buscan, en un umbral de tres años, reforzar los procesos de recursos humanos relacionados con aquellas, con énfasis en las referidas en el párrafo anterior, estableciendo KPI de seguimiento y cumplimiento específicos.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	viii
<b>Índice de gráficos</b> .....	ix
<b>Índice de anexos</b> .....	x
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo II. Marco teórico</b> .....	3
1. Concepto de relaciones laborales.....	3
2. La negociación.....	4
3. Negociación basada en intereses.....	4
4. Particularidades de la negociación laboral en el Perú.....	5
5. Importancia de la gestión estratégica de las relaciones laborales .....	6
6. Factores que impactan en las relaciones laborales.....	6
<b>Capítulo III. Análisis del entorno externo de Camposol</b> .....	8
1. Análisis de la variables del macroentorno .....	8
1.1 Factores políticos .....	9
1.2 Factores económicos.....	9
1.3 Factores socioculturales.....	10
1.4 Factor tecnológico.....	10
1.5 Factores ecológicos o medioambientales.....	10
1.6 Factores legales.....	11
2. Análisis de las variables del microentorno .....	11
2.1 Poder de negociación de los clientes .....	12
2.2 Poder de negociación de los proveedores .....	12
2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	12

2.4	Rivalidad entre los competidores existentes .....	12
2.5	Amenaza de productos sustitutos.....	13
3.	Situación del sector agroindustrial en el Perú.....	13
4.	Análisis del entorno laboral agroexportador.....	16
5.	Análisis de <i>stakeholders</i> .....	21
<b>Capítulo IV. Análisis del ambiente interno de Camposol.....</b>		<b>23</b>
1.	Visión y misión.....	23
2.	Principales ventajas comparativas y competitivas.....	23
3.	Cultura organizacional.....	24
<b>Capítulo V. Las relaciones laborales en Camposol.....</b>		<b>27</b>
1.	Sindicalización en Camposol.....	27
2.	Surgimiento de organizaciones sindicales .....	27
2.1	Sindicato de Trabajadores de la Empresa Camposol S.A. (Sitecasa) .....	27
2.2	Sindicato de Trabajadores de Planta (Sindicato Planta) .....	28
2.3	Sindicato de Trabajadores de Campo (Sindicato Campo) .....	28
3.	Nivel de conflictividad.....	28
3.1	Conflicto 1 .....	28
3.2	Conflicto 2 .....	29
3.3	Conflicto 3 .....	29
3.4	Conflicto 4 .....	29
3.5	Conflicto 5 .....	29
3.6	Conflicto 6 .....	30
<b>Capítulo VI. Estudios de campo .....</b>		<b>31</b>
1.	Objetivo de los estudios.....	31
2.	Metodología.....	31

3.	Estudio de campo N° 1.....	33
3.1	Por la parte trabajadora.....	34
3.2	Por la parte empleadora.....	34
3.3	Diagnóstico inicial.....	34
4.	Estudio de campo N° 2.....	36
5.	Análisis FODA.....	37
6.	Desarrollo del instrumento de medición.....	38
7.	Diagnóstico.....	40
<b>Capítulo VII. Plan de acción para la mejora de las relaciones laborales.....</b>		<b>41</b>
1.	Matriz de priorización de procesos de RR.HH.....	41
2.	Plan de acción.....	42
3.	Inversión para la implementación de las acciones planteadas.....	49
<b>Capítulo VIII. Benchmarking: Prácticas de relaciones laborales de otras empresas.....</b>		<b>51</b>
<b>Conclusiones.....</b>		<b>54</b>
<b>Recomendaciones.....</b>		<b>56</b>
<b>Bibliografía.....</b>		<b>57</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>60</b>
<b>Notas biográficas.....</b>		<b>70</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Proyecciones de crecimiento económico (variación porcentual anual) .....	13
Tabla 2.	Proyecto de irrigación siendo implementado o en cartera .....	16
Tabla 3.	Sobrecostos laborales sobre la remuneración.....	20
Tabla 4.	Sindicatos con los que cuenta Camposol .....	27
Tabla 5.	Instrumento de medición para respuestas de las entrevistas semiestructuradas.....	38
Tabla 6.	Diagnóstico por dimensión .....	40
Tabla 7.	Nivel de desarrollo .....	41
Tabla 8.	Nivel de impacto en la organización .....	41
Tabla 9.	Matriz de priorización de dimensiones .....	42
Tabla 10.	Problema de recursos .....	43
Tabla 11.	Problemas que provienen de necesidades psicológicas.....	44
Tabla 12.	Problemas que impliquen valores .....	48
Tabla 13.	Prácticas más efectivas para manejar las relaciones laborales con un enfoque de prevención de conflictos .....	51

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Variables del microentorno según las cinco fuerzas de Porter.....	11
Gráfico 2. Índice de producción por sector 1991-2014.....	14
Gráfico 3. Superficie cosechada por producto 2000-2013 .....	15
Gráfico 4. Evolución del número de puestos de trabajo en la actividad agrícola formal 2004- 2014.....	16
Gráfico 5. Evolución del número de trabajadores 2004 y 2014 .....	17
Gráfico 6. Número de trabajadores de principales empresas privadas 2013.....	17
Gráfico 7. Evolución de los ingresos mensuales (nominales) de los trabajadores del sector agrario (formales e informales) 2004-2013.....	18
Gráfico 8. Incidencia de la pobreza en los trabajadores agropecuarios dependientes en la costa 2004-2013 .....	18
Gráfico 9. Índice de sindicalización .....	20
Gráfico 10. Diagnóstico del nivel de desarrollo y meta de las dimensiones de las relaciones laborales en Camposol .....	42

## Índice de anexos

Anexo 1. Dimensiones de las relaciones laborales .....	61
Anexo 2. Comparación entre el régimen laboral común y la Ley N° 27360 .....	62
Anexo 3. Cuestionario guía de la entrevista semiestructurada a los actores principales de las relaciones laborales .....	63
Anexo 4. Cuestionario guía de la entrevista semiestructurada a los líderes de los procesos de recursos humanos .....	63
Anexo 5. Análisis FODA.....	66
Anexo 6. Cronograma de implementación del plan de acción .....	66

## **Capítulo I. Introducción**

En los últimos años, el Perú ha experimentado un crecimiento económico sostenido, el cual ha permitido el incremento en general del empleo formal mediante el aumento de la inversión privada. Esto ha tenido como consecuencia la reducción de los niveles de pobreza.

Camposol S.A. (en adelante “Camposol”), con su línea de negocio de producción de frutas y vegetales, es el líder de la agroindustria peruana, siendo la mayor la mayor productora de palta Hass; y según sus planes, pronto será la primera productora de arándano en la región. Adicionalmente, comercializa mangos, uvas, mandarinas, entre otros. Al segundo trimestre del año logró ventas netas por USD 219,8 millones en sus líneas de productos frescos (55%), congelados (29%), conservas (14%) y otros (2%).

El modelo de negocio de la compañía es de excelencia operacional. Busca la eficiencia de los costos en sus procesos y basa su crecimiento en el desarrollo de nuevos mercados y en la identificación de productos de alto margen. Sus operaciones se ejecutan en Piura, La Libertad y Arequipa. Tiene sus oficinas administrativas en Lima y desarrolla actividades intensivas en mano de obra, llegando a contar, en temporada alta de cosecha, con más de 13 mil trabajadores. Asimismo, la empresa cuenta con tres (3) sindicatos, todos ellos ubicados en su operación en La Libertad; los que, si bien no son mayoritarios, tienen una alta influencia en el desarrollo de las actividades empresariales. Lo anterior supone, ciertamente, la necesidad de implementar prácticas preventivas de conflictos con los trabajadores que abarquen, de manera transversal, sus procesos de recursos humanos y que permitan dar sostenibilidad al negocio. Para ello, es necesario planificar de manera estratégica el manejo de los referidos procesos, con el objeto de que su gestión no impacte negativamente en las relaciones laborales e incremente la conflictividad laboral.

### **Objetivo, alcance y limitaciones:**

El presente estudio tiene por objetivo principal dotar a Camposol de un plan de acción, con estrategias que le permitan alinear las iniciativas de gestión humana a las necesidades del negocio, las cuales consisten en matener su reputación empresarial, de cara a los clientes, permitiendo asegurar el crecimiento de mercados, y de cara a sus potenciales colaboradores, asegurando la mano de obra que soporte sus planes de crecimiento. Para ello, requiere continuar

su buen manejo de relaciones laborales, que son impactadas por los procesos de recursos humanos que, a la fecha, no se encuentran alineados con aquellas.

Consideramos que, a través del alineamiento entre los procesos de recursos humanos y el objetivo de mejora de las relaciones laborales, lograremos mantener la paz laboral de la compañía y con ello fortalecer la marca empleadora, logrando así reducir contingencias legales y la rotación de personal, lo que tiene incidencia directa en la rentabilidad y contribuye al objetivo final: la sostenibilidad del negocio.

Para tales efectos, el presente trabajo realiza un diagnóstico de las relaciones laborales en Camposol S.A. y el alineamiento de los procesos de recursos humanos de la empresa al objetivo de mejora de aquellas.

En lo que respecta al alcance, en la investigación de campo nos centramos en las relaciones laborales de carácter colectivo o sindical, dado que las mismas constituyen la principal fuente de conflictos, al ser los sindicatos los canalizadores de reclamos laborales.

Finalmente, en lo que corresponde a las limitaciones, ante la ausencia de bibliografía que sustente un instrumento de diagnóstico de las relaciones laborales de carácter colectivo, se ha desarrollado un instrumento de medición sobre la base de la experiencia propia y la validación de expertos, que incluye los diversos aspectos que, consideramos, constituyen las dimensiones de las relaciones laborales (beneficios, comunicación, políticas, liderazgo, respeto y confianza), las mismas que han sido analizadas en sendos estudios de campo que serán explicados más adelante, estableciéndose una matriz de priorización para su intervención, basada en el grado de desarrollo de la dimensión analizada y su nivel de impacto en la organización.

## **Capítulo II. Marco teórico**

### **1. Concepto de relaciones laborales**

La expresión “relaciones laborales” se refiere, desde un punto de vista académico, al estudio de los diferentes aspectos de la regulación del trabajo, en especial a aquellos relativos al establecimiento y aplicación de las normas (Bain y Clegg 1974).

En palabras simples, el concepto de relaciones laborales engloba todas las relaciones que tiene el trabajador con la empresa, tanto de manera individual como colectiva. Un tercer actor es el Estado, que suele desempeñar tres roles principales: legitimador del orden social, integrador de las partes en conflicto y coordinador de la negociación laboral (Artiles 2002). No obstante, para efectos del presente estudio, cuando hagamos referencia al concepto de relaciones laborales nos estaremos refiriendo a las relaciones colectivas de trabajo, esto es, a la relación que se da entre una organización sindical y la empresa.

El sindicato es una organización que desde su concepción busca, mediante el poder colectivo, reivindicar los derechos de los trabajadores, compensando la asimetría de los individuos frente al contrato de trabajo (Artiles 2002). La influencia del sindicato no se limita a la empresa sino también actúa fuera de ella, es decir, ejerce presión sobre otras organizaciones e instituciones sociales (Artiles 2002).

Rigby y Serrano (1997, en Artiles 2002) clasifican en tres los tipos de sindicato: sindicatos de clase, sindicatos económicos y sindicatos de concertación. El primero concede mayor importancia a las movilizaciones que a la negociación colectiva. Asimismo, tiende a velar por los intereses generales de los trabajadores mediante la política y la acción legislativa. El sindicalismo económico focaliza su acción en la empresa; por lo cual, recurre constantemente a la negociación colectiva y busca tener control en el centro de labores. En cambio, el sindicalismo de concertación persigue objetivos económicos y sociales más amplios; por ello, involucra en sus iniciativas al Estado.

Por otro lado, desde el punto de vista empresarial, el fin de toda empresa consiste en ser lo más rentable posible con una gestión eficiente de sus recursos. Por tanto, la relación entre empresa y trabajadores se encuentra en negociación constante, puesto que ambas partes tienen intereses determinados que buscan satisfacer.

## **2. La negociación**

Entendemos por negociación al proceso en el que intervienen dos o más partes, las cuales, con el uso de determinadas técnicas, buscan la satisfacción de sus intereses mediante un intercambio de ofertas que, enmarcadas en el poder de cada una de ellas, puedan ser aceptadas por las otras partes como satisfactorias de sus propios intereses (Sierralta 2009).

Ciertamente, contar con información constituye tener poder; y, contar con mayor poder, resulta una ventaja en un proceso de negociación, por lo que coincidimos con Sierralta (2009) cuando afirma que “el elemento fundamental (en la negociación) es el poder”. La dinámicas de poder en un proceso de negociación implicarán, necesariamente, que la parte que ostenta un mayor poder pueda conseguir la satisfacción de sus intereses de mejor manera; sin embargo, consideramos también que, en ese juego de poderes, no debe dejarse de lado la ética y la finalidad última de la negociación (beneficio mutuo); no debiendo pasar de una situación de ventaja a una situación de aprovechamiento de la necesidad ajena.

Ahora bien, la finalidad de conseguir un resultado que satisfaga a ambas partes no implica necesariamente que las partes en el proceso verán satisfechos sus intereses máximos y primigenios, sino que, al finalizar este, ambas tengan la convicción de que obtuvieron un resultado aceptable de acuerdo a sus intereses iniciales.

## **3. Negociación basada en intereses**

Este método fue desarrollado por Harvard Negotiation Project con el fin de lograr con eficiencia acuerdos ganar-ganar mediante estrategias colaborativas (Ramírez 2004). Martínez-Vilanova (2006) señala que este método se caracteriza por reconocer la legitimidad de las solicitudes del interlocutor (la otra parte) a pesar de que estén contrapuestas a los intereses propios. Asimismo, fomenta un ambiente de confianza cuidando el tiempo, el lugar y los medios para que no exista interferencia.

En síntesis, este método se concentra en los intereses de cada parte con la intención de encontrar un marco común que permita alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable (Cohen y Altamira 2003, en Ramírez 2004). En este contexto, si los intereses se encuentran en conflicto se propone que estos se resuelvan en función de patrones justos e independientes.

#### **4. Particularidades de la negociación laboral en el Perú**

La negociación colectiva puede ser definida como “el conjunto de relaciones y procesos de acercamiento y diálogo en cuyo seno la autonomía colectiva de grupos antagonistas sociales (organizaciones de trabajadores y empresarios) produce el convenio colectivo (Palomeque 1986). El Convenio 154 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1981, sobre el fomento de la negociación colectiva, señala en su Artículo 2º que las negociaciones colectivas tienen lugar entre un empleador, o un grupo de empleadores, o una organización, o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores por otra, con el fin de:

- fijar las condiciones de trabajo y empleo, o regular las relaciones entre empleadores y trabajadores; o
- regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores; o
- lograr todos estos fines a la vez.

Siendo ello así, sería lógico pensar que el tipo de negociación que debiera imperar es el de la negociación basada en intereses, en donde se busca que ambas partes obtengan beneficios. Sin embargo, el estilo de negociación que impera es distributivo o de “suma cero”, sobre la base de un conflicto subyacente, en donde lo que el sindicato gana constituye un gasto para la empresa sin posibilidad de réditos mayores a los obtenidos comúnmente por el trabajo; es decir, por ejemplo, el incremento remunerativo fijo no hará que el trabajador sea más productivo o que la empresa tenga acceso a determinados beneficios.

Esta negociación es, en consecuencia, meramente salarial. Con los pliegos de reclamos se inician pretensiones insostenibles y muy elevadas que obligan a la empresa a plantear propuestas exiguas desde el inicio. Con ello se produce una dinámica larga y desgastante en donde las partes van haciendo concesiones; se produce una negociación basada en posiciones y no en intereses. Se sustituye la negociación colectiva por el conflicto colectivo.



## **5. Importancia de la gestión estratégica de las relaciones laborales**

La conflictividad natural de las relaciones laborales puede poner en riesgo la sostenibilidad del negocio, por lo que gestionarla constituye un componente clave del éxito empresarial. Tal como lo señala Albalade (2011), al contratarse a un individuo se contrata capacidades y potencialidades que son el resultado de procesos que no dependen de una relación mercantil (compra-venta), sino de la influencia de otros factores tales como la voluntad del individuo. Por ello, no puede gestionarse la relación con los colaboradores como una relación mercantil, puesto que el individuo puede actuar y tomar decisiones que no concuerdan con lo esperado por su empleador (pagador). En este sentido, cada vez que una de las partes considere que no está recibiendo lo esperado, que no existe una simetría en la relación (real o percibida), una figura equilibrada o un manejo adecuado de sus intereses o deseos se desencadenará un conflicto (Barrera 2004).

En este contexto, unas relaciones laborales gestionadas sin un enfoque de prevención de conflictos pueden generar un impacto negativo significativo en la marcha del negocio, ya que una situación de conflictividad laboral es poco propicia para incentivar la productividad, realizar nuevos emprendimientos, generar ahorros, hacer cambios, entre otras acciones necesarias en la gestión diaria de una empresa.

## **6. Factores que impactan en las relaciones laborales**

En Europa, desde los años ochenta, las grandes empresas enfocan su gestión, con distinto grado de éxito y niveles de dificultad, en establecer estilos de administración que promuevan la participación y motivación en el trabajo, mejorar la calidad de este, lograr que el trabajador se identifique con la empresa mediante estrategias de comunicación y brindarles líneas de carrera (Artiles 2002). Esta forma de proceder tiene relación con lo señalado por Alzate Sáez de Heredia (1998), quien considera que la mayoría de causas de conflicto pueden ser clasificadas en tres rubros:

- Problemas de recursos: Ligados a la escasez de recursos materiales.
- Problemas que provienen de necesidades psicológicas insatisfechas: Ausencia de confianza, autoestima, así como dificultad para comunicarse y de relacionarse con los demás y la falta de control de emocional.
- Problemas que impliquen valores: Discrepancias respecto a valores culturales y familiares.

En este sentido, estando los problemas que pueden causar conflictos, las dimensiones laborales exploradas en este estudio se desarrollan bajo los siguientes pilares (ver detalle en el anexo 1):

- Respecto a los problemas de recursos: Pago de remuneraciones y beneficios.
- Respecto a los problemas que provienen de las necesidades psicológicas: Comunicación, existencia de políticas y ejercicio del liderazgo.
- Respecto a los problemas que impliquen valores: El respeto y la confianza.

Lastimosamente, es aún bastante común encontrar que las empresas y sindicatos permanecen en enfrentamiento permanente y no han podido salir de la relación de conflictividad que es natural a las relaciones laborales, a pesar de que es más que evidente que esta situación no genera beneficios para ninguna de las partes; por el contrario, ambas pierden.

Adicionalmente, en el sector agroindustrial, existe escasez de mano de obra (calificada y no calificada); por tanto, contar con una estrategia de recursos humanos, y más aún, de la gestión de relaciones laborales, puede consistir en un elemento clave de la competitividad de la empresa y la captación de mano de obra.

En tal sentido, consideramos que las empresas deben efectuar una gestión de las relaciones laborales de manera que se pueda prevenir el conflicto. Esto, desde nuestro punto de vista, es una de las maneras más visibles en que la gestión de los recursos humanos le agrega valor al negocio, ya que genera un clima, en el interior de la empresa, de tranquilidad para continuar con la gestión empresarial.

### **Capítulo III. CAMPOSOL**

Camposol es una empresa agroindustrial verticalmente integrada, lo que le permite tener el control total de su proceso productivo (cultivo, cosecha, procesamiento, embalaje, almacenamiento, distribución y comercialización). La actividad de la organización se encuentra muy influenciada por la estacionalidad; por ello, la operación suele considerar ventanas de oportunidad, es decir, se procura vender los productos en épocas de mayor demanda y poca oferta con el fin de obtener un valor diferenciado.

El modelo de negocio de la compañía es de excelencia operacional (Treacy & Wiersemia, 1997) por lo cual busca ser eficientes en los costos de sus procesos. En este contexto, su estrategia de crecimiento tiene dos pilares:

- i) Desarrollar mercados: buscando incursionar en nuevos mercados con los productos actualmente existentes. Para ello, se realizan estudios constantes para establecer qué productos pueden ser demandados en otros países.
- ii) Desarrollar productos: identificando nuevos productos de alto margen que pueden comercializarse con los clientes que actualmente se posee (p.e.: el arándano).

En este acápite, realizaremos un análisis del entorno externo general de Camposol, en principio, los principales factores que afectan el negocio tanto en el macroentorno y el microentorno de la empresa, para luego hacer un análisis del sector en el que desarrolla sus actividades y, finalmente, del entorno laboral agroexportador, a efectos de ubicar a la empresa en el espectro correspondiente del entorno laboral peruano.

#### **1. Análisis de la variables del macroentorno**

El entorno empresarial puede ser difícil de analizar, por la diversidad de influencias que comprendería y por la complejidad de estas. El marco de PESTEL nos permite, como punto de partida, describir las principales fuerzas del macroentorno de una organización e identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales. A partir de este análisis descriptivo se pueden obtener datos generales para identificar los principales motores de cambio (Jhonson 2001), lo que ciertamente apoyará nuestra identificación de acciones a llevar a cabo para que los procesos de recursos humanos contribuyan a la mejora de las relaciones laborales y, con ello, a la sostenibilidad del negocio en el tiempo. De esta manera tenemos, en el macroentorno, los

factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos o medioambientales y legales, los cuales desarrollaremos a continuación.

### **1.1 Factores políticos**

El 2016 ha sido un año electoral, en el que finalmente no se impuso ninguna opción populista que hubiera intentado captar votos mediante promesas dirigidas a la eliminación, por ejemplo, del régimen laboral agrario. Al haberse impuesto el partido Peruanos por el Cambio, se espera estabilidad económica y política. Si bien podrían darse algunas modificaciones laborales, estas no serán traumáticas; y, en todo caso, se encontrarán dirigidas al incremento de la productividad.

La Federación Nacional de Trabajadores de la Agroindustria y Afines (Fentagro) ha anunciado una propuesta para modificar la norma que regula la seguridad y la salud del trabajo agrícola. El punto central es modificar las condiciones de contratación y las jornadas de trabajo del rubro.

La gestión pública local y de la región puede no satisfacer las necesidades de la población; ante lo cual, la población podría volcar sus demandas de educación, salud y bienestar general hacia la empresa, como referente económico de la región.

### **1.2 Factores económicos**

La proyección de crecimiento de la economía peruana para el 2016 es de 4%, según el Banco Central de Reserva, lo que supera en más de un punto porcentual al PBI del 2015. Esto supone un escenario optimista de cara a la recuperación de las inversiones en el país. Sin embargo, ello, a su vez, puede ocasionar mayores demandas de los sectores sociales, incluyendo laborales.

El fortalecimiento y el alza del dólar no impactan sustancialmente en la operación de la compañía, puesto que sus ingresos provenientes de las ventas (exportaciones) y sus gastos (materia prima y servicios) se producen en esta misma moneda. No obstante, la economía laboral peruana es altamente informal, pues llega al 73,2% de la PEA en el 2015, según información del INEI. La informalidad no es ajena al sector agrario, lo que ciertamente incrementa las potencialidades de conflicto generadas por un colectivo que, en general, no cuenta con los beneficios básicos que otorga la formalidad (acceso a seguridad social y beneficios sociales).

### **1.3 Factores socioculturales**

Tendencia creciente de organizaciones sindicales y de empleados sindicalizados. En mayo del 2015, la Asociación de Exportadores refirió que el paro realizado por el Sindicato de Trabajadores del Terminal Portuario del Callao ocasionó pérdidas de 100 millones de dólares para las empresas exportadoras e importadoras (Gestión 2015).

Poca disponibilidad e incremento del costo de la mano de obra. En campaña alta se contrata y desplaza a personas de otras localidades, lo cual incrementa la inversión que tiene que realizar la compañía, principalmente en facilidades de alojamiento al personal.

De acuerdo con el “Estudio Latinoamericano de Indicadores de Gestión Humana” (PwC 2014), el Perú tiene la tasa más alta de rotación del talento, con un 20,7% frente a un 10,9% de América Latina. Por otro lado, la rotación voluntaria (renuncias) en Latinoamérica es de 5,4%, mientras que en el Perú llega a 9,8%.

Existe una tendencia mundial por la inocuidad de los alimentos y sus efectos en la salud; ello podría incrementar la demanda en nuevos mercados.

### **1.4 Factor tecnológico**

La preferencia de los canales electrónicos por parte de los principales clientes-consumidores repercute favorablemente en la visibilidad de la empresa y sus productos. Asimismo, la integración de la tecnología en la operación (páginas web, redes sociales y móviles) genera mayor cercanía con los colaboradores.

### **1.5 Factores ecológicos o medioambientales**

Los cultivos de la empresa pueden sufrir los efectos negativos del cambio climático. La escasa disponibilidad de agua hace que se requiera del apoyo de tecnología para hacer un uso eficiente del recurso.

## 1.6 Factores legales

En mayo del 2015 se suscribió el Protocolo Fitosanitario para Exportación de palta Hass a la República Popular China, lo cual abre las puertas a un mercado potencial de mil millones de consumidores.

Las normas especiales sobre el régimen laboral agrario son altamente criticadas por los sectores sindicales. Pueden ser materia de conflictos laborales e, incluso, sociales a mediana escala en la región y el país.

La existencia del régimen laboral diferenciado conlleva a una sensación de desigualdad de los trabajadores del sector agrario con respecto a los trabajadores del régimen general de la actividad privada, lo que constituye una fuente latente de conflicto.

## 2. Análisis de las variables del microentorno

Para analizar el denominado “microentorno” de la empresa, recurriremos a la metodología de las cinco fuerzas de Porter, desarrollada por Michael Porter en la Escuela de Negocios de Harvard en 1979, según la cual existen cinco fuerzas que constituyen las determinantes de la fortaleza de la industria y que interactúan en la empresa determinando, sobre la base de la relación con la competencia en el mercado y con los clientes y proveedores, la viabilidad del negocio desde la perspectiva de la rentabilidad del mismo (ver gráfico 1).

**Gráfico 1. Variables del microentorno según las cinco fuerzas de Porter**



Elaboración propia, 2016.

A continuación, desarrollaremos las distintas fuerzas, considerando su forma de interacción de en el caso de Camposol.

### **2.1 Poder de negociación de los clientes**

Los clientes no cuentan con una alta capacidad de negociación, ya que si bien existe un alto número de competidores que ofrecen productos similares, Camposol identifica ventanas de oportunidad que le permiten ofrecer sus productos cuando la demanda es alta y la oferta es limitada.

### **2.2 Poder de negociación de los proveedores**

Al trabajar con productos perecibles los proveedores, especialmente aquellos que brindan servicio de transporte, tienen mayor posibilidad de negociación al fijar sus tarifas. El precio del transporte puede afectar los márgenes de ganancia, ya que este representa el 70% de los costos finales del producto (costo del producto colocado en un supermercado).

### **2.3 Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada son altas debido a la normatividad del sector (en temas de salud y seguridad laboral), así como por las vallas fitosanitarias. No obstante, nuevos competidores de otros países pueden ocasionar la saturación del mercado, lo cual sí representaría un problema para colocar los productos de la empresa.

### **2.4 Rivalidad entre los competidores existentes**

A la fecha, Camposol es la empresa agroindustrial más importante del país. No obstante, están surgiendo en el ámbito local competidores. Si bien hasta el momento esto no afecta la participación de mercado de la compañía, sí afecta la facilidad que tiene para reclutar mano de obra calificada.

## 2.5 Amenaza de productos sustitutos

Los productos de la empresa tienen una alta gama de productos sustitutos (otras frutas o verduras). No obstante, la compañía busca diferenciar sus productos al resaltar su gestión de responsabilidad social (incluyendo la gestión laboral).

## 3. Situación del sector agroindustrial en el Perú

De acuerdo con las cifras del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en el 2014 el producto bruto interno creció solo en 2,2%, lo que significó una caída del orden de 4,7% respecto al 2013 (6,9%) y 5,2% respecto al 2012. En el 2015, si bien el PBI creció un 3,3%, este crecimiento aún está por debajo de los registrados en años anteriores.

Para el 2016, en abril el FMI incrementó la estimación del crecimiento del PBI proyectado para este año en el mes de enero, de 3,3% a 3,7% (el BCRP lo sitúa en 4%); sin embargo, este crecimiento se mantiene por debajo de la tasa de crecimiento mundial del PBI de economías emergentes, como se puede apreciar en la tabla 1.

**Tabla 1. Proyecciones de crecimiento económico (variación porcentual anual)**

	2014		2015		Proyecciones a enero 2016		Proyecciones a octubre 2015	
	2014	2015	2016	2017	2015	2016	2015	2016
<b>Producto mundial</b>	<b>3.4</b>	<b>3.1</b>	<b>3.4</b>	<b>3.6</b>	<b>3.1</b>	<b>3.6</b>		
<b>Economías avanzadas</b>	<b>1.8</b>	<b>1.9</b>	<b>2.1</b>	<b>2.1</b>	<b>2.0</b>	<b>2.2</b>		
EE.UU.	2.4	2.5	2.6	2.6	2.6	2.8		
Zona del euro	0.9	1.5	1.7	1.7	1.5	1.6		
Japón	0.0	0.6	1.0	0.3	0.6	1.0		
Reino Unido	2.9	2.2	2.2	2.2	2.5	2.2		
Canadá	2.5	1.2	1.7	2.1	1.0	1.7		
<b>Economías de mercados emergentes y en desarrollo</b>	<b>4.6</b>	<b>4.0</b>	<b>4.3</b>	<b>4.7</b>	<b>4.0</b>	<b>4.5</b>		
Rusia	0.6	-3.7	-1.0	1.0	-3.8	-0.6		
China	7.3	6.9	6.3	6.0	6.8	6.3		
India	7.3	7.3	7.5	7.5	7.3	7.5		
América Latina y el Caribe	1.3	-0.3	-0.3	1.6	-0.3	0.8		
Arabia Saudita	3.6	3.4	1.2	1.9	3.4	2.2		
Nigeria	6.3	3.0	4.1	4.2	4.0	4.3		
Sudáfrica	1.5	1.3	0.7	1.8	1.4	1.3		

FUENTE: FMI

Fuente: Perú21, 2016.

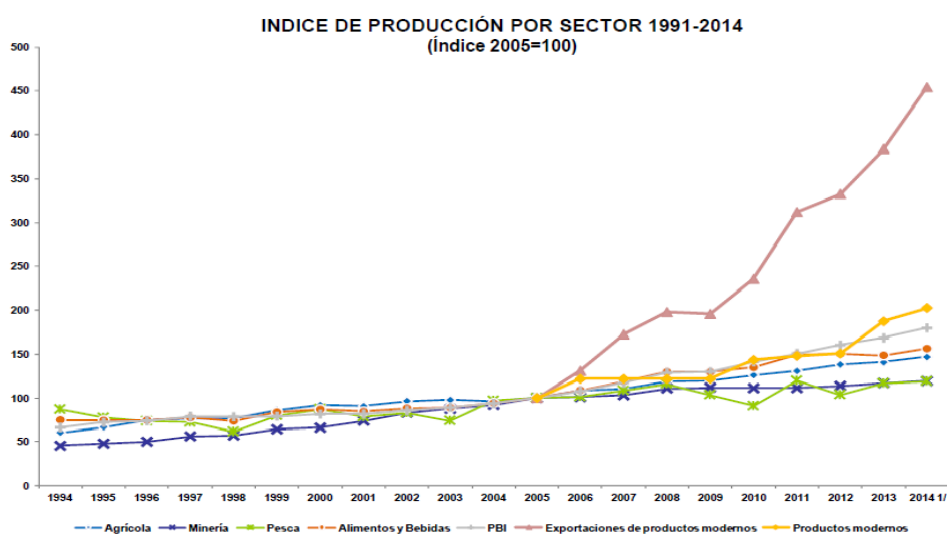


Ahora bien, a partir de la década de 1990, la exportación de productos agrícolas toma especial relevancia estratégica en la economía peruana, con nuevos cultivos y características (Eguren y Marapi 2015), lo que sienta las bases para el boom agroexportador (Zana 2012).

Según Plades (2015), citando el informe de la Asociación de Gremios de Productores Agrarios, entre el 2000 y el 2013 el Perú multiplicó por siete el valor de sus agroexportaciones; es decir, pese a la tendencia de la economía peruana en los últimos años, la agroexportación ha sido un pilar de sostenimiento de su crecimiento.

De acuerdo con un reciente estudio elaborado por Apoyo Consultoría para la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (Apoyo 2015), en el año 2014, la producción para agroexportación ha crecido a una tasa anual promedio de 18,8% en los últimos 20 años, obteniendo una tasa mayor a la del crecimiento del PBI (ver el gráfico 2).

**Gráfico 2. Índice de producción por sector 1991-2014**



1/ Proyectado utilizando la tasa promedio de crecimiento de cada variable entre los años 2005 y 2013.  
 Nota: índice de producción de los productos modernos ha sido calculado con el volumen total de productos modernos ingresados al mercado mayorista de Lima. Por su parte, el índice de exportaciones ha sido calculado con el valor FOB de las exportaciones por producto moderno.  
 2/ Productos agrícolas modernos.  
 3/ Exportaciones de productos agrícolas modernos.

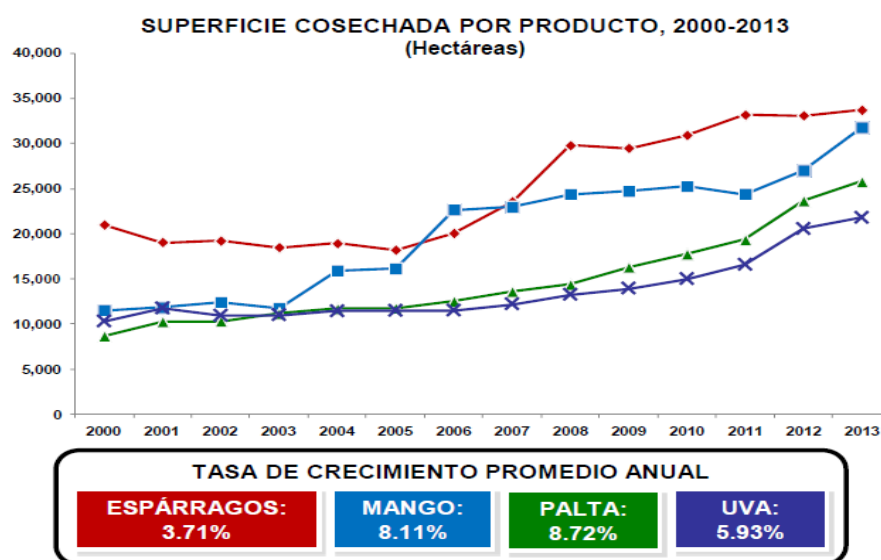
Fuente: Apoyo Consultoría, 2015 (con datos de INEI, Sunat, Veritrade EMMSA).

Este dinamismo es impulsado básicamente por los productos de exportación no tradicional, los que son producidos por empresas como Camposol, dedicada a la “agricultura moderna”, que es entendida como aquella que cuenta con procesos productivos tecnificados, técnicas de protección del medio ambiente, procesos de certificación, buenas prácticas agrícolas y realiza su actividad cumpliendo la normatividad vigente y contando con alto potencial de crecimiento.

De acuerdo con el mismo estudio de Apoyo (2015), las oportunidades de crecimiento radican en dos aspectos básicos: i) las superficies destinadas a la producción agrícola moderna, y ii) las inversiones y proyectos destinados a su desarrollo.

Sobre el primer aspecto, se indica que las superficies de tierra se han visto incrementadas notoriamente. La prueba de ello radica en el incremento en las áreas destinadas al cultivo de espárrago, mango, palta y uva (ver el gráfico 3).

**Gráfico 3. Superficie cosechada por producto 2000-2013**



Fuente: Apoyo Consultoría, 2015 (con información del Minag).

En lo que respecta a lo segundo, el Estado ha puesto en marcha diversos proyectos de irrigación que potenciarán las tierras de cultivo y permitirán un mayor desarrollo. En el caso específico de La Libertad, donde opera Camposol, se prevé iniciar la construcción de la tercera etapa del proyecto Chavimochic con una inversión de USD 591 millones y con un beneficio directo para 63 mil hectáreas. Adicionalmente, el proyecto Mi Riego, del Minagri, está ejecutando 74 proyectos de irrigación con una inversión aprobada de más de USD 470 millones (ver tabla 2).

**Tabla 2. Proyecto de irrigación siendo implementado o en cartera**

Proyecto	Ubicación	Inversión (MM US\$)	Área proyectada (Miles de Ha.)	Estado	Inicio de construcción
Proyecto Integral Olmos	Lambayeque	414	38	En construcción	2012
Majes Sigwas II	Arequipa	540	38.5	Revisión del contrato	Indefinido
Chavimochic III	La Libertad	591	63	Adjudicado	2015
Alto Piura	Piura	250	19	Detenido	2012
Puyango Tumbes	Tumbes	296	19.5	Detenido	2012
Chinecas	Áncash	540	33	Por convocar	Indefinido
<b>Total</b>		<b>2631</b>	<b>211</b>		

Fuente: Apoyo consultoría, 2015 (con información de empresas medios, Apoyo Consultoría y Minag)

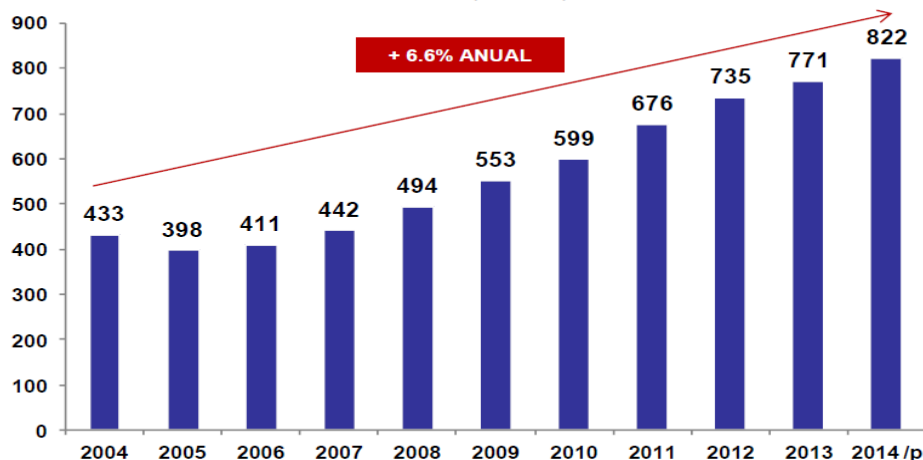
En conclusión, pese a la desaceleración afrontada por la economía peruana, el sector agrícola y, específicamente, el sector de exportaciones no tradicionales (“agricultura moderna”) se han comportado de manera dinámica y con crecimiento constante, alcanzando en los últimos 20 años una tasa de más del 18% anual en promedio.

#### 4. Análisis del entorno laboral agroexportador

El sector agroexportador ha influido positivamente en la creación de empleo en el país. De acuerdo con Apoyo (2015), el sector agrícola empleaba, al 2014, 4 millones de trabajadores, de los cuales el 18,5% eran formales, colectivo que ha venido incrementándose en el orden del 6,6% anual en promedio (ver gráfico 4). Esto significa que algo más del 80% de la fuerza laboral agrícola es informal, y su formalización es un gran reto para el Estado.

**Gráfico 4. Evolución del número de puestos de trabajo en la actividad agrícola formal 2004-2014**

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA FORMAL, 2004-2014 (en miles)

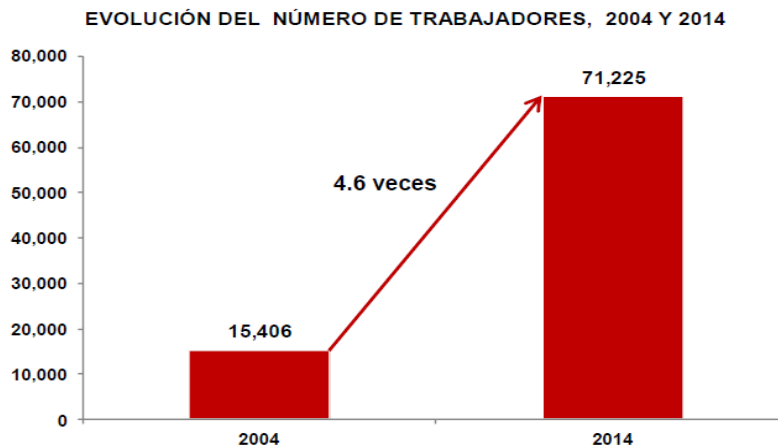


El cálculo se realizó considerando la ocupación principal que desempeña el individuo encuestado  
 1/ Definición de formal en función de la posesión de contrato laboral.  
 /p Valor proyectado utilizando la tasa de crecimiento promedio anual.

Fuente: Apoyo, 2015 (con información de Enaho-Metodología actualizada).

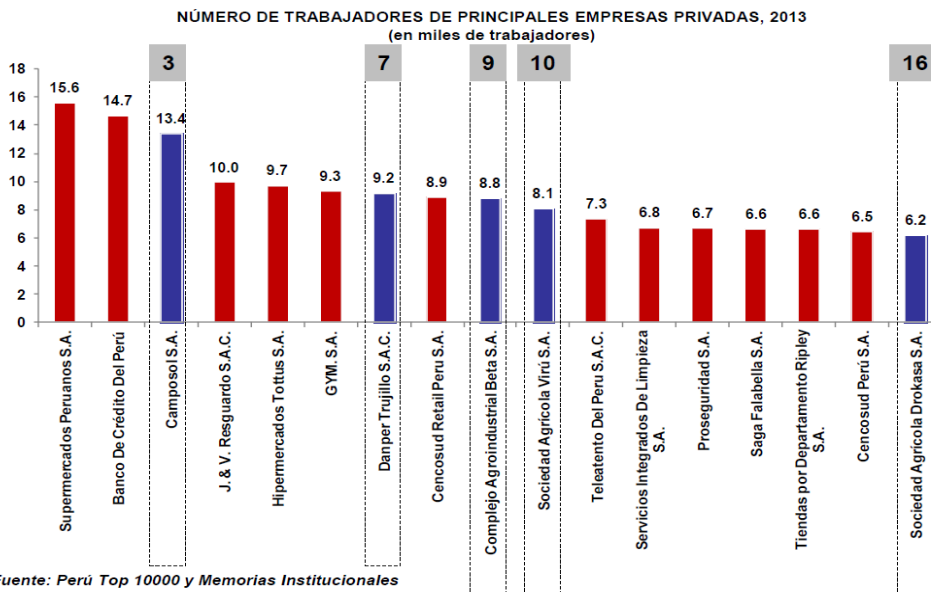
En lo que respecta a la agricultura moderna, al 2014 el número de trabajadores ha crecido más de 4 veces en los últimos 10 años, a un ritmo porcentual promedio de 16,5% (ver gráfico 5). Camposol se encuentra entre los 20 principales empleadores del país, es la empresa agroexportadora que más cantidad de personal emplea y la tercera en el país a nivel general (ver gráfico 6).

**Gráfico 5. Evolución del número de trabajadores 2004 y 2014**



Fuente: Apoyo consultoría 2015 (sondeo a 15 empresas AGAP)

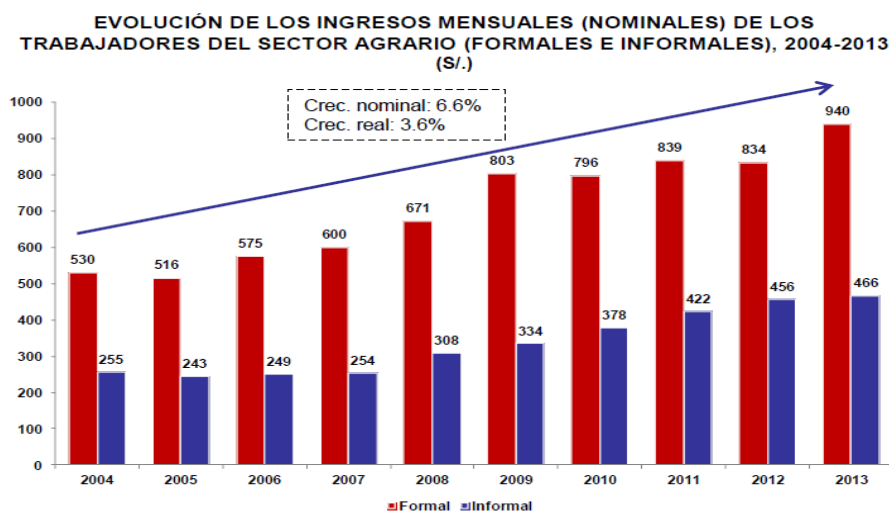
**Gráfico 6. Número de trabajadores de principales empresas privadas 2013**



Fuente: Apoyo Consultoría, 2015 (con información de Perú Top 10.000 y Memorias institucionales).

En lo que respecta a los ingresos mensuales, el correspondiente a los trabajadores formales es 80% superior al que perciben los informales, con un crecimiento real promedio sostenido de 3.6% anual. Adicionalmente, entre el 2013 y el 2014, el incremento de los ingresos de otros sectores productivos fue menor al del sector agroindustrial (ver gráfico 7), lo que significa, estadísticamente, que el índice de pobreza de los trabajadores agropecuarios en la costa peruana se ha reducido del 69% en el 2004 a un 28% en el 2013; se redujo además en 10% la pobreza extrema, de 12% a 2% (ver gráfico 8).

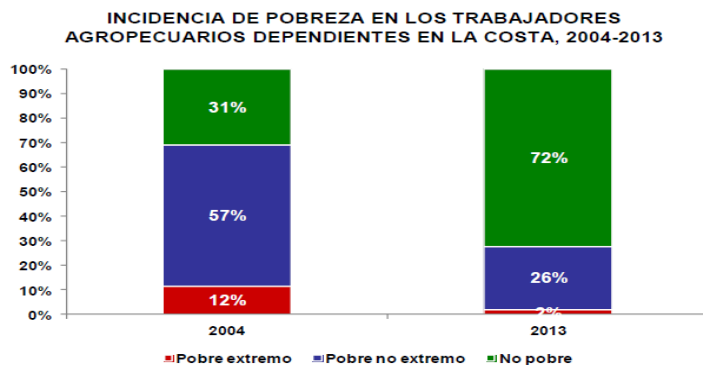
**Gráfico 7. Evolución de los ingresos mensuales (nominales) de los trabajadores del sector agrario (formales e informales) 2004-2013**



*Se ha considerado el ingreso mensual de aquellos trabajadores que son empleados u obreros del sector.*

Fuente: Apoyo Consultoría, 2015 (con información de Enaho-Metodología actualizada)

**Gráfico 8. Incidencia de la pobreza en los trabajadores agropecuarios dependientes en la costa 2004-2013**



*Nota: Incluye a ocupados, dependientes, que se dedican a la agricultura o a la ganadería en la Costa*

Fuente: Apoyo Consultoría, 2015 (con información de Enaho-Metodología actualizada).

Los datos estadísticos anteriores nos hablan de un sector económico que ha mejorado la calidad de vida en el país. Sin embargo, como veremos más adelante, esa mejoría no es percibida como la que los trabajadores agroindustriales debieron haber tenido en relación con el crecimiento del sector explicado en el acápite anterior; se cuenta además con un régimen laboral diferenciado, regulado por la Ley N° 27360, que otorga menos derechos a los gozados por los trabajadores del régimen laboral común, lo que ciertamente genera una sensación de desigualdad y un ambiente de reclamo permanente de los trabajadores y los sindicatos (ver anexo 2).

El régimen agrario permite a las empresas abonar la remuneración mínima vital incluyendo en ella los beneficios de compensación por tiempo de servicios y gratificaciones (Plades 2015). Las diferencias entre ambos regímenes implican, para un trabajador del régimen agrario que percibe una remuneración mínima, una diferencia anual del 13% menor a lo percibido por un trabajador de régimen general.

Ahora bien, considerando los aspectos antes señalados, han surgido diversas críticas en los gremios sindicales en los siguientes sentidos:

- Que el régimen, como tal, no ha cumplido con el objetivo de la formalización, porque se centra en el enfoque de reducción de costos laborales por trabajador (menores beneficios laborales) y no el de políticas de fomento de la productividad. Como se ha señalado anteriormente, el nivel de informalidad laboral en el agro es de algo más del 80%.
- En el sector agrario predomina el autoempleo y la informalidad, razón por la cual la creación de un régimen laboral especial no tuvo ningún efecto en la mayoría de segmentos agrícolas y, por ende, no contribuyó a su desarrollo.

Adicionalmente, se critica el régimen y, en general, la política salarial en el sector agroindustrial, al considerarse que no guardan relación con la evolución de las exportaciones no tradicionales, dado que, como vimos anteriormente, el sector ha crecido a un ritmo de más del 18% anual, mientras que, de acuerdo con estadísticas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, las remuneraciones se han visto incrementadas en porcentajes que, en su punto máximo (2013), alcanzaron el 6,81%.

Todo esto, en suma, pese a las cifras de empleabilidad y reducción de la pobreza señaladas en el numeral 1 del presente acápite, se convierte en caldo de cultivo para la existencia de conflictos

laborales, a lo que debe de sumarse el entorno laboral actual en el Perú, sobre lo cual nos ocupamos a continuación.

Adicionalmente, en la región, somos uno de los países con mayores costos laborales sobre la remuneración, con un 59% de sobrecostos sobre el salario, es decir, por cada S/ 1,00 de remuneración básica al trabajador, el costo real para la empresa es de S/ 1,59, mientras que los demás países de la Alianza del Pacífico cuentan con menores sobrecostos, que van desde el 31,7% al 53,5% (ver tabla 3).

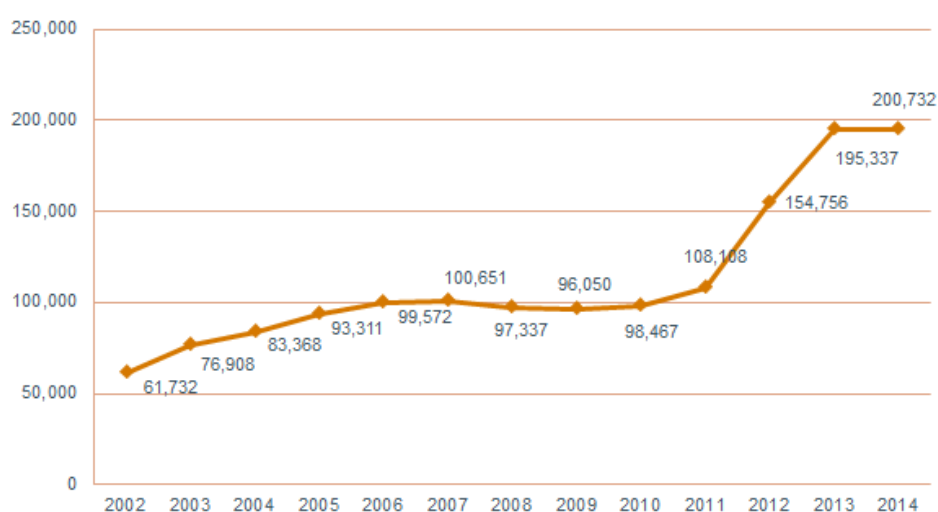
**Tabla 3. Sobrecostos laborales sobre la remuneración**

	Chile	Mexico	Colombia	Peru
Contributions and taxes	25.2	31.5	36.8	27.0
Vacations	4.2	1.7	4.2	8.3
Bonus/extra payments	0.0	0.0	4.2	16.7
Firing costs	2.3	3.2	8.3	7.0
<b>Total non-salary labor costs</b>	<b>31.7</b>	<b>36.4</b>	<b>53.5</b>	<b>59.0</b>
Memorandum item:				
Minimum salary/GDP per capita	0.30	0.15	0.41	0.46

Fuente: FMI, 2015

Existe, además, un incremento de la sindicalización a todo nivel (ver gráfico 9).

**Gráfico 9. Índice de sindicalización**



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo/OGETIC/Oficina de Estadística

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015.

Ahora, si bien la sindicalización en el sector agroindustrial no es significativa, los movimientos sindicales, al tener alcance político regional y pretender reivindicaciones que afectan a gran parte de los poblados dedicados a las labores en las empresas agroindustriales, reciben apoyo tanto de la población como del personal no sindicalizado, con lo que el número de sindicalizados resulta ser relativo en el momento de un conflicto, lo que también debe tenerse en cuenta. Según información de Plades (2015), en el sector agroexportador solo existen nueve sindicatos, debido básicamente a la cantidad de contratos de trabajo a plazo fijo existentes, puesto que las labores se realizan por temporadas determinadas y no de manera permanente en el año, por lo que a junio del 2014 el porcentaje de contratos a plazo fijo alcanzaba el 83,37%, según estadísticas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Según Toyama (2014), el empoderamiento sindical existente ha llevado a:

- Elevación del conflicto laboral: menores utilidades, desaceleración, reducción de ingresos de empresas.
- Más reclamos, inspecciones, juicios y huelgas o arbitrajes sindicales.
- Politización de los reclamos laborales: RMV, regímenes especiales, fortalecimiento sindical, derogar leves reformas flexibles, etc.

De acuerdo a lo anteriormente detallado podemos concluir que, pese a los niveles de empleabilidad y reducción de pobreza generados por el empleo formal en la agroindustria, existe una latente conflictividad laboral en virtud de los altos niveles de informalidad y de la sensación de desigualdad existente como consecuencia de la diferenciación de beneficios laborales entre el régimen laboral agrario y el régimen laboral general. Esto implicará que el personal del régimen agrario busque, mediante sus respectivas organizaciones sindicales, beneficios que compensen la diferenciación existente.

Asimismo, las críticas políticas de los gremios sindicales al régimen laboral especial agrario y la consecuente presión política para su derogación pueden significar también el apoyo político no solo de los sindicatos, sino de poblaciones enteras asociadas a la labor agroindustrial.

## **5. Análisis de *stakeholders***

Los *stakeholders* son grupos específicos de personas (accionistas, trabajadores, clientes, comunidad, etc.) a los que afectan, de una u otra manera, las acciones y decisiones de la



empresa. El mapeo de *stakeholders* facilita la priorización de los criterios más importantes a desarrollar, así como las estrategias de gestión correspondientes (Schwalb 2007).

La política de responsabilidad social de Camposol se centra en seis líneas de acción:

- Bienestar de los colaboradores: Contribuir al desarrollo personal de los colaboradores, de sus familias y de la comunidad mediante acciones que brinden una mejor calidad de vida y promuevan el desarrollo.
- Cuidado del medio ambiente: Proteger el medio ambiente con el uso racional de los recursos naturales y la energía, así como con la ejecución de estrategias para reducir la contaminación ambiental.
- Aseguramiento de la calidad y trazabilidad del producto: Proporcionar productos de óptima calidad e innovados que satisfagan las necesidades de los consumidores.
- Desarrollo de productos y mercados: Innovación de productos, incluyendo salud, calidad, cuidado del ambiente y atributos sociales en la estrategia de mercado. Camposol se esfuerza por cultivar una relación de confianza con sus clientes y por conocer sus negocios para promover el crecimiento conjunto.
- Desarrollo y creación del valor compartido: Crear valor compartido mediante la integración de las necesidades de los grupos de interés al plan estratégico corporativo.
- Gestión de la reputación: Obtener un óptimo desempeño en los desafíos anteriores y en el cumplimiento de acuerdos internacionales, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Pacto Global de las Naciones Unidas (The Global Compact), del cual Camposol es miembro activo desde el año 2008.

## **Capítulo IV. Análisis del ambiente interno de Camposol**

### **1. Visión y misión**

Camposol ha declarado que su visión es convertirse en una empresa global, con el respaldo de una marca propia posicionada internacionalmente, admirada por sus capacidades y la calidad de sus productos, mientras que su misión supone entregar al mundo alimentos saludables con calidad garantizada, buscando el bienestar de las personas y el entorno mediante la innovación, el desarrollo y el cuidado en todos los detalles de sus procesos.

### **2. Principales ventajas comparativas y competitivas**

La generación de valor es un tema importante y estratégico para las organizaciones, ya que todas las actividades que desempeña una compañía, a través de su cadena de valor, tienen el propósito de crear valor para sus stakeholders (Thompson 2012). En este sentido, las ventajas competitivas sostenibles que desarrollará dependerán de la estrategia que sigue la compañía. Se suele pensar que existen dos formas de ejecutar las actividades de la cadena de valor que permiten asegurar una ventaja competitiva. La primera es mejorando las competencias y capacidades ante los rivales, o vencerlos en costos (Thompson 2012).

El análisis anterior nos permite identificar que las fortalezas de la compañía radican en que posee terrenos propios no solo con ubicación estratégica sino que también estos le permiten cuidar y preparar las tierras apropiadamente, lo que incrementa la productividad del cultivo; radican también en que el conocimiento técnico y experiencia de su personal brinda sostenibilidad al negocio y, al mismo tiempo, permite la innovación; en su estrategia de venta y comercialización que, por ejemplo, en la actualidad está incrementando las ventas que se realizan sin intermediación, lo cual permite aumentar los márgenes de ganancia de la compañía. Finalmente, radican en la calidad de su producto, respaldada con certificaciones otorgadas en distintas etapas de su proceso productivo que garantizan el buen estándar de trabajo y el cumplimiento de la normatividad respectiva.

Identificar que sus grupos de interés valoran la calidad de los productos y, por tanto, manifiestan exigencias relacionadas con el origen y los procesos de transformación del producto original que la empresa cuida que se encuentren garantizadas las condiciones laborales y sociales de aquellos

que participan en su cadena de valor. Una forma de garantizar la calidad de los productos y los estándares ambientales y sociales es con las certificaciones que posee.

### **3. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un sistema de significado compartido (Robins y Judge 2013); es decir, es el conjunto de creencias, valores, comportamientos y hábitos que determinan el abanico de conductas aceptables en ese contexto. Por tal motivo, tal como lo señalan Cantisano, Morales y Gallastegui (2006), son numerosos los estudios que asumen implícitamente que la cultura organizacional puede configurar las respuestas afectivas y conductuales de los miembros de los grupos. En este contexto, cobra relevancia analizar la cultura de la compañía estudiada, pues impacta en las relaciones laborales.

Robins y Judge (2013) consideran que existen siete características básicas que capturan la esencia de una cultura, las cuales son: 1) Innovación y toma de riesgos; 2) Atención en los detalles; 3) Orientación a resultados; 4) Orientación a la gente; 5) Orientación a los equipos; 6) Dinamismo; 7) Estabilidad. En la organización analizada, la característica más resaltante es la orientación a resultados, la cual hace hincapié en procurar el objetivo sin reparar en las técnicas y procesos para lograrlo. No obstante, desde hace unos meses la organización está buscando estabilizar sus procesos con el fin de lograr un crecimiento ordenado.

Además, al ser una organización grande, posee una cultura dominante y diversas subculturas que agrupan a personas que poseen experiencias comunes; por tanto, estas suelen corresponder a las áreas de la organización (Robins y Judge 2013), siendo la socialización (uno a uno) un elemento clave. Adicionalmente, la existencia de microgrupos origina que cada líder de la organización gestione y dirija a su equipo hacia el cumplimiento de objetivos de corto plazo. Dependiendo del grado de confianza y lealtad que tengan los colaboradores con sus líderes, la comunicación puede ser más abierta. Esto ha conllevado que la organización identifique que la cultura organizacional deseada debe tener un mayor foco en los procesos-control, así como en las personas.

En la compañía se observa que el acto comunicativo tiende más a la “persuasión” que a la “indagación”, así como a la “orientación externa” más que a una “orientación interna”. Se observa que no hay un estilo de liderazgo homogéneo en la organización; la frecuencia con la cual se retroalimenta reside en la libertad que se brinda para realizar tareas y el grado de

tolerancia al error versátil (de líder a líder). Por otro lado, si bien la mayoría de decisiones son centralizadas, algunas de estas son tomadas descentralizadamente, puesto que están relacionadas con el día a día (rutina).

Actualmente, se realiza un control estrecho de la forma como se toman las decisiones, buscando que se sigan las normas y políticas como reglas fijas ineludibles. Todo ello indica que el modelo organizacional de la compañía, según Likert (citado por Brunet, 1987), es un sistema II (autoritario paternalista).

Al respecto, Costumero (2007) describe el sistema autoritario con características benevolentes como una organización en la cual los líderes muestran comportamientos paternalistas que incluso pueden llegar a exhibir, en algunos casos, conductas condescendientes con los trabajadores. Adicionalmente, señala que en este tipo de organizaciones la delegación suele darse en menor medida y que la principal fuente de motivación busca generarse por intermedio de fuentes externas (motivación extrínseca), descripción que calza con el perfil de la organización en estudio. El comprender qué motiva al personal permite entender la intensidad (esfuerzo desplegado), la dirección (calidad del esfuerzo) y la persistencia del esfuerzo que realizan los miembros de la organización para alcanzar las metas organizacionales (Robins et al. 2013), y ello nos facilita el análisis de la cultura desde otra perspectiva.

La teoría de la jerarquía de las necesidades elaborada por Abraham Maslow (Robins et al. 2013) señala que el ser humano presenta cinco escalones o niveles de necesidades que, al ser cubiertos, permitirían tener una vida satisfactoria. Asimismo, indica que cuando un nivel alcanza un gran grado de satisfacción deja de motivar, por lo cual el siguiente escalón se vuelve dominante.

El primer escalón de la pirámide está relacionado con necesidades fisiológicas básicas (alimentación, sueño, etc.) que permiten lograr la homeostasis del cuerpo; por tanto, es aquel que las personas necesitan satisfacer primero.

El siguiente nivel está ligado a cubrir la necesidad de seguridad y protección. En el ambiente laboral estaría referido a poseer un trabajo estable, la antigüedad, pagos garantizados, etc. El tercero está relacionado con cubrir las necesidades sociales; es decir, generar un sentido de pertinencia de las personas, brindar la oportunidad de sentirse parte de un grupo que los acepta (Robins et al. 2013). Por otro lado, a la luz de esta teoría se puede observar que la gestión de

RR.HH. ha buscado principalmente satisfacer los tres primeros escalones o necesidades que presentan las personas.

Los dos últimos escalones, los más difíciles de satisfacer, son la necesidad de reconocimiento y estima así como la necesidad de autorrealización. Este último punto está relacionado con el deseo de trascender de las personas, lo cual está ligado a buscar el aporte a la sociedad y al mundo.

En este sentido, se ha identificado que la gestión de recursos humanos en Camposol presenta dos etapas. La primera buscó satisfacer las necesidades fisiológicas: entregar uniformes, mejorar el sistema de registro de labores e incrementar los salarios con bonos; de seguridad: capacitar al personal para el uso correcto de los elementos de protección personal (EPP), no emplear estrategias antisindicales y entregar el seguro vida ley desde el primer día. Este enfoque, cuya característica es una orientación a procesos y énfasis en temas operativos, nos habla de un rol de experto en administración y gestión (Urlich, 2014). La segunda etapa buscó satisfacer las necesidades sociales, que se ha estado dando en menor medida, a través de promover la integración del personal con fiestas de fin de campaña, desayunos con la alta gerencia y aplicación de encuestas de clima indica que el rol de recursos humanos está migrando a uno de líder de efectividad y socio de los trabajadores, puesto que promueve mayor cercanía con estos así como escucharlos y entender sus necesidades (Urlich, 2014)

Estas actividades reflejan el entendimiento que se tenía de las necesidades de los trabajadores, las cuales se enfocaban en satisfacer principalmente las necesidades primarias (Robins et al. 2013). Este entendimiento de las necesidades de los colaboradores ha variado; por ello, en los últimos meses la organización ha buscado cubrir las necesidades más altas de la pirámide, que son la estima —con el programa de reconocimiento— y la autorrealización. Sin embargo, todavía no logra ayudar a sus colaboradores, especialmente operarios, a encontrar un significado y propósito en su trabajo.

Lo expuesto anteriormente nos permite concluir que la cultura organizacional de Camposol está en proceso de convertirse en una cultura fuerte, puesto que si bien no todos los valores organizacionales son compartidos y adoptados aún por la mayoría de miembros (Robins et al. 2013), una parte importante de ellos sí lo han hecho. Adicionalmente, se está en proceso de crear un sentimiento de identidad (pertenencia) y generar un compromiso con la visión y la misión que sea compartido por todo el personal (estable o temporal).

## Capítulo V. Las relaciones laborales en Camposol

### 1. Sindicalización en Camposol

Como dijimos anteriormente, la sindicalización en el sector agroindustrial no es significativa; dicho fenómeno se repite en el interior de Camposol, en donde solo alrededor del 8% de la población sindicalizable efectivamente lo está.

Sin embargo, el impacto que tienen en el interior de la empresa es bastante mayor de lo que supondría el número de sindicalizados, ya que al encontrarse las operaciones en localidades pequeñas, de materializarse un conflicto laboral la presión que recibiría la empresa no provendría únicamente de los trabajadores sindicalizados, sino también de los demás grupos de interés con los que la empresa se relaciona en la comunidad: el alcalde, el gobernador, la Iglesia, la comunidad, el Ministerio de Trabajo, entre otros.

### 2. Surgimiento de organizaciones sindicales

Camposol cuenta con tres (3) sindicatos, cuyo detalle se puede apreciar en la tabla 4.

**Tabla 4. Sindicatos con los que cuenta Camposol**

Sindicato	Fecha de constitución	Número de afiliados	Número de trabajadores afiliables	Número de convenios colectivos celebrados	Número de conflictos o huelgas	Perfil de dirigentes
Sitecasa	11.08.2007	471	6.696	3	6 aprox.	Conflictivo
Sindicato de Trabajadores de Planta	15.08.2007	285	2.824	1	Ninguno	Proactivo
Sindicato de Trabajadores de Campo	15.08.2007	273	3.872	1	Ninguno	Proactivo

Elaboración propia, 2016.

#### 2.1 Sindicato de Trabajadores de la Empresa Camposol S.A. (Sitecasa)

Se forma a raíz del desacuerdo de los trabajadores con relación al horario de ingreso y salida en campo, dado que para mediados de junio del 2007 se trabajaba en la modalidad de destajo en la cosecha de espárrago.

Asimismo, existían dudas en los trabajadores de cosecha con relación a los pesos de las jabas de espárrago, ya que sus pagos estaban calculados en función de la productividad en la cosecha de este producto, motivo por el cual se produjo una huelga de cinco (5) días en ese mismo año, que luego dio lugar a que los trabajadores en campo tomaran la decisión de unirse y formalizarse en una agrupación sindical, la que se constituyó en agosto del 2007 con un aproximado de 480 afiliados.

## **2.2 Sindicato de Trabajadores de Planta (Sindicato Planta)**

Ante los rumores de la formación del sindicato de trabajadores de cosecha en el campo, los trabajadores de la planta agroindustrial tomaron la iniciativa de formar una agrupación que representara sus inquietudes y problemática, de manera independiente respecto al sindicato formado en campo, ya que siempre tuvieron la idea de que se trataba de realidades totalmente diferentes una de la otra.

## **2.3 Sindicato de Trabajadores de Campo (Sindicato Campo)**

Dadas las múltiples actividades en el campo, un grupo de trabajadores, mayormente del área de riego y aplicaciones (personal obrero calificado), decidió también tener un grupo que los representara, toda vez que no coincidían con las ideas y forma de pensar del grupo de cosecha de espárrago (Sitecasa), ya que su actividad es más técnica y, por ende, da lugar a otro tipo de pretensiones. Por ello, decidieron agruparse independientemente.

## **3. Nivel de conflictividad**

Tal como se ha detallado en el cuadro precedente, los conflictos sindicales (6) han tenido lugar con el Sitecasa, los que detallamos a continuación:

### **3.1 Conflicto 1**

- Fecha del conflicto: Enero 2008.
- Circunstancias que generaron el conflicto: El sindicato argumentó que la empresa había cesado a 391 trabajadores sin causa justa, los que en un 95% eran afiliados al Sitecasa, cuando en realidad se trataba de que no se renovaron los contratos.
- Escalada del conflicto: Bloqueo de carreteras durante dos (2) días.

### **3.2 Conflicto 2**

- Fecha del conflicto: Mayo 2008.
- Circunstancias que generaron el conflicto: El sindicato argumentó que la empresa había cesado a 84 trabajadores sin causa justa, los que en un 80% eran afiliados al Sitecasa, cuando en realidad se trataba de que no se renovaron los contratos.
- Escalada del conflicto: Bloqueo de carreteras durante un (1) día.

### **3.3 Conflicto 3**

- Fecha del conflicto: Julio 2010.
- Circunstancias que generaron el conflicto: Los trabajadores protestaron por el cierre de la negociación colectiva, en la que no habían obtenido incremento remunerativo.
- Escalada del conflicto: Bloqueo de carreteras durante dos (2) días.

### **3.4 Conflicto 4**

- Fecha del conflicto: Octubre 2010.
- Circunstancias que generaron el conflicto: La compañía había despedido a dos dirigentes sindicales por la comisión de falta grave, lo que el sindicato consideró un acto ilegal. Exigieron su reposición.
- Escalada del conflicto: Bloqueo de carreteras, actos vandálicos en contra de los buses que transportaban personal y agresiones a funcionarios de la empresa. La medida de fuerza duró catorce (14) días.

### **3.5 Conflicto 5**

- Fecha del conflicto: Diciembre 2012.
- Circunstancias que generaron el conflicto: Esta paralización se promovió a manera de presión, ya que en esas fechas se estaba realizando la negociación colectiva, por lo que el sindicato buscaba que la empresa cediera a sus elevadas pretensiones. Esto no se dio, ya que finalmente la representación sindical decidió levantar la huelga y firmar un acuerdo con la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de La Libertad. Cabe resaltar también que la paralización fue declarada ilegal por el Ministerio de Trabajo.



- Escalada del conflicto: Bloqueo de carreteras, actos vandálicos en contra de los buses que transportaban al personal. La medida de fuerza duró siete (7) días.

### **3.6 Conflicto 6**

- Fecha del conflicto: Marzo 2014.
- Circunstancias que generaron el conflicto: Esta huelga se originó por la incorrecta interpretación del sindicato respecto al pago del bono de permanencia y asistencia perfecta, implementado para el personal de campo a fin de que los trabajadores pudieran laborar incluso el sétimo día y, con ello, se cumpliera con los márgenes de kilos cosechados que se proyectaron para esa época del año. Cuando el monto pactado y comunicado a los trabajadores se reflejó en la boleta de pago con el correspondiente descuento a favor de la AFP y CTS, los trabajadores pensaron que la empresa los había engañado. La paralización fue declarada ilegal por el Ministerio de Trabajo.
- Escalada del conflicto: Bloqueo de carreteras, saqueos en la ciudad de Chao, daños contra la propiedad de la empresa, agresión y secuestro de funcionarios, bloqueo de los accesos a las instalaciones de la empresa, intento de tomar la planta agroindustrial en Chao. La medida de fuerza duró tres (3) días.

Tal como se puede apreciar, pese al escaso porcentaje de afiliación, la escalada de los conflictos sindicales fue considerable. Esto devino en mala imagen para la empresa y en problemas de productividad no solo para la empresa misma, sino para la región y en general.

## **Capítulo VI. Estudios de campo**

A continuación, desarrollamos los estudios de campo realizados, planteando los objetivos de estos, la metodología seguida y sus diagnósticos o resultados.

### **1. Objetivo de los estudios**

En el presente trabajo se han desarrollado dos estudios de campo. El primero (Estudio de campo N° 1) ha sido enfocado en los trabajadores y las organizaciones sindicales. El objetivo es establecer el estatus de las relaciones laborales colectivas en la empresa desde la perspectiva de ellos, lo que es un aspecto determinante para establecer o no la posibilidad de conflicto, evaluando lo que hemos llamado “dimensiones de las relaciones laborales” (ver anexo 1).

Como se ha señalado anteriormente, la investigación de campo se centra en las organizaciones sindicales, dado que son estas las protagonistas de los conflictos, al ser los sindicatos los canalizadores de reclamos laborales. Si bien es cierto, como también se ha señalado, el nivel de sindicalización es bajo, esto se debe al desincentivo dado por la temporalidad de los contratos, lo que no significa que el personal no sindicalizado no apoye demandas de los sindicatos o canalice las suyas a través de las organizaciones sindicales, tan es así que los conflictos a los que se ha hecho referencia anteriormente contaron con el apoyo de trabajadores no afiliados.

El segundo (Estudio de campo N° 2) ha sido enfocado en los líderes de los diversos procesos de recursos humanos. El objetivo es establecer si los procesos de recursos humanos referidos se encuentran alineados con la consecución de mejoras en las relaciones laborales de la compañía.

### **2. Metodología**

Ante la falta de una metodología previamente desarrollada para realizar las mediciones que corresponden a los objetivos anteriormente señalados, para ambos estudios de campo hemos desarrollado sendos instrumentos de medición o cuestionarios sobre la base de nuestra propia experiencia en la gestión de relaciones laborales y de recursos humanos; los que han sido validados por los siguientes expertos:

- Luis La Madrid Cohen es Partner y CEO de HR Latam. Ha sido presidente de Aperhu, director del Instituto Peruano de Fomento Educativo y miembro del Comité Consultivo del

Ministerio de Trabajo. Además, es conferencista internacional en temas de gestión de la calidad y gestión de recursos humanos. Es ingeniero industrial de la UNI con especialización en Calidad Total y Gestión Humana en Venezuela, Japón y España, además de tener una maestría en Organización y Dirección de Personas en ESAN. También se desempeña como consultor sénior en Gestión del Talento y Executive Coaching. Cuenta con más de 20 años de experiencia como gerente de gestión humana en empresas líderes transnacionales y nacionales, como la Corporación Backus, donde laboró 27 años desempeñándose en diferentes posiciones estratégicas de nivel corporativo.

- Jorge Toyama Miyagusuku, abogado laboralista y socio del Estudio Miranda & Amado, profesor de posgrado y pregrado en la Universidad del Pacífico, profesor principal en la Pontificia Universidad Católica del Perú, consultor de organismos internacionales, miembro de los comités de recursos humanos Amcham y Aperhu, autor de diversos libros y artículos sobre derecho laboral y relaciones laborales, asesor de diversas empresas.
- Alfredo Palacios Huamán, licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de San Martín de Porres, posgrado en Relaciones Laborales en la Universidad del Pacífico, gerente de Relaciones Laborales en la Corporación Lindley, presidente del Comité de Relaciones Laborales de Aperhu.

Ahora bien, esta fase del proyecto incluyó realizar el análisis y el diagnóstico de la situación actual de las relaciones laborales en la empresa a partir de la percepción que tienen de estas los usuarios del servicio (sindicatos), así como de los procesos de recursos humanos y su alineación con el objetivo de mejora de las relaciones laborales. Por tal motivo, se optó por un enfoque cualitativo, ya que se deseaba identificar y reconstruir los fenómenos desde el punto de vista de los sujetos estudiados en su contexto cotidiano y natural (Flick 2004).

Considerando lo señalado por Fordyce y Weil (1979, en French, Bell y Zawacki 2007), la entrevista es un método excelente para investigar problemas y oportunidades de la organización, porque permite evocar ideas y emociones que el sujeto no ha elaborado en forma previa de manera consciente.

Por tal motivo, esta etapa del estudio empleó como instrumento entrevistas semiestructuradas, ya que se elaboró una guía de preguntas sobre los temas que se deseaba explorar, y que iban recorriendo las dimensiones de las relaciones laborales, de tal manera que, en medio de la conversación, fueran surgiendo las principales prácticas implementadas respecto a estas, así como las percepciones de las partes sobre ellas. Adicionalmente, se le brindó libertad al

entrevistador para introducir preguntas adicionales con el fin de precisar conceptos y obtener mayor información sobre los temas deseados (Hernández, Fernández y Baptista 2006).

En la indagación cualitativa, el instrumento no es una prueba estandarizada ni un cuestionario ni un sistema de medición; es el mismo investigador, que constituye también una fuente de datos (Hernández, Fernández y Baptista 2006). Debido a ello, con el fin de minimizar la influencia de variables externas relacionadas con distintos entrevistadores, todas las entrevistas realizadas fueron llevadas a cabo por el mismo entrevistador.

Las entrevistas tuvieron el objetivo principal de analizar los diversos procesos de recursos humanos de la empresa y conocer la percepción del servicio por los usuarios clave, a efectos de que nos permitan construir con ello una matriz FODA que nos sirva de punto de partida estratégico en adelante. Por tal motivo, los tipos de pregunta empleados en la guía elaborada (ver anexos 3 y 4) según la clasificación de Mertens (2005 en Hernández et al. 2006) contempla preguntas de opinión, de expresión de sentimientos y de conocimientos.

Siguiendo dichos intereses, la muestra fue seleccionada intencionalmente, de acuerdo a la riqueza de la información que podrían proporcionar los participantes sobre el entendimiento del fenómeno (Hernández et al. 2006).

El tipo de muestreo intencional fue el de muestra homogénea, pues se tenía el propósito de investigar procesos de personas con un mismo perfil (líderes de la organización y trabajadores sindicalizados) que comparten entre sí características similares (Hernández et al. 2006). Es importante señalar que el procedimiento de muestreo intencional no pretende brindar información representativa de una población general; por el contrario, busca una comprensión profunda de un fenómeno. En ese sentido, el tamaño de la muestra se encuentra vinculado con la riqueza de la información que brindan los participantes (Gonzales 1999; Latorre, Arnal y Del Rincón, 1996, y Patton 1990).

### **3. Estudio de campo N° 1**

En el marco de este primer estudio de campo se diseñó un cuestionario (ver anexo 3) que explora las dimensiones de las relaciones laborales, el mismo que ha sido aplicado mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a los principales actores de las relaciones laborales de la empresa (representantes de la empresa y de los sindicatos). Esto tuvo el objetivo de evaluar el

desarrollo de las relaciones laborales desde sus dimensiones. Las entrevistas fueran realizadas a las siguientes personas:

### **3.1 Por la parte trabajadora**

- Junta Directiva del Sitecasa, en una entrevista conjunta en la que participaron todos los dirigentes. Los miembros de esta dirigencia sindical no permitieron la grabación de la entrevista.
- Junta Directiva del Sindicato de Campo: José Arévalo Ceña, secretario general; Iván García Aguinaga, secretario de Economía; Hugo James Durán, secretario de Deportes.

No fue posible entrevistar a los integrantes de la junta directiva del Sindicato de Planta, debido a que, en el momento de la ejecución del trabajo de campo, se había procedido al cambio de dirigencia y esta no contaba aún con la acreditación otorgada por el Ministerio de Trabajo.

### **3.2 Por la parte empleadora**

- Martín Merino Gilvonio, gerente de Recursos Humanos de la empresa.
- Rafael Hernández Carrasco, miembro del área legal de Camposol y participante directo en los procedimientos de negociación colectiva como integrante de la mesa negociadora.
- Luis Alfaro, jefe del área de Atención al Trabajador, encargada de levantar, mediante la entrevista directa, los reclamos e inquietudes cotidianas del trabajador y de canalizarlos para su eventual solución.
- Michael Ruiz, asesor legal laboral externo, quien se desempeñó como jefe de Relaciones Laborales de la empresa y, a nuestro criterio, en los hechos, ejerce esta función a la fecha, aunque de manera informal.

### **3.3 Diagnóstico inicial**

Respecto al factor beneficios, por lo general los trabajadores se perciben como remunerados adecuadamente para el mercado; obviamente que sus expectativas consisten en ganar más dinero, pero en verdad no es un problema latente. En todo caso, el desafío es para el sector agroindustrial, debido al régimen laboral diferenciado que tienen respecto al general y que crea la percepción de un trato desigual e incluso discriminatorio. Los beneficios que se otorgan en el convenio colectivo son competitivos en el mercado. El sindicato intenta, con estos beneficios,

compensar lo que la ley no les otorga, o les otorga diferenciadamente respecto al régimen laboral general.

El factor de comunicación presenta un nivel de desarrollo medio, ya que la empresa ha hecho esfuerzos para mejorar la comunicación, pero no se evidencia una propuesta integral o un plan que tenga como objetivo desterrar la mala información que afecta a muchas compañías. Se ha identificado al sindicato como una posible ayuda para difundir los mensajes organizacionales, lo que difiere de prácticas anteriores en las que a los sindicatos se los trataba de dejar de lado. Existen ejemplos en donde los sindicatos han servido como un adecuado interlocutor (por ejemplo, cambio de boletas).

La tercera dimensión explorada está relacionada con el establecimiento de políticas que influyen en la percepción de trato justo entre los colaboradores. Se desprende de las entrevistas que la empresa cumple con ser objetiva en el momento de entregar los beneficios. Asimismo, se identificó que la compañía se encuentra implementando diversas políticas; sin embargo, existe la percepción de una saturación al respecto, ya que de un momento a otro se pretende crear todas las políticas que antes no existían.

Respecto a la dimensión de liderazgo, se logró identificar que la compañía está trabajando en capacitar a sus supervisores —para que desarrollen habilidades blandas— invirtiendo una suma considerable en esta capacitación. Adicionalmente, están realizando actividades que permiten que los colaboradores tengan cercanía con sus líderes. Por ejemplo, los almuerzos que son llevados a cabo todos los viernes con las personas que laboran en campo son valorados de manera muy positiva por los trabajadores, además de ser un buen medio de comunicación, como un ejemplo en donde el liderazgo de la compañía se hace visible.

En relación con la dimensión de respeto, las personas entrevistadas refieren que en Camposol se han vivido dos etapas bien marcadas. Una primera, en la que no se evidencia una preocupación por la gente, y una segunda, la actual, en la cual se percibe un mejor clima y existe una preocupación real por las necesidades de las personas. No obstante, por la dimensión de la operación se observa la dificultad para garantizar el trato adecuado de su grupo crítico (operarios de campo), porque es difícil asegurar que todos los supervisores tengan las competencias blandas suficientemente desarrolladas.

Casi la totalidad de los entrevistados han hecho referencia a que el tema del trato justo y adecuado, con muy pocas excepciones, ya es algo estándar a nivel organizacional.

Existe un proceso formal para presentar las quejas al interior de la organización, pero no se sabe si tiene efectividad. Además, hay una preocupación en el interior de la empresa respecto al acoso sexual; se han presentado denuncias, algunas sin pruebas, y otras han motivado desvinculaciones. Es un desafío muy importante ya que es un tema bastante sensible y que genera malestar en la organización.

Finalmente, en relación con el tema de confianza, el grado de desarrollo aún es inicial, dado que, si bien es cierto se mide el grado de satisfacción del trabajador, no se han identificado acciones concretas a realizar para la mejora de esta dimensión y no se la ha incorporado como parte de la cultura organizacional.

#### **4. Estudio de campo N° 2**

En el marco de este segundo estudio de campo, se procedió a analizar los procesos de recursos humanos con el objetivo de establecer si estos se encuentran o no alineados con el objetivo de mejora de las relaciones laborales.

Se definió que las entrevistas serían semiestructuradas a profundidad, para lo cual se desarrolló un cuestionario (ver anexo 4) que fue aplicado a los líderes de los siguientes procesos de recursos humanos en la empresa:

- Bienestar
- Comunicación interna
- Administración de personal
- Compensaciones
- Capacitación y desarrollo
- Reclutamiento y selección
- Salud laboral

El objetivo de estas entrevistas fue que sirvan de insumo, junto con los resultados del Estudio de Campo N° 1, para establecer el grado de alineamiento de los procesos de recursos humanos con

la pretensión de mejora de las relaciones laborales y cómo estos pueden influir en el desarrollo de las mismas.

## **5. Análisis FODA**

De los cuestionarios aplicados y en alineamiento con las líneas estratégicas de desarrollo establecidas por Camposol, consistentes en el desarrollo mercados y el desarrollo de productos, anteriormente explicadas, y sobre la base además de los análisis de los entornos interno y externo de la empresa y el nivel de conflictividad sindical, se realizó un análisis FODA de los procesos de recursos humanos, a efectos de establecer los lineamientos estratégicos preliminares a partir de los cuales se podrían implementar diversas acciones para su mejora.

No obstante, debemos señalar que las acciones concretas a implementar serán las resultantes de la aplicación del instrumento referido en el siguiente acápite; las que, si bien es cierto, se alinean con las estrategias que se derivan del análisis del FODA, están enfocadas sobre todo en el desarrollo de las dimensiones o pilares de las relaciones laborales que hemos señalado anteriormente.

El desarrollo del FODA consta en detalle en el anexo 5. A continuación, consignamos las estrategias preliminares resultantes del FODA cruzado, que son necesarias de considerar en el desarrollo de las acciones propias del plan de acción que se detalla más adelante:

- Establecer alianzas estratégicas con las dirigencias sindicales que puedan servir como canales adicionales de comunicación descendente, mediante la adición de un punto de agenda en las reuniones periódicas sindicales de los temas a comunicar.
- Establecer la estrategia de desarrollo de una “marca empleador” mediante la difusión interna de la reputación empresarial y externa de beneficios diferenciados con otras empresas del sector.
- Realizar el diagnóstico de efectividad de los canales de comunicación.
- Implementación de talleres de liderazgo y *coaching* para mandos medios, que les permitan mejorar el trato, midiendo los resultados mediante una encuesta de clima, a efectos de tener claros los puntos sobre los cuales se debe trabajar para mejorar el bienestar laboral y evitar conflictos.
- Disponer que un representante del área de bienestar participe en las reuniones periódicas de la empresa con las dirigencias sindicales, con el objetivo de tomar, de primera mano, los



reclamos de su competencia, responsabilizándose de las acciones de solución con fechas determinadas.

- Desarrollo de una herramienta que permita consolidar el *background* del colaborador, establecer y realizar un seguimiento de su plan de desarrollo profesional, los objetivos planteados y cumplidos y las potencialidades del mismo (mediante *people review* o similar), con la finalidad de identificar a los sucesores de los puestos clave.
- Realización de un estudio sociodemográfico de los trabajadores para contar con data suficiente que permita desarrollar estrategias de retención y bienestar, mediante la implantación de beneficios y/o facilidades asociadas con las necesidades de cada grupo identificado.

## 6. Desarrollo del instrumento de medición

En paralelo con el desarrollo del cuestionario, se procedió a realizar un instrumento de medición que permita, aplicando las respuestas obtenidas en las entrevistas semiestructuradas del cuestionario, establecer el grado de desarrollo de las dimensiones de las relaciones laborales en la empresa.

**Tabla 5. Instrumento de medición para respuestas de las entrevistas semiestructuradas**

Dimensión	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Beneficios - Condiciones de trabajo	<p>Las remuneraciones de los trabajadores se pagan a tiempo.</p> <p>Se cumple con la normativa legal y los convenios colectivos vigentes para el cálculo y el pago de los beneficios.</p> <p>Las condiciones de trabajo son las mínimas establecidas por ley.</p>	<p>Las compensaciones incluyen beneficios no monetarios.</p> <p>Se cuenta con una valoración de las posiciones.</p> <p>Existe una política de compensaciones que garantice la equidad interna y el pago por desempeño.</p> <p>Se realizan encuestas salariales, incluyendo beneficios no monetarios, para el grupo de operarios y empleados con la finalidad de garantizar la competitividad externa.</p> <p>Condiciones de trabajo mayores al estándar previsto por ley.</p>	<p>Las compensaciones incluyen incentivos anualizados de acuerdo al cumplimiento de las metas.</p> <p>Se paga por retención de habilidades poco comunes y buen talento. Existe un plan transversal a lo largo de la organización que haga que las compensaciones sean un elemento de retención.</p>	<p>El salario emocional es un elemento clave de la retención del talento.</p>

<b>Dimensión</b>	<b>Grado 1</b>	<b>Grado 2</b>	<b>Grado 3</b>	<b>Grado 4</b>
Comunicación	Existen canales formales de comunicación.  La comunicación es reactiva; se gesta como una reacción ante el rumor.	Se mide la efectividad de los medios de comunicación interna.  Se involucra a las organizaciones sindicales como portavoces de determinadas medidas para ser ejecutadas por la compañía.	Existe un plan de comunicación anual y se promueve una comunicación proactiva.  Existen medios por los cuales los trabajadores participan activamente en las comunicaciones internas.	La comunicación interna no es vista como un proceso separado a cargo de una gerencia específica, sino que los líderes se hacen cargo.  Se prioriza la comunicación verbal mediante la labor de los líderes de área.
Respeto	Existe un canal formal para que los trabajadores puedan interponer sus quejas.  Se cumple con la legislación en temas de acoso laboral y hostigamiento sexual.	Se capacita a todos los trabajadores de manera periódica respecto a la importancia del respeto en nuestras interacciones diarias.  La compañía difunde activamente la tolerancia cero frente a los casos de maltrato.	Se cuenta con un proceso de investigación que garantiza que todas las denuncias sean investigadas.  Existe un comité que revisa en última instancia los resultados de las investigaciones derivadas de quejas de trabajadores.	Los trabajadores han asimilado el respeto a cada empleado como un valor corporativo.
Políticas	Existen las políticas requeridas para gestionar de manera estandarizada los variados temas en el interior de organización.	Se actualizan las políticas periódicamente.  Las políticas son difundidas.	Los trabajadores conocen y entienden las políticas.  Existen auditorías periódicas que certifican el cumplimiento de las políticas.	El cumplimiento de las políticas de la compañía es parte del ADN del trabajador de la organización.
Confianza	Los trabajadores confían en que la empresa va a cumplir con todos sus deberes de acuerdo al contrato de trabajo, el convenio colectivo y la ley.	Los trabajadores confían en su superior inmediato para la resolución de sus problemas.	Existe la percepción en los trabajadores de que la empresa actúa de acuerdo a lo que declara.	La cultura laboral de la compañía incorpora la confianza como un valor compartido.
Liderazgo	Se mide el grado de satisfacción del factor liderazgo por parte de los trabajadores.  Se tiene un plan establecido para reforzar las habilidades de liderazgo de los supervisores.	Se tiene identificado el modelo de líder de la organización, con las competencias requeridas.  Las gerencias son visibles y asumen su rol de liderazgo.	Los supervisores de primera línea son representantes de la compañía y asumen el liderazgo de su equipo.  Existe un plan de sucesión definido que garantiza la continuidad de la operación en caso de cambio de liderazgo.	Los trabajadores reconocen y valoran positivamente a sus líderes.  Los líderes están involucrados en la gestión de las relaciones laborales.

Elaboración propia, 2016.

## 7. Diagnóstico

Luego de la realización de los estudios de campo y considerando el resultado del análisis FODA, se obtuvo el siguiente diagnóstico por dimensión, que se aprecia en la tabla 6:

**Tabla 6. Diagnóstico por dimensión**

<b>Dimensión</b>	<b>Grado</b>	<b>Detalle</b>
Beneficios	2	<p>El nivel de desarrollo es medio, ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las compensaciones incluyen beneficios monetarios y no monetarios.</li> <li>• Se cuenta con una valoración de las posiciones.</li> <li>• Existe una política de compensaciones que garantiza la equidad interna y el pago por desempeño.</li> <li>• Se realizan encuestas salariales para el grupo de operarios y empleados a efectos de garantizar la competitividad externa.</li> </ul>
Comunicación	3	<p>El desarrollo es medio, ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un plan de comunicación anual y se promueve una comunicación proactiva.</li> <li>• Se mide la efectividad de los medios de comunicación interna.</li> <li>• Se involucra a las organizaciones sindicales como portavoces de determinadas medidas a ser ejecutadas por la compañía.</li> </ul>
Respeto	3	<p>El desarrollo de esta dimensión es medio. Es decir, la compañía evidencia que se cuenta con un canal formal para que los trabajadores puedan interponer sus quejas, y además se cumple con la legislación en temas de acoso laboral y hostigamiento sexual. Se está trabajando en la capacitación y en hacer más visible la difusión de la importancia de este valor.</p>
Políticas	2	<p>Se cumple con el nivel básico de esta dimensión y se está trabajando en el nivel medio, ya que existen las políticas requeridas para gestionar de manera estandarizada los diversos temas en el interior de organización. Se está trabajando en actualizarlas periódicamente y difundirlas.</p>
Liderazgo	1	<p>El desarrollo de esta dimensión cumple con el mínimo nivel, porque se tiene un plan establecido para reforzar las habilidades de liderazgo de los supervisores.</p>
Confianza	1	<p>La dimensión se encuentra en un nivel mínimo de desarrollo, ya que se mide el grado de satisfacción del factor confianza por parte de los trabajadores.</p>

Elaboración propia, 2016.

## Capítulo VII. Plan de acción para mejora de relaciones laborales

### 1. Matriz de priorización de procesos de recursos humanos

A continuación, se mostrará una matriz de priorización de las seis variables que influyen en una saludable relación de la empresa con los trabajadores. De esta manera, el plan de acción se centrará primero en aquellas áreas de mayor impacto en las relaciones laborales.

Esta matriz ha sido obtenida del cruce de dos variables analizadas previamente. La primera de ellas trata del nivel de desarrollo de las dimensiones. Para ello, se analizó los resultados obtenidos del test elaborado en la presente investigación (ver fase diagnóstico). En este sentido, a los grados asignados se les otorgó el siguiente puntaje:

**Tabla 7. Nivel de desarrollo**

	Valor asignado	Significado
<b>Grado 1 y 2</b>	5	La dimensión requiere de intervención urgente. Las medidas a implementar implican mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
<b>Grado 3</b>	2	La dimensión requiere la aplicación de prácticas y procedimientos relativamente complejos.
<b>Grado 4 y 5</b>	1	La dimensión requiere mantener los estándares de trabajo implementados.

Elaboración propia, 2016.

La segunda variable analizada fue el impacto o consecuencias que tendría para la organización el hecho de no reforzar este aspecto. En este sentido los valores asignados fueron los siguientes:

**Tabla 8. Nivel de impacto en la organización**

	Valor asignado	Significado
<b>Bajo</b>	1	Consecuencias mínimas: El no trabajar en esta dimensión a corto plazo genera poca o ninguna incidencia en las actividades o resultados.
<b>Regular</b>	2	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados trimestrales de la organización.
<b>Alto</b>	5	Consecuencias muy graves: Pueden afectar el normal funcionamiento y la producción de la organización impactando en los resultados económicos anuales.

Elaboración propia, 2016.

Al cruzar los valores relativos asignados tanto por nivel de desarrollo como por nivel de impacto en la organización, se obtuvo que las dimensiones que requieren trabajarse de

inmediato son las de beneficios (remuneración monetaria y no monetaria), liderazgo (satisfacción con el estilo de liderazgo) y confianza, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 9. Matriz de priorización de dimensiones**

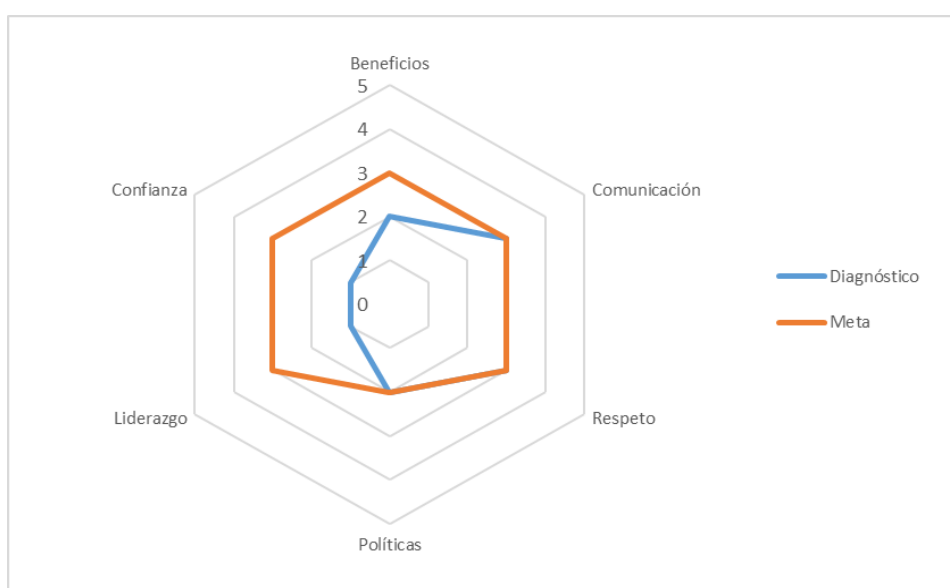
	Nivel de Desarrollo		Nivel de Impacto		Valor Absoluto (priorización)
	Diagnóstico	Valor	Impacto	Valor	
<b>Beneficios</b>	2	5	Alto	5	25
<b>Liderazgo</b>	1	5	Alto	5	25
<b>Confianza</b>	1	5	Alto	5	25
<b>Comunicación</b>	3	2	Alto	5	10
<b>Políticas</b>	2	5	Regular	2	10
<b>Respeto</b>	3	2	Alto	5	10

Elaboración propia, 2016.

## 2. Plan de acción

El objetivo de este plan es conservar el grado de desarrollo de algunas de estas dimensiones y llevar a otras al siguiente nivel en umbral de tres (3) años tal como lo muestra el siguiente gráfico:

**Gráfico 10. Diagnóstico del nivel de desarrollo y meta de las dimensiones de las relaciones laborales en Camposol**



Elaboración propia, 2016

El plan de acción desarrollado contempla una serie de acciones por cada una de las dimensiones que hemos identificado como pilares de las relaciones laborales, las mismas que se detallan en las tablas 10, 11 y 12.

**Tabla 10. Problema de recursos**

<b>Dimensión beneficios y condiciones de trabajo – INTERVENCIÓN PRIORITARIA</b>			
<b>Acción</b>	<b>Indicador / Entregable</b>	<b>Presupuesto en dólares</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
Realizar una auditoría preventiva respecto al cálculo y pago de las remuneraciones de los trabajadores, además de verificar el cumplimiento de la ley en temas de contratos de trabajo.	Informe de auditoría: Observaciones y plan de acción ejecutado respecto a esas observaciones.	\$10,000	Primer año
Auditar el cumplimiento de la ley de seguridad y salud en el trabajo.	Informe de auditoría: Observaciones y plan de acción ejecutado respecto a esas observaciones.	\$10,000	Primer año
Verificar las condiciones de trabajo y definir un estándar mínimo para los servicios higiénicos, comedores, vestuarios, transporte, etc.	Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.). Porcentaje de cumplimiento proyecto: = Número de acciones realizadas / número de acciones definidas (considerar tiempo).	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Primer año
Involucramiento del personal de Bienestar Social en las reuniones mensuales con los sindicatos.	Número de reuniones anuales.	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Primer año
Actualizar la valoración de posiciones existentes.	Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.). Porcentaje de cumplimiento proyecto: = número de acciones realizadas / número de acciones definidas.	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	En ejecución

<b>Dimensión beneficios y condiciones de trabajo – INTERVENCIÓN PRIORITARIA</b>			
Trabajar una política de compensaciones que garantice la equidad interna y el pago por desempeño para los empleados de todos los niveles.	Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.).  Porcentaje de cumplimiento proyecto: = Número de acciones realizadas / número de acciones definidas	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Primer año
Participar en las encuestas salariales que realizan HayGroup y PwC para analizar la competitividad externa de sus compensaciones.	Encuesta realizada para operarios, empleados y ejecutivos.	\$25,000	Segundo año
Realización de estudio sociodemográfico para el desarrollo de estrategias de retención mediante la implementación de beneficios monetarios y no monetarios (facilidades) asociados con las necesidades de cada grupo identificado.	Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.).  Porcentaje de cumplimiento proyecto: = Número de acciones realizadas / número de acciones definidas.	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Segundo año

Elaboración propia, 2016.

**Tabla 11. Problemas que provienen de necesidades psicológicas**

<b>Dimensión comunicación</b>			
<b>Acción</b>	<b>Indicador / Entregable</b>	<b>Presupuesto en dólares</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
Medir la efectividad de las comunicaciones internas con un <i>focus group</i> que cubra los perfiles de los trabajadores.	Tabulación resultados del estudio (métrica).	\$10,000	Primer año
Desarrollo de un plan de comunicación anual. Hacer foco en una comunicación lúdica.	Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.).  Porcentaje de cumplimiento proyecto: = Número de acciones realizadas / número de acciones definidas (considerar tiempo).	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Primer año

<b>Dimensión comunicación</b>			
Trabajar una identidad corporativa distinta para el público interno haciéndola más cercana para el perfil del trabajador.	Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.). Porcentaje de cumplimiento proyecto: = Número de acciones realizadas / número acciones definidas (considerar tiempo).  Eficiencia del proyecto: Encuesta a los trabajadores <i>post</i> .	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Segundo año
Desarrollar una red de voceros internos que aporten en la difusión o clarificación de mensajes.	Red de voceros desarrollada.	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Segundo año
Incorporar al sindicato como un portavoz activo de la organización para determinados temas.	Agenda de temas tratados con el sindicato.	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Tercer año
Incorporar en la red social interna a los operarios.	Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.).  Porcentaje de cumplimiento proyecto: = Número de acciones realizadas / número de acciones definidas (considerar duración).	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Tercer año

<b>Dimensión políticas</b>			
<b>Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Presupuesto en dólares</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
Actualizar las políticas existentes empezando por las más sensibles: Políticas de préstamos, beneficios y vacaciones.	Porcentaje de políticas actualizadas: número de políticas actualizadas / número total de políticas.	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo. No genera gasto adicional.	Primer año



<b>Dimensión políticas</b>			
Simplificar el formato de elaboración de políticas.	Formato de políticas simplificado.	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Primer año
Difundir las políticas de una manera ágil y que sea entendible para la totalidad de los trabajadores. Por ejemplo, se podrían elaborar videos o flujos de los procesos de forma gráfica.	Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.).  Porcentaje de cumplimiento proyecto: número de acciones realizadas / número de acciones definidas .	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Segundo año
Abrir un espacio de comunicación para que los trabajadores puedan aportar con sugerencias respecto a las políticas existentes, indicando que se deberán realizar las observaciones al proceso.	Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.). Porcentaje de cumplimiento proyecto: = Número acciones realizadas / número de acciones definidas.	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Tercer año
Capacitar a los dirigentes sindicales en cómo se gestionan los distintos subprocesos de recursos humanos.	Porcentaje de dirigentes capacitados: Número de dirigentes capacitados / número de dirigentes.	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Tercer año

<b>Dimensión liderazgo – INTERVENCIÓN PRIORITARIA</b>			
<b>Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Presupuesto en dólares</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
Ejecutar un estudio cualitativo que permita explorar el grado de satisfacción respecto al liderazgo y las expectativas en torno a este por los trabajadores.	Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.).  Porcentaje de cumplimiento proyecto: Número de acciones realizadas / número de acciones definidas.  Tabulación resultados del estudio (métrica).	\$15,000	Primer año

<b>Dimensión liderazgo – INTERVENCIÓN PRIORITARIA</b>			
Aplicar el MBTI a los supervisores de primera línea para incrementar su autoconocimiento generando una matriz con los resultados individuales y buscando correlacionar este con los resultados del negocio (productividad).	Resultados individuales.	\$20,000	Segundo año
Reforzar las habilidades blandas de los supervisores alineando la capacitación a los resultados del test aplicado.	Porcentaje de cumplimiento programa: Número de temáticas desarrolladas / número de temáticas definidas.  Porcentaje de Spvs. Capacitados: Número de Spvs. Capacitados / número de Spvs. programados.	\$100,000	Segundo año
Dar entrenamiento a los supervisores promovidos del rol operario para asegurar que interioricen su nuevo rol como representantes de la compañía (realización de video).	Porcentaje de Spvs. Capacitados: Número de Spvs. Capacitados / número de Spvs. promovidos.	\$10,000	Segundo año
Capacitar a los supervisores en temas de relaciones laborales: Medidas disciplinarias, derechos de los trabajadores y de los dirigentes sindicales.	Porcentaje de cumplimiento programa: Número de temáticas desarrolladas / número de temáticas definidas.  Porcentaje de Spvs. Capacitados: Número de Spvs. Capacitados / número de Spvs. programados.	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional.	Segundo año
Implementación de una herramienta que consolide información histórica del empleado (personal, profesional, de formación y de desempeño) que permita implantar y realizar el seguimiento de un plan de desarrollo.	Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.).  Porcentaje de cumplimiento proyecto: =Número de acciones realizadas / número de acciones definidas (considerar tiempo).	\$10,000	Tercer año

Elaboración propia, 2016.

**Tabla 12. Problemas que impliquen valores**

<b>Dimensión respeto</b>			
<b>Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Presupuesto en dólares</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
Dar a conocer mediante charlas el proceso para que los trabajadores puedan interponer una queja (línea ética).	<p>Porcentaje de cumplimiento: número de charlas de difusión/ número de charlas programadas.</p> <p>Porcentaje de trabajadores capacitados: Número de trabajadores capacitados/ número de total de la dotación.</p>	<p>Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.</p> <p>No genera un gasto adicional.</p>	Primer año
Difundir el alcance de la legislación en temas de acoso laboral y hostigamiento sexual.	<p>Porcentaje de cumplimiento: Número de charlas de difusión/ número de charlas programadas.</p> <p>Porcentaje trabajadores capacitados: Número de trabajadores capacitados / número de total de la dotación.</p>	<p>Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.</p> <p>No genera un gasto adicional.</p>	Primer año
Analizar las principales denuncias registradas en la línea ética para atacar las causas raíz de estas (favoritismos o maltratos).	Análisis de tendencia de las denuncias.	<p>Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.</p> <p>No genera un gasto adicional.</p>	Primer año
Relanzar el código de ética. Hacer foco en el tema del respeto.	<p>Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.).</p> <p>Porcentaje de cumplimiento proyecto: Número de acciones realizadas / número de acciones definidas (considerar tiempo).</p>	<p>Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.</p> <p>No genera un gasto adicional.</p>	Segundo año

<b>Dimensión confianza – INTERVENCIÓN PRIORITARIA</b>			
<b>Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Presupuesto en dólares</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
Capacitar a los supervisores sobre los procesos de RR.HH. con el fin de que brinden adecuada información a sus colaboradores.	<p>Porcentaje de Spvs. capacitados. : Número de Spvs. Capacitados / número de Spvs. programados.</p>	<p>Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.</p> <p>No genera un gasto adicional.</p>	Primer año

<b>Dimensión confianza – INTERVENCIÓN PRIORITARIA</b>			
Posicionar la marca empleadora reforzando el orgullo por trabajar en Camposol y la confianza en los líderes.	Cronograma con planificación de este proyecto (objetivos, fechas de inicio, término, responsables, etc.).  Porcentaje de cumplimiento proyecto: = Número de acciones realizadas / número de acciones definidas.	Actividades a incorporar dentro de las acciones del actual equipo de trabajo.  No genera un gasto adicional	Primer año

Elaboración propia, 2016.

Como se ha mencionado anteriormente, el umbral de tiempo de desarrollo de las acciones consignadas en el plan precedente es de tres (3) años, de acuerdo con el cronograma de desarrollo específico que consta en el anexo 6.

### **3. Inversión para la implementación de las acciones planteadas**

Resulta innegable que los conflictos laborales y, sobretodo, las paralizaciones de labores que pueden derivar de los mismos, generan pérdidas económicas para la empresa, calculadas entre pérdida de producción, degradación de productos, pérdida de ventas, incumplimientos de entrega e incremento de costos operacionales.

Asimismo, el conflicto genera impacto en el clima laboral y un daño reputacional para la empresa difícil de cuantificar económicamente.

En lo que respecta a la gestión empresarial, el conflicto tiene un impacto importante, debido a que la acción disminuye su valor, se impacta el récord de la empresa para recurrir al mercado financiero, genera tensión en la relación con las empresas clientes, quienes muchas veces cuentan con políticas muy estrictas en temas de relaciones laborales y desgasta las relaciones con las autoridades y con la comunidad.

Considerando todos los aspectos contrarios mencionados, se tiene por un lado una inversión total de US\$ 210,000 e incorporar una serie de actividades dentro del plan de trabajo de la división de recursos humanos, considerando que gran parte de las acciones pueden ser incorporadas como tareas cotidianas de las diversas áreas de recursos humanos de la empresa sin que signifique mayor costo en horas hombre.

En tal sentido, consideramos que claramente la inversión en las actividades del plan de acción y los beneficios de éstas (prevención de conflictos laborales) son largamente superiores al eventual costo a asumir en el caso de una materialización de conflictos.

## Capítulo VIII. Benchmarking: Prácticas de relaciones laborales de otras empresas

Tal como lo señala Gómez-Mejía (1997), no existen mejores ni peores prácticas, sino políticas más eficaces que otras en función de la realidad de la empresa. En este sentido concordamos con lo señalado por Pin (2007): la gestión de una empresa, y dentro de ello la gestión de personas, ocupa un ámbito único y original; por lo cual es difícilmente replicable e imitable. En este sentido, la utilidad y eficacia del *benchmarking* queda muy limitada. No obstante, hemos tratado de enumerar algunas de las prácticas más efectivas que empresas de distintos sectores implementan para manejar sus relaciones laborales con un enfoque de prevención de conflictos (ver tabla 13).

**Tabla 13. Prácticas más efectivas para manejar las relaciones laborales con un enfoque de prevención de conflictos**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN
<p><b>Representantes de recursos humanos en terreno</b></p>	<p>El objetivo de esta práctica es tratar de incrementar la relación de confianza entre la Empresa y los trabajadores a partir de poder brindarles soporte eficaz y de manera oportuna a sus inquietudes, de tal forma que no toda inquietud o reclamo tenga que ser intermediado con la organización sindical.</p> <p>El contar con representantes en el campo hace que se pueda cumplir con este objetivo, sin embargo es indispensable que estos representantes cuenten con el empoderamiento necesario para poder cumplir eficientemente con las labores de su posición.</p>
<p><b>Instalación de mesas de trabajo mensuales</b></p>	<p>En muchas ocasiones los problemas laborales llegan a tener mayor complejidad de la que realmente deberían tener porque no son afrontados a tiempo. Una de las prácticas que vienen poniendo en práctica las Empresas y que permite que los problemas no lleguen a mayores es poder tener reuniones periódicas fijadas con las organizaciones sindicales en donde se puedan discutir problemas del día a día.</p> <p>En estas reuniones debería realizarse una minuta de temas tratados para que se le pueda hacer seguimiento de las tareas que cada una de las partes participantes en la reunión deberían afrontar.</p> <p>De ser factible, en las reuniones el área operativa debiera participar para poder conocer cuáles son los principales problemas organizacionales y poder tomar acción rápidamente.</p>

<b>PRÁCTICA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Área de relaciones laborales</b>	<p>Los temas de relaciones laborales no pueden ser afrontados por un gestor de recursos humanos o por un abogado, debido a que no son enteramente problemas de gestión ni tampoco enteramente legales, sino que tienen características particulares que hacen necesario que un especialista los aborde desde una perspectiva multidisciplinaria.</p> <p>Las Empresas cada vez más han optado por tener un área específica de relaciones laborales, que en la mayoría de las veces está conformada por profesionales de distintas carreras, a fin que puedan tener una perspectiva holística del problema, además de dedicar todo su tiempo y esfuerzo a gestionar las relaciones laborales y no únicamente a esperar que estalle el conflicto para tomar acción.</p>
<b>Negociación colectiva antes del vencimiento del convenio colectivo y fuera del proceso regulado por Ley</b>	<p>El proceso de negociación colectiva genera una gran presión en los involucrados. Por un lado tenemos a las organizaciones sindicales que reciben presiones de los trabajadores, las familias, las federaciones de las que pudieran formar parte, las autoridades regionales. De otra parte, la Empresa recibe presión por parte de los accionistas, de la autoridad de trabajo, de los medios de comunicación, entre otros.</p> <p>El objetivo de adelantar la negociación colectiva (sin recortar la vigencia del convenio) propone, además de reducir presión sobre las partes, la idea que éstas puedan acordar libremente las reglas sobre las cuales van a negociar, ya que la legislación laboral sobre negociación colectiva restringe muchas veces la autonomía de las partes y además incentiva el conflicto.</p> <p>Además que las partes tengan capacidad para negociar con sus propias reglas y sin intervención del MTPE, se disminuye la posibilidad de que se materialice una paralización laboral, ya que si no se llega a un acuerdo en este proceso de negociación anticipado, las partes tienen expedita la posibilidad de negociar colectivamente en los plazos que contempla la ley de relaciones colectivas.</p>
<b>Mesas de trabajo con otras empresas del sector</b>	<p>Diversas industrias (minera, pesquera, petrolera, entre otras) tienen comités en donde se discuten las problemáticas laborales que vienen afrontando, lo que les permite tener un poco más claro cuáles son los desafíos del sector y entender cómo cada una de las empresas los viene abordando.</p>

<b>PRÁCTICA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Mesas de trabajo con otras empresas del sector</b>	Esta práctica te permite anticipar potenciales problemas y conocer prácticas que te puedan ser útiles para gestionar las relaciones laborales de manera proactiva.
<b>Capacitación de los supervisores en temas laborales</b>	<p>Muchos de los problemas laborales se generan porque los supervisores de primera línea desconocen la regulación laboral proveniente de las leyes laborales y de los convenios colectivos suscritos con las organizaciones sindicales.</p> <p>En ese sentido, muchas empresas están tratando de que esa primera línea puedan decidir de manera adecuada frente a los hechos del día a día y los requerimientos de los trabajadores, para lo cual deben entender claramente los derechos y deberes tanto de la empresa como por parte de los trabajadores.</p>
<b>Capacitación a dirigentes sindicales</b>	<p>Uno de los principales desafíos que afrontan las organizaciones es cómo hacer que los líderes sindicales entiendan cómo se gestiona una empresa. El paradigma de que la ignorancia de tu contraparte facilita mejores acuerdos para los fines de la empresa está básicamente desterrado.</p> <p>En esa lógica, muchas organizaciones han emprendido esfuerzos por hacer que sus líderes sindicales cuenten con mayores conocimientos en temas de gestión empresarial (negociación, análisis de estados financieros, legislación tributaria, etc.), lo que a su vez ha facilitado su proceso de diálogo.</p>
<b>Incorporación de la familia como un eje importante de las relaciones laborales</b>	<p>Cada vez son más las empresas que involucran activamente a la familia del trabajador como un elemento clave del programa de bienestar de la Compañía, ya que entienden que ello incentiva el sentido de pertenencia por parte del trabajador y descomprime situaciones potencialmente conflictivas.</p> <p>Algunas de las actividades más comunes son: ferias vocacionales para hijos de trabajadores, programas de descuentos corporativos para la familia, ferias de salud, actividades deportivas y de recreación, etc.</p>

Elaboración propia, 2016.



## Conclusiones

- El entorno económico del país en las últimas dos décadas ha favorecido el incremento de la actividad agroindustrial, intensiva en mano de obra, lo que ha implicado un aporte decisivo de esta actividad a la generación de empleo. Este crecimiento, incluso, no se ha visto menguado por la desaceleración de la economía sufrida en los últimos años, lo que evidencia la existencia de una industria sólida y creciente.
- En dicho marco de crecimiento económico y de demanda laboral, Camposol se sitúa como la primera empresa del sector en número de puestos de trabajo; sin embargo, debe afrontar dificultades diversas para poder completar la mano de obra requerida para sus operaciones, debido a la competencia en el sector.
- Contar con tal cantidad de trabajadores hace compleja la gestión de las relaciones laborales, complejidad que se acentúa debido a:
  - Existencia de sindicatos “profesionalizados” y de cada vez mayor capacitación, afiliados a su respectiva federación.
  - Existencia de un régimen laboral especial con derechos restringidos o recortados, en comparación con el régimen laboral general, lo que implica plataformas de reivindicación salarial mayores y con un alto contenido social y político que apunta a la modificatoria normativa.
  - Involucramiento de la población aledaña a los conflictos laborales, lo que implica un alto nivel de impacto de cualquier medida de fuerza que pudiera llegarse a tomar.
- La socialización en Camposol, al igual que en toda compañía, juega un rol importante, pues cada líder transmite la cultura y subculturas al gestionar a su equipo. Adicionalmente, si consideramos que en la actualidad la gestión de personas se enfoca en satisfacer las necesidades más altas de la pirámide de Maslow (Reconocimiento y Autorrealización), la compañía requiere definir el rol del líder y homogeneizar las competencias de sus líderes.
- En tal sentido, estando a este nivel de exposición las contingencias generadas por eventuales conflictos con sus trabajadores y la población aledaña, es necesario gestionar los procesos de recursos humanos de manera que no solo no afecten, sino que estén alineados con la sostenibilidad de las relaciones laborales en la empresa, desde el punto de vista de los pilares que, en el instrumento desarrollado en el trabajo, sirven de base de estas relaciones: beneficios, comunicación, respeto, políticas, liderazgo y confianza.
- Del diagnóstico realizado en la empresa, luego de la aplicación del instrumento de medición y de la matriz de priorización de acuerdo al nivel de desarrollo del proceso y de su impacto en la organización, se ha concluido que los principales pilares a trabajar son los relativos a

beneficios, liderazgo y confianza, habiéndose establecido un plan de acción que, si bien abarca todas las dimensiones o pilares, pone énfasis en el desarrollo de las tres mencionadas.

- El plan de acción elaborado busca reforzar el rol de recursos humanos como socio estratégico pues busca el alineamiento con modelo de negocio de la misma: excelencia operacional (Treacy & Wiersema, 1997) a través de garantizar la dotación de personal que requiere el negocio por medio del fortalecimiento y diferenciación de su marca empleadora (respecto a empresas competidoras de mano de obra de la zona).
- Si bien es cierto Camposol no cuenta con un plan en términos de relaciones laborales, sí se tienen iniciativas que de manera directa o indirecta están impactando positivamente en la sostenibilidad de las relaciones laborales. Sin embargo, creemos que estas iniciativas —no necesariamente coordinadas— pueden tener mayor éxito si se plantean de una manera orgánica con un plan como el propuesto en este documento.

### **Recomendaciones adicionales**

- Se recomienda la participación de la empresa en gremios sectoriales y multisectoriales que permitan intercambiar experiencias de recursos humanos y, eventualmente, canalizar de manera grupal iniciativas de mejora (legislativas y/o procedimentales) a las autoridades.
- Se deben tender puentes con organizaciones estatales (gobierno central y gobiernos regionales), con el objeto de promover iniciativas diversas como, por ejemplo, ferias de empleo, difusión de derechos, auspicio de congresos legales laborales, mejoras en salud y seguridad, prevención de enfermedades, etc., que posicionen a Camposol como una empresa promotora de mejoras a la población, dotándola de una buena reputación entre las autoridades que, posteriormente, la fiscalizarán o resolverán los conflictos.
- Estando en el desarrollo del instrumento de diagnóstico materia del presente trabajo, se recomienda fomentar investigaciones adicionales que puedan establecer la posibilidad de extrapolarlo para su aplicación en otras empresas de sectores económicos diversos; es decir, determinar la aplicabilidad general de este instrumento o los ajustes necesarios para ello.

## **Bibliografía**

Albalade, Joaquín Juan (2011). *Sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Álzate Sáez de Heredia, Ramón (1998). *Análisis y resolución de conflictos: Una perspectiva psicológica*. Bilbao: Servicio Editorial Universidad del País Vasco.

Apoyo Consultoría (2015). *Informe: Contribución e impacto de la agricultura moderna al desarrollo del Perú*. Fecha de consulta: 12/06/2016. <[http://www.apoyoconsultoria.com/en/SiteAssets/Lists/JER\\_Jerarquia/EditForm/Ver%20estudio.pdf](http://www.apoyoconsultoria.com/en/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Ver%20estudio.pdf)>.

Artiles, Antonio (2002). *Actores y modelos de relaciones laborales*. Cataluña: Universitat Oberta de Catalunya.

Barrera, Russed Yesid (2004). *Negociación y transformación de conflictos: Reto entre escasez y bienestar*. Guatemala: Editorial Serviprensa.

Brunet, Luc (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México D.F.: Editorial Trillas.

Cantisano, Gabriela; Morales, José Francisco y Gallastegui, José Antonio (2006). "Acoso laboral: Relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales". *Psicotherma*. Oviedo, vol. 18, núm. 4, p. 766-771.

Camposol (2016). "Second Quarter 2016 Results". *Portal Camposol*. Consulta: 30/12/2016. <[http://www.camposol.com.pe/inversionistas/informacion-financiera\\_en.html](http://www.camposol.com.pe/inversionistas/informacion-financiera_en.html)> <<http://hugin.info/138464/R/2035568/758403.pdf>>.

Costumero, Isabel (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid: International Thomson.

French, Bell y Zawacki (2007). *Desarrollo Organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Gestión (2015). “Huelga de trabajadores portuarios del Callao genera pérdidas por más de US\$ 100 millones”. Sección Economía. En: *Diario Gestión*. 31 de mayo del 2015. Fecha de consulta: 24/05/2016. <<http://gestion.pe/economia/huelga-trabajadores-portuarios-callao-genera-perdidas-mas-us-100-millones-2133385>>.

González, Fernando (1999). *La investigación cualitativa en psicología: rumbos y desafíos*. São Paulo: EDUC.

Jhonson, Gerry y Scholes, Kevan (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

Palomeque, Manuel (1986). *Derecho Sindical Español*. Madrid: Tecnos.

Patton, Michael Quinn (1990). *Qualitative evaluation and research methodology*. Sage: Newbury Park.

Perú21 (2016). “FMI: Crecimiento económico de América Latina se contraería 0.3%”. Sección Economía. En: *Diario Perú21*. 20 de enero del 2016. Fecha de consulta: 27/06/2016. <<http://peru21.pe/economia/fmi-america-latina-se-contraeria-03-2236995>>.

PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. (2014). *Estudio Latinoamericano de Indicadores de Gestión Humana*. Saratoga: PricewaterhouseCoopers.

Programa Laboral del Desarrollo - Plades (2015). *Informe: Evaluación de la eficiencia de los sistemas de certificación internacional sobre condiciones laborales en empresas agroexportadoras: Los casos de Ica y La Libertad*. Lima: Plades.

Ramírez, Daniel (2004). “Negociación exitosa”. *Visión Gerencial*. Mérida, vol. 3, núm 1, p.51-61.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.

Schwalb, María Matilde y Malca, Óscar (2004). *Responsabilidad social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Yanacochoa, ALAC, CIUP.

Brain, Georges Sayers y H.A. Clegg (1997). "A strategy for industrial relation research in Great Britain". *British Journal of Industrial Relations*. Malden, vol. 12, núm. 1, p. 91-114.

Sierralta, Aníbal (2009). *Negociaciones y Teoría de los Juegos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Thompson, Leigh. (1990). "Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues". *Psychological Bulletin*. Washington DC, vol. 108, núm. 3, p. 515-532.

Toyama, Jorge (2016). *Presentación: Entorno y régimen laboral vigente: problemas y buenas prácticas laborales*. Lima: Jorge Toyama.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1997) "*The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*", Perseus Books Group, New York.

Ulrich, D. (2014) *Recursos Humanos Champions*. Buenos aires: Granica.

## **Anexos**

## Anexo 1. Dimensiones de las relaciones laborales

<b>Causas de conflictos</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Problemas de recursos	<b>Beneficios</b>	El pago que recibe el trabajador debe ser el adecuado al trabajo que realiza, se debe cumplir con todos los conceptos ofertados y debe realizarse a tiempo sin errores.
Problemas que provienen de necesidades psicológicas	<b>Comunicación</b>	La comunicación dentro de la Compañía tiene que ser franca y abierta, debe existir un mensaje claro para evitar los rumores y malentendidos, los que muchas veces son los principales gatilladores de problemas.
	<b>Políticas</b>	Las personas deben ser tratadas de la misma forma, las políticas claras disminuyen el favoritismo entre trabajadores y además generan una mayor sensación de igualdad de trato:
	<b>Liderazgo</b>	La persona que se encarga de un equipo de trabajo debe tener suficientes cualidades de líder para hacerse cargo. Muchas veces se le da responsabilidad de liderar a quien no está capacitado ni tiene desarrolladas las competencias necesarias.
Problemas que impliquen valores	<b>Respeto</b>	Los trabajadores deben recibir un trato justo y adecuado por parte de sus compañeros y jefes. Los problemas en RRLM muchas veces se derivan porque los trabajadores se sienten maltratados.
	<b>Confianza</b>	Los trabajadores deben confiar en la Compañía, sus supervisores y el área encargada de RRLM. Esta confianza se genera a partir de que todas las partes cumplen con sus compromisos y sobretodo lo hacen a tiempo.

Elaboración propia, 2016.



## Anexo 2. Comparación entre el régimen laboral común y la Ley N° 27360

### Comparación entre el régimen laboral común y la ley 27360<sup>3</sup>

	RÉGIMEN COMÚN	LEY N° 27360 (OCT. 2000)
Rasgos generales	Régimen común	Régimen laboral, de carácter especial y transitorio aplicable tanto a las personas naturales o jurídicas que desarrollan cultivos y/o crianzas en el ámbito rural (con excepción de la industria forestal), como a las personas naturales o jurídicas que realizan actividad agroindustrial.
Jornada de trabajo	Máximo 8 horas diarias ó 48 horas semanales.	Jornadas acumulativas; sólo se paga el sobretiempo cuando exceda en promedio los límites máximos permitidos por la ley
Remuneraciones	Salario no inferior a la Remuneración Mínima Legal. Además, Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) y las Gratificaciones	Remuneración no inferior a la Remuneración Mínima Legal, pero ya incluyendo las Gratificaciones legales y la Compensación por Tiempo de Servicios
Vacaciones	Descanso vacacional remunerado de treinta (30) días calendarios remunerados por cada año de servicios;	Descanso vacacional de quince (15) días calendario remunerados, por cada año de servicios.
Gratificaciones legales	Dos gratificaciones al año: una en julio y otra en diciembre, con un monto, en cada caso, equivalente a la remuneración mensual que perciba el trabajador en la oportunidad en que corresponda su pago.	Se incluyen ambas gratificaciones en el salario diario del trabajador.
Compensación por Tiempo de Servicios	Los empleadores depositan tantos dozavos de la remuneración computable percibida por el trabajador como meses completos haya laborado.	Se subsume en el salario diario. +5
Indemnización por despido arbitrario	Se pagan 45 días (1½ remuneración) por cada año efectivo de servicios hasta un tope de 360 días.	Se paga sólo 15 días (1/2 remuneración) por cada año efectivo de servicios con un tope de 180 días.
Seguro de salud	9%	4%

Fuente: Estudio realizado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y el Programa laboral de desarrollo (PLADES) en setiembre de 2012.

**Anexo 3. Cuestionario guía de la entrevista semiestructurada a los actores principales de las relaciones laborales**

<b>Dimensión</b>	<b>Cuestionario guía de entrevista semiestructurada a trabajadores y dirigentes sindicales</b>
<b>Beneficios</b>	<p>¿Estás satisfecho con los beneficios (monetarios y no monetarios) otorgados por la empresa?</p> <p>¿Los beneficios son adecuados para el trabajo que realizas?</p> <p>¿Considerando el cargo que ocupas, el pago que recibes, es adecuado para tu sustento y el de tu familia?</p> <p>¿Siempre recibes tu pago a tiempo y sin problemas? ¿O estos se presentan de manera frecuente?</p>
<b>Comunicación</b>	<p>¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?</p> <p>¿Recibes a tiempo la información de la empresa?</p> <p>¿Sientes que recibes toda la información que necesitas para hacer tu trabajo?</p> <p>¿Los medios de comunicación interna utilizados en la empresa son útiles para difundir el mensaje?</p> <p>¿Cómo crees que debería darse la comunicación dentro de la Empresa?</p> <p>¿Cuál es la que más valoras?</p> <p>¿Quién es la persona o personas que te comunican los temas más importantes?</p> <p>¿Son frecuentes los rumores? ¿Por qué crees que se da esto?</p>
<b>Políticas</b>	<p>¿Existen políticas claras y definidas? ¿Las conoces?</p> <p>¿Las políticas son comunicadas oportunamente?</p> <p>Existe un trato justo y sin favoritismo al interior de la Compañía. ¿Por qué consideras esto?</p>
<b>Liderazgo</b>	<p>¿Qué crees que es lo más importante de un jefe (líder)?</p> <p>¿Crees que tu jefe actual es un buen líder? ¿Por qué?</p>
<b>Respeto</b>	<p>¿Cómo calificarías al trato que recibes de la Compañía? ¿Y al de los jefes?</p> <p>¿Sientes que tratan con respeto? ¿Por qué?</p> <p>¿Alguna vez te has sentido maltratado? ¿Por qué?</p> <p>¿Puedes expresarte libremente sin temor a represalias?</p>
<b>Confianza</b>	<p>¿Tienes confianza en tu jefe directo?</p> <p>¿En tu área de trabajo existe un adecuado ambiente de confianza para trabajar en equipo?</p> <p>¿La Empresa y sus representantes cumplen con sus compromisos?</p> <p>¿Qué tal identificado te sientes con los valores de la empresa?</p> <p>¿Consideras que son realmente practicados por los jefes y los trabajadores?</p>

**Anexo 4. Cuestionario guía de la entrevista semiestructurada a los líderes de procesos de recursos humanos**

<b>Área</b>	<b>Pregunta</b>
<b>Bienestar</b>	¿Las personas encargadas de Bienestar tienen reuniones con los sindicatos? ¿Con qué frecuencia?
	¿Se tiene un plan de Bienestar anual? ¿Se tienen puntos estratégicos?
	¿Se piensa en la familia como un elemento de acercamiento a los trabajadores?
	¿Las actividades de Bienestar involucran a las familias de los trabajadores?
	¿Existe una política de préstamos para casos sociales? ¿Cómo se ejecuta?
	¿Existe un plan de visitas de las asistentes sociales a los trabajadores en descanso médico prolongado?
<b>Comunicación interna</b>	¿Cómo se elabora el plan de comunicación interna y quiénes participan en la elaboración?
	¿Qué canales de comunicación maneja, tanto formales como informales?
	¿Se piensa en las comunicaciones como una estrategia?
	¿Se tienen identificados grupos de interés diferenciados?
	¿Qué tipo de noticias/comunicados se difunden habitualmente en los medios internos?
	¿Los comunicados son revisados por RRLL?
	¿Se conocen quienes son líderes informales de comunicación que generan “ruido” o “rumores”?
	¿Cómo contrarrestan la información que estas personas entregan a sus compañeros?
	¿Cuentan con un buzón de sugerencias?
	¿Se mide el impacto de la comunicación? ¿Cómo se aseguran que la gente esté enterada de lo que se comunica?
<b>Administración de personal</b>	¿El personal conoce el contenido de las boletas de pago? ¿Sabe interpretarlo? ¿Se le capacita en ello en su inducción? ¿Cómo nos podemos asegurar de ello?
	¿Se paga a tiempo?
	¿El personal conoce lo que le corresponde por horas extras? ¿Trabajo en feriados?
	¿Se tienen quejas respecto a pagos incorrectos? ¿Cuántas al mes en promedio? ¿En qué tiempo se resuelven?
	¿Quiénes son las personas encargadas de absolver las quejas? ¿Se les encuentra disponibles?
	¿Se tienen procesos normados y estandarizados en la elaboración de la nómina?
	¿Se cuenta con un soporte informático flexible que permita consignar nuevos conceptos en la nómina?
	¿La asignación de recursos se encuentra acorde con la carga de trabajo?
	¿Se cuenta con fechas de corte o un cronograma establecido para recibir información como horas extras, descansos médicos, pago de bonos?
	¿Se tienen definidas las funciones dentro de los procesos asignadas a cada responsable?
	¿Existen procesos judiciales por reintegro o pago de beneficios sociales? ¿Cuántos?
	¿Cuál es la tasa de rotación?

<b>Compensaciones</b>	¿Cómo está compuesta la remuneración?
	¿Se cuenta con políticas estructuradas de incrementos salariales?
	¿Se cuenta con un sistema de retribución variable? De ser así, ¿qué criterios se usan? ¿O sólo se percibe sueldo fijo?
	¿Se cuenta con un estudio de mercado sobre compensaciones? ¿De qué empresa?
	¿En qué cuartil respecto al mercado pretende posicionarse la empresa respecto a compensaciones?
	¿Qué compensaciones de tipo no monetario existen?
	¿Qué compensaciones monetarias adicionales al sueldo existen?
	¿Cuentan con categorías salariales en la empresa?
	¿Monitorean la equidad interna y externa? (¿posicionamiento respecto al <i>midpoint</i> ?)
<b>Capacitación y desarrollo</b>	¿Existen mecanismos definidos para realizar promociones?
	¿El personal en general conoce los mecanismos de promoción?
	¿Se evalúa el desempeño? ¿Y de ser así cómo se evalúa? ¿Se otorga <i>feedback</i> ?
	¿Existe un plan de capacitación anual de los trabajadores? ¿Cómo se elabora y quiénes participan en la elaboración?
	¿Existen planes de sucesión? ¿Cómo se mantienen y cómo se despliegan?
	¿Se capacita a los supervisores nuevos en habilidades blandas y en liderazgo?
	¿Los dirigentes sindicales han sido capacitados en temas de gestión empresarial (contabilidad, negociación, etc.)?
<b>Reclutamiento y selección</b>	¿Cuál es la forma en la que se consiguen los candidatos? ¿Se publican las vacantes internamente previas al concurso externo?
	¿Qué antecedentes del candidato se verifican?
	¿Qué aspectos se evalúan?
	¿Se cuenta con un modelo de competencias para la búsqueda de candidatos?
	¿Se cuentan con perfiles de puesto para aplicar al proceso de selección?
	¿Cuáles son los pasos, uno a uno, que se sigue en el área desde que se recibe la solicitud del negocio?
	¿Se cuentan con formatos definidos para el desarrollo del proceso?
	¿Qué dificultades existen para encontrar al personal? ¿Cuál es el nivel de rotación? ¿Se cuenta con un plan para afrontar la rotación?
	¿Qué herramientas de reclutamiento se utilizan?
	¿Se realizan entrevistas de salida?
<b>Salud laboral</b>	¿Cuál es la tasa de absentismo de la empresa?
	¿Se han identificado las principales causas de ausentismo por enfermedad?
	¿Se realizan exámenes médicos preventivos? ¿Con qué frecuencia?
	¿Se cuenta con un servicio de salud en las instalaciones de la empresa?
	¿Se cuenta con un servicio de salud alternativo al Seguro Social? ¿A costo de quién?
	¿Se realizan campañas de salud? ¿Con qué frecuencia?
	¿En las campañas se incide sobre las principales causas de ausentismo por motivos de salud?
	¿Se llevan y ejecutan controles para prevenir enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo?

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 5. Análisis FODA

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
<p><b>F1.</b> La comunicación se centra en hechos concretos y demostrables, aminorando el efecto de los rumores, guardando coherencia entre lo comunicado interna y externamente, lo que permite tener un mensaje uniforme y oficial para todos los niveles de la Compañía y ha posibilitado el incremento credibilidad de los trabajadores en la empresa.</p> <p><b>F2.</b> Existencia de alianza estratégica con una institución financiera que incluye la instalación de recursos en los propios centros de trabajo, lo que permite el pago y cobro inmediato y a tiempo de remuneraciones.</p> <p><b>F3.</b> Ser una empresa reconocida como líder en el sector y formal, lo que es atractivo en el mercado laboral y facilita el proceso de reclutamiento.</p> <p><b>F4.</b> Se considera a la familia como un eje importante de las actividades de bienestar, lo que incentiva el sentido de pertenencia por parte del trabajador y descomprime situaciones potencialmente conflictivas.</p>	<p><b>D1.</b> Ausencia de indicadores y de diagnósticos sobre qué medios de comunicación resultan más efectivos, por lo que no es posible saber si se están combatiendo los rumores, que a su vez generan incertidumbre, desconfianza y descontento en los trabajadores. No se tiene un plan de “utilización” de los sindicatos como medio de comunicación, lo que permitiría ganar credibilidad y eficiencia en lo que se comunica.</p> <p><b>D2.</b> No se conoce el nivel de desarrollo de la competencia de comunicación en el nivel supervisor, cuando esta posición, al estar en contacto directo con la base de la organización, es la que debe ser más activa e identificar los problemas de comunicación, para desactivarlos prontamente y disminuir la conflictividad de las relaciones laborales.</p> <p><b>D3.</b> No existe contacto entre el área de bienestar social y las dirigencias sindicales, con lo que los reclamos gremiales (o canalizados gremialmente) en este aspecto pueden verse desatendidos, con la consecuente posibilidad de conflictividad.</p> <p><b>D4.</b> No se cuenta con un proceso de promoción estandarizado, lo que puede incidir negativamente en el clima laboral de la empresa ante eventuales inequidades en el tratamiento de personal, lo que incrementa la conflictividad de las relaciones laborales.</p> <p><b>D5.</b> Ausencia de estudio sociodemográfico del personal, lo que no permite la segmentación del mismo por procedencia, intereses y nivel socioeconómico que permitiría crear una propuesta de valor al colaborador diferenciada (turnos especiales, sistema alimentación, actividades de bienestar, etc.) y mejorar las relaciones laborales.</p> <p><b>D6.</b> Ausencia de un plan de sucesión que permita la preparación y reemplazo, en su momento, de los trabajadores en puestos críticos, lo que ocasiona altos costos relativos por el incremento de la curva de aprendizaje (la que a su vez no ha sido costeadada), así como drásticos en el estilo de liderazgo, lo que muchas veces puede generar incertidumbre y situaciones conflictivas difíciles de resolver.</p>

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <p><b>D7.</b> Ausencia de un sistema de retroalimentación de desempeño, lo que imposibilita que el trabajador tenga conocimiento de sus fortalezas y de sus áreas de mejora, a efectos de poder desarrollarse de mejor manera.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <p><b>O1.</b> Aprovechamiento del liderazgo sindical y de mandos medios para realizar una comunicación efectiva, masiva y, sobretudo, con alto grado de credibilidad que impacte positivamente en la disminución de conflictos.</p> <p><b>O2.</b> Incremento en el tiempo de la tendencia mundial en el consumo de alimentos inocuos, lo que amplía las posibilidades de venta, generándose labor permanente y sostenida.</p> <p><b>O3.</b> Mejoramiento de la tecnología en la agroindustria, que permite la realización de labores más seguras, con la consecuente reducción de bajas por accidente o enfermedades y la mejora de la productividad.</p> <p><b>O4.</b> Desarrollo de una marca empleadora que permita establecer diferenciación en el trato y en el pago de beneficios, a efectos de atraer talentos (para puestos claves) y mano de obra apta para el trabajo en campo en temporadas de cosecha.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS</u></b></p> <p><b>E1. (F1, D1-O1)</b> Establecer alianzas estratégicas con las dirigencias sindicales que sirvan como canales adicionales de comunicación descendente, mediante la adición de un punto de agenda en las reuniones periódicas sindicales.</p> <p><b>E2. (F3, F4-O4)</b> Establecer estrategia de desarrollo de una “marca empleador”, mediante la difusión interna de la reputación empresarial y externa de beneficios diferenciados con otras empresas del sector.</p> <p><b>E3. (D1-A1, A3)</b> Realizar diagnóstico de efectividad de canales de comunicación.</p> <p><b>E4. (D1, D2-A3)</b> Implementación de talleres de liderazgo y <i>coaching</i> para mandos medios, que les permita mejorar el trato, midiendo los resultados mediante una encuesta de clima, a efectos de tener en claro los puntos sobre los cuales se debe trabajar para mejorar el bienestar laboral y evitar conflictos.</p> <p><b>E5. (F5, D4-O4, A3)</b> Disponer que un representante del área de bienestar participe en las reuniones periódicas de la empresa con las dirigencias sindicales, a efectos de tomar, de primera mano, los reclamos de su competencia, responsabilizándose de las acciones de solución con fechas determinadas.</p> <p><b>E6. (D5, D7, D8-O4, A3)</b> Desarrollo de herramienta que permita consolidar el <i>back ground</i> del colaborador, establecer y realizar un seguimiento de su plan de desarrollo profesional, los objetivos planteados y cumplidos y las potencialidades del mismo (mediante <i>people review</i> o similar), a efectos de identificar a los sucesores de puestos clave.</p> <p><b>E9. (F5, D6-A3)</b> Realización de un estudio sociodemográfico de los trabajadores, a efectos de contar con data suficiente que permita desarrollar estrategias de retención y bienestar, mediante la implantación de beneficios y/o facilidades asociadas con las necesidades de cada grupo identificado.</p>

**AMENAZAS**

**A1.** Conflictos por un manejo distorsionado o ineficiente de la comunicación externa producto de las redes sociales o de medios externos sobre los cuales no se tiene control, lo que ocasionaría deterioro de las relaciones laborales y pérdidas a la empresa.

**A2.** Protestas y conflictos laborales a nivel del sector agroindustrial (gremios sindicales de la agroindustria) exigiendo la modificatoria o derogación del régimen laboral agrario, al que podrían plegarse los trabajadores de la empresa, ocasionando convulsión social en los poblados aledaños, desprestigio de la empresa y pérdidas económicas.

**A3.** Incremento de conflictividad por parte de los sindicatos, por problemas en los procesos de recursos humanos, aparejado de un alto componente social, dado que las protestas se ejecutan no sólo a nivel de trabajadores, sino que además las poblaciones aledañas se involucran. Ello podría derivar en paralizaciones que supondrían impacto en las poblaciones aledañas y en el tránsito en la Panamericana Norte, deteriorando la imagen de la empresa.

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 6. Cronograma de implementación del plan de acción

Acciones	Años											
	2017				2018				2019			
	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
<b>Beneficios - Condiciones de Trabajo</b>												
Realización de auditoría preventiva sobre el calculo de remuneraciones		■										
Auditoría cumplimiento Ley de Seguridad			■									
Verificación y definición de estándares mínimos para servicios básicos			■									
Involucramiento del área de bienestar en reuniones con Sindicatos		■										
Actualización de Descriptores de cargo			■									
Elaboración de Política de Compensaciones		■	■									
Participación en encuestas salariales			■									
Ejecución estudio sociodemográfico						■	■					
<b>Comunicación</b>												
Medición de la efectividad de las comunicaciones		■								■	■	
Desarrollo plan de comunicaciones anual		■	■									
Actualización de Identidad Corporativa					■							
Desarrollo de red de voceros internos					■							
Incorporación del sindicato como portavoz activo										■		
Incorporación de los operarios en la red social interna											■	
<b>Políticas</b>												
Actualización de políticas										■	■	
Simplificación de formatos				■								
Implementación de nueva propuesta de difusión				■	■	■						
Generación de un espacio de comunicación para aporte de trabajadores										■	■	
Capacitación de dirigentes Sindicales											■	
<b>Liderazgo</b>												
Ejecución de estudio cualitativo de satisfacción respecto al liderazgo			■	■								
Aplicación de MTBI a supervisores de 1° línea					■	■						
Reforzamiento de habilidades blandas a los supervisores de 1° línea						■	■					
Capacitación para Supervisores promovidos							■			■		
Capacitación a los supervisores en temas de RRLL							■		■		■	■
Implementación de herramienta para consolidar inf histórica del empleado										■	■	■
<b>Respeto</b>												
Charlas de difusión del concepto "Respeto"		■										
Difusión del la Legislación en Acoso Laboral y hostigamiento sexual			■									
Análisis de denuncias éticas		■	■									
Relanzamiento del código de ética				■								
<b>Confianza</b>												
Capacitación de Supervisores sobre procesos de RRHH			■									
Posicionamiento de la marca empleadora - Orgullo Camposol		■	■									

Elaboración propia, 2016.



## **Notas biográficas**

### **Nelly Loyola Álvarez**

Nació en Lima, el 18 de noviembre de 1986. Es Psicóloga Clínica por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Posee especializaciones en Estadística Aplicada (PUCP), Gestión del Talento (UP) y Gestión del Cambio (INCAE). Cuenta con más de 6 años de experiencia en gestión del talento. Ha trabajado más de cuatro años en una consultora, por lo que conoce de distintos sectores, como minería, consumo masivo, industrial, pesca, telecomunicaciones y tecnología. Adicionalmente, desde el 2014 se desempeña en un cargo corporativo como subgerente de Desarrollo Humano en un grupo que posee negocios en el sector agroindustrial, acuícola y *trader*.

### **Enrique Alfonso Aguilar Meza**

Nació en Lima, el 9 de mayo de 1980. Es abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de trece años de experiencia en gestión de recursos humanos. Ha trabajado más de cinco años en una empresa del sector del consumo masivo y desde el 2008 se desempeña en una empresa del rubro minero. Actualmente, desempeña el cargo de gerente de Recursos Humanos.

### **Oscar Ricardo Montezuma Brenner**

Nació en Lima, el 2 de junio de 1976. Es abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de quince años de experiencia en la asesoría laboral de diversas empresas, habiéndose desempeñado como socio de una importante firma de abogados del país. Desde 2014 labora en una empresa del sector energético y de hidrocarburos, ocupando el cargo de gerente de Relaciones Laborales, Bienestar y Salud Laboral.