

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Estudio de las prácticas de atracción y retención laboral en una
empresa B del sector agroindustrial en Ica durante el 2019. Caso de
estudio: Agroinversiones Valle y Pampa**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

APAZA MANTILLA, Ana Sofía
CCOSCO VENTOCILLA, Fiorella Patricia
URDIALES BONELLI, Catherine Beatriz

Asesoradas por: Mgr. Hellen Del Rocío López Valladares

Lima, Mayo del 2020

La tesis

Estudio de las prácticas de atracción y retención laboral en una empresa B del sector agroindustrial en Ica durante el 2019. Caso de estudio: Agroinversiones Valle y Pampa

ha sido aprobada por:

Mgtr. Juan Martín Beaumont Frañowsky
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Hellen Del Rocío López Valladares
[Asesor Jurado]

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Tercer Jurado]

A Dios por ser mi fortaleza en todo momento, por sostenerme y guiar mi caminar; no solo en lo académico, sino en todas las áreas de mi vida.
A mis padres porque significan todo para mí, son a quienes amo profundamente, me guían e inspiran cada día. Sin ellos, nada hubiese sido posible.
A mis hermanos, especialmente a mi hermana Amanda, quien ha sido mi mayor soporte.
A Fio y Cath, por su amistad y apoyo en todo este proceso.

Ana Sofia Apaza Mantilla

A Dios, por acompañarme siempre.
A mis padres Celia y Segundo, por todo el sacrificio que han realizado. Gracias por su amor incondicional y soporte, lo logramos.
A mi hermana Sandra, por orientarme en este proceso y creer en mí.
A mi hermano Carlos, por su apoyo y dedicación para que pueda culminar esta etapa.
A mi tío Alfredo, por esforzarse diariamente y cuidarme desde pequeña.
A mi abuelita Vilma, quien hubiera estado feliz y orgullosa de este logro.

Fiorella Patricia Ccosco Ventocilla

Agradezco a Dios por ser siempre mi guía.
A mis padres Martín y Carmen, quienes me enseñaron a seguir mis sueños. Los amo y admiro.
Gracias por su esfuerzo, amor y apoyo incondicional.
A mis abuelos Álvaro y Amada, quienes me cuidaron desde pequeña. Gracias por su amor, cariño y enseñanzas. A mi hermana Leslie, por su apoyo y confianza.
A mis familiares y amigos, por sus consejos y ánimos en toda mi etapa universitaria.

Catherine Beatriz Urdiales Bonelli

Agradecemos al equipo de Valle y Pampa por todo su apoyo a lo largo de esta investigación. Especialmente a Minela Chávarri, Juan García y Gabriela Merino por brindarnos la información requerida, y el acceso a las oficinas de Lima y fundo de Pisco. Asimismo, a todos los trabajadores agrarios por su tiempo y disposición para el desarrollo de las entrevistas.

A nuestra querida asesora Hellen López, quien nos ha acompañado, guiado y motivado en nuestra última etapa universitaria. Finalmente, a los profesores de la Facultad de Gestión que contribuyeron en nuestro aprendizaje profesional y personal.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Problema de Investigación.....	3
2. Justificación	4
3. Objetivos.....	5
4. Viabilidad	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
1. Empresas Sociales	7
2. Gestión del Talento en las empresas.....	12
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	38
1. Desarrollo de Empresas B.....	38
2. Sector Agroindustrial.....	42
3. Presentación de la empresa	47
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	52
1. Alcance de la investigación	52
2. Diseño metodológico.....	52
3. Unidades de la investigación y selección muestral	54
4. Matriz de consistencia	55
5. Herramientas de recojo de información.....	57
6. Secuencia metodológica	58
7. Limitaciones de la investigación	60
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y RESULTADOS	61
1. Perfil de los entrevistados	61
2. Hallazgos sobre las prácticas de atracción y retención.....	63
3. Análisis de las prácticas de atracción y retención laboral.....	94
CONCLUSIONES	110

RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS	117
ANEXO A: Modelos de Negocio de Impacto	134
ANEXO B: Pasos para obtener la Certificación B	136
ANEXO C: Diferencias entre Empresa B Certificada y Empresa B Pendiente.....	137
ANEXO D: Importancia de incorporar la sostenibilidad en la gestión del talento humano.....	138
ANEXO E: Categorías de las empresas B según Sistema B	139
ANEXO F: Empresas B de la categoría Agricultura, Ganadería o Agroindustria según Sistema B	140
ANEXO G: Resultados de la Evaluación de Impacto B de Valle y Pampa 2019.....	141
ANEXO H: Organigrama de Valle y Pampa	142
ANEXO I: Fortalezas y Debilidades del área de ITB	143
ANEXO J: Matriz de Consistencia	144
ANEXO K: Matriz de Operacionalización de variables del objetivo específico 4	147
ANEXO L: Matriz de Operacionalización de variables del objetivo específico 5	150
ANEXO M: Ficha de entrevistas exploratorias	153
ANEXO N: Ficha de entrevistas exploratoria a expertos.....	154
ANEXO O: Guía de entrevistas exploratorias a expertos	155
ANEXO P: Resumen entrevistas a expertos de empresas B y gestión de personas.....	158
ANEXO Q: Guía de entrevista a los representantes administrativos	168
ANEXO R: Guía de entrevista a los trabajadores agrarios	171
ANEXO S: Validación de las guías de entrevistas con expertos	173
ANEXO T: Ficha de entrevistas del trabajo de campo	174
ANEXO U: Reporte bibliométrico de empresas B	175
ANEXO V: Matriz de Hallazgos	181
ANEXO W: Análisis del área Trabajadores de la Evaluación de Impacto B.....	192

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Diez factores que influyen en la atracción laboral	17
Tabla 2: Factores o elementos de la atracción del personal.....	17
Tabla 3: Elementos para la retención laboral	19
Tabla 4: Prácticas que influyen en la retención	20
Tabla 5: Prácticas para retener al personal	21
Tabla 6: Bienestar, Salud y Seguridad según la Evaluación de Impacto B	25
Tabla 7: Desarrollo Profesional según la Evaluación de Impacto B.....	28
Tabla 8: Definiciones de satisfacción laboral.....	29
Tabla 9: Elementos o determinantes organizacionales de satisfacción	30
Tabla 10: Definiciones de compromiso organizacional	31
Tabla 11: Componentes del compromiso organizacional	32
Tabla 12: Satisfacción y Compromiso según la Evaluación de Impacto B	33
Tabla 13: Seguridad Financiera según la Evaluación de Impacto B.....	37
Tabla 14: Subvariables del área Trabajadores para Valle y Pampa	41
Tabla 15: Descripción de las áreas organizacionales de Valle y Pampa	49
Tabla 16: Número total de trabajadores en la empresa Valle y Pampa.....	50
Tabla 17: Características de los trabajadores agrarios permanentes e intermitentes	51
Tabla 18: Matriz de operacionalización de variables.....	56
Tabla 19: Muestra de trabajadores agrarios en Valle y Pampa.....	61
Tabla 20: Plan de Salud y Seguridad de Valle y Pampa	66
Tabla 21: Beneficios adicionales a la ley otorgados a los trabajadores agrarios	78
Tabla 22: Motivos para irse del trabajo.....	85
Tabla 23: Clasificación de las subvariables de Seguridad Financiera según Marco Teórico	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Áreas de la Evaluación de Impacto B	11
Figura 2: Categorías del área Trabajadores de la Evaluación de Impacto B	12
Figura 3: Evolución del concepto de Gestión del Talento Humano	13
Figura 4: Tipos de costos por rotación de personal	22
Figura 5: Tasa de crecimiento promedio anual de las exportaciones no tradicionales	44
Figura 6: Ranking mundial de exportaciones no tradicionales.....	44
Figura 7: Porcentaje de PBI agrícola respecto a la agroexportación.....	45
Figura 8: Porcentaje promedio de empleo formal entre el 2011 al 2016	46
Figura 9: Calendario por temporadas de los tres cultivos	47
Figura 10: Misión y Visión de Valle y Pampa	48
Figura 11: Secuencia metodológica	58
Figura 12: Distribución porcentual de los entrevistados por género.....	62
Figura 13: Distribución porcentual de los entrevistados por tiempo laboral.....	62
Figura 14: Distribución porcentual de los entrevistados por tipo de contrato	63
Figura 15: Patrones de la variable Bienestar, Salud y Seguridad	64
Figura 16: Patrones de la variable de Desarrollo Profesional.....	70
Figura 17: Patrones de la variable Satisfacción y Compromiso	76
Figura 18: Procedimiento de Comercio Justo dirigido a los trabajadores de Valle y Pampa	82
Figura 19: Patrones de la variable Seguridad Financiera	89

RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los principales sectores que promueve la economía del Perú es la agroindustria, la cual genera mayores oportunidades de empleo. Sin embargo, los trabajadores están expuestos a la informalidad laboral debido a la naturaleza del sector y baja fiscalización del Estado. Pese a ello, ha mejorado el crecimiento económico del sector otorgando mejores oportunidades de empleo; por tanto, las empresas pretenden implementar prácticas para atraer y retener al talento. En ese sentido, la presente investigación tiene como objetivo general analizar las prácticas de atracción y retención laboral en la empresa B Valle y Pampa, ubicado en el fundo de Pisco.

De esta manera, se realiza un análisis de las prácticas laborales del sujeto de estudio en relación a la atracción y retención; a partir de las cuatro variables del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B: “Bienestar, Salud y Seguridad”, “Desarrollo Profesional”, “Satisfacción y Compromiso”, y “Seguridad Financiera”. Estas son evaluadas a partir de la información brindada por los representantes administrativos y la percepción de los trabajadores agrarios. Para ello, se realizó la recolección de data mediante entrevistas semiestructuradas y el proceso de análisis de información utilizando el software ATLAS.ti. Los hallazgos y resultados demuestran que existen variables más representativas que promueven la atracción y retención en la empresa.

Por otro lado, se identificó que las prácticas de atracción y retención laboral no son consecuencia directa de la certificación B, ya que ésta solo exige los estándares mínimos que debe tener una empresa B para impactar positivamente en sus trabajadores. Además, habiendo logrado el objetivo propuesto, la presente investigación brinda recomendaciones pertinentes para el sujeto de estudio. Finalmente, otorga la oportunidad de desarrollar futuras investigaciones sobre las empresas B y el área de gestión del talento humano; específicamente sobre las prácticas de atracción y retención de una empresa B y cómo son percibidas por sus trabajadores.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe un nuevo modelo de empresa que cambia su significado del éxito llamado empresas B (Sistema B, 2019a), las cuales se caracterizan por utilizar las fuerzas del mercado para la solución de problemas sociales y/o ambientales (Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN], 2014). Estas empresas con propósito van más allá de la maximización de utilidades (Abramovay, Correa, Gatica & Van Hoof, 2013); sin embargo, no significa que no tengan como objetivo obtener ganancias, sino que estas son un medio para lograr impactos sociales y ambientales positivos. Para lograrlo, miden dichos impactos y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo (Sistema B, 2019f).

Respecto a lo anterior, el área de gestión del talento humano impulsa la correcta implementación de iniciativas y prácticas que incluyan la sostenibilidad como factor diferencial. Por tanto, dicha área tiene un rol activo debido a su impacto en la generación de valor social y ambiental (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración [CLADEA], 2013). Por ello, los líderes de la organización desempeñan un rol fundamental para promover las prácticas laborales alineadas al propósito; las cuales deben ser comunicadas eficientemente para desarrollar el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores con las preocupaciones sociales y medioambientales (Strandberg, 2009). Estas prácticas deben basarse en factores monetarios y no monetarios; estas últimas están relacionadas a las condiciones laborales, cultura organizacional, reconocimiento, desarrollo, entre otros (Ramos & Sánchez, 2017).

Es así como la presente investigación busca analizar las prácticas de atracción y retención laboral en una empresa B del sector agroindustrial. Para ello, se realiza un caso de estudio de la empresa B Valle y Pampa, que tiene como uno de sus principales pilares el “Desarrollo del Capital Humano”. En ese sentido, la investigación está compuesta por cinco capítulos. El primer capítulo expone el planteamiento de investigación que incluye el problema y la importancia del estudio en los ámbitos social, organizacional y académico. Además, aborda los objetivos y las preguntas que guían el desarrollo de esta investigación; así como la viabilidad de la tesis.

El segundo capítulo consiste en el marco teórico que está dividido en dos partes: empresas sociales y gestión del talento en las empresas. La primera parte muestra la definición de las empresas sociales, la generación de valor compartido y combinado; con el fin de introducir el concepto de empresa B. A partir de ello, se define a las empresas B, sus características y su proceso de certificación a través de la Evaluación de Impacto B. La segunda parte muestra el concepto de talento, su importancia y rol en las empresas de triple impacto. Asimismo, define los conceptos de atracción y retención laboral, y sus elementos o factores. Por último, muestra los

conceptos teóricos de las variables del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B asociados a la atracción y retención: “Bienestar, Salud y Seguridad”, “Desarrollo Profesional”, “Satisfacción y Compromiso” y “Seguridad Financiera”.

El tercer capítulo describe el marco contextual que está dividido en tres partes: desarrollo de las empresas B, sector agroindustrial y presentación del sujeto de estudio. La primera parte muestra el origen y crecimiento de las empresas B; además, detalla su contexto en Latinoamérica y enfoque en los trabajadores. La segunda parte expone el desarrollo de la agroindustria en el Perú, sus características e impacto en los trabajadores agrarios. Finalmente, describe al sujeto de estudio y presenta al área de Impacto, Talento y Bienestar que vela por el cumplimiento de todas las certificaciones e implementa las prácticas y políticas en la organización.

El cuarto capítulo detalla el marco metodológico que sigue la presente investigación; mencionando el alcance, diseño, unidades de la investigación, selección muestral y las herramientas de recojo de información. Asimismo, describe las cuatro etapas de la secuencia metodológica y las limitaciones de la investigación.

El quinto capítulo expone los hallazgos y resultados de la investigación. En primer lugar, detalla el perfil de los entrevistados. En segundo lugar, muestra los hallazgos obtenidos de los representantes administrativos y la percepción de los trabajadores agrarios sobre las prácticas relacionadas a las variables del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B. Por último, desarrolla el análisis de estas variables en relación a la atracción y retención.

Finalmente, se exponen las conclusiones en función de los objetivos de investigación. De esta manera, se muestran las principales prácticas de Valle y Pampa en relación a la atracción y retención que responden a las necesidades de los trabajadores agrarios y a los lineamientos de empresa B. Todo ello, con el fin de presentar las recomendaciones pertinentes para el sujeto de estudio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, primero se explica el problema de investigación. Segundo, se explica la relevancia de la investigación en los ámbitos social, organizacional y académico. Tercero, se presentan los objetivos de investigación que brindan los lineamientos del desarrollo del presente estudio. Finalmente, se expone la viabilidad de la tesis.

1. Problema de Investigación

El sector agroexportador se caracteriza por el uso intensivo de mano de obra, el cual debe entenderse de manera integral a fin de lograr avances tecnológicos, mayor productividad, consolidación en los mercados internacionales; y la inclusión económica y social de los trabajadores y sus familias (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2007). Los trabajadores agrarios representan la mayor fuerza laboral en dicho sector y son indispensables para el desarrollo de la actividad económica, sobre todo durante los periodos de cosecha (Escuela Superior de Administración de Negocios [ESAN], 2019).

Respecto a las exportaciones no tradicionales, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo informó que han incrementado en 4.1% al 2019; destacando siete regiones: Piura, Ica, La Libertad, Lambayeque, Áncash, Ayacucho y Pasco (El Peruano, 2020). Asimismo, entre el 2014 y 2018 el crecimiento del PBI de la agroindustria fue de 13.7% y tiene una relación con el crecimiento del empleo en 22% (Peñaranda, 2019). Cabe indicar que el 75% de un total de 77,688 trabajadores cuenta con empleo formal y las regiones donde se concentra el mayor número son: La Libertad (20,434), Piura (15,910), Lambayeque (12,659) e Ica (12,254) (Peñaranda, 2019).

En la actualidad, hay un gran número de trabajadores agrarios en un contexto de 342 empresas agroindustriales en el Perú (Andina, 2019). La mayor parte de estas tienen un enfoque tradicional que solo les interesa generar utilidades; es decir, se centran en mejorar la condición financiera de los accionistas que ocasiona una economía no sustentable y un costo para el medio ambiente y la sociedad (Abramovay et al., 2013). Por tanto, dicho enfoque empresarial repercute en las prácticas de la gestión del talento humano al no asegurar las condiciones laborales óptimas en cuanto a sueldo, seguridad y bienestar de los trabajadores; debido a que lo principal es la maximización de utilidades.

En este contexto, surge un nuevo tipo de empresa con propósito llamada empresa B o de triple impacto. Este se caracteriza por ser un nuevo modelo de empresa con enfoque sostenible, el cual cuenta con características corporativas tradicionales; pero también con un fuerte compromiso social y ambiental (Stubbs, 2017). De esta manera, las utilidades de las empresas B son una herramienta para el logro de sus objetivos y su sostenibilidad en el tiempo; además, tiene

como principales beneficiarios a los empleados o la comunidad. Todo ello, con el fin de mejorar sus prácticas de gestión internas y externas (Abramovay et al., 2013).

Asimismo, para ser una empresa B es necesario obtener la certificación B a través de la Evaluación de Impacto B. Esta última es una herramienta que busca “validar el cumplimiento de estándares mínimos de desempeño, el ejercicio de sus labores con transparencia, y el impacto de sus resultados sociales y medioambientales” (FOMIN, 2014, p. 8).

A partir de ello, es importante conocer las prácticas de gestión del talento de las empresas B porque dentro de su propósito de triple impacto considera a los trabajadores. Ellos buscan alinear sus valores con los de la empresa y comprenden la importancia de su trabajo diario para contribuir a solucionar el problema social o medioambiental (Sistema B, 2019c). Además, la certificación B genera una mejora continua, mayor posicionamiento y contribuye a la atracción del talento (Sistema B, 2019c). Por ende, es importante conocer cómo estas empresas están desarrollando dichas prácticas y de qué manera lo perciben sus trabajadores.

En ese sentido, Valle y Pampa es una empresa B con un aproximado de 150 a 800 trabajadores agrarios que fluctúan de acuerdo a cada campaña (M. Chávarri, comunicación personal, 7 de mayo de 2019). Esta empresa se caracteriza por sus prácticas enfocadas en el capital humano debido a su modelo de negocio de impacto llamado “Desarrollo de la fuerza laboral”, el cual ofrece trabajos con buenos estándares de calidad y capacitaciones al personal que se encuentra en situación de vulnerabilidad (Sistema B, 2019i). De esta manera, la empresa busca diferenciarse de su competencia a través de prácticas de gestión del talento para atraer personal en el momento requerido y retener al más competente. Todo ello, con el objetivo a largo plazo de fortalecer sus prácticas de atracción y retención para contar con un número adecuado de trabajadores permanentes y cubrir la nueva expansión del fundo.

2. Justificación

La justificación social para realizar esta investigación es que se identifican empresas con iniciativas de impacto social y ambiental en el Perú, lo cual refleja que están en búsqueda de cambiar su forma de hacer negocio (Sistema B, 2019c). No obstante, la mayor parte de las empresas aún optan por un antiguo modelo de creación de valor cuyo único objetivo es obtener beneficios económicos. Un ejemplo de ello son las empresas agroindustriales que se caracterizan por estar en un contexto de informalidad laboral y tener una legislación que no beneficia a sus trabajadores en su totalidad (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL], 2018).

Respecto al ámbito organizacional, es relevante investigar a las empresas B porque son un nuevo modelo de negocio busca el triple impacto en sus operaciones al formar parte de las empresas híbridas o empresas con propósito (Abramovay et al., 2013). Estas son impulsadas por la sostenibilidad, ya que no solo se enfocan en reducir sus impactos sociales y ambientales negativos; sino crean mejoras sociales y ambientales mediante sus prácticas y productos para beneficio mutuo de las empresas, medio ambiente y sociedad (Haigh & Hofman, 2012). Por otro lado, es importante la gestión de personas en las empresas B debido a que actualmente, las personas prefieren trabajar en empresas con propósito; lo cual es una oportunidad para identificar a aquellos trabajadores que buscan un mayor significado en su trabajo (Sistema B, 2019c). Adicionalmente, estas empresas ofrecen una mejor calidad a sus trabajadores a través de la mejora de sus prácticas empresariales. De esta manera, son referentes por su reputación ética y compromiso con una mejor sociedad; lo que ocasiona que sean atractivas (FOMIN, 2014).

En cuanto al ámbito académico, el aspecto más relevante de esta investigación es el análisis del conocimiento y la percepción de los trabajadores respecto a la atracción y retención laboral en una empresa B. Asimismo, será de utilidad y uso práctico para las empresas B del sector agroindustrial; pues obtendrán mayor información sobre las necesidades de sus trabajadores y podrán tomar mejores decisiones respecto a sus prácticas de atracción y retención. Todo ello, se obtendrá en base a la recopilación de datos y el análisis de la información del caso de estudio.

En base a lo expuesto, el aporte de esta investigación a las ciencias de la gestión es analizar las prácticas de atracción y retención laboral en la empresa B Valle y Pampa. En ese sentido, existen investigaciones que recalcan que estas empresas atraen y retienen a sus trabajadores motivados por la misión organizacional, y al mismo tiempo están enfocados en cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo (Nicolás & Rubio, 2015). Esto se validará a lo largo de la investigación, ya que esta empresa tiene un tipo de trabajador agrario con características y necesidades diferentes.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Analizar las prácticas de atracción y retención laboral en la empresa B Valle y Pampa.

3.2. Objetivos Específicos

- Describir los conceptos teóricos relacionados a Empresas B.
- Definir los conceptos asociados a la atracción y retención laboral.
- Exponer el desarrollo de las empresas B, el sector agroindustrial en el Perú y la empresa Valle y Pampa.

- Identificar las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa B Valle y Pampa a partir del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B.
- Conocer la percepción de los trabajadores agrarios sobre las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa B Valle y Pampa a partir del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B.

3.3. Pregunta General

¿Cómo son las prácticas de atracción y retención laboral en la empresa B Valle y Pampa?

3.4. Pregunta Específicas

- ¿Cuáles son los conceptos teóricos relacionados a las Empresas B?
- ¿Cuáles son los conceptos asociados a la atracción y retención laboral?
- ¿Cómo es el desarrollo de las empresas B, el sector agroindustrial en el Perú y la empresa Valle y Pampa?
- ¿Cuáles son las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa B Valle y Pampa a partir del área “Trabajadores” en la Evaluación de Impacto B?
- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores agrarios sobre las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa B Valle y Pampa a partir del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B?

4. Viabilidad

La presente investigación tiene como finalidad analizar las prácticas de atracción y retención laboral en una empresa B. Para ello, el sujeto de estudio es la empresa Valle y Pampa; la cual tiene la certificación B desde el año 2016. Asimismo, se cuenta con el acceso a la organización e información necesaria porque se tiene el respaldo de los líderes de las áreas de Impacto, Talento y Bienestar; y Administración y Logística.

Respecto a la bibliografía, solo se encontraron dos publicaciones referentes a la gestión de personas en las empresas B, como se muestra en el reporte bibliométrico ubicado en el apartado limitaciones de la investigación del capítulo 4. Por tanto, para el desarrollo del presente estudio se realiza la recolección de datos en dos partes: la atracción y retención en la gestión de personas; y empresas B, independientemente.

Adicionalmente, al ser un estudio exploratorio y descriptivo se tiene la necesidad de contar con recursos humanos y económicos. Estos recursos fueron cubiertos en su totalidad para el trabajo de campo que incluye el traslado hacia el fundo de Pisco, las entrevistas al personal administrativo y agrario, entre otros.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como finalidad definir la base teórica que permita realizar el análisis de las prácticas de atracción y retención laboral en la empresa B Valle y Pampa. Por ello, se ha dividido el presente capítulo en dos ejes centrales: empresas B y gestión del talento; la cual se enfoca en la atracción y retención laboral.

1. Empresas Sociales

Para comprender en qué consisten las empresas B y su certificación a través de la Evaluación de Impacto B, se inicia definiendo a las empresas sociales que abarcan a las teorías de generación de valor compartido y combinado. Este último se relaciona con las empresas B; pues genera valor económico, social y medioambiental. A continuación, se describe la evolución de estos conceptos, sus definiciones y cómo se relacionan con las empresas B.

Durante mucho tiempo se ha tenido una comprensión tradicional e incorrecta de inversión y rendimiento en las empresas, donde todo era visto únicamente desde dos extremos: empresas con fines de lucro y sin fines de lucro (Defourny & Nyssens, 2003). En este contexto, surge el concepto de empresa social a principios de 1990; la cual se define como aquella que utiliza sus actividades comerciales para cubrir sus costos y así, alcanzar su misión social. Por tanto, es una empresa autofinanciada que cubre todos sus costos a través de los recursos del mercado (Defourny & Nyssens, 2010).

Estas empresas se originan principalmente por los siguientes motivos: el incumplimiento del Estado y la empresa privada al proveer algunos servicios básicos para la población, la necesidad de difundir ciertos valores y creencias, y apoyar a grupos vulnerables o aportar a la sociedad (Ogliastri, 2003). A partir de ello, las empresas sociales han tenido un desarrollo relevante en la producción de bienes y servicios que complementan la responsabilidad del Estado y mercado al satisfacer las necesidades de la población en áreas como salud, educación, producción de alimentos, apoyo a la tercera edad, etc (Alvarado, De Vicente, García & Agafonow, 2015).

En ese sentido, es complejo definir a las empresas sociales porque se ubican entre las áreas con y sin ánimo de lucro; por lo cual corren el riesgo de desviarse de su misión y buscan objetivos conflictivos (Defourny & Nyssens, 2012). Esto último quiere decir que buscan generar beneficios económicos por encima de su impacto social, o viceversa. Respecto a ello, han ido apareciendo otras definiciones de empresa social; por lo cual no existe un único concepto en la actualidad (Villajos, Sanchis & Ribeiro, 2012). Una de estas definiciones considera a la empresa social como cualquier organización o proyecto que está comprometido en realizar actividades que

tengan un valor social significativo, o en producir bienes y servicios con un propósito social integrado (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2004).

Para Defourny y Nyssens (2012), la empresa social se diferencia de las asociaciones sin ánimo de lucro porque no tiene como objetivos el activismo ni la redistribución de flujos financieros; pero se comprometen con la producción de bienes o la provisión de servicios de forma continua. Esto debido a que debe evitar pérdidas financieras y ser económicamente sostenible (Alvarado et al., 2015). Por otro lado, Etchart y Comolli (2013) definen que una empresa social tiene por objetivo resolver un problema social de una manera sustentable y rentable a través de estrategias de negocio. De esta manera, el éxito de una empresa social se mide por su impacto social y cómo lo sostiene a través de un valor económico (FOMIN, 2014). Por último, Yunus, Moingeon y Lehmann (2010) mencionan que una empresa social tiene como principal objetivo resolver una problemática social, ambiental, sanitario o similar; y al mismo tiempo, el objetivo secundario de generar ingresos para ser sostenible en el tiempo.

Para fines de esta investigación, la empresa social es una organización que utiliza los recursos del mercado y beneficios económicos para mantenerse sostenible en el tiempo; y principalmente, lograr su fin social y/o ambiental. Por ende, este concepto se relaciona con el valor compartido y combinado que serán descritos en las siguientes secciones.

1.1. Valor Compartido

La creación de valor compartido parte de una crítica por redefinir el propósito de las organizaciones para que no sean ajenas a los problemas sociales, sino los aborden con un modelo de negocio (Porter, 2014). De esta manera, el crear valor compartido genera valor económico y social simultáneamente; lo cual se traduce en una nueva forma del capitalismo de las empresas y cómo esta se relaciona con la sociedad. Asimismo, es relevante recalcar que este concepto no es responsabilidad social empresarial, ni filantropía y tampoco sustentabilidad; sino es una nueva manera de éxito económico. Por ello, el valor compartido debe ser considerado como centro de lo que hacen las empresas (Porter & Kramer, 2011).

La importancia de este concepto es que entiende las necesidades de la sociedad, define los mercados y reduce los aspectos negativos que pueden crear costos internos para las empresas (Porter & Kramer, 2011). En ese sentido, ser competitivo en el sector privado está estrechamente ligado al desarrollo de las condiciones sociales. Así, el valor compartido se refiere a las políticas y prácticas que aumentan la competitividad de una empresa mejorando las condiciones económicas y sociales simultáneamente (Porter & Kramer, 2011).

A diferencia de lo que se hubiera creído tradicionalmente, este nuevo paradigma muestra que existe una mayor congruencia entre el progreso social y la productividad de una empresa en su cadena de valor (Porter & Kramer, 2011). Por tanto, las empresas con un enfoque de valor compartido desarrollan beneficios en la productividad de sus diversas áreas como salud, seguridad, desempeño ambiental, retención y capacitación (Porter & Kramer, 2011).

1.2. Valor Combinado

Las empresas están más conscientes de su entorno e incorporan la decisión de resolver problemáticas sociales en su modelo de negocio y no solo se limitan a un programa de responsabilidad social empresarial (Emerson, 2003), en adelante RSE. Este último concepto inicia con la voluntad de las empresas por realizar aportes más allá del retorno económico; los cuales van desde la asistencia alimentaria y donaciones hasta programas de capacitación. En ese sentido, la RSE se puede asociar con actividades de filantropía, ser un medio para relacionarse con la sociedad o una herramienta de comunicación que permita incrementar la reputación empresarial (Etkin, citado en Ibarbia, 2013). De esta manera, las empresas migran a un modelo de negocio sostenible; el cual crea valor a largo plazo para los accionistas aprovechando las oportunidades y gestionando los riesgos derivados del desarrollo económico, social y ambiental (Dow Jones Sustainability Index, citado en Pinillos & Fernández, 2011). Esto se debe a que la RSE está vinculada con programas sociales que no están ligados necesariamente al giro del negocio (Pinillos & Fernández, 2011).

En “El Propósito del Capital”, Emerson (2018) reflexiona acerca del enfoque como empresa mencionando que si las empresas continúan centrándose en tácticas e inversiones, perderán de vista a los impulsores centrales del valor. Por ello, se debe hacer uso del capital no de una manera tradicional, sino teniendo un mayor interés en la comunidad y el planeta (Emerson, 2018). De esta manera, el concepto de valor combinado surge por el interés de proporcionar una definición más completa donde la inversión y el rendimiento no implican un coste de oportunidad entre los intereses sociales y financieros, sino una búsqueda de propuesta de valor que integre ambos aspectos (Emerson, 2018). A partir de lo anterior, dicho concepto consiste en la generación de valor económico, social y ambiental; sin embargo, existen autores que incluyen el valor ambiental dentro de la creación del valor social. Por ejemplo, Lejarriaga y Díaz (2018) describen que el valor social se refleja en acciones respetuosas con el medio ambiente, de forma socialmente responsable, a favor de grupos de personas que requieren una atención social no resuelta por el Estado, entre otros.

De esta manera, Emerson (2003) sostiene que se debe desarrollar una propuesta de valor que combine, integre y afirme la maximización del valor social, ambiental y económico dentro

de una empresa, sea con o sin fines de lucro. Si bien muchas empresas cuentan con el modelo tradicional de creación de valor, son cada vez más las que optan por crear valor compartido o combinado a través de su modelo de negocio. Por tanto, esta nueva manera de crear valor se materializa en un nuevo tipo de empresa llamada empresa B o B corp; las cuales son un nuevo modelo de empresa que tiene como propósito transformar la concepción del éxito empresarial al generar valor económico, social y/o ambiental.

1.3. Empresas B

El concepto de empresa B surge en Estados Unidos por tres emprendedores de éxito: Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kasoy. Ellos estaban enfocados en hacer negocios a través de buenas prácticas de impacto social y ambiental, pero se llevaron una gran decepción cuando un empresario les compró su empresa de calzado de baloncesto y desmontó sus buenas prácticas. Lo anterior, fue un detonante en sus vidas y los impulsó a crear una nueva forma de hacer negocios; en el cual tener un impacto ambiental y social, no implica dejar de generar rendimientos financieros (Abramovay et al., 2013). De esta manera, los tres emprendedores norteamericanos crearon una organización sin fines de lucro llamada “B Lab” en el 2006; con el fin de desarrollar una comunidad de empresas B a partir de la Certificación de Empresas B (Abramovay et al., 2013).

En ese sentido, las empresas B son un nuevo tipo de empresa que incorpora características particulares de los tres sectores. Sobre el sector privado, incluye la participación regular en los mercados; del sector público, está asociada a su naturaleza de generar valor público; y del sector social, se enfoca en su misión (Abramovay et al., 2013). Es así como el éxito empresarial no se centra en generar utilidades, sino en crear un entorno favorable para la solución de problemas sociales y/o medioambientales (FOMIN, 2014). Por tanto, este nuevo modelo de negocio extiende el deber de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros. De esta manera, se comprometen en generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente; mientras busca el mejor rendimiento financiero con estándares de gestión y transparencia (Abramovay et al., 2013).

Por otro lado, B Lab ha creado tres herramientas que permiten identificar a aquellas empresas cuyos accionistas están comprometidos legalmente con un propósito de impacto positivo a largo plazo; y al mismo tiempo, gestionan sus impactos sociales y ambientales. La primera herramienta es la Evaluación de Impacto B que tiene por objetivo medir y gestionar el impacto social y medioambiental de las empresas en relación con los estándares más altos de gestión en cinco áreas (Correa, 2019), (ver figura 1).

Figura 1: Áreas de la Evaluación de Impacto B



Adaptado de Sistema B (2019d).

Esta evaluación otorga un puntaje en cada área permitiendo evaluar los avances de la propia empresa y compararlos con otras. De esta manera, permite identificar el Modelo de Negocio de Impacto que consiste en el vínculo directo entre los resultados financieros y el impacto positivo que busca una empresa; es decir, se integra el impacto esperado en la gestión del negocio (Correa, 2019). En ese sentido, la Evaluación de Impacto B propone más de 20 Modelos de Negocio de Impacto según la parte interesada que es beneficiada por los productos o servicio de la empresa (ver Anexo A).

Asimismo, el contenido de esta herramienta gratuita es supervisado por un Consejo Asesor de Estándares y sus preguntas varían en función del país, sector, industria, tamaño y definición del modelo de negocio de impacto elegido. Además, se asigna una calificación numérica de acuerdo al avance de las operaciones que incluyen las políticas y prácticas de la empresa; y su modelo de negocio que le permite compararse con otras similares (Correa, 2019). Por otro lado, las empresas que obtengan más de 80 puntos respecto a los 200 pueden certificarse como empresa B y deben actualizar su evaluación cada tres años proporcionando documentación adicional que validen sus respuestas. De esta manera, la recertificación permite determinar objetivos de mejora en cuanto a los estándares más actualizados y evaluar su desempeño en el tiempo (B Corporation, 2020a).

La segunda herramienta consiste en la Certificación Empresa B que es un proceso en el cual un externo evalúa el avance y compromiso social y ambiental de una empresa, ya que mide su desempeño en cada ámbito y no solo en sus procesos y productos (ver Anexo B). En ese sentido, las empresas B certificadas son empresas con fines de lucro que están comprometidas legalmente a generar un impacto positivo en sus empleados, comunidades y medioambiente;

siendo B Lab la responsable de revisar, mantener y brindar esta certificación a nivel mundial (Correa, 2019). Cabe mencionar que para que una empresa obtenga la certificación debe cumplir con los requisitos de desempeño, legal y transparencia. El primero consiste en alcanzar el puntaje mínimo en la Evaluación de Impacto B; el segundo, realizar las modificaciones en los estatutos considerando a los grupos de interés en la toma de decisiones; y el tercero, firmar un documento llamado Declaración de Interdependencia en el cual están los objetivos y obligaciones al ser parte de la comunidad global de empresas B certificadas (B Corporation, 2020a).

También, toda empresa que busca obtener esta certificación debe tener un año de funcionamiento como mínimo; sin embargo, existe la Certificación Empresa B Pendiente para aquellas empresas de menor tiempo de operación (ver Anexo C). Cabe indicar que las Empresas B Certificadas deben modificar sus estatutos legales de constitución incorporando el compromiso de impacto positivo de los accionistas (Correa, 2019).

La tercera y última herramienta se refiere a las B Analytics y el Global Impact Investing Rating Service (GIIRS) que han sido diseñadas con el fin de facilitar las funciones de los analistas de inversión, quienes toman en cuenta la información proporcionada en la Evaluación de Impacto B (Correa, 2019).

Finalmente, el análisis de la presente investigación se enfoca en el área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B; en donde se analizan sus 4 categorías (ver Figura 2). Este análisis permite comprender cómo los trabajadores de una empresa B son atraídos y retenidos. En ese sentido, el siguiente apartado desarrolla los conceptos de atracción y retención laboral.



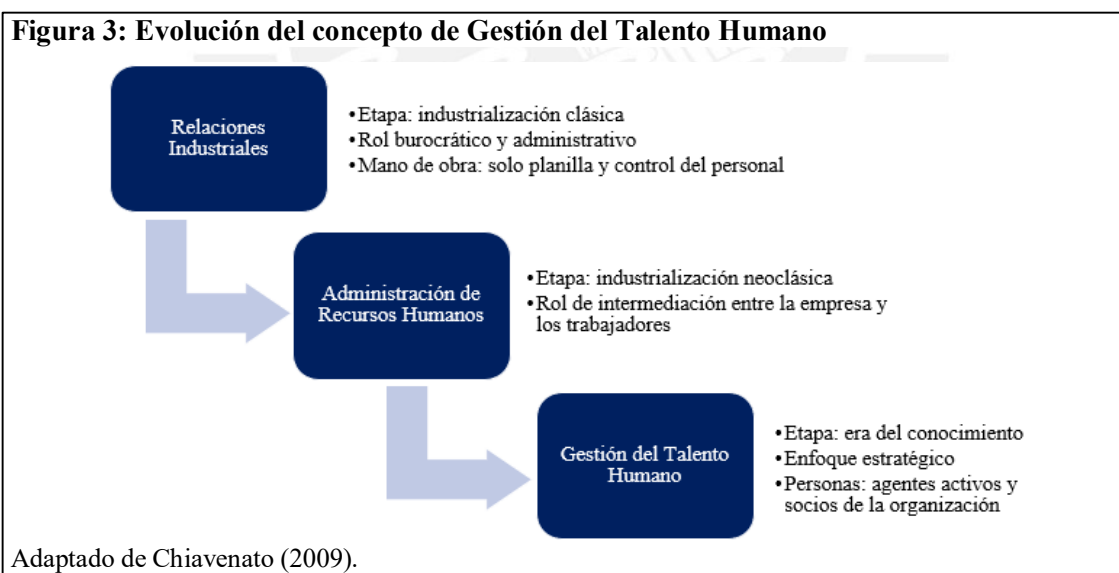
2. Gestión del Talento en las empresas

Para que se entienda en qué consisten la atracción y retención laboral, se detalla la relevancia de la gestión del talento en las empresas. A continuación, se describe la evolución de estos conceptos, sus definiciones e influencia en las organizaciones que generan impacto ambiental, económico y social.

Existen varias definiciones del concepto de recursos humanos, una de ellas se refiere a las políticas y prácticas primordiales que se implementan para manejar exitosamente las

relaciones laborales (Dessler & Varela, 2011). Sobre ello, sus principales teorías se enfocan en demostrar el rol que desempeña la persona, las competencias que ha desarrollado y sus relaciones interpersonales que permiten un alto nivel de productividad y eficiencia; lo cual varía de acuerdo con la ejecución de las prácticas y políticas (Prieto, 2013). Por otro lado, se han establecido tres aspectos en los procesos de recursos humanos que son el proceso de atracción (reclutamiento, selección, contratación e inducción), formación y remuneraciones, y desvinculación laboral. Dentro de estos, influyen la normativa y políticas establecidas (Prieto, 2013). Cabe indicar que las políticas consisten en aquellas conductas o códigos que todos los colaboradores deben seguir para promover el óptimo funcionamiento de la empresa (Ramos & Sánchez, 2017).

En ese sentido, es necesario diseñar una planificación estratégica para atraer, desarrollar y retener a los colaboradores debido a que se les evalúa constantemente, les permite proyectar sus demandas laborales y aseguran su disponibilidad o continuidad. Por ello, se han establecido tres pasos para ejecutar la estrategia: determinar las competencias de los requerimientos de perfiles de puestos, una buena planeación de incorporación del personal, y proponer programas de desarrollo y retención (Cantú, 2006). Por otro lado, se identifica la evolución e importancia de la gestión de personas (ver Figura 3); ya que el área de recursos humanos y su terminología se han modificado por los cambios en las organizaciones (Chiavenato, 2009).



En línea a ello, la gestión del talento humano hace referencia a que las personas son consideradas como socios estratégicos que promueven el cumplimiento de los objetivos trazados (Mitta & Dávila, 2015). Para Alonso y García-Muiña (2014), son las actividades que una empresa realiza con el objetivo de atraer, identificar, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores trabajadores que ocupan puestos estratégicos. De acuerdo con Ulrich (2017), el talento consiste en la combinación de tres componentes fundamentales: competencia, compromiso y contribución.

Estos deben ser gestionados por los profesionales de recursos humanos y los altos directivos de una organización (Ulrich, 2017).

Según Saracho (2011), el talento consiste en agregar valor a la empresa independientemente del puesto, jerarquía o estructura. Este concepto busca optimizar las habilidades y destrezas de las personas, su grado de involucramiento y participación, y la mejora continua de toda la organización (Prieto, 2013). Así, se debe trasladar esa responsabilidad a todos los niveles jerárquicos; ya que gestionar ese talento implica la captación, desarrollo y retención en todos los niveles: operativo, táctico y estratégico (Prieto, 2013). Finalmente, Martín (2015) define que este concepto debe ser establecido por la propia organización, ya que debe estar alineada con la estrategia y necesidades establecidas.

De esta manera, la presente investigación toma en consideración lo propuesto por Martín y Prieto en relación al talento. Primero, el talento es todo aquel trabajador que agrega valor al cumplir con sus actividades en cualquier nivel jerárquico. Segundo, el trabajador es identificado como talento de acuerdo a cada empresa y para ello, debe estar alineado y contribuir con su propósito organizacional. A continuación, se explica el rol que tiene el área de gestión del talento en las empresas sociales.

2.1. El rol de la gestión del talento humano en el impacto social, ambiental y económico de las organizaciones

Es importante incorporar la sostenibilidad y/o responsabilidad social en las políticas del área de gestión del talento humano. Esto debido a que los colaboradores prefieren trabajar en organizaciones donde se identifiquen con sus valores, lo cual les permite optimizar sus procesos de reclutamiento y mejorar su retención laboral (Strandberg, 2009). A partir de ello, el área de gestión del talento humano contribuye a realizar acciones de sostenibilidad que promueve su organización, ya que ocupa un rol estratégico al dar soporte para conseguir los objetivos de impacto social y/o medioambiental establecidos. Asimismo, cada líder es responsable de promover el cumplimiento de dichas acciones por parte de su equipo (Strandberg, 2009).

Adicionalmente, debe existir una visión holística que incluya la RSE en la evaluación de competencias de sus colaboradores para alinear los pilares de sostenibilidad con el comportamiento de las personas (Strandberg, 2009). De esta manera, los colaboradores contribuyen en la RSE y las prácticas de sostenibilidad para cumplir los objetivos organizacionales (Strandberg, 2009). Lo anterior, es posible si los valores de los colaboradores están alineados con los establecidos por la organización, lo cual incrementa su compromiso y comportamiento ético.

En ese sentido, el rol de la gestión del talento humano toma mayor protagonismo e importancia; pues las personas que trabajan en dicha área son los gestores que desarrollan e implementan las prácticas de sostenibilidad. Esto ayuda a que se tomen medidas sostenibles en todos sus procesos (Strandberg, 2009). En resumen, el área de gestión del talento humano tiene un rol fundamental al incorporar las prácticas de responsabilidad social empresarial o sostenibilidad en sus funciones diarias porque ayudan a que los colaboradores se identifiquen, fomenten y cumplan con los objetivos (ver Anexo D). A continuación, se explican los principales conceptos de atracción y retención laboral, sus elementos e importancia para la presente investigación.

2.2. Atracción laboral

Actualmente, uno de los aspectos más críticos y con mayor nivel de importancia en la gestión de personas es la capacidad que pueden desarrollar las organizaciones para atraer y retener al talento (Hughes & Rog, 2008). De esta manera, la atracción laboral es una actividad clave para el éxito de la organización porque consiste en la identificación de los posibles postulantes con la imagen, información y valores de la organización (Coldwell, citado en Avdzhiev, 2017). En ese sentido, la empresa tiene que ofrecer una imagen atractiva al postulante para que la busque. Por tanto, las empresas tienden a captar a los postulantes mediante su propósito y capital humano (Alcalá, citado en Valdebenito, 2016). En relación a lo mencionado, la presente investigación define la atracción laboral como un aspecto clave de la gestión del talento humano que permite atraer personas que se identifiquen con el propósito, imagen, información y valores de la empresa.

Por otro lado, se han desarrollado distintos enfoques en cuanto a la atracción del talento; por ejemplo, uno de ellos sostiene que las empresas deben centrarse en la gestión y atracción de los trabajadores más talentosos o valiosos (Huselid, Beatty & Becker, 2009). Otro enfoque es el propuesto por Münch (2005), quien sostiene que la gestión del talento debe ser de manera global y aplicada para todos los trabajadores de una compañía. Por lo cual, deben existir propuestas diferenciadas para la atracción de distintos talentos (Matos, Miguel & Rodriguez, citados en Arcos, Morales & Galvez, 2018). De acuerdo a lo anterior, las organizaciones implementan distintas técnicas para atraer trabajadores con diferentes perfiles (Arcos, Morales & Galvez, 2018). En base a lo expuesto, las prácticas de atracción deben ser aplicadas de manera integral por la empresa; tomando en cuenta las diferentes características de los perfiles de puestos y niveles jerárquicos para que se considere atractivo el lugar de trabajo.

Complementando lo anterior, el término “Trabajo atractivo” o “Atractividad del trabajo” consiste cuando una persona está interesada en aplicar al trabajo, quiere permanecer ahí y está comprometido con el mismo (Headlund & Pontén, citados en Nanda, Allard, Pousette &

Härenstam, 2017). En ese sentido, cuando los trabajadores encuentran un trabajo atractivo se comprometen con la empresa, se sienten satisfechos y tienen menos incentivos para irse (Headlund & Pontén, citados en Nanda et al., 2017). Por tanto, la evaluación del atractivo de un trabajo ocurre a través de las experiencias subjetivas y expectativas de los trabajadores. Esto quiere decir que la atraktividad de un trabajo puede ser una percepción dinámica cuando ocurren cambios en las necesidades personales del trabajador (Headlund, citado en Nanda, Allard, Pousette & Härenstam, 2017). De este modo, los trabajadores son individuos que juzgan la atraktividad de un trabajo en base a sus necesidades y condiciones de vida; lo cual se evalúa a través de sus experiencias y expectativas.

Asimismo, algunas características organizativas y sus efectos en la atracción pueden ser cualidades estructurales como la toma de decisiones descentralizada y el sistema de recompensas que influyen en la percepción del atractivo (Nanda, Allard, Pousette & Härenstam, 2017). En este sentido, el factor atractivo de un trabajo no puede ser medido con un objetivo cuantitativo; sino por las experiencias o percepciones de los trabajadores sobre su lugar laboral, ambiente, cultura y valores (Seppala & Klemola, citados en Nanda, Allard, Pousette & Härenstam, 2017). Adicionalmente, la atraktividad del trabajo se relaciona con la motivación debido a que su efecto es bidireccional; y se pueden alcanzar altos niveles de participación y motivación al mejorar el atractivo del trabajo en sí mismo (Headlund, citado en Nanda et al., 2017). Todo ello, más allá de mejorar las condiciones del contrato de trabajo (Marks & Huzzard, citados en Nanda, Allard, Pousette & Härenstam, 2017).

En relación a lo anterior, la empresa debe tomar en cuenta los elementos o factores que vuelven atractivo el trabajo a partir de las experiencias y expectativas del trabajador. Para determinar estos elementos, se deben identificar los requerimientos del trabajo y el tipo de persona adecuada para el puesto; con el fin de atraer a las personas idóneas. De este modo, para identificar y atraer a los trabajadores adecuados es importante que exista una relación entre la persona con su puesto de trabajo y la empresa (Carless, citado en Thompson, 2013).

En cuanto a los elementos o factores de la atracción laboral, Amundson (citado en Thompson, 2013) menciona que estos cambian a partir de las condiciones de vida, desarrollo personal y cambios identificados en cada individuo. Por tanto, para atraer a la persona idónea al puesto de trabajo es necesario que se identifiquen los factores atractivos para ella en ese periodo de tiempo. Esto quiere decir que los factores de atracción deben adaptarse a las necesidades, deseos y características de los candidatos para que sean más efectivos (Amundson, citado en Thompson, 2013). De esta manera, Amundson (citado en Thompson, 2013) identifica diez

factores que influyen en la atracción laboral y su importancia varía a través del tiempo y postulante (ver Tabla 1).

Tabla 1: Diez factores que influyen en la atracción laboral

Factores de atracción laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad laboral • Ubicación • Relaciones • Reconocimiento • Contribución • Adecuación al trabajo • Flexibilidad • Aprendizaje • Responsabilidad • Innovación.
-------------------------------	--

Adaptado de Thompson (2013).

Según Nelago (2011), se han identificado ciertos factores que tienen un impacto en la atracción laboral de las organizaciones como las condiciones de trabajo, desarrollo de recursos humanos, estrategias de reclutamiento, marca de la empresa y legislación laboral. Otro autor, Sánchez (2014) considera una serie de factores o elementos a tomar en cuenta para la atracción del personal (ver Tabla 2).

Tabla 2: Factores o elementos de la atracción del personal

Liderazgo	El líder debe ser capaz de atraer y retener el talento en el interior de la empresa; y al mismo tiempo, lograr ser un referente para sus subordinados a nivel profesional como personal.
Cultura empresarial	Debe ser una cultura fuerte e incluyente que permita a los trabajadores identificarse con esta; y al mismo tiempo, pueda adaptarse fácilmente a los cambios del entorno.
Capacidad de motivación y Espíritu de equipo	Estos elementos son importantes, ya que el trabajador difícilmente permanecerá mucho tiempo en una empresa sin motivación.

Adaptado de Sánchez (2014).

Por otro lado, Arias (citado en Ames, 2017) menciona que existen ciertas técnicas o elementos que permiten que el proceso de atracción sea más efectivo debido a que las empresas se encuentran en un contexto cambiante, globalizado y tecnológicamente exigente. El primer elemento es la remuneración que es fundamental para todos los trabajadores, incluyendo a los directivos. El segundo, se refiere a diseñar políticas complementarias enfocadas en fomentar la capacidad de aprender, crear y aportar en el funcionamiento de la estrategia de la empresa; por ejemplo, contar con esquemas de trabajo flexibles, incentivar la promoción interna, entre otros. Por todo ello, es importante crear una imagen atractiva de la empresa para su consumidor y el

potencial trabajador porque a mayor capacidad de atracción será menos difícil sustituir al talento que se retira voluntariamente (Arias, citado en Ames, 2017).

De acuerdo a lo anterior, los elementos de atracción que los autores coinciden son la remuneración, aprendizaje y desarrollo, condiciones de trabajo y seguridad laboral, cultura, y reconocimiento. Sin embargo, cada autor añade otros elementos que contribuyen a la atracción laboral como adecuación al trabajo, responsabilidad, innovación, estrategias de reclutamiento, marca de la empresa, desarrollo de recursos humanos y liderazgo.

Finalmente, existe una relación entre la atracción y retención debido a que las técnicas o métodos más efectivos de atracción tienen un efecto directo en el interés por retener al personal (Amundson, citado en Thompson, 2013). A partir de ello, las organizaciones deben brindar buenas prácticas de empleo y alta participación enfocadas en el trabajador para promover una experiencia positiva en su lugar de trabajo (Boxall & Macky, citados en Hutchings, De Cieri & Shea, 2011). Por tanto, un aspecto importante que utilizan las empresas para generar una ventaja competitiva, efectiva y sostenible es la capacidad que tienen para atraer y retener trabajadores competentes, confiables y talentosos (Kickul, citado en Thompson, 2013). En ese sentido, es importante que las empresas identifiquen los elementos descritos para desarrollar prácticas que atraigan y retengan a los trabajadores. Respecto a lo mencionado, en el siguiente apartado se define el concepto de retención laboral, su importancia y elementos.

2.3. Retención laboral

Chambers et al. (citado en Arcos, Morales & Galvez, 2018) menciona que la retención del talento humano es un estado en el cual los empleados deciden trabajar y permanecer por voluntad propia en una organización. Además, recalca que dicho vínculo laboral debe ser duradero y constante; lo cual debe desarrollarse mediante su identificación con los valores de la organización y que responda a sus necesidades. Otro autor, define la retención como aquellas prácticas organizacionales enfocadas en convencer al personal clave o estratégico para que permanezca en la organización (Gonzales, 2009).

Según Hausknecht, Rodda y Howard (2009), la retención laboral son aquellas prácticas y procesos que utiliza una organización con el fin de que sus empleados no abandonen sus puestos de trabajo. Asimismo, es necesario incluir medidas para motivar e incentivar a que los trabajadores se desempeñen de una manera más óptima; lo cual genera que se queden por un periodo mayor. De esta manera, existen múltiples prácticas o técnicas para retener a los colaboradores quienes deben sentirse realmente motivados para continuar en su lugar de trabajo; lo cual se obtiene no solo al incrementar sus salarios, sino también al ofrecerles beneficios alineados a sus estilos de vida y preocupaciones (Valdebenito, 2016).

Por tanto, el presente estudio define la retención laboral como un proceso de gestión del talento humano que contiene prácticas y procedimientos; con el fin de que el personal no tenga la intención ni decida desvincularse de la empresa. Asimismo, estas prácticas de retención incorporan medidas que motivan a los trabajadores a permanecer en la empresa. Todo lo anterior, está incluido dentro de las políticas de gestión del talento. Cabe indicar que las políticas de gestión del talento son aquellas reglas o normas determinadas para cumplir las funciones, y que estas aporten al cumplimiento de objetivos (Chiavenato, 2007).

A partir de lo anterior, la motivación tiene un impacto positivo en la retención de los empleados (Mgedezi, Toga & Mjoli, 2014); ya que logra estabilidad y permanencia de los trabajadores en la organización, además de mejorar su eficacia y eficiencia (Adeyemo, 2017). Por el contrario, cuando los trabajadores se encuentran desmotivados no se esfuerzan y en la primera oportunidad que tienen, abandonan el trabajo (Cheema, Shujaat & Alam, citados en Muzzafar & Shah, 2018). De esta manera, la motivación es una de las razones por el cual la empresa y el trabajador mantienen una relación a largo plazo (Mgedezi et al., 2014). Por ello, la empresa debe motivar a sus trabajadores para que realicen una acción que será recompensada con algún factor o elemento de su interés. En ese sentido, se debe conocer a cada trabajador para velar por sus necesidades individuales; y de este modo, determinar si el factor o elemento de motivación es el adecuado (Miranda, 2016).

Respecto a lo mencionado, la empresa debe conocer las necesidades y motivaciones individuales de cada trabajador; con el fin de determinar los elementos o factores idóneos para retenerlos. Sobre estos elementos, Chiavenato (2007) identifica que se requieren de características como: remuneración económica, prestaciones sociales y de higiene, y seguridad en el trabajo (ver Tabla 3).

Tabla 3: Elementos para la retención laboral

Remuneración económica	Incentivos y premios monetarios con el fin de recompensar a los trabajadores. Incluye todas las formas de pago al trabajador.
Prestaciones sociales	Facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus trabajadores. Por ejemplo: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, entre otros.
Prestaciones de higiene	Conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

Tabla 3: Elementos para la retención laboral (continuación)

Seguridad Laboral	Conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas con el fin de prevenir accidentes; ya sea eliminando las condiciones inseguras del ambiente laboral o capacitando a los trabajadores en prácticas preventivas.
-------------------	---

Adaptado de Chiavenato (2007).

Cabe señalar que las prestaciones sociales pueden ser obligatorias por ley o iniciativas de la propia empresa. Por otro lado, las prestaciones de higiene y seguridad laboral están relacionadas porque garantizan la existencia de condiciones personales y materiales que mantienen la salud del trabajador (Chiavenato, 2007).

Para Naggiar (2001), existen seis áreas de recursos humanos que influyen en la retención del personal: orientación, capacitación, desarrollo profesional, motivación, compensación, y evaluación o retroalimentación. Cabe indicar que el modelo de retención propuesto no toma en cuenta la selección de personal, a pesar que dicha área permite contratar al personal que se adapte a la cultura organizacional; y por ende, influye en la reducción del porcentaje de rotación. No obstante, la propuesta de este autor sostiene que aquellas organizaciones que implementen una estrategia de retención compuesta por estas seis prácticas y consideren las necesidades de los trabajadores, podrán incrementar su nivel de retención. A continuación, se presenta cada práctica que influye en la retención laboral (ver Tabla 4).

Tabla 4: Prácticas que influyen en la retención

Orientación	Proceso formal en el que los nuevos ingresos están informados sobre distintos aspectos de la organización y su puesto laboral. Por ejemplo, conocen sus valores, normas, desarrollan relaciones interpersonales, entre otros.
Formación	Programas de aprendizaje enfocados en la mejora del conocimiento, habilidades y capacidades del personal.
Desarrollo	Programas enfocados en la detección de necesidades y desarrollo profesional del trabajador. El plan o línea de carrera es un proceso que se implementa a partir de los resultados del programa de capacitación.
Motivación	Es un proceso psicológico que genera un comportamiento y percepción del trabajo, lo cual puede ayudar o no a cumplir sus objetivos.
Compensación	Tiene como fin recompensar a los trabajadores por su desempeño e incentivarlos a que se esfuercen más. La política de compensación influye en el comportamiento de los trabajadores.
Evaluación / Feedback	Los programas de evaluación sirven para determinar y medir si el personal cumple con los objetivos y se toman decisiones al respecto. El proceso de retroalimentación debe formar parte de la evaluación continua e implica informar al trabajador sobre su desempeño y comportamiento o actitudes.

Adaptado de Naggiar (2001), Harris y Desimone (1994), Greenhaus (1987) y Mitchell (1982).

Otro autor es Martín (2011), quien identifica una serie de prácticas de gestión del talento que son implementadas por las empresas para retener al personal. Dichas prácticas consisten en el diseño del puesto de trabajo, desarrollo profesional, retribución, relaciones internas del empleado, y las condiciones y organización del trabajo (ver Tabla 5).

Tabla 5: Prácticas para retener al personal

Diseño del puesto de trabajo	Puesto retador, fomenta la autonomía, diseño enriquecido del puesto, solicita diferentes habilidades y conocimientos, y existen tareas no repetitivas.
Formación	Formación intensiva y mentoring
Oportunidades de desarrollo profesional	Formalización, comunicación e implementación del sistema de ascenso o promoción, promociones basadas en el desempeño y línea de carrera.
Retribución/recompensa/incentivo	Retribución variable de acuerdo al desempeño, incentivos grupales, equidad retributiva, etc.
Liderazgo y soporte del supervisor	Apoyo a los subordinados, soporte, reconocimiento y accesibilidad.
Comunicación interna y participación	Reuniones, buzón de sugerencias, intranet, asambleas, participación en la toma de decisiones.
Relaciones con compañeros	Actividades de camaradería, fomentar el apoyo entre compañeros, etc.
Condiciones y organización del trabajo	Ergonomía, horario flexible, permisos laborales, apoyo económico, teletrabajo, etc.

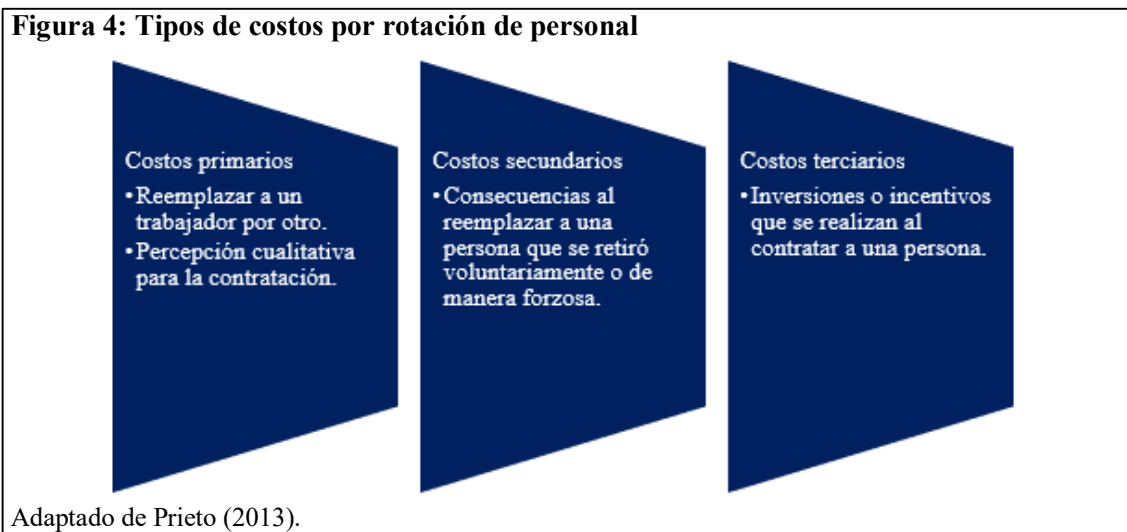
Adaptado de Martín (2011).

Según Bargsted (citado en Figueroa, 2014), hay tres elementos a tomar en cuenta para la retención laboral. El primero, son los cambios en la manera de desarrollar el trabajo especialmente al incorporar nuevas tecnologías. El segundo, se refiere a los componentes de relaciones laborales que son el legal asociado a los derechos y deberes del trabajador; y el psicológico relacionado a las expectativas de cada trabajador respecto al otro. El tercero, son los planes de carrera vinculados al desarrollo personal y profesional. Finalmente, Oyarzún y Oyarzun (citado en Figueroa, 2014) sostienen la importancia de que las compensaciones deben ir de la mano con el desarrollo profesional; a fin de aumentar las posibilidades de retención.

De acuerdo a lo anterior, los autores mencionados coinciden en que la compensación es uno de los elementos o prácticas de retención base porque es una retribución monetaria otorgada a los trabajadores por su desempeño; puede ser fijo o variable. También, coinciden en la formación y desarrollo profesional que están relacionados al aprendizaje continuo y línea de carrera. Sin embargo, cada autor añade otros elementos o prácticas que contribuyen a la retención

como prestaciones sociales y de higiene, seguridad laboral, orientación, motivación, evaluación/feedback, liderazgo y soporte del supervisor, relaciones con compañeros, comunicación interna y participación, condiciones y organización del trabajo, diseño del puesto de trabajo, componentes de relaciones laborales (legal y psicológico) y gestión del cambio al incorporar nuevas tecnologías.

Por otro lado, uno de los problemas que se vinculan a la retención laboral y enfrentan los líderes de una organización es la rotación voluntaria del personal. De acuerdo a ello, se infiere que su costo es igual a dos o tres veces la inversión o retribución otorgada al personal (Barragán, Castillo & Guerra, 2009). Por tanto, es menos costoso retener a un trabajador que conoce el funcionamiento de la empresa y comparte su cultura organizacional (Ramos & Sánchez, 2017). En ese sentido, se deben implementar prácticas para prolongar el tiempo de permanencia y disminuir los costos mediante programas de retención efectivos como un mejor sistema de compensación y reconocimiento, capacitaciones, entre otros. A continuación, se detallan los tipos de costos que se pueden producir al tener un alto porcentaje de rotación voluntaria o involuntaria (ver Figura 4).



De acuerdo con Prieto (2013), se debe tener mayor consideración y análisis a las causas de la rotación voluntaria. Entre las más comunes están las mejores ofertas salariales, falta de motivación y el limitado poder en la toma de decisiones que generan impacto en la organización (Prieto, 2013). En ese sentido, una de las herramientas para conocer estas causas son las entrevistas de salida que permite saber los motivos para que una persona decida irse (Barragán et al., 2009).

En relación a lo anterior, se deben tomar en cuenta las consecuencias de la rotación voluntaria del trabajador para implementar prácticas de retención que minimicen sus efectos en

la empresa. A continuación, se desarrollan los conceptos de las variables del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B relacionadas a la atracción y retención laboral descritos anteriormente.

2.4. Atracción y retención laboral asociado al área Trabajadores de la Evaluación de Impacto B

Una estrategia de negocio debe incluir prácticas de atracción y retención del personal. En ese sentido, una empresa se diferencia por ser capaz de atraer al talento por medio de prácticas de atracción que le permita tener una ventaja competitiva sostenida frente a las demás empresas. Además, se necesita un plan de motivación del personal para que la empresa logre alcanzar los resultados deseados. Todo ello, a fin de retener al personal clave pues su rotación no solo genera un mayor costo económico-emocional que implica el reclutamiento, selección, reemplazos temporales, entrenamiento, entre otros; sino también porque desaparece el activo intelectual-emocional (Santillán, 2017).

De acuerdo a lo mencionado en los apartados 2.2. y 2.3., los elementos o factores de atracción y retención identificados se relacionan con las cuatro variables del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B: “Bienestar, Salud y Seguridad”; “Desarrollo Profesional”; “Satisfacción y Compromiso”; y “Seguridad Financiera”. Lo anterior, se debe a que esta área de impacto evalúa cómo la empresa contribuye al bienestar financiero, físico, profesional y social de sus empleados; e incluye temas como el pago de un salario mínimo vital, beneficios para sus empleados, salud y seguridad de los mismos, oportunidades de desarrollo profesional, entre otros (B Lab, 2019). Por ello, en esta sección se describen estas cuatro variables, sus características más importantes, su relación a la atracción y retención, y su definición de acuerdo a B Lab.

2.4.1. Bienestar, Salud y Seguridad

Se puede entender el bienestar como el resultado de la percepción y obtención de logros del trabajador, todo ello orientado conseguir una vida deseable (Beltrán, 2014). En ese sentido, el bienestar laboral se puede entender como un estado y disposición del trabajador por proteger su salud mental y emocional. De esta manera, se desarrolla un juicio emocional que relaciona el grado de satisfacción con la experiencia obtenida (Beltrán, 2014).

De acuerdo con Muñoz (citado en Lopez, 2015), el bienestar laboral se refiere a la remuneración, clima laboral, relación entre pares y líneas jerárquicas, presiones, seguridad, higiene y ergonomía de los ambientes; los cuales tienen un efecto en el ánimo y salud de las personas. Cabe mencionar que el bienestar laboral no solo depende del salario que la empresa

otorga a sus trabajadores, sino también del significado que ellos le asignan a las tareas o funciones que realizan (Rath & Harter, citados en Lopez, 2015).

Respecto a la salud y seguridad laboral, consisten en ofrecer un sitio de trabajo con las condiciones seguras y sin exposiciones de peligros; lo cual debe implementarse a través de la prevención de accidentes y enfermedades laborales, condiciones de trabajo y control de riesgos (Restrepo & Safar, citados en Hernández, Monterrosa & Muñoz, 2017). Por tanto, se fomenta el bienestar físico, mental, intelectual y social de manera individual y colectiva (Hernández, Monterrosa & Muñoz, 2017). Otro enfoque, define que son actividades muy relacionadas entre sí y permiten que se mantenga a la fuerza de trabajo laboral adecuada; pues garantizan que existan las condiciones personales y materiales necesarios (Chiavenato, 2007). Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011) señala que la seguridad y salud en el trabajo consiste en la prevención de lesiones y enfermedades producidas en el trabajo; así como la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Todo ello, con el objetivo de mejorar las condiciones y el ambiente de trabajo.

En cuanto a la salud en el trabajo, se define como la ausencia de una enfermedad y la influencia de elementos físicos y mentales relacionados a la salud y seguridad laboral, con el objetivo de prevenir accidentes o daños, y minimizar las causas de riesgos que provienen del ambiente de trabajo (Hernández et al., 2017). Otro autor menciona que este concepto consiste en el estado de seguridad física, mental y social en que se encuentran los trabajadores en sus puestos de trabajo, con el objetivo de prever medidas de control orientadas a fomentar el bienestar y disminuir o eliminar los riesgos de enfermedades o accidentes (Matabanchoy, 2012).

Por lo mencionado anteriormente, se pueden plantear estrategias de prevención y acciones para mitigar los procesos peligrosos y factores de riesgo existentes en las empresas. Asimismo, la evaluación de las condiciones de trabajo permite observar los aspectos nocivos e identificar aspectos positivos del trabajo (Betancourt, citado en Rodríguez, 2012). Por ello, es importante que se tengan medidas para prevenir riesgos físicos, químicos o biológicos. Un ejemplo es que las empresas inviertan en servicios adicionales de salud como programas informativos de estilos de vida saludable, convenios con instituciones de salud, y conocer las facilidades y limitaciones del seguro médico (Chiavenato, 2007).

Complementando lo anterior, la seguridad en el trabajo tiene como fin implementar medidas y procesos que permitan prevenir riesgos y así se promuevan condiciones dignas y justas (Hernández et al., 2017). Para Chiavenato (2007), se define como el conjunto de medidas técnicas, médicas, psicológicas y educativas para disminuir y prevenir accidentes a través de la implementación de condiciones seguras del ambiente y de prácticas preventivas realizadas por las

personas. De esta manera, para que un trabajo se realice de manera eficiente es necesario que los trabajadores se sientan sanos, seguros y tranquilos; lo cual ayuda a que se desarrollen de manera integral en el trabajo (Hernández et al., 2017).

Otro autor señala que la seguridad laboral es un conjunto de acciones para prevenir y evitar accidentes aplicados en los procesos productivos, al trabajo con máquinas, a las instalaciones y hasta a las costumbres del trabajador. Por tanto, involucra tareas como la prevención de accidentes de trabajo y de incendios; recomendación de procedimientos seguros al realizar las tareas laborales y del uso de equipos de protección personal; e implementación de normas para evitar accidentes en los puestos de trabajo (González, López & Blanco, 2015). En relación a lo anterior, aquellas prácticas, funciones y roles asociados a la seguridad forman parte de la gestión de seguridad de una empresa. Por ello, no solo se limita a contar con políticas y procedimientos asociados a este tema; sino también en proteger a sus trabajadores, comunidad y medio ambiente que impactan en sus procesos (Kirwan, citado en Patiño, 2014).

De acuerdo a todo lo mencionado, para fines de esta investigación se entiende como bienestar a la sensación emocional que influye en el estado de ánimo y salud del trabajador a partir de su experiencia y percepción de las funciones que realiza en su puesto de trabajo. En cuanto a la salud y seguridad, son aquellas medidas de prevención de accidentes y enfermedades que la empresa implementa en sus instalaciones; con el fin de ofrecer a sus trabajadores condiciones laborales seguras, libre de riesgos y peligros. Asimismo, estos conceptos se relacionan a la atracción debido a las prácticas que fomentan el bienestar del trabajador; así como contar con las condiciones de trabajo, seguridad laboral, entre otros. También, contribuyen a la retención mediante la implementación de políticas visibles, individualizadas, y enfocadas al bienestar y desarrollo del empleado; para que opten por permanecer en la empresa (González, citado en Mina, 2001).

A continuación, se definen las subvariables de “Bienestar, Salud y Seguridad” según la Evaluación de Impacto B (ver Tabla 6).

Tabla 6: Bienestar, Salud y Seguridad según la Evaluación de Impacto B

Subvariables	Significado para la Evaluación de Impacto B
Prestación de servicios gubernamentales de atención médica	Tipos de atención médica gubernamentales que se le ofrecen en el país.
Cobertura de salud	Planes de salud corporativos o gubernamentales que el trabajador puede acceder.

Tabla 6: Bienestar, Salud y Seguridad según la Evaluación de Impacto B (continuación)

Subvariables	Significado para la Evaluación de Impacto B
Beneficios para trabajadores intermitentes	Beneficios ofrecidos a todos los trabajadores intermitentes.
Beneficios de salud adicionales	Tipo de beneficios que ofrece la empresa a sus trabajadores permanentes.
Acceso a beneficios adicionales para trabajadores de tiempo parcial	Tiempo de permanencia en la empresa para que los trabajadores a tiempo parcial puedan acceder a los beneficios adicionales.
Programa de salud y seguridad	Prácticas que están incluidas en el programa formal de salud y seguridad en la empresa.
Prácticas de seguridad laboral	Prácticas que están incluidas en la política de salud y seguridad ocupacional de la empresa.
Manejo de materiales peligrosos	Políticas que adopta la empresa en relación con los materiales peligrosos en el lugar de trabajo.
Prácticas empresariales relacionadas con la maquinaria	Prácticas que implementa la empresa en relación con los equipos y maquinarias que utilizan los trabajadores.

Adaptado de B Lab (2019).

2.4.2. Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional es un factor cada vez más prioritario para las organizaciones debido a su importancia en la gestión de personas. Según Fernández (2002), se debe considerar como una estrategia organizacional clave si se quiere subsistir en un entorno empresarial de gran competencia. Asimismo, tiene un impacto en las personas, organizaciones; y es considerado como uno de los factores que repercuten en la retención del personal (Prieto, 2013).

Una definición es que busca el crecimiento del trabajador en base a sus expectativas laborales, con el fin de darle un cargo de mayor categoría a la que posee actualmente; en el cual tenga mayores responsabilidades y; por tanto, sea mejor remunerado (Prieto, 2013). De esta manera, el trabajador se mantiene activo, satisfecho y en constantes capacitaciones para llegar a su objetivo laboral. Dicho esto, “una de las mayores motivaciones empresariales para los trabajadores es la posibilidad de crecer y rotar dentro de una misma compañía” (Prieto, 2013, p. 45); por tanto, es clave que la organización tome ventaja de ello y les brinde la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

Ramlall (2004) considera dicho concepto como uno de los factores críticos, ya que los trabajadores prefieren desempeñarse en organizaciones que les brinden un desarrollo profesional a través de desafíos, aprendizaje continuo y otras características; las cuales contribuyen en gran

medida al éxito organizacional. Asimismo, el desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados; por tanto, resulta ser de mayor profundidad, alcance y duración que la formación (Fernández, 2002). Cabe indicar que la formación en la organización no se limita a aquellos trabajadores que tienen grandes responsabilidades o toman decisiones estratégicas, sino va dirigida a todos los niveles jerárquicos (Prieto, 2013).

Dentro del desarrollo profesional, Chiavenato (2007) expone que brindar una línea de carrera a los trabajadores demuestra el interés que tiene la empresa por su crecimiento. En ese sentido, promocionar y brindar una ruta para que el trabajador crezca profesionalmente ocasiona que se encuentre satisfecho y decida permanecer en la empresa (Madero, 2009). Según Margol (1993), un factor que obstaculiza el desarrollo profesional ocurre cuando la empresa carece de planes de carrera; lo cual puede ocasionar que los trabajadores no tengan un rumbo a donde ir (Dolan, Shuler & Valle, 1999). De esta manera, las empresas deben tomar medidas para tener una estructura de puestos que facilite la movilidad interna de los trabajadores, un nuevo diseño de programas de aprendizaje y el uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo. Por tanto, es relevante la participación de gerentes como responsables del proceso de aprendizaje y desarrollo de sus trabajadores (Deloitte, 2017).

Por otro lado, el desarrollo profesional no solo depende de la empresa, sino también del trabajador como individuo; ya que debe tener curiosidad por aprender y participar de las actividades que brinda la empresa como seminarios, talleres, sesiones de entrenamiento, entre otros (Antonacopoulou & FitzGerald, 1996). En ese sentido, el trabajador que demuestre interés y esté más satisfecho con su trabajo puede mejorar su desempeño (Hameed & Waheed, 2011). Lo anterior, es respaldado por las dos escuelas de pensamiento sobre el desarrollo del trabajador: Autodesarrollo y Aprendizaje Autodirigido (Hameed & Waheed, 2011). De este modo, la responsabilidad de fomentar el desarrollo profesional es de la empresa al brindar oportunidades; y del trabajador por su predisposición de aprender y crecer profesionalmente (Antonacopoulou & FitzGerald, 1996).

De acuerdo a todo lo mencionado, el desarrollo profesional se define como un aspecto clave para el éxito de la empresa y todos los trabajadores independientemente del cargo o nivel jerárquico que ocupan. Respecto al trabajador, se busca su crecimiento de acuerdo a sus expectativas laborales a través de un aprendizaje continuo, promociones internas, entre otros. En cuanto a la empresa, enfocarse en el desarrollo profesional permite que sus trabajadores se sientan motivados y; por ende, tengan un mejor desempeño que contribuya en su productividad y se logren los objetivos organizaciones. Este concepto se vincula con la atracción y retención debido

a que los trabajadores prefieren trabajar en empresas que les brinden aprendizaje y crecimiento continuo, lo cual repercute en su decisión de permanecer en la empresa.

A continuación, se definen las subvariables de “Desarrollo Profesional” según la Evaluación de Impacto B (ver Tabla 7).

Tabla 7: Desarrollo Profesional según la Evaluación de Impacto B

Subvariables	Significado para la Evaluación de Impacto B
Empleo Formal	Trabajadores de la empresa registrados formalmente en la nómina.
Políticas y prácticas de desarrollo profesional	Todas aquellas oportunidades de aprendizaje que el trabajador tiene en la empresa y que complementan su vida profesional.
Promoción interna de empleados	Esto se comprende al porcentaje de empleados ascendidos en la empresa durante los últimos 12 meses.
Proceso de evaluación de empleados	Estado de la evaluación de desempeño en la empresa, si existe un proceso formal o quién es el encargado de la evaluación.
Recontratación de trabajadores intermitentes	Trabajadores intermitentes que regresan a trabajar en la empresa respecto al total de trabajadores intermitentes que tiene la empresa en el momento.
Prácticas de contratación de pasantes	Proceso de contratación y las prácticas relacionadas a los practicantes de la empresa.

Adaptado de B Lab (2019).

2.4.3. Satisfacción y Compromiso

Es importante precisar que no hay un consenso respecto a la definición de satisfacción laboral, ya que ha ido evolucionando desde ser catalogado como un aspecto enfocado solo en lo afectivo o emocional hasta otro que resalta los aspectos cognitivos tomando en consideración la percepción, juicio e ideas de los trabajadores (Salessi, citado en Gabini, 2017). Sin embargo, actualmente dicho constructo se define de manera multidimensional debido a que abarca varios aspectos. En ese sentido, Judge y Kammeyer-Mueller (2012) han propuesto que la satisfacción es una respuesta psicológica que comprende la parte emocional, ideas o percepción y la reacción respecto al trabajo de una persona.

Por otro lado, para Davis y Newstrom (1999) es un concepto multidimensional que está compuesto por un conjunto de sentimientos positivos y desfavorables que presenta una persona en relación a su trabajo y contexto laboral. Para Wright y Davis (2003) es una emoción que se genera a partir del contraste entre lo que desea un trabajador de su puesto laboral y lo que siente que recibe. De acuerdo con Spector (2002), este concepto es una actitud que se produce a partir de las percepciones del trabajador respecto a sus tareas, lo cual puede ser un indicativo para

determinar el grado en que le gusta o no su trabajo. A continuación, se muestran otras definiciones en la tabla 8 respecto a este concepto.

Tabla 8: Definiciones de satisfacción laboral

Autor	Definición
Dailey	Actitud que presenta distintas facetas como la satisfacción en sí misma y la relación con los jefes, compañeros de trabajo, salario y ascensos que se produce a partir de la percepción de un trabajador respecto a sus funciones. Compuesta por tres elementos: afectivo, cognitivo y la intención de comportamiento.
Salazar	Grado de bienestar que una persona siente en relación a su trabajo, el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros.
Schultz	Conjunto de actitudes y sentimientos que se desarrollan en el trabajo, el cual está asociado a distintos factores como el ambiente físico, la relación con el jefe inmediato y los pares, el sentido de autorrealización y logro, entre otros.

Adaptado de: Dailey (2012); Salazar (2018) y Schultz (2000).

A partir de las definiciones presentadas, para la presente investigación se define la satisfacción laboral como aquella actitud positiva que se genera por las funciones que desempeña una persona en su puesto laboral y las condiciones de trabajo. Todo ello, se ve reflejado en el estado de ánimo, valoración y acciones que realiza el trabajador en una empresa; es decir, se toma en cuenta que este concepto es multidimensional y comprende todo lo relacionado al puesto de trabajo.

Adicionalmente, Locke (1976) sostiene que la satisfacción es un constructo multidimensional categorizada en dos: acontecimientos y agentes. La primera categoría se divide en trabajo, recompensa y contexto; y la segunda, en compañeros y los demás (Locke, 1976). Para Vroom (1962), este concepto está compuesto por siete aspectos: supervisión, colegas, ambiente laboral, promociones o ascensos, compensación e identidad de la organización. Por otro lado, Aranaz y Mira (1988) propusieron nueve elementos en relación a este concepto: tensión en el trabajo, promoción o ascenso, presión, relaciones interpersonales con los superiores y compañeros, monotonía y características extrínsecas del estatus. Otro enfoque es el de Dailey (2012), quien menciona que la satisfacción laboral es influenciada por los rasgos de personalidad, expectativas y nuevas responsabilidades que uno puede asumir en el trabajo a través de cuatro determinantes que mejoran el desempeño organizacional: supervisión, incentivos, reto laboral y claridad del trabajo.

De acuerdo a lo expuesto, la presente investigación toma en cuenta los cuatro elementos o determinantes organizacionales de satisfacción propuestos por Dailey (2012), (ver Tabla 9).

Tabla 9: Elementos o determinantes organizacionales de satisfacción

Determinante	Definición
Supervisión	<ul style="list-style-type: none">• Manera empática en cómo una persona consulta e informa a sus trabajadores sobre las decisiones, políticas y reglas laborales para incluir y tomar en consideración sus opiniones; lo cual permite aumentar el grado de satisfacción, tener un mejor conocimiento sobre sus labores y aclarar sus aspiraciones laborales.• Los supervisores son los responsables de comunicar y despejar las dudas relacionadas a los puestos laborales y así, motivar a los trabajadores para que se sientan más a gusto y se involucren en las decisiones.
Reto laboral	<ul style="list-style-type: none">• Proponer tareas que exijan el desarrollo físico o aptitudinal del trabajador; enfocado en satisfacer su necesidad de logro para obtener un mejor desempeño.
Claridad del trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de comprensión de un trabajador respecto a sus funciones.• Se les debe incentivar a participar en las actividades laborales y brindar retroalimentación oportuna en función a su rendimiento para generar mayor lealtad y compromiso con la empresa.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none">• Los incentivos extrínsecos son beneficios adicionales o recompensa: bonos, aumentos de sueldo, reconocimientos, elogios, seguridad laboral o símbolos de estatus laboral.• Los incentivos intrínsecos son las emociones que experimenta un trabajador a medida que desempeña sus funciones; a partir del sentido de logro y orgullo, aspiración a esforzarse más, ser competitivos, entre otros.

Adaptado de Dailey (2012).

Cabe resaltar que la satisfacción influye en distintos aspectos organizacionales como la productividad, retención, disminución de la rotación (Eslami & Gharakhani, 2012); y otros como la salud y el aprendizaje (Salazar, 2018). Además, permite que los trabajadores se desempeñen mejor en su puesto laboral y desarrollen emociones positivas. En ese sentido, el comportamiento que se origina por el grado de satisfacción de un trabajador es un determinante para percibir su nivel de desempeño y cumplimiento de las metas organizacionales (Spector, citado en Gabini, 2017). Por todo lo mencionado, es importante que los miembros de una organización traten de manera respetuosa y justa a todos sus trabajadores (Spector, 2002).

Respecto al compromiso organizacional, continúa siendo uno de los temas más investigados y retadores en las áreas de administración, comportamiento organizacional y gestión de personas (Gallardo, 2008). Bozeman y Perrewé (2001), lo definen como el apego o lealtad que siente una persona por la organización en la que labora. También, se entiende como la participación e identificación que siente un trabajador con la organización; el cual se caracteriza por el deseo de formar parte de ella, creer en sus valores, aceptar y compartir las metas, y estar dispuesto a ejercer un esfuerzo adicional en pro de la misma (Hellriegel, citado en Edel, García & Casiano, 2007). Otra perspectiva lo define como un estado psicológico que involucra a las

personas para que actúen y cumplan los objetivos; además, de involucrarse y persistir en ello (Cooper & Viswesvaran, citados en Eslami & Gharakhani, 2012).

De acuerdo con Jericó (2008), el compromiso es el componente más importante para gestionar el talento y depende tanto de la oferta de valor que ofrece la empresa, así como del máximo potencial que puede brindar el trabajador. Por tanto, se define como el motor para que el trabajador realice una gran cantidad de aportes y no deje la organización (Jericó, 2008). De esta manera, los trabajadores comprometidos se sienten más motivados, tienen un mejor rendimiento, se esfuerzan más, se identifican con el propósito y los objetivos, y comparten su experiencia laboral con sus conocidos; convirtiéndose en embajadores de la marca (Jericó, 2008). A continuación, se presentan otras definiciones de este concepto (ver Tabla 10).

Tabla 10: Definiciones de compromiso organizacional

Autor	Concepto
Meyer y Allen	Estado psicológico que se genera a través de la relación entre el trabajador y la empresa, lo cual influye en la decisión de permanecer o renunciar. Cuenta con tres componentes que no son excluyentes debido a que un trabajador los puede presentar en distintos grados: afectivo, normativo y de continuidad.
Colquitt	Deseo del trabajador de permanecer en una organización, lo cual influye en la retención o rotación.
O'Reilly y Chatman	Vínculo psicológico que siente una persona por una organización e interioriza las características de la misma.
Juaneda y González	Vínculo actitudinal que se genera en una persona por la organización, lo cual determina su comportamiento y disminuye la posibilidad de abandono. Existen tres dimensiones: afectos, miedos y obligaciones.

Adaptado de: Meyer y Allen (1991); Colquitt et al. (2007); O'Reilly y Chatman (1986); Juaneda y González (2007).

Para fines de la presente investigación, se considera el compromiso organizacional como el vínculo que se origina cuando el trabajador se identifica con la organización, comparte sus valores y se esfuerza por cumplir las metas. Ello genera un sentido de pertenencia y orgullo, así como permite que el esfuerzo sea mayor y disminuye los deseos de abandono a largo plazo. Además, este concepto está compuesto por los componentes afectivo, de continuidad y normativo relacionados al vínculo emocional, económico y de obligación, respectivamente.

A continuación, se explican los principales modelos del compromiso organizacional que detallan sus principales componentes o factores. Según Angle y Perry, se basaron en un modelo de análisis factorial para determinar dos factores: valorativo y de permanencia. El primero está relacionado a lograr las metas de la organización y el otro, se refiere a la evaluación que se realiza para permanecer en ella (Angle & Perry, citado en Fernández, 2013).

Por otro lado, Penley y Gould (1988) se enfocan en un modelo multidimensional y desarrollan lo propuesto por Etzioni; el cual se centra en que el compromiso o involucramiento organizacional está compuesto por tres elementos. El primero es el compromiso calculativo que consiste en las retribuciones recibidas por los trabajadores de acuerdo a los aportes organizacionales realizados. El segundo, define el compromiso moral como el grado de reconocimiento o aceptación de las metas de la organización. Por último, el compromiso de alienación ocurre cuando una persona permanece en la organización por presiones del entorno y no por las retribuciones que percibe (Penley & Gould, 1988).

Ahora bien, se describe el modelo de los tres componentes del compromiso organizacional que se toma en cuenta para el análisis de los hallazgos de esta investigación (ver Tabla 11). Cabe resaltar que el compromiso organizacional es un estado psicológico compuesto por tres componentes que no son excluyentes y pueden estar presentes en una persona en distintos grados (Meyer & Allen, 1991).

Tabla 11: Componentes del compromiso organizacional

Compromiso Afectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Intención o deseo de seguir en la empresa porque se ha desarrollado un vínculo emocional y renunciar produciría un sentimiento de nostalgia y pena. • Las personas se identifican con la empresa y sus valores; además, están dispuestas a realizar un esfuerzo extra para cumplir con las metas establecidas. • Aquellos que continúan en la empresa es porque realmente quieren hacerlo y sienten un mayor involucramiento con las necesidades de la empresa. • Factores: vínculo emocional, empatía, sentido de pertenencia, orgullo y solidaridad.
Compromiso de Continuidad	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador continúa en una empresa solo por necesidad para evitar el sentimiento de incertidumbre y los costos relacionados a tiempo, dinero, esfuerzo y energía que se generan al renunciar. • Se desarrolla cuando el colaborador decide mantener el vínculo con la empresa por todo lo invertido en ella y si la deja le generaría pérdidas. • En caso el trabajador piense que hay poca oportunidad de conseguir otro trabajo, sentirá más apego a continuar en su puesto actual. • Factores: costo económico, comodidad, pocas ofertas laborales, incertidumbre y capacidad profesional.
Compromiso Normativo	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador se siente obligado a permanecer en una empresa por todo lo que esta le ha brindado o porque ha recibido una remuneración adelantada, préstamo, capacitación u otro beneficio; generando un sentimiento de reciprocidad o deber. • Es una obligación moral o norma aceptada voluntariamente por los trabajadores para mostrar lealtad. Si no cumplen con ello, se genera un sentimiento de culpa; ya que es un deber o una muestra de reciprocidad por las experiencias y oportunidades laborales. • Factores: lealtad, culpa, obligación, reciprocidad, moral y gratitud.

Adaptado de Meyer y Allen (1991) y Rivera (2010).

Respecto al vínculo entre el compromiso organizacional y la retención laboral, para Meyer y Allen (1997), estos tienen una correlación fuerte. Además, existe una correlación negativa entre el compromiso y la rotación laboral; así como con la intención del colaborador de renunciar a su trabajo (Campos, Hoyos & Villanueva, 2017). Asimismo, hay una correlación alta y significativa entre el compromiso organizacional y el compromiso afectivo. Por otro lado, existe una relación moderada entre los tres componentes y la rotación laboral (Meyer & Allen, 1997).

En ese sentido, el compromiso organizacional difiere con la satisfacción laboral porque abarca un significado más completo en términos organizacionales. El compromiso es una percepción y respuesta afectiva de las personas con la organización, mientras que la satisfacción está vinculada con las funciones y condiciones del puesto de trabajo (Backer & Backer, citado en Juaneda & González, 2007). Por tanto, el compromiso está asociado con aspectos intangibles como los valores, creencias y metas de la organización; y la satisfacción está relacionada al entorno y actividades que desempeña el trabajador (Mowday et al., citado en Juaneda & González, 2007).

Adicionalmente, los conceptos satisfacción y compromiso organizacional se relacionan con la atracción y retención debido a que una persona se interesa por postular a un trabajo que le parezca atractivo; por tanto, se comprometen con la empresa, se sienten satisfechos y permanecen ahí (Headlund & Pontén, citados en Nanda et al., 2017).

A continuación, se definen las subvariables de “Satisfacción y Compromiso” según la Evaluación de Impacto B (ver Tabla 12).

Tabla 12: Satisfacción y Compromiso según la Evaluación de Impacto B

Subvariables	Significado para la Evaluación de Impacto B
Información sobre el manual del empleado	Herramienta de comunicación de fácil acceso y entendimiento compuesta por las políticas y reglas determinadas por el empleador que debe ser entregada de manera física o virtual a los trabajadores. Así, se logra transmitir de forma transparente sus obligaciones, derechos y beneficios. En caso la mayoría no entienda su contenido, deberán realizarse capacitaciones.
Beneficios complementarios	Beneficios diferentes a lo establecido por ley que se otorgan a todo aquel que no tiene a cargo un grupo que supervisar o proyecto. Ello con el fin de fomentar el bienestar y la seguridad financiera que generan un mayor nivel de atracción y retención.
Política de no discriminación	Incorpora condiciones, características y procedimientos de reclutamiento, contratación y desarrollo profesional justos. Por ello, no se hacen distinciones por género, color, orientación sexual, edad, religión, discapacidad ni opinión política.

Tabla 12: Satisfacción y Compromiso según la Evaluación de Impacto B (continuación)

Subvariables	Significado para la Evaluación de Impacto B
Empoderamiento de los trabajadores	Se refiere a la forma en que una organización fomenta que los trabajadores participen en la toma de decisiones, manifiesten sus quejas, sugerencias o preocupaciones, se mejoren ciertas prácticas laborales, exista un proceso que permita considerar sus opiniones, se realice seguimiento y apoyo a las necesidades de los mismos, permita la libre asociación o juntas directivas y la implementación de medidas para solucionar sus necesidades.
Mediación de conflictos entre los trabajadores y la gerencia	Asignación de un representante de recursos humanos o de un sindicato, mediador externo, un trabajador elegido por todo el grupo o alguien asignado de manera informal para solucionar los problemas, inquietudes o conflictos entre la empresa y los trabajadores o entre ellos mismos.
Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación del personal	Evalúa cómo una empresa calcula y monitorea la satisfacción y compromiso de sus trabajadores que puede ser a través de una evaluación o encuesta anual, calcular el índice de rotación y compararlo con el sector, entre otras acciones.
Licencias de maternidad/paternidad	Licencias remuneradas que tienen derecho los padres para cuidar a sus hijos. Es importante que existan políticas dentro de la empresa acerca de este tema y que los trabajadores conozcan cuáles son las licencias que aplican por ley, si son remuneradas y el número de días con los que cuentan.
Revisión de prácticas laborales	Se refiere a la evaluación o certificación que realiza una entidad externa independiente sobre las prácticas laborales de la empresa. Lo óptimo es que esta revisión se realice anualmente.
Sindicato de trabajadores	Un sindicato es una organización de trabajadores que tiene el propósito de promover los intereses de sus miembros con respecto a salarios, condiciones de trabajo y beneficios.

Adaptado de B Lab (2019).

2.4.4. Seguridad Financiera

La seguridad financiera se refiere a las compensaciones que una empresa otorga a sus trabajadores. Un primer autor define este concepto como el intercambio entre las personas y la organización, es decir, se relaciona con la remuneración que el trabajador recibe como retorno por realizar sus tareas organizacionales; además, incluye los sistemas de incentivos y recompensas (Chiavenato, 2000). Posteriormente, García y Olga (2006) lo definen como todo tipo de remuneración que reciben los individuos a cambio de su trabajo. Por último, Bedodo y Gigilio (2006) describen a la compensación como la gratificación en diversas formas de pago o recompensas que reciben los trabajadores a cambio de su labor; además, puede ser extrínsecas o intrínsecas. Todo ello, contribuye a la atracción y retención de sus trabajadores, así como el logro de la productividad.

Para esta investigación, el concepto de compensación es toda aquella gratificación monetaria o no monetaria que la empresa brinda a sus trabajadores a cambio de sus labores. Asimismo, abarca las remuneraciones, incentivos y recompensas; las cuales se clasifican en compensaciones financieras y no financieras.

En cuanto a las compensaciones financieras, extrínsecas o monetarias, se componen de tres elementos: sueldo base o salario, incentivos, y bonos y beneficios (Bedodo & Gigilo, 2006). Además, incluyen a las políticas, técnicas y objetivos representados en la remuneración, prestaciones o beneficios tangibles. Asimismo, la compensación financiera se divide en directa o indirecta (García & Olga, 2006).

En primer lugar, la compensación financiera directa se define como el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, bonos, premios y comisiones (García & Olga, 2006), siendo el salario el elemento base y más importante (Chiavenato, 2000). Por otro lado, la compensación financiera indirecta incluye todas las compensaciones financieras que no se describen anteriormente y son de diferentes formas (García & Olga, 2006). Estas pueden ser vacaciones, horas extras, y servicios y beneficios ofrecidos por la organización como alimentación, transporte, seguro de vida, entre otros (Chiavenato, 2000).

Las compensaciones no financieras, intrínsecas o no monetarias son la satisfacción que el propio trabajador percibe dentro de su mismo puesto o ambiente laboral a través de seguridad en el puesto de trabajo, símbolos de prestigios, recompensas sociales y de tareas, entre otros (García & Olga, 2006). Además, las recompensas intrínsecas son propias del individuo producto de actividades o tareas como la satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje, entre otros (Bedodo & Gigilo, 2006).

De acuerdo a lo anterior, la compensación es la retribución o recompensa que recibe el trabajador a cambio de su trabajo mediante diferentes formas de pago, mientras que la remuneración solo es la retribución monetaria (García & Olga, 2006). Por tanto, la compensación total incluye tres elementos: remuneración base, incentivos y beneficios (Bedodo & Gigilo, 2006).

El primer elemento es la remuneración base que se refiere al sueldo o salario fijo, es decir consiste en el pago regular que una persona recibe cuando trabaja para una empresa. Este debe ser equitativo y depende del cargo, mercado laboral, desempeño del trabajador y aspectos legales (Bedodo & Gigilo, 2006). De esta manera, el salario es la retribución en dinero o su equivalente que la empresa paga a sus trabajadores por sus labores y servicios prestados por un determinado tiempo. Asimismo, depende del tipo de contrato que tiene el trabajador; por ejemplo, pueden haber empleados que trabajen por hora o mes (Chiavenato, 2000).

El segundo elemento son los incentivos que están directamente asociados al desempeño y/o resultados del trabajador a largo o corto plazo. Estos son de característica variable y pueden ser los bonos, participaciones de las ganancias, comisiones, opciones de compra de las acciones, programas de reconocimiento, entre otros (Bedodo & Gigilo, 2006). El tercer elemento son los beneficios que abarcan el componente no monetario como las vacaciones, seguros de vida y salud, convenios, plan de retiro, entre otros. Todo ello, depende del tipo de organización, cargo y nivel jerárquico (Bedodo & Gigilo, 2006).

De acuerdo a todo lo anterior, para fines de esta investigación se define que las compensaciones financieras directas incluyen a la remuneración base e incentivos. Mientras que las compensaciones financieras indirectas son los beneficios, servicios y otras compensaciones financieras ofrecidas por la organización que no se incluyen en la anterior. Por otro lado, las compensaciones no financieras comprenden factores intrínsecos percibidos por los propios trabajadores en su ambiente laboral.

Dentro de las empresas, una gran parte de los ingresos de sus operaciones está destinado a los salarios de los trabajadores y constituye la relación transaccional más importante. Lo anterior, es debido a que los trabajadores dedican tiempo y esfuerzo a cambio del salario establecido en su contrato laboral; en el cual están sus derechos y responsabilidades (Corral, 2006). En consecuencia, la empresa necesita un sistema de compensación que le permita gestionar los costes salariales con el objetivo de atraer y retener adecuadamente a los trabajadores que necesita para sus actividades del negocio (Corral, 2006).

En ese sentido, debe haber un equilibrio entre los costos salariales y la capacidad de atracción y retención para la elaboración del sistema de compensaciones de la empresa. Por ejemplo, si una empresa controla muchos sus costos en salarios, no tendrá una buena oferta atractiva para incorporar nuevos candidatos potenciales y habrá riesgo de perder trabajadores en caso otras empresas coticen los salarios por encima (Corral, 2006). Por tanto, las compensaciones deben estar acorde la estrategia y cultura de la empresa, sin excluir su entorno social y económico. Además, el sistema de compensación de una empresa no es replicable en otra aunque sea del mismo tamaño o sector, ya que no tienen la misma cultura y entorno social (Corral, 2006).

Desde la perspectiva del trabajador, las compensaciones son justas de acuerdo a cómo piensan sobre sí mismo y su modo de vida; el cual es un reflejo de su forma de vivir, condiciones, comodidades, entretenimientos, entre otros (Nazario, 2006). De esta manera, los trabajadores evalúan el tipo de compensación que esperan obtener por su trabajo de acuerdo al esfuerzo que realizan y calidad de vida que poseen o desean. En ese sentido, se entiende que el dinero es el principal motivador para aumentar la productividad o mantener determinadas conductas en los

empleados de una empresa (Nazario, 2006). Por tanto, una de las estrategias del área de gestión del talento humano para motivar al personal y fomentar su compromiso con la organización es la compensación; como también lo son la formación, trabajo en equipo, participación, y rediseño de puestos de trabajo, entre otros. Todos estos, se enfocan en el aumento de la productividad; y en consecuencia, de los rendimientos de la empresa (Jiménez & Hernández, s.f.).

A continuación, se definen las subvariables de “Seguridad Financiera” según la Evaluación de Impacto B (ver Tabla 13).

Tabla 13: Seguridad Financiera según la Evaluación de Impacto B

Subvariables	Significado para la Evaluación de Impacto B
Remuneración más baja	La remuneración más baja recibida en la empresa.
Empleados con un salario mínimo vital	Empleados de tiempo completo que reciben el equivalente al salario mínimo vital.
Empleados que tienen un salario por encima del mínimo	Empleados de tiempo completo que reciben más del salario mínimo vital.
Iniciativas para aumentar salarios y beneficios	En caso de no tener establecido un salario mínimo vital, mencionar las iniciativas de liderazgo o acuerdos para aumentar los salarios o beneficios proporcionados.
Prácticas y políticas de remuneración	Beneficios adicionales que la empresa ofrece a los empleados en posiciones no ejecutivas.
Programas de jubilación	Tipos de programas de ahorro para la jubilación que tienen acceso los empleados de la empresa.
Servicios financieros para empleados	Son los productos, programas o servicios financieros que proporciona la empresa para ayudar a satisfacer las necesidades financieras de los empleados, por ejemplo: depósitos, préstamos, programas de ahorros, entre otros.

Adaptado de B Lab (2019).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se explica el ámbito contextual del sujeto de estudio Agroinversiones Valle y Pampa, en adelante Valle y Pampa. En primer lugar, se aborda a las empresas B a nivel global resaltando su importancia y contribución en la sociedad. Luego, se describe el surgimiento de Sistema B en Latinoamérica y Perú, número total de empresas B certificadas, su marco jurídico, entre otros. Posteriormente, se describe el sector agroindustrial a partir de la situación de la agroexportación en el Perú, informalidad laboral, legislación pertinente y uso de tecnología sostenible para el crecimiento de dicho sector. Por último, se presenta al sujeto de estudio que es la única empresa B en Ica y su área de gestión del talento llamada “Impacto, Talento y Bienestar”, en adelante ITB.

1. Desarrollo de Empresas B

En 2006, B Lab inicia sus operaciones en Estados Unidos y Canadá como una organización sin fines de lucro. Esta tiene el propósito de reestructurar el sentido del éxito de una organización a través de la solución de problemas sociales y/o medioambientales mediante los productos y servicios que ofrece (Sistema B, 2019e). A partir de ello, surgen las empresas B como un nuevo tipo de negocio que busca equilibrar el propósito y las ganancias; asimismo, deben tomar en cuenta el impacto legal de sus decisiones en sus grupos de interés: trabajadores, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente (B Corporation, 2019a). Además, ser una empresa B implica formar parte de una comunidad global de empresas sustentables certificadas llamada Comunidad B (B Corporation, 2019a).

La Comunidad B está conformada por 3,285 empresas a nivel global en 150 industrias y 71 países (B Corporation, 2019a); incluyendo países de América Central, Latinoamérica, África y Europa Continental. Su objetivo es fomentar la mejora continua y generar un bienestar para todos los actores involucrados (Sistema B, 2017). Asimismo, esta comunidad busca crecer a través de la identificación de otras empresas o audiencias estratégicas que compartan los mismos objetivos B; las cuales pueden ser pioneros con propósito, empresas que migran al nuevo paradigma, y empresas que actúan como focos de atracción (FOMIN, 2014).

Los pioneros con propósito son empresas que buscan instaurar nuevos paradigmas en el mercado tradicional (FOMIN, 2014). Por otro lado, las empresas que migran al nuevo paradigma son aquellas empresas ya constituidas que buscan la manera de reafirmar su compromiso e interés por colaborar en la construcción de nuevas economías (FOMIN, 2014). Por último, las empresas que actúan como focos de atracción son referentes en sus sectores por su capacidad para construir nuevas economías y por su nivel de innovación y resultados (FOMIN, 2014).

1.1. Contexto de Empresas B en Latinoamérica

En abril del 2012, se crea Sistema B con el fin de expandir el concepto de empresas B en Latinoamérica. Esto ocurre a partir de una alianza entre B Lab y los representantes de Sistema B en ese momento: Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz, María Emilia Correa y Pedro Tarak. De esta manera, Sistema B es una fundación sin fines de lucro cuya misión es apoyar en la construcción de ecosistemas favorables para las empresas B y otros actores económicos; que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemáticas sociales y/o ambientales (Sistema B, 2019h). Actualmente, el modelo de empresa B se encuentra en países latinoamericanos como Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, Paraguay, Perú, Brasil y Ecuador (Sistema B, 2019h); siendo un total de 572 empresas B (Sistema B, 2019g).

En el Perú, la formación del ecosistema de empresas B ocurre en el 2013 a partir del simposio organizado por el Centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico; a cargo de Baltazar Caravedo, Cofundador de Sistema B (Navarro, 2019). A partir de ello, X Runner fue la primera empresa B del país; y posteriormente, se integraron más empresas hasta llegar a 56 actualmente. Estas han sido agrupadas por Sistema B en veinte categorías según el tipo de industria, siendo una de ellas la “Agricultura, Ganadería o Agroindustria” (Sistema B, 2019b), (ver Anexo E). En ese sentido, Valle y Pampa y otras seis empresas B pertenecen a dicha categoría (ver Anexo F). De todas estas, solo tres se encargan de producir y comercializar productos agrícolas: Hortifrut, Inka Moss, y Valle y Pampa; esta última está ubicada en la Pampa California, en el desierto de Humay de la provincia de Pisco - Ica (Sistema B, 2019b).

1.2. Empresas B con enfoque en los trabajadores

Entre las principales ventajas que obtienen las empresas B están la mejora continua, posicionamiento y publicidad, aprendizaje e intercambio, capacidad de afrontar las crisis económicas a través de una mejor estrategia, ventas a otras empresas y consumidores, y la atracción de talento (Sistema B, 2019c). Este último beneficio se refleja en un mayor número de personas que quieren trabajar en una empresa con propósito. En ese sentido, más personas buscan alinear sus valores con los de una organización y esperan sentirse orgullosas por su contribución en esta (Sistema B, 2019c).

Asimismo, los colaboradores valoran su trabajo diario, pues ayudan a solucionar un problema ambiental y/o social (Sistema B, 2019c). En ese sentido, es importante ofrecerles recompensas financieras y no financieras; ya que les ayuda a insertarse más en una actividad laboral que les apasione. De esta manera, las empresas B pueden atraer, retener e involucrar al personal idóneo por un propósito laboral más allá del financiero (Honeyman & Gladorou, 2015).

Actualmente, más jóvenes están buscando un trabajo que los motiven y puedan contribuir con la misión social de la organización. Asimismo, las empresas B están realizando prácticas para retener al personal que se alinea con su misión; además, tienen un enfoque para crear una comunidad B con el fin de ser un movimiento global. De acuerdo a lo anterior, las tasas de retención de las empresas B a nivel mundial son altas; por ejemplo, en CK Technologies evalúan frecuentemente la satisfacción laboral y mantienen un índice de retención mayor a 95% (Honeyman & Gladorou, 2015). Por tanto, es importante que las empresas B sean conscientes que su propósito e impacto deben ser utilizados para diseñar una estrategia de reclutamiento y retención que impacte en futuros colaboradores (De Pape, 2016).

En ese sentido, Sistema B Perú ha desarrollado iniciativas para mejorar los estándares de la certificación. Sin embargo, la Evaluación de Impacto B no exige estándares mínimos en cada área para obtener la certificación; pero sí, un puntaje mínimo de 80 puntos. En ese sentido, la certificación permite fortalecer ciertas áreas para que la empresa sea aún más B y pueda desarrollar los otros (M. Soto, comunicación personal, 25 de noviembre de 2019). En cuanto a las iniciativas asociadas al área “Trabajadores”, realizaron un taller sobre propósito y cultura con la consultora La Nación; además, otro sobre la gestión del talento a cargo de la consultora Matteria (M. Soto, comunicación personal, 25 de noviembre de 2019). Esta última busca y selecciona profesionales comprometidos con el triple impacto; cuyo perfil son proactivos, inclusivos, propositivos y que aporten soluciones estructurales (Matteria, 2019).

Por otro lado, el área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B está compuesta por una parte operativa; y otra, del modelo de negocio de impacto llamado “Desarrollo de la Fuerza Laboral”. Esta última cuenta con mayor ponderación de puntaje en la evaluación, en el cual las empresas Valle y Pampa y Recidar han obtenido un alto puntaje; resaltando que poseen dicho modelo de negocio (M. Soto, comunicación personal, 25 de noviembre de 2019). Asimismo, esta área está compuesto por cuatro categorías y sus respectivas subvariables que varían de acuerdo al tipo de sector, industria, tamaño, modelo de negocio de impacto, entre otros. A continuación, se muestran las subvariables a partir de la información recolectada del sujeto de estudio (ver Tabla 14).

Tabla 14: Subvariables del área Trabajadores para Valle y Pampa

Área Trabajadores	Métricas de trabajadores	
	Bienestar, Salud y Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios gubernamentales de atención médica • Cobertura de salud • Beneficios para trabajadores temporales • Beneficios de salud adicionales • Acceso a beneficios adicionales para trabajadores de tiempo parcial • Prácticas de seguridad laboral • Programas de seguridad y salud • Manejo de materiales peligrosos • Prácticas empresariales relacionadas con la maquinaria
	Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo formal • Políticas y prácticas de desarrollo profesional • Proceso de evaluación de empleados • Promoción interna de empleados • Tasa de recontractación de trabajadores de temporada • Prácticas de contratación de pasantes
	Satisfacción y Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre el manual del empleado • Política de no discriminación • Licencia parental remuneradas para el cuidador secundario • Beneficios complementarios • Empoderamiento de los trabajadores • Mediación de conflictos entre los trabajadores y la gerencia • Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación de personal • Revisión de prácticas laborales • Sindicato de trabajadores • Para trabajadores por hora: Cantidad de días libres pagos, Licencia parental (cuidadores primarios) remunerada para trabajadores por hora y Convenio colectivo
Seguridad Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración más baja • Porcentaje de empleados con un salario mínimo vital • Porcentaje de empleados con un salario mínimo vital para una familia • Porcentaje de empleados por encima del salario mínimo • Iniciativas para aumentar salarios y beneficios • Prácticas y políticas de remuneración • Porcentaje de empleados con participación societaria • Programas de jubilación • Servicios financieros para empleados 	

Adaptado de B Lab (2019).

Cabe indicar que la Evaluación de Impacto B es extensa y compleja debido a que algunas traducciones no son claras. Por ello, Sistema B Perú tiene el programa Camino +B para asesorar y acompañar a diez empresas pequeñas o medianas en el llenado de la evaluación (M. Soto, comunicación personal, 25 de noviembre de 2019).

Adicionalmente, cuando se evalúa el área de “Trabajadores” se pregunta sobre las prácticas e indicadores de beneficios, capacitación y desarrollo, flexibilidad laboral, cultura organizacional, comunicación, satisfacción y compromiso (De Pape, 2016). Asimismo, B Lab reconoce a las empresas que han generado mayor impacto y rendimiento a través del cumplimiento de sus propósitos. Así, se otorga el premio “Best For The World” cada año; el cual busca generar una economía inclusiva que agregue valor a los empleados, clientes, comunidades, grupos interesados y medio ambiente (B Corporation, 2019b). En relación con las mejores empresas B del mundo enfocadas en esta área, se prioriza y fideliza a la fuerza laboral mediante prácticas de contratación oportunas e inclusivas, flexibilidad laboral y oportunidades (B Corporation, 2019c).

Cabe indicar que es importante que los colaboradores comprendan y participen del proceso de certificación, así entenderán cómo su trabajo diario aporta a la misión de la compañía (Medium, 2019). A partir de ello, las personas son el eje central de las empresas B; por tanto, se busca su desarrollo continuo para lograr trabajar en conjunto al solucionar los problemas sociales y/o medioambientales.

2. Sector Agroindustrial

De acuerdo a la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, en adelante SUNAFIL, la agroindustria comprende la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y biológicos; además, facilita la durabilidad y disponibilidad del producto de una época a otra, sobre todo de productos perecederos (SUNAFIL, 2016). De esta manera, la actividad agroindustrial inicia con los productos del sector agrícola que son cosechados, transportados, almacenados e industrializados a través del mercadeo (mayoreo y menudeo); y finalmente, procesados en alimentos para el consumo (SUNAFIL, 2016).

En línea a ello, el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2014) define a la agroindustria como una subserie de actividades de manufacturación en el que se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. En ese sentido, la agroindustria comprende la transformación de productos procedentes de la agricultura, actividad forestal y pesca. Cabe indicar que existen dos tipos de agricultura: tradicional y moderna. La agricultura tradicional está dirigida al mercado local, tiene un bajo nivel de productividad, requiere de mano de obra barata y sus actividades no son muy especializadas. Por otro lado, la agricultura moderna

está orientada al exterior, tiene mejor tecnología, mayor inversión, promueve más empleo y un mayor nivel de eficiencia en la producción (Camacho, Córdova, Reyes & Díaz, 2016).

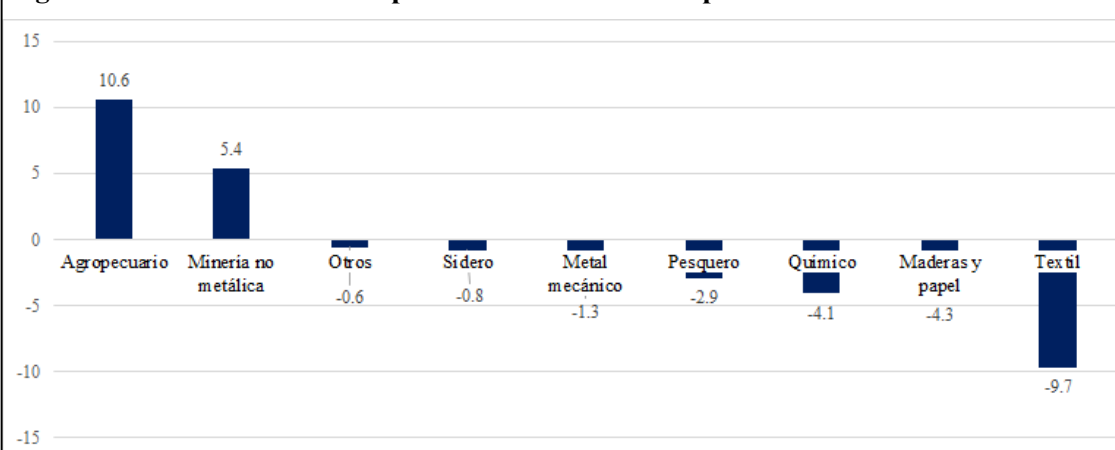
2.1. Agroindustria en el Perú

El sector agroindustrial es uno de los más representativos del Perú debido a que promueve la economía del país a través de la constante innovación y tecnología (SUNAFIL, 2016). Dentro de ella, Tecnología de Alimentos y Camposol se encuentran dentro de las empresas agroindustriales más grandes del país; de acuerdo al ranking de empresas más importantes del Perú, elaborado cada año por América Económica. Adicionalmente, Samuel Dyer Coriat, profesor de maestría en Administración de Agronegocios de la ESAN, comenta que un marco jurídico representa una oportunidad para este sector porque permite atraer inversionistas (Cable News Network [CNN], 2016). Por ello, es fundamental articular a la empresa privada y al Estado para potenciar la agricultura en el Perú mediante la promoción de políticas públicas que potencien al sector y no sea solo responsabilidad de la empresa privada (CNN, 2016).

Por otro lado, el Decreto Supremo 076-92-EF clasifica a las exportaciones del Perú en dos tipos: tradicionales y no tradicionales. Las exportaciones tradicionales son bienes primarios o materias primas, poseen un bajo nivel de diferenciación o especialización y se producen alrededor del mundo con precios y calidades similares; por lo cual se cotizan según el mercado internacional (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX], 2015). Estas abarcan productos agropecuarios como café, algodón, azúcar, cuero, pelos y lanas; productos pesqueros como harina y aceite de pescado; productos del sector petróleo y derivados como aceite crudo de petróleo, gasolina, queroseno, gasoils, fueloils y gas licuado de petróleo; y productos mineros como oro, plata, cobre, plomo y zinc.

En relación con las exportaciones no tradicionales, se enfocan en productos con alto nivel de diferenciación, cuya producción tiende a generar mayor valor agregado; por lo cual abarcan todos los productos que no se consideran en la exportación tradicional (COMEX 2015). Estas agrupan a los sectores agropecuarios, textiles, pesqueros, maderas y papeles, químicos, metal-mecánicos, sidero-metalúrgicos y joyería, minería no metálica y otros (Vásquez, Morales & Puch, 2017). En ese sentido, el sector agropecuario de las exportaciones no tradicionales ha crecido entre el 2011 y 2016; pues obtuvo una tasa de crecimiento de 10.6% respecto a los otros sectores (ver Figura 5). Esto se dio debido a que han incrementado las exportaciones de arándanos, granadas frescas, tangelo y palta (Vásquez et al., 2017).

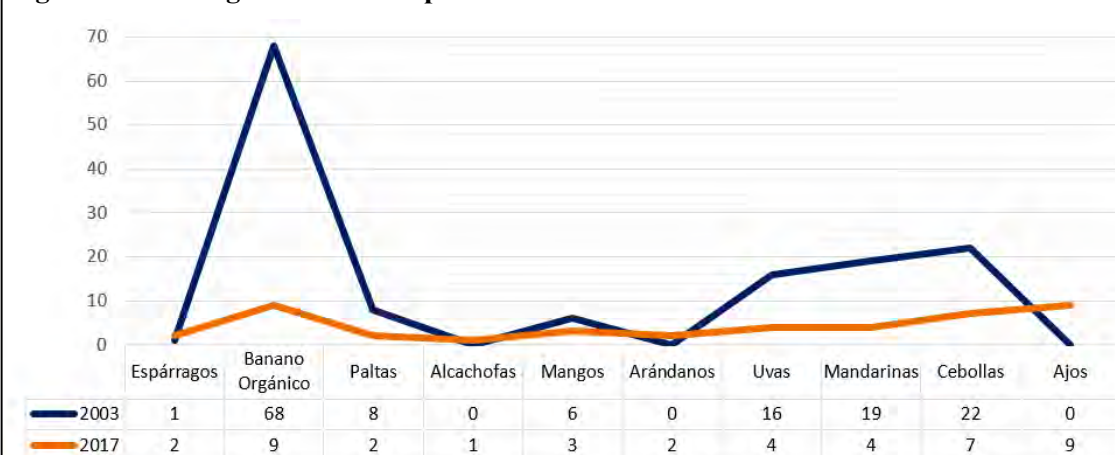
Figura 5: Tasa de crecimiento promedio anual de las exportaciones no tradicionales



Fuente: Castellares, Regalado y Huaranca (2018).

Además, el país ha obtenido una buena posición en el ranking mundial de exportaciones de productos no tradicionales (ver Figura 6). Cabe recalcar que estas exportaciones han incrementado en un 5.3% en el último año (Círculo de Estudios Latinoamericanos [CESLA], 2019).

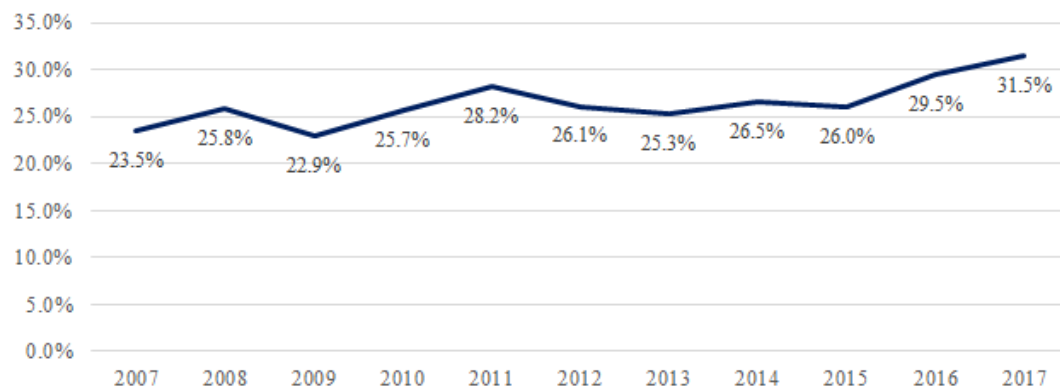
Figura 6: Ranking mundial de exportaciones no tradicionales



Fuente: Castellares, Regalado y Huaranca (2018).

En este sentido, las exportaciones tradicionales y no tradicionales representaron el 21.7% del PBI del país durante el 2018 (Asociación de Exportadores [ADEX], 2019). De este modo, la agroexportación incrementó su PBI agrícola de un 23.5% en el 2007 a 31.5% en el 2017 (ver Figura 7).

Figura 7: Porcentaje de PBI agrícola respecto a la agroexportación



Adaptado de Castellares, Regalado y Huarancca (2018).

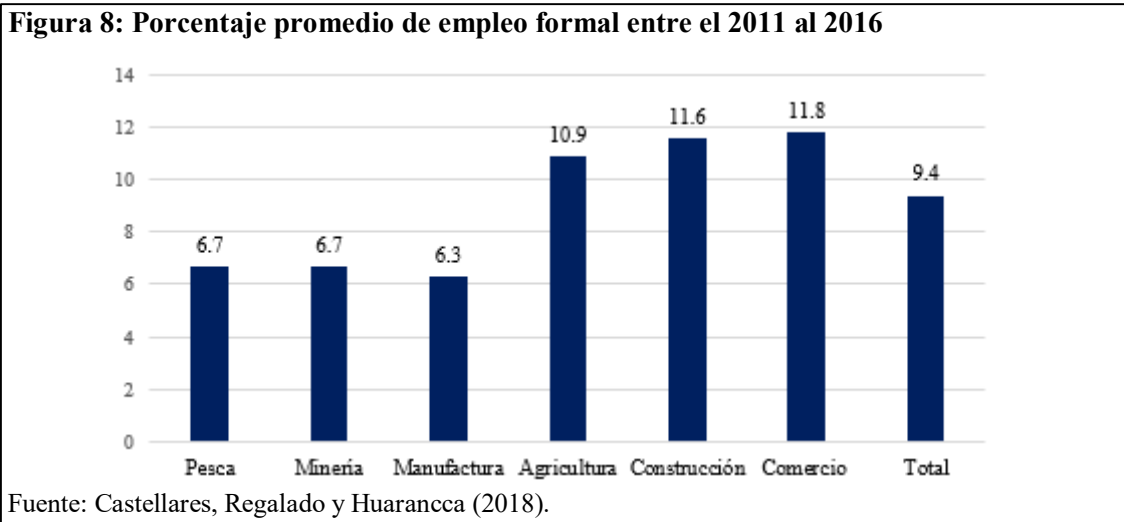
Asimismo, la producción del sector agroexportador creció en un 6.4% en relación a la producción total agrícola que solo aumentó en un 3.4% entre el 2007 y 2017. Cabe precisar que la cantidad de exportación de este sector crece cada año en un 13.1%, mientras que las exportaciones tradicionales solo crecen en un 7.1% (Castellares, Regalado & Huarancca, 2018). Además, este sector ayuda a disminuir el nivel de pobreza de los trabajadores; pues contribuyó en un 17.7% de un total de 37.8% respecto a la reducción de pobreza entre el 2014 y 2017. En ese sentido, la pobreza en el sector agrícola ha disminuido en un 50% en las regiones de Ica, Lambayeque, Piura y La Libertad desde el 2014 (Castellares et al., 2018).

Por otro lado, la agroindustria en Ica es reconocida por su excelente calidad y sabor en su producción de frutos de la vid. Además, es una de las regiones pioneras en el cultivo de espárrago en el Perú (Complejo Agroindustrial, s.f.) siendo un gran beneficio para las empresas agroindustriales.

2.2. Situación de los trabajadores en el sector

En cuanto a la fuerza de trabajo en la agricultura, como en otras actividades primarias de producción, enfrenta problemas de salud ocupacional distintos a los países industrializados. Esto debido a que el trabajo físico pesado combinado con alto estrés, accidentes ocupacionales, peligros biológicos y uso de venenos, pesticidas, polvo orgánico; pueden ser la principal causa de la mortalidad ocupacional. En ese sentido, estos factores ocupacionales en los países subdesarrollados llegan a agravarse con otros factores no ocupacionales como el parasitismo, enfermedades infecciosas, higiene y sanidad deficientes, falta de nutrición, y en general la pobreza y analfabetismo (Organización Mundial de la Salud [OMS], 1995).

Por otro lado, el incremento constante de la producción agroexportadora genera mayores oportunidades de empleo formal. De esta manera, en los cultivos no tradicionales de exportación se brindan mayores capacitaciones, oportunidades laborales y condiciones laborales adecuadas (Castellares et al., 2018). En ese sentido, la implementación del régimen especial agrario ha permitido que el empleo formal incremente en un 10.9% en promedio (ver Figura 8).



El régimen laboral agrario, representado en la ley N° 27360, tiene características particulares debido a su dinámica laboral de cosechas. En primer lugar, los trabajadores agrarios cuentan con quince días de vacaciones por año laborado; no obstante, no perciben las gratificaciones legales en julio y diciembre, ni acceden a los depósitos anuales de compensación por tiempo de servicios (CTS). Sin embargo, esto no quiere decir que se encuentren excluidos de tales beneficios (Serkovic, 2018).

A partir de ello, esta ley dispone que el sueldo mínimo agrario es un 17% más aproximadamente que la remuneración mínima general, porque incluye la CTS y dos gratificaciones por año. En relación al último reajuste de la remuneración mínima general, alcanza el monto de 930 soles mensuales o 31 soles diarios; mientras que la remuneración mínima agraria diaria es 36.29 soles (Serkovic, 2018). Respecto a la indemnización por despido del trabajador agrario, corresponde a quince remuneraciones diarias por año de servicios teniendo un límite de 180 remuneraciones diarias. Cabe indicar que la ley N° 27360 tenía vigencia hasta el 2010, pero fue prorrogada hasta diciembre 2021 bajo la ley N° 28810 (Serkovic, 2018).

Por otro lado, este régimen laboral es atípico en comparación con los otros sectores porque se trabaja por cosechas; lo cual ocasiona la contratación de trabajadores informales (Serkovic, 2018). En ese sentido, el Estado a través de la SUNAFIL busca combatir una problemática latente en los trabajadores de este sector, los cuales se encuentran expuestos a dicha informalidad laboral porque son en gran medida contratados en épocas de cosecha (M. Chávarri,

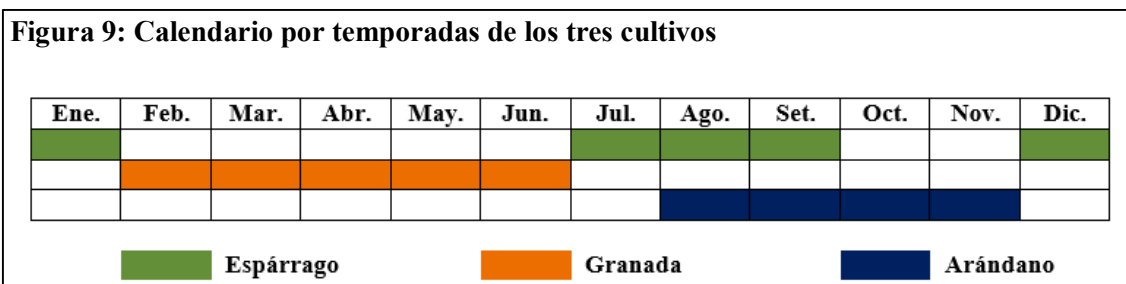
comunicación personal, 7 de mayo de 2019). De esta manera, se les contrata verbalmente como peones sin registrarlos en la planilla electrónica ni en la seguridad social (SUNAFIL, 2018).

Lo anterior, desencadena la baja productividad del trabajador agrario debido a que no tiene el incentivo de estar protegido por una legislación laboral (Contadores & Empresas, 2019). De esta manera, el Estado a través de la SUNAFIL crea el protocolo “Perú Formal Rural” con el fin de reducir los índices de informalidad en el sector rural. A partir de este protocolo, se han formalizado más de 26 mil trabajadores agroindustriales en el transcurso del 2019; incorporándolos a la planilla electrónica en Ica, La Libertad, Piura y Lambayeque (SUNAFIL, 2019). Estas fiscalizaciones tienen dos objetivos claves: regularizar el empleo informal no declarado y generar un efecto coercitivo en las empresas. El primero brinda mayor estabilidad a los trabajadores, mientras que el segundo está dirigido a las empresas con un alto índice de incumplimiento para que se regularicen voluntariamente y cuando tengan su proceso de reclutamiento cumplan con la ley colocando a su personal en la planilla electrónica (SUNAFIL, 2019).

Por último, este sector enfrenta grandes retos y desafíos que se toman en cuenta para la presente investigación. Cabe resaltar que el Régimen Especial Agrario se enfoca en generar mayores inversiones y desarrollo en el sector; sin embargo, se ve limitado porque no hay un nivel adecuado de asociatividad entre las agroexportadoras del centro, costa y norte (Castellares et al., 2018).

3. Presentación de la empresa

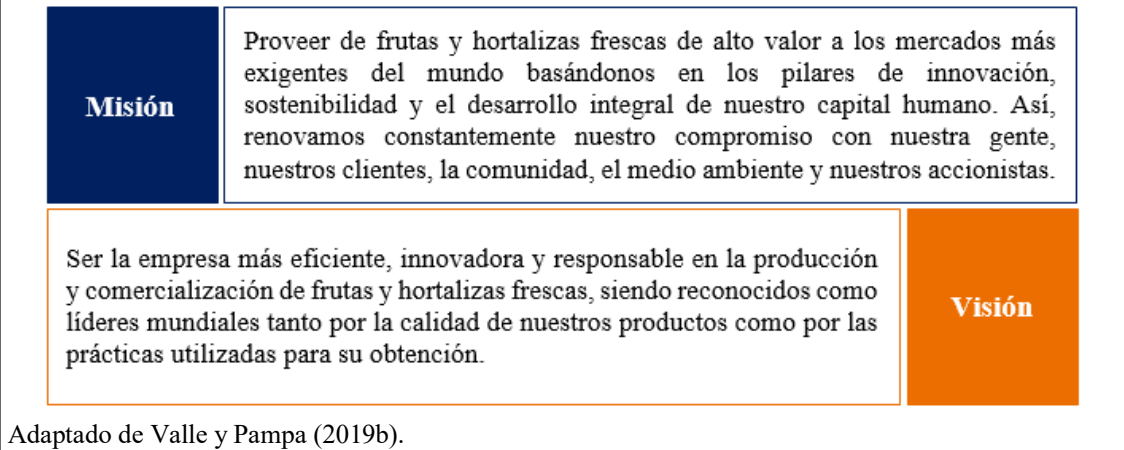
Valle y Pampa es una empresa familiar fundada a inicios del año 2008 que se dedica a la producción y exportación de frutas y hortalizas frescas de alto valor: espárrago, arándano y granada (Valle y Pampa, 2019b). Estos tres cultivos se presentan en temporadas diferentes; por lo cual requiere personal durante todo el año, especialmente en las cosechas (ver Figura 9).



Para el desarrollo de sus actividades se centran en tres pilares: Responsabilidad Social, Sostenibilidad e Innovación, y Desarrollo del Capital Humano. Estos son la razón de ser de la compañía y su característica diferenciadora respecto a otras empresas agroindustriales de la zona.

Además, sus principales valores son la excelencia, transparencia, trabajo en equipo, responsabilidad social, sentido del humor y flexibilidad; los cuales son fomentados a partir de los líderes de cada área (M. Chávarri, comunicación personal, 7 de mayo de 2019). Todo lo anterior, se refleja en su misión y visión organizacional (ver Figura 10).

Figura 10: Misión y Visión de Valle y Pampa



Respecto a su misión y visión, la empresa ha logrado transformar el desierto en tierras de gran valor explotable, lo cual les permite crear oportunidades de trabajo para las comunidades en su zona de influencia. De esta manera, ha demostrado que con un enfoque sistémico, en donde toma importancia el medio ambiente y la comunidad, puede obtener rendimientos importantes de alta calidad y resultados con índices de eficiencia inéditos en la industria agrícola de la región.

En ese sentido, la empresa está comprometida con su desempeño ambiental y relación con la comunidad. Esto se debe a que, desde fines del año 2010, el valle de Ica se encuentra en una situación de emergencia hídrica porque sus pozos subterráneos están siendo sobreexplotados a raíz del boom agroexportador de la zona (Asensio, Eguren & Ruiz, 2012). No obstante, la situación es crítica porque el desarrollo de la agricultura comercial convierte al desierto en campos de cultivo, siendo más vulnerable ante el incremento del cambio climático (Asensio et al., 2012). Para confrontar esta situación, la empresa emplea una nueva tecnología de irrigación; la cual consiste en la implementación de un sistema de riego intermitente de alta frecuencia con el que ha conseguido ahorros en agua, fertilizante y energía. Todo ello, no solo para lograr el impacto ambiental y social deseado, sino también un óptimo rendimiento organizacional (Valle y Pampa, 2019a).

Todo lo anterior es respaldado por premios y certificaciones internacionales que recibe Valle y Pampa por su propósito y desempeño ambiental eficiente. Respecto a los premios, recibieron el premio SWIG en el año 2013 por su exitosa implementación y uso de la tecnología en su sistema de riego por goteo (M. Chávarri, comunicación personal, 26 de junio de 2019). Esta

iniciativa de agricultura sostenible es de amplio impacto ambiental, ya que la agricultura es el principal consumidor de agua en el mundo y el riego representa casi el setenta por ciento de toda el agua dulce disponible para el consumo humano (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], s.f.). En cuanto a las certificaciones internacionales, la empresa cuenta con cinco que avalan su compromiso con el medio ambiente y las personas: Rainforest Alliance Certified, Fair For Life, Global G.A.P., Tesco y Empresa B.

Respecto a su Certificación Empresa B, la obtuvo en el año 2016 con un puntaje de 80.8 (B Corporation, 2020b). Lo anterior, se debe a sus políticas y prácticas de agricultura sostenible relacionados a su sistema de riego por goteo; y brindar empleo a la comunidad de acuerdo al código ETI. Esto último ocurre al otorgar el pago de acuerdo a ley y beneficios no salariales enfocados en el bienestar de las personas (Sistema B, 2019i). En relación a su modelo de negocio de impacto, Valle y Pampa cuenta con el “Desarrollo de la Fuerza Laboral” debido a que proveen trabajos con buenos estándares de calidad y permiten el acceso a capacitaciones para personas en situación de vulnerabilidad (Sistema B, 2019i). De esta manera, implementan prácticas laborales asegurando estándares de salud, seguridad y calidad para sus trabajadores; así como capacitaciones de acuerdo a sus necesidades (M. Chávarri, comunicación personal, 26 de junio de 2019). Posteriormente, renuevan su Certificación Empresa B en el 2019 logrando un puntaje de 85.6; en donde la mayor puntuación se obtuvo en el área de Medio Ambiente (34.9), seguido del área Trabajadores (23.4) (B Corporation, 2020b), (ver Anexo G).

Por otro lado, la empresa cuenta con cuatro áreas organizacionales para el logro de su misión y visión (ver Anexo H). Cada área tiene un rol clave para el desarrollo de su estrategia de negocio (ver Tabla 15).

Tabla 15: Descripción de las áreas organizacionales de Valle y Pampa

Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> En Pisco: un gerente de Operaciones a cargo de tres jefes de cultivo y producción, tres asistentes, tractoristas y operadores de maquinaria.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> En Lima: un gerente, dos asistentes de comercio exterior y un practicante.
Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> En Lima: un gerente, contador, jefe de Planeamiento y Control de Gestión y dos asistentes.
Impacto, Talento y Bienestar (ITB)	<ul style="list-style-type: none"> En Lima: un gerente del área, jefe de Administración y Recursos Humanos, y un asistente de Administración y Logística. En Pisco: un jefe de Administración y Logística a cargo de tres asistentes administrativos que desempeñan las funciones relacionadas a la planilla, logística y asistencia social. También, un supervisor de seguridad.

El área de ITB se diferencia con las otras empresas del sector por su enfoque en las personas. Esto se evidencia dentro de sus pilares que declaran lo valioso que son sus trabajadores para su propósito. Por ello, fomentan una relación recíproca y beneficiosa entre los miembros de la empresa través de un ambiente laboral de colaboración, dinamismo y positivismo. Asimismo, realizan capacitaciones continuas para mejorar la productividad; y por ende, desarrollan a nivel personal y profesional a sus trabajadores (M. Chávarri, comunicación personal, 26 de junio de 2019).

De acuerdo a lo anterior, el área de ITB es clave debido a que se enfoca principalmente en ejecutar políticas y prácticas en toda la empresa. Estas últimas, están alineadas a la estrategia del negocio y; por ende, contribuye al cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Todo ello, puede verse reflejado en las fortalezas y debilidades del área (ver Anexo I). Respecto a los planes de acción del área, se encuentran la participación, cumplimiento y actualización de las certificaciones; implementación de actividades para fomentar la cultura organizacional; e innovación y desarrollo de medidas para promover un buen clima laboral. Asimismo, se ejercen ciertas funciones administrativas y logísticas alineadas a sus pilares. Adicionalmente, realiza acciones de responsabilidad social y ambiental (M. Chávarri, comunicación personal, 26 de junio de 2019).

Por otro lado, el área de ITB realiza un estudio demográfico para conocer el total de trabajadores; con el fin de diseñar prácticas que contribuyan a cumplir los objetivos de la empresa (M. Chávarri, comunicación personal, 26 de junio de 2019). Cabe indicar que los trabajadores se agrupan en dos planillas: administrativa y agraria. Estos últimos no están incluidos en el organigrama y varía de acuerdo a los requerimientos de personal por campaña (ver Tabla 16).

Tabla 16: Número total de trabajadores en la empresa Valle y Pampa

	Planilla Administrativa	Planilla Agraria
Oficina de Lima	16 trabajadores	Ninguno
Fundo de Pisco	22 trabajadores	150 – 800 trabajadores agrarios <ul style="list-style-type: none"> • Permanentes: 72 trabajadores. • Intermitentes: depende de cada campaña.

Adicionalmente, los trabajadores agrarios permanentes e intermitentes tienen características diferentes aunque formen parte de la planilla agraria (ver Tabla 17).

Tabla 17: Características de los trabajadores agrarios permanentes e intermitentes

Trabajadores agrarios permanentes	Trabajadores agrarios intermitentes
<ul style="list-style-type: none">• Tienen un contrato fijo o indeterminado.• Permanecen en la empresa de manera continua.	<ul style="list-style-type: none">• Tienen un contrato por 6 meses máximo debido a que laboran en campañas específicas.• Su contrato laboral les permite dejar sus funciones cuando lo deseen.

En la planilla agraria, existe el puesto de Caporal de campo que tiene a cargo un grupo de diez a doce personas. Su principal función es motivar a su grupo para que cumplan las metas de cosecha en base a un número de kilos establecidos en cada cultivo. Además, los asesora sobre las técnicas de cosecha más adecuadas. Cabe resaltar que la asignación de este puesto se basa en el tiempo de permanencia y conocimiento del trabajo en campo (M. Chávarri, comunicación personal, 07 de mayo de 2019).

Por último, se encuentra el puesto de Jefe de cultivo para los campos de espárrago, granada y arándano. Cada uno tiene a cargo un asistente, quien se encarga de realizar visitas periódicas por el fundo. Ambos puestos se encuentran en la planilla administrativa, siendo los únicos que no pertenecen a la planilla agraria (M. Chávarri, comunicación personal, 26 de junio de 2019).

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene como finalidad conocer la estrategia metodológica de la investigación. Además, se especifican los actores que participaron en el estudio, así como las herramientas de recojo de información y las actividades que se realizaron durante todo el proceso de investigación.

1. Alcance de la investigación

Esta investigación tiene como objetivo principal analizar las prácticas de atracción y retención laboral en la empresa B Valle y Pampa. En ese sentido, Pasco y Ponce (2015) mencionan que un estudio puede tener cuatro tipos de alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal. Cabe indicar que un estudio puede abarcar más de un tipo conforme a los objetivos de la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Este estudio combina dos tipos de alcance: exploratorio y descriptivo. En primer lugar, es un alcance exploratorio porque indaga un tema que ha sido poco estudiado debido a dos razones: aún no se han realizado investigaciones sobre ello o es un fenómeno organizacional nuevo (Pasco & Ponce, 2015). De este modo, el presente estudio abre una ventana de oportunidad para futuras investigaciones sobre la gestión del talento humano en empresas B; con el fin de entender cómo las prácticas de dicha área pueden alinearse y cumplir con los estándares exigidos por la Evaluación de Impacto B.

En segundo lugar, el alcance descriptivo se enfoca en detallar propiedades y características de un fenómeno organizacional sin mencionar conexiones entre ellas (Pasco & Ponce, 2015). De esta manera, se describen los conceptos generales de atracción y retención laboral en base a los parámetros identificados del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B; y de ese modo, señalar aquellos más alineados a la empresa. Por ello, se describen las prácticas de atracción y retención desde dos puntos de vista: trabajadores administrativos y agrarios.

2. Diseño metodológico

En el siguiente apartado, se detalla el diseño metodológico de la investigación que consiste en establecer y planificar la manera de recojo de información necesaria con el fin de cumplir con los objetivos trazados (Pasco & Ponce, 2015). En este sentido, el tipo de diseño metodológico elegido aborda el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación (Pasco & Ponce, 2015).

2.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo que recolecta, analiza e interpreta información (Hernández et al., 2014), ya que se analizan las prácticas de atracción y retención en una empresa B desde dos puntos de vista: trabajadores administrativos y agrarios. El objetivo de este enfoque es plasmar la realidad según la perspectiva de ambos actores dentro de un contexto específico (Hernández et al., 2014).

Asimismo, este enfoque utiliza instrumentos de recolección y medición interactivos y abiertos que permiten comprender mejor el fenómeno a investigar (Pasco & Ponce, 2015). Por lo cual, sus instrumentos de recolección de datos no están predeterminados ni estandarizados, pues se intenta obtener las perspectivas y opiniones de los participantes (Hernández et al., 2014).

2.2. Estrategia general de la investigación

La estrategia general de la investigación es de estudio de caso, la cual se enfoca en estudiar un fenómeno o unidad de análisis sin omitir las dificultades presentes en su contexto (Pasco & Ponce, 2015). Esto quiere decir que se examina a profundidad uno o más casos específicos que ayuden a comprender el eje temático que se busca aplicar e interiorizar el funcionamiento de la organización de estudio (Pasco & Ponce, 2015). Sin embargo, se ve limitado por patrones identificables y hace uso de distintas fuentes de información como entrevistas, encuestas, observación directa, entre otros (Mendoza & Llaxacondor, 2016). En ese sentido, la estrategia seleccionada permite hacer uso de distintas y variadas herramientas de recolección de datos; lo cual genera que se realice un estudio más profundo y detallado. También, se debe tomar en cuenta e identificar a los actores claves que aportarán al estudio (Pasco & Ponce, 2015).

Según lo señalado, para fines del análisis de la empresa B Valle y Pampa, se implementa la estrategia de estudio de caso porque permite examinar las prácticas de atracción y retención en una situación específica. De esta manera, este estudio recauda información brindada por los actores involucrados para que sean analizados.

2.3. Horizonte temporal de la investigación

Según Pasco y Ponce (2015), el horizonte temporal para analizar un tema en específico puede ser transversal o longitudinal. El primero se enfoca en la recolección y análisis de información en un periodo determinado; y el segundo, en hacer un estudio durante varios periodos de tiempo con una secuencia establecida (Pasco & Ponce, 2015). Para fines de esta investigación, el horizonte temporal es transversal debido a que el otro es muy costoso y demanda mucho tiempo.

3. Unidades de la investigación y selección muestral

Las unidades de la investigación se componen de las unidades de observación y unidades de análisis. Las unidades de observación son aquellas organizaciones, procesos o actores vinculados a la organización que brindan información requerida para cumplir con los objetivos. Cada una de ellas constituyen una sola unidad de observación (Pasco & Ponce, 2015). Por otro lado, la selección muestral se enfoca en recolectar información de una parte representativa de cada unidad de observación que contiene características homogéneas y son fácil acceso (Pasco & Ponce, 2015).

3.1. Unidades de observación

Esta investigación busca analizar las prácticas de atracción y retención laboral en la empresa B Valle y Pampa. Por ello, las unidades de observación son los representantes administrativos y personal agrario.

3.2. Unidades de análisis

La unidad de análisis es la atracción y retención laboral que se implementa en una empresa B del sector agroindustrial, pues se busca comprender el desarrollo de sus prácticas a partir del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B.

3.3. Selección muestral

La selección muestral puede ser de dos tipos: muestreo probabilístico y no probabilístico (Pasco & Ponce, 2015). El muestreo probabilístico involucra que todas las unidades de observación tengan la misma posibilidad de ser elegidas para la muestra seleccionada, las cuales deben ser estadísticamente representativas (Pasco & Ponce, 2015). Por otro lado, el muestreo no probabilístico consiste en la selección de unidades de observación a partir de algún tipo de criterio elegido por el investigador (Pasco & Ponce, 2015). En este sentido, el tipo de muestreo escogido para esta investigación es no probabilístico; ya que ambas unidades de observación fueron elegidas a partir de criterios establecidos.

Para la primera unidad de observación, se eligió al personal administrativo debido a su conocimiento sobre las prácticas de atracción y retención independientemente del lugar donde laboran; así como del tipo de puesto que desempeñan. En cuanto a la segunda unidad de observación, se escogieron a los trabajadores agrarios de acuerdo a los siguientes criterios: tiempo de permanencia en la empresa independientemente de su tipo de contrato, conocimientos sobre las prácticas de atracción y retención laboral que aplica la empresa y la heterogeneidad en cuanto al sexo, edad, lugar de residencia y tipo de cultivo donde están laborando.

Por ello, esta investigación presenta un muestreo por bola de nieve porque “enfatisa una selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados” (Pasco & Ponce, 2015, p. 54). En ese sentido, la gerenta del área de ITB nos proporcionó los contactos de la jefa de su área en la oficina de Lima; y del jefe de Administración y Logística en Ica, quien nos refirió a la asistente social. De la misma manera, al entrevistar a los trabajadores agrarios cada uno fue refiriendo al siguiente de acuerdo a los criterios mencionados anteriormente.

4. Matriz de consistencia

En esta sección, se expone la operacionalización de la investigación que consiste en interpretar los lineamientos generales incluidos en los objetivos de investigación a variables concretas de estudio (Pasco & Ponce, 2015). A partir de ello, la investigación presenta dos tipos de tipología de variables: variables teóricas y empíricas. Las primeras son “aquellas definidas conceptualmente pero que no tienen un correlato empírico directo” (Pasco & Ponce, 2015, p. 56); mientras que las variables empíricas “se refieren a aspectos con un claro referente empírico” (Pasco & Ponce, 2015, p. 56). Estas últimas son representadas en los objetivos 4 y 5.

Dicho esto, la matriz de consistencia es el medio que permite verificar la congruencia entre los objetivos, variables del estudio y los instrumentos de medición (Pasco & Ponce, 2015). Por ello, la presente investigación cuenta con una matriz de consistencia para cumplir con los objetivos de investigación (ver Anexo J) y una matriz de operacionalización que se explica en la siguiente sección.

4.1. Matriz de Operacionalización de variables

Según B Lab (2019), el área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B incorpora cuatro enfoques que contribuyen al bienestar financiero, físico, profesional y social de sus empleados; explicados brevemente en el marco teórico, y expresados como variables en la presente investigación. De acuerdo a lo anterior, se detallan sus subvariables e indicadores. Cabe mencionar que las subvariables se adaptaron al contexto peruano debido a que se encontraban bajo la normativa de Estados Unidos.

Por otro lado, la información recolectada se sistematiza en patrones que contienen información relacionada a un mismo tema; lo cual permite asociarlos a las subvariables correspondientes. De esta manera, facilita la estructuración de los hallazgos para una mejor comprensión de cada subvariable (ver Tabla 18).

Tabla 18: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Subvariables	Patrones
Bienestar, Salud y Seguridad	Prestación de servicios gubernamentales de atención médica	Percepción de la atención médica gubernamental
	Cobertura de salud	Servicios y beneficios de salud
	Beneficios para trabajadores intermitentes	
	Beneficios de salud adicionales	
	Programa de salud y seguridad	Capacitaciones sobre Seguridad y Salud Ocupacional
	Prácticas de seguridad Laboral	EPP
	Manejo de materiales peligrosos	Riesgos y peligros en el puesto laboral
	Prácticas empresariales relacionadas con la maquinaria	Prevención de accidentes
Desarrollo Profesional	Empleo Formal	Empleo Formal
	Políticas y prácticas de desarrollo profesional	Aprendizaje personal
		Aprendizaje Laboral
	Promoción interna de empleados	Oportunidades de ascenso
		Rotación de puestos
	Proceso de evaluación de empleados	Evaluación de desempeño
Recontratación de trabajadores intermitentes	Motivos para regresar a Valle y Pampa	
Satisfacción compromiso y	Información sobre el manual del empleado	Manual del Reglamento Interno
	Beneficios complementarios	Celebraciones
		Beneficios adicionales
	Política de no discriminación	No discriminación
	Empoderamiento de los trabajadores	Participación e inclusión de las opiniones de los trabajadores
Representantes de los trabajadores		

Tabla 18: Matriz de operacionalización de variables (continuación)

Variables	Subvariables	Patrones
	Mediación de conflictos entre los trabajadores y la gerencia	Solución de conflictos
	Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación del personal agrario	Razones para sentirse bien en el trabajo
		Motivos para irse del trabajo
	Licencias remuneradas al personal agrario	Licencias o permisos
	Licencia de maternidad/paternidad	
	Revisión de prácticas laborales	Revisión de prácticas laborales
	Sindicato de los trabajadores agrarios	Sindicato agrario
Seguridad Financiera	Remuneración más baja	Remuneración en Valle y Pampa
	Empleados con un salario mínimo vital	
	Empleados que tienen un salario por encima del mínimo	
	Iniciativas para aumentar salarios y beneficios	Pagos adicionales
	Prácticas y políticas de remuneración	Formas de pagos
	Programas de jubilación	Fondo de pensiones
	Servicios financieros para empleados	Apoyo financiero

Por otro lado, los indicadores cambian respecto a cada unidad de observación identificadas previamente; no obstante, las variables y subvariables se mantienen constantes. Los indicadores de la primera unidad de observación, los representantes administrativos, corresponden al objetivo específico 4 y se identifican de acuerdo a su punto de vista (ver Anexo K). De la misma manera, los indicadores de la segunda unidad de observación que es el personal agrario corresponden al objetivo específico 5 (ver Anexo L).

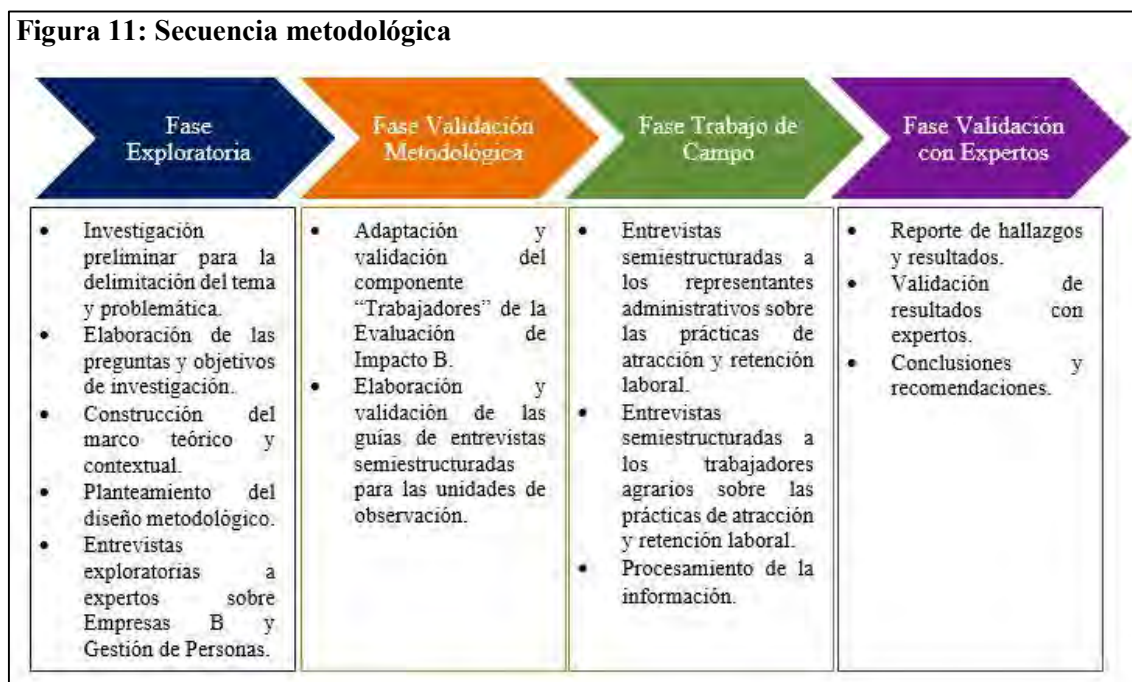
5. Herramientas de recojo de información

De acuerdo a las características de esta investigación, la herramienta de recolección de información es la entrevista individual en profundidad; la cual consiste en una “conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico” (Pasco & Ponce, 2015, p. 63). Para el presente estudio, en base al nivel de

estructuración del instrumento, se utilizan entrevistas semiestructuradas que se componen por una serie de preguntas establecidas en una secuencia y formulación flexible (Pasco & Ponce, 2015). Lo anterior, otorga al entrevistado independencia y la oportunidad de profundizar durante el transcurso de la entrevista considerando los parámetros iniciales; lo cual permite obtener información más profunda sobre las variables a analizar (Pasco & Ponce, 2015). Este instrumento se utiliza en la fase exploratoria, de trabajo de campo y validación con expertos.

6. Secuencia metodológica

En base a lo mencionado anteriormente, se procede a detallar la secuencia metodológica (ver Figura 11); con el fin de evidenciar los pasos seguidos para obtener la información pertinente y asegurar la calidad de la investigación.



6.1. Fase Exploratoria

Esta etapa inicia con entrevistas no estructuradas para el desarrollo del planteamiento de la investigación, marco teórico, contextual y metodológico; en donde se incluyen a representantes de Valle y Pampa con el fin de entender el rol del área de ITB debido a que esta investigación se enfoca en el área de gestión de personas (Anexo M). Luego, se complementan con dos entrevistas exploratorias semiestructuradas. La primera entrevista va dirigida a expertos sobre las empresas B; mientras que la segunda, a expertos en gestión de personas (ver Anexos N, O y P).

6.2. Fase Validación Metodológica

Al realizar la matriz de operacionalización de variables, se identifica que el área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B se encuentra en el contexto estadounidense; por lo cual, se da paso a su adaptación al contexto peruano. Después, se elaboran las guías de entrevistas aplicadas a las dos unidades de observación (ver Anexos Q y R). Asimismo, estas guías se validaron por un experto en metodología y una docente con expertise en gestión de personas y responsabilidad social (ver Anexo S).

6.3. Fase Trabajo de Campo

El trabajo de campo se divide en dos etapas. Primero, se lleva a cabo la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los representantes administrativos de la oficina de Lima y fundo de Pisco; con el fin de conocer sus prácticas de atracción y retención laboral a partir del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B (ver Anexo T). Luego, se entrevista a 39 trabajadores agrarios del fundo de Pisco. Posteriormente, se transcriben las entrevistas y analizan mediante el uso del programa ATLAS TI. Cabe indicar que se realiza una encuesta piloto para que los trabajadores prioricen las subvariables; sin embargo, al obtener resultados que no contribuyen a los objetivos de investigación, se procede a continuar solo con las entrevistas.

6.4. Fase Validación con Expertos

En esta sección, se realiza el reporte de hallazgos y resultados para su validación con expertos. De acuerdo al tema de investigación, se realiza con dos profesores de expertise: Gestión de Personas y Sostenibilidad.

La primera validación fue dada por la Mgtr. Ana Maria Beingolea, quien recomendó incorporar en el problema de investigación datos numéricos relevantes como el número de empresas agroindustriales y de trabajadores de Valle y Pampa. Además, replantear el problema en base a la organización y no, a la naturaleza del sector; lo cual puede ser una oportunidad de investigación (A. Beingolea, comunicación personal, 27 de febrero de 2020).

Por otro lado, consideró fundamental complementar la retención laboral con el concepto de atracción debido a que la empresa busca retener a los trabajadores agrarios permanentes y fidelizar a los intermitentes para que regresen en cada campaña. En consecuencia, se agrega el concepto de atracción en el objetivo general y objetivos específicos, matriz de consistencia, marco teórico y análisis. Adicionalmente, resaltó la importancia de detallar el perfil del trabajador agrario; y por último, revisó el anexo de la tabla de hallazgos sugiriendo la modificación de la presentación visual para un mejor entendimiento (A. Beingolea, comunicación personal, 27 de febrero de 2020).

La segunda validación fue dada por el Dr. Levy Del Águila, quien recomendó que el problema de investigación no incluya el concepto de competitividad por ser complejo al tener diferentes interpretaciones; lo cual requeriría una sección en el marco teórico para su comprensión. Además, añade que se debe presentar a Valle y Pampa como una empresa B incluyendo sus características principales. Asimismo, señala la importancia de incluir en el análisis la percepción de los trabajadores agrarios y representantes administrativos, los conceptos de gestión de personas del marco teórico, y su alineamiento con la Evaluación de Impacto B. Todo ello, con el fin de determinar aquellas variables y subvariables mejores percibidas (L. Del Águila, comunicación personal, 26 de marzo de 2020).

7. Limitaciones de la investigación

En cuanto a la bibliografía revisada, se resalta la importancia de las empresas B en la transformación hacia una nueva economía para el mundo. En ese sentido, los informes bibliométricos de Scopus, Web of Science y Academia B (ver Anexo U) demuestran que existe una cantidad de estudios sobre Empresas B; sin embargo, no abarcan el objeto de estudio que es la atracción y retención en este tipo de empresas. De esta manera, se procedió a buscar el tema de gestión de personas en empresas B encontrando solo una publicación en Scopus llamada “People Management in Social Enterprises: B Corporations”; mientras que en Academia B, otra publicación vinculada al liderazgo femenino bajo el nombre “¿Revolución o suavizante? Mujeres liderando en Empresas B”. Todo ello, genera una oportunidad de investigación respecto a este tema.

Por otro lado, no se pueden generalizar los resultados obtenidos porque están enfocados en el contexto de empresas agroindustriales de Ica de acuerdo al diseño metodológico de la presente investigación. Sin embargo, los hallazgos pueden ser relevantes y útiles para su aplicación en contextos parecidos; siempre y cuando, se tomen en cuenta las diferencias de cada caso de estudio. En ese sentido, se podrían obtener resultados más generalizables al contar con un mayor número de casos.

Finalmente, se realizó un esfuerzo por recoger data cuantitativa a partir de las entrevistas; sin embargo, no fue posible obtenerlo en todas las subvariables porque las respuestas obtenidas se encontraban fragmentadas. Por otro lado, en relación a las condiciones del trabajo de campo realizado en el fundo de Pisco, los trabajadores agrarios se encontraban expuestos al sol; lo cual aumentaba su nivel de cansancio. Además, se encontró dificultad para acceder a los entrevistados debido a que se encontraban dispersos en distintos cultivos. Asimismo, se tuvo que eliminar algunas entrevistas debido a que no se culminaron en su totalidad pues los trabajadores agrarios querían cumplir con sus actividades laborales rápidamente o competir con sus compañeros.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y RESULTADOS

En el presente capítulo se abordan los resultados de la investigación a partir de las entrevistas a los trabajadores agrarios de la empresa Valle y Pampa. En primer lugar, se hará una descripción de la población que forma parte de la muestra. Luego, se identifica las prácticas de atracción y retención laboral, de acuerdo al área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B, a partir de entrevistas al personal administrativo. Posteriormente, se identifica la percepción de los trabajadores sobre las prácticas en mención y con ello, se realiza un análisis final sobre las similitudes o diferencias entre ambos actores.

1. Perfil de los entrevistados

El total de trabajadores se compone de dos planillas: administrativa y agraria. La primera cuenta con 38 trabajadores que están ubicados entre las oficinas de Lima y el fundo de Pisco. Por otro lado, la planilla agraria representa la mayor cantidad de trabajadores de la empresa y se ubican en el fundo de Pisco.

Es importante mencionar que la empresa reconoce a los trabajadores agrarios como “Intermitentes”, quienes van a trabajar al fundo únicamente por temporada de cosecha hasta que son nuevamente requeridos por la empresa. Ellos tienen un contrato fijo de 3 a 6 meses, el cual es el tiempo promedio de duración de cada cosecha. Asimismo, cuentan con trabajadores “Permanentes”, quienes se mantienen en la empresa porque tienen un contrato indefinido o fijo, este último por más de 1 año. Además, cuando la temporada de cosecha concluye, los trabajadores permanentes realizan otras actividades previas como preparación del terreno para la próxima temporada, proyecciones de futuras cosecha, entre otros.

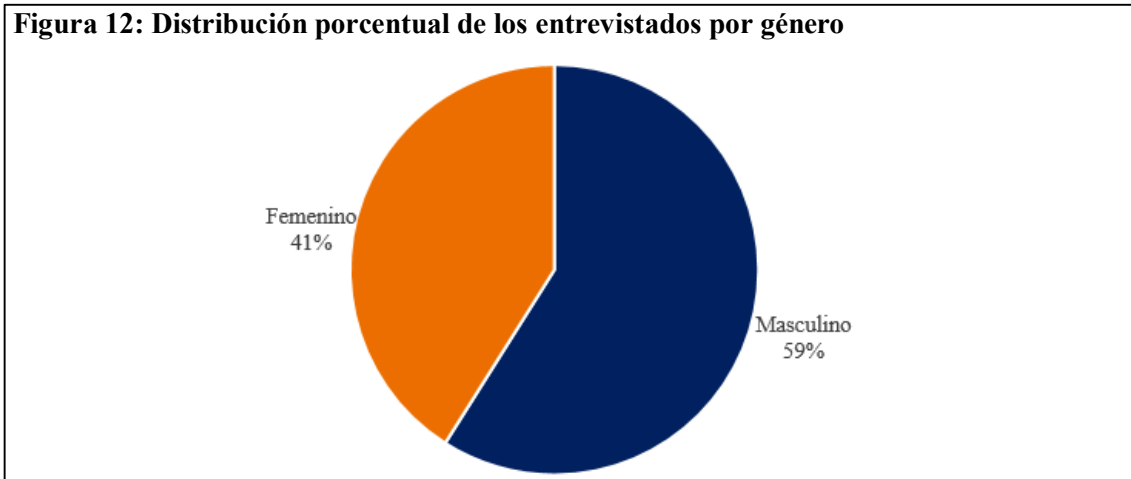
Cabe indicar que ambos tipos de trabajadores rotan entre los tres cultivos dependiendo del número de personal requerido en las temporadas de cosecha, siendo el arándano en donde se requiere más personal. Por ello, durante la visita al fundo, se encontraron 152 trabajadores agrarios, siendo la muestra de 39 con contrato permanente e intermitente (ver Tabla 19).

Tabla 19: Muestra de trabajadores agrarios en Valle y Pampa

Tipo de Contrato	Total de Trabajadores	Muestra
Permanentes	77	23
Intermitentes	75	16
Total	152	39

Respecto a la muestra alcanzada, la cual fue escogida por razones ya explicadas en el capítulo metodológico, una primera característica es la distribución por género (ver Figura 12).

Figura 12: Distribución porcentual de los entrevistados por género



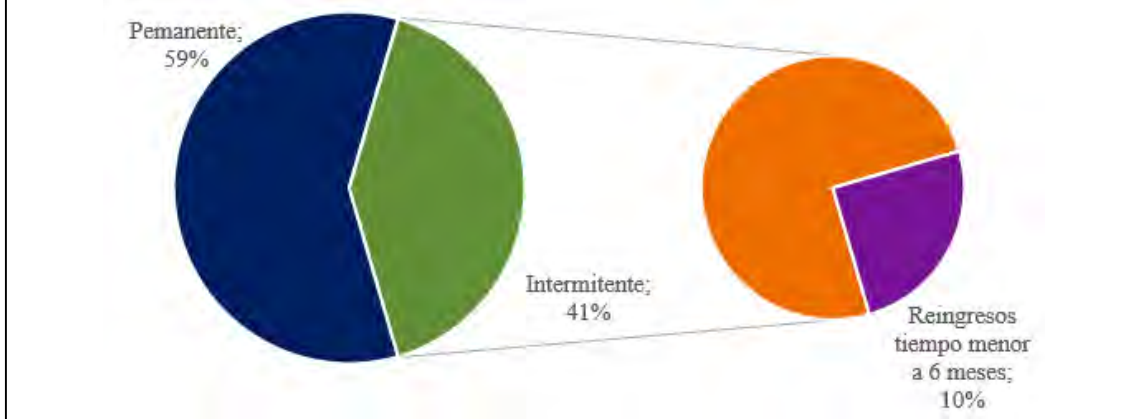
Una segunda característica es el tiempo de permanencia en la empresa. La información varía desde el inicio del fundo en el año 2008, por ello, se divide en tres rangos (ver Figura 13). Asimismo, mientras más tiempo se encuentren laborando, mayor es la información obtenida.

Figura 13: Distribución porcentual de los entrevistados por tiempo laboral



Otro aspecto importante es el tipo de contrato de los trabajadores agrarios, que puede ser permanente o intermitente. Una variable adicional son los trabajadores intermitentes que regresan en un periodo no mayor a 6 meses, porque tienen mayor conocimiento de las actividades que se realizan (ver Figura 14).

Figura 14: Distribución porcentual de los entrevistados por tipo de contrato



En síntesis, el muestreo se compone por los trabajadores que conocen las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa independientemente de su tipo de contrato. Asimismo, el tiempo de permanencia en la empresa determina la cantidad de información que el trabajador brinda durante la entrevista.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en dos partes. En la primera, se describen los hallazgos obtenidos desde la perspectiva de los representantes administrativos y los trabajadores agrarios sobre las cuatro variables del presente estudio. Por último, se realiza el análisis final respondiendo al objetivo general de la investigación.

2. Hallazgos sobre las prácticas de atracción y retención

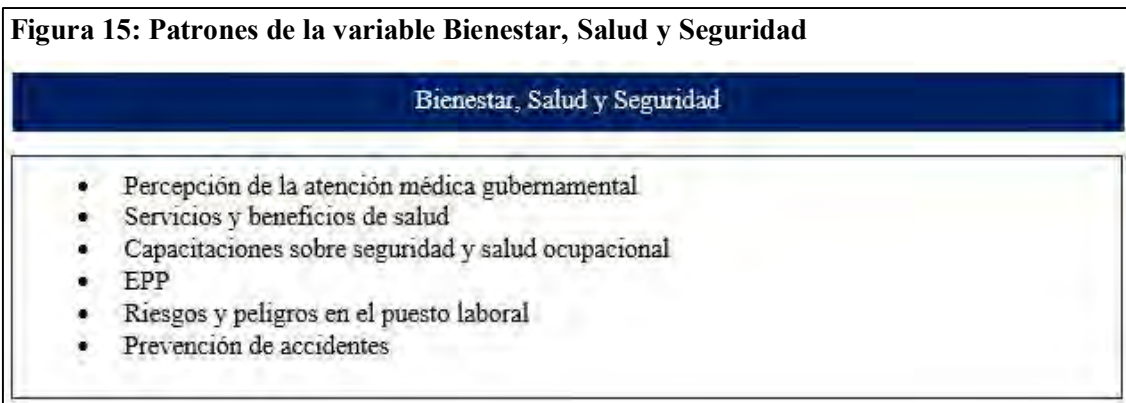
En esta sección, se inicia con las entrevistas a los representantes administrativos del área de ITB, al jefe de Administración y Logística, y la asistente social; quienes explican las prácticas de atracción y retención laboral, lo cual responde al objetivo 4 de investigación. En segundo lugar, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas mediante la descripción de la percepción de los trabajadores agrarios sobre las prácticas en mención; lo cual responde al objetivo 5 de investigación. Ambas perspectivas se desarrollan de acuerdo a las cuatro variables del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B.

A continuación, se explican los hallazgos de cada una de las variables a partir de las subvariables que le corresponden (ver Anexo V). En este sentido, para una mayor comprensión de ello, se han agrupado los principales hallazgos por temas llamados patrones, explicadas previamente en el marco metodológico.

2.1. Variable 1: Bienestar, Salud y Seguridad

Esta variable consiste en aquellas normas y procedimientos que tienen como fin proteger la integridad física y mental de los trabajadores a través del control y reducción de riesgos y

peligros propios del ambiente laboral (Chiavenato, 2007). Asimismo, se implementan medidas con el fin de disminuir y prevenir accidentes laborales a través de condiciones seguras y medidas de prevención (Hernández et al., 2017). Al respecto, se explican los patrones identificados para esta variable (ver Figura 15).



2.1.1. Prestación de servicios gubernamentales de atención médica

La primera subvariable se define como el estado en que se encuentra el servicio de los centros de salud públicos en la región de Ica. Respecto a ello, se agruparon en un patrón de respuesta denominado “Percepción de la atención médica gubernamental”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos mencionan que brindan el seguro social de salud (EsSalud) y que los trabajadores pueden acceder a ello a partir del tercer mes. Además, la empresa facilita el sacado de citas de EsSalud: “nuestra asistente social apoya con las citas vía telefónica. Los trabajadores deben presentar su última boleta” (M. Chávarri, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

Asimismo, la empresa los auxilia de manera rápida al trasladarlos al EsSalud de Pisco. Sin embargo, eso no asegura que sean atendidos a la brevedad; ya que el servicio de salud en provincias no es tan bueno como en Lima. Por otro lado, mencionan que existen postas médicas en Santa Cruz, La Villa y en San Clemente.

b. Percepción de trabajadores

Los trabajadores perciben que existen serias deficiencias en los centros de atención públicos de salud: “el seguro no te atiende bien. Cuando uno va, te atienden tarde y a veces no lo hacen” (Participante 17, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019). Además, la atención es lenta incluso en casos de emergencia y el proceso de sacar una cita es tedioso, porque pueden perder hasta un día de trabajo esperando ser atendidos, y por tanto, obtienen menos ingresos. Sin

embargo, mencionan que la empresa los apoya al sacarles la cita médica; pero eso no asegura que la atención médica sea óptima. Adicionalmente, se evidencia cierto malestar porque el empleador descuenta el 4% de su salario para el aporte a EsSalud: “nosotros aportamos a EsSalud, pero no te atienden bien” (Participante 35, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019). Por ello, prefieren pagar un monto extra para atenderse en postas o clínicas de la zona.

Por otro lado, los trabajadores agrarios identifican que un beneficio que tienen es el seguro de Essalud debido a que la empresa cumple con lo estipulado por ley. Si bien ello es exigido por ley, lo identifican como beneficio porque no están acostumbrados a recibirlo en otras empresas agroindustriales debido a la informalidad del sector.

2.1.2. Cobertura de salud, beneficios para trabajadores intermitentes y beneficios de salud adicionales

En esta sección, se analiza el patrón “Servicios y beneficios de salud” que comprende tres subvariables: “Cobertura de salud”, “Beneficios para trabajadores intermitentes” y “Beneficios de salud adicionales”. La primera subvariable es la cobertura de salud que tienen los trabajadores agrarios del fundo, mientras que la segunda y tercera, significan los beneficios de salud que se brindan a los trabajadores intermitentes y permanentes. Todo lo anterior se ha agrupado en un solo patrón porque son los servicios, beneficios y planes de salud corporativos y gubernamentales.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos comentan que uno de los beneficios brindados en temas de salud es el servicio de tóxico, el cual brinda todas las atenciones requeridas para cubrir una emergencia:

El área de servicio social atiende las necesidades de los trabajadores y siempre estamos coordinando con las áreas de Administración y Operaciones. Nosotros vemos el tema del seguro, autocuidado y prevenciones de salud. Implementamos diferentes acciones como charlas que brindan el médico ocupacional y la enfermera del tóxico (F. Penado, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019).

Otro de los beneficios de salud ofrecidos son las asesorías psicológicas, las cuales son gratuitas y se llevan a cabo todos los sábados.

b. Percepción de trabajadores

Uno de los principales beneficios percibidos por el trabajador es el tóxico de la empresa porque es el primer lugar al cual asisten cuando ocurre una emergencia en el campo o cuando un trabajador se enferma. Adicionalmente, mencionan que reciben capacitaciones: “las

capacitaciones son muy buenas. Vienen médicos de salud y clínicas, quienes nos aconsejan. También, vienen médicos de alimentación y nos aconsejan lo que debemos comer” (Participante 9, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Finalmente, también cuentan con sesiones psicológicas: “hemos tenido psicólogos que nos han venido a ver cada semana para tratarnos y ver cómo estamos en nuestra salud mental, y cómo tratamos a nuestros hijos. Creo que hemos mejorado y aprendido bastante” (Participante 24, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

2.1.3. Programa de Salud y Seguridad

Esta subvariable está compuesta por todas aquellas prácticas que se realizan dentro del programa formal de salud y seguridad, el cual comprende las capacitaciones, señalética, simulacros de emergencia, comités, entre otros. En ese sentido, se agrupó la información en el patrón “Capacitaciones sobre seguridad y salud ocupacional”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos mencionan que cuentan con un plan de salud y seguridad (ver Tabla 20) compuesto por capacitaciones, el comité de seguridad y salud ocupacional, y atención del área de servicio social: “tenemos alianzas con ciertos ministerios y siempre estamos brindando capacitaciones relacionados a temas de salud y seguridad; y otros que vamos identificando” (M. Chávarri, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019). Respecto al área de servicio social: “nos encargamos de ver el tema del seguro, prevenciones de salud y prácticas de autocuidado. Además, la enfermera del tópico y el médico ocupacional brindan charlas sobre alimentación saludable y primeros auxilios” (F. Penado, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019).

Tabla 20: Plan de Salud y Seguridad de Valle y Pampa

Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> Charlas dirigidas por representantes del Ministerio de Trabajo, Ministerio de la Mujer, Centro de Emergencia Mujer y EsSalud.
Temas	<ul style="list-style-type: none"> No discriminación. Seguridad y Salud Ocupacional. Lucha contra la violencia familiar Empoderamiento
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> Se formó el comité de SST en mayo del 2018. Actualización de la política de SST. Se contrató a un supervisor externo de SST para que identifique situaciones riesgosas, realice inspecciones mensuales y proponga oportunidades de mejora. Reuniones mensuales entre el supervisor externo y el comité de SST Exámenes pre ocupacionales cada 2 años. Apoyo psicológico todos los sábados.

b. Percepción de trabajadores

El 90% de los trabajadores agrarios tienen una percepción positiva del plan de salud y seguridad, ya que afirman haber recibido capacitaciones sobre ello. Además, mencionan haber participado en charlas dirigidas por representantes de Essalud o primeros auxilios. Asimismo, reconocen que existe un comité de salud y seguridad, y resaltan las labores realizadas por su presidente porque consideran que los representa, los mantiene informados y está al tanto de las inquietudes, solicitudes, reclamos y accidentes:

Yo como presidente he pedido una capacitación para todos los caporales porque han ingresado nuevos y, a veces, están expuestos a los cortes debido a que trabajan con tijeras y es importante que se capaciten para que puedan dar primeros auxilios, pues son los representantes de cada grupo. Cuando se piden las capacitaciones, Valle y Pampa sí cumple (Participante 3, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019).

Asimismo, durante las inducciones se les explica, al personal nuevo y a los reingresantes, sobre las medidas de protección y se ofrece una pequeña charla de salud y seguridad en el trabajo. Finalmente, el 10% mostró una percepción diferente porque relacionan las capacitaciones con la falta de equipos de protección personal; además, mencionan que no se les explica bien sobre la política de seguridad y salud: “sí nos brindan charlas, me parecen muy buenas. Nos dicen todo sobre las buenas prácticas, pero a veces no nos entregan todos los EPP a pesar que tenemos que llevarlos puestos” (Participante 18, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019).

2.1.4. Prácticas de seguridad Laboral

Esta subvariable incluye todas aquellas prácticas de seguridad, así como evitar el uso de materiales peligrosos. Al respecto, se identifica el patrón elementos de protección personal, llamado “EPP”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos comentaron que a todos los trabajadores agrarios se les entrega equipos de protección personal como lentes o guantes de cuero, lo cual depende de la labor que realizan: “hay manuales de procedimientos para todo, contamos con EPPs, un lavaojos, señalética respectiva, etc. Las certificaciones nos piden ello” (M. Chávarri, comunicación personal, 21 de noviembre de 2019). Además, “se les brinda bloqueador a todos, uniforme para puestos específicos, y se han implementado charlas de seguridad y salud en relación al uso de EPPs” (J. García, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019).

b. Percepción de trabajadores

El 67% de los trabajadores agrarios mencionan que sí reciben equipos de protección personal y la empresa exige que los utilicen para evitar accidentes:

Lo que diferencia a Valle y Pampa de otros fundos es que se previenen accidentes. Yo como presidente de seguridad y salud me encargó de que trabajen adecuadamente, se les lleve agua, cuenten con sus equipos de EPP e implementos de seguridad como guantes de cuero, uniforme, mascarilla y lentes cuando deben realizar fumigaciones contra plagas (Participante 3, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019).

Por otro lado, reconocen la labor del caporal en estos casos, ya que es el encargado de supervisar que todos estén utilizando los equipos de protección.

Sin embargo, el 25% menciona que no utilizan guantes de cuero porque les incomoda al realizar sus tareas, ya que deben ser más delgados y ello ha sido comunicado a la gerencia. Así mismo, los lentes se dañan al usarlos frecuentemente; por ello, requieren un cambio. Finalmente, el 3% precisó que no usa casco ni ningún otro equipo para protegerse cuando utilizan los tractores porque no es cómodo para ellos; entonces, solo revisan las condiciones de la máquina antes de salir a operar y el 5%, no respondió.

2.1.5. Manejo de Materiales Peligrosos

En esta sección, se busca identificar los materiales peligrosos o riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores agrarios en su puesto laboral. En ese sentido, se obtuvo el patrón llamado “Riesgos y peligros en el puesto laboral”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Según los representantes administrativos, los riesgos laborales varían de acuerdo al lugar en el que se encuentran. Por ejemplo, en el cultivo de granada, utilizan tijeras y están expuestos a las espinas que pueden dañar su vista: “En la campaña de espárragos utilizan cuchillos y el riesgo son los posibles cortes. En la cosecha de arándanos no utilizan ninguna herramienta, pero sí podrían ocurrir picaduras de insectos” (M. Chávarri, comunicación personal, 21 de noviembre de 2019). Adicionalmente, un riesgo constante es la radiación solar debido a que los trabajadores están expuestos a ello durante todo el día, siendo aún más riesgoso para aquellos que deben cumplir doble turno durante la campaña de espárragos.

b. Percepción de trabajadores

Los trabajadores agrarios afirman que los riesgos varían de acuerdo al cultivo donde se encuentren. En el cultivo de granada, identificaron el riesgo de cortes ocasionado por el uso de

las tijeras; también, se pueden hincar o arañar debido a las ramas y espinas de la hortaliza. En caso del arándano, pueden cortarse al momento de podar con las tijeras o se pueden dañar la vista al no usar los lentes. Finalmente, en el cultivo espárrago se realizan instalaciones de túneles con alambres, el cual representa un riesgo debido a que una persona se puede accidentar: “en el caso del espárrago, hacemos instalaciones de túneles en el mes de agosto; los cuales están hechos de plástico con alambres. Por ello, se utilizan lentes y guantes porque se pueden accidentar con estos alambres” (Participante 30, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Otra actividad es el uso de tractores en donde pueden ocurrir caídas, ya que no utilizan los implementos de seguridad. Además, otros riesgos suceden por descuido, distracción o rapidez; los cuales pueden ocurrir, aunque lleven puesto los implementos de seguridad: “la empresa te puede dar los implementos de seguridad; pero es responsabilidad de cada uno si se está trabajando distraído, bromeando o usando el celular” (Participante 8, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

2.1.6. Prácticas empresariales relacionadas con la maquinaria

Esta subvariable se refiere a las prácticas y políticas que la empresa posee para prevenir los riesgos identificados, el patrón que se utiliza se denomina “Prevención de accidentes”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos comentan que dentro de sus políticas y prácticas se encuentran las reuniones mensuales de prevención de accidentes, las cuales se realizan junto a un supervisor externo y el Comité de Seguridad y Salud:

Vamos identificando los casos de accidentes e incidentes para hacer seguimiento a las personas afectadas y asegurarnos que cumplan su tratamiento. El rol principal es identificar alguna situación de riesgo que se esté generando en campo y tomar medidas. El supervisor externo realiza inspecciones, identifica los riesgos y; luego, plantea propuestas de mejora a la gerencia general (F. Penado, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019).

Asimismo, una empresa tercerizada de seguridad y salud desarrolla inspecciones mensuales a los puestos laborales de los trabajadores y se les enseñan mejores prácticas. De igual forma, evalúan las señaléticas, extintores y todas las situaciones riesgosas con el fin de elaborar un informe de mejora. Por otro lado, cuentan con un protocolo de salud para todos los puestos que incluyen exámenes médicos bianuales; sin embargo, para aquellos que utilizan químicos como pesticidas los exámenes son cada seis meses.

b. *Percepción de trabajadores*

Los trabajadores agrarios mencionan que reciben charlas y utilizan equipos de protección: “constantemente recibimos charlas de prevención de accidentes [...] además, utilizamos los equipos de protección para prevenirlos” (Participante 30, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Lo anterior, depende del lugar donde se encuentren laborando, por ejemplo, aquellos que trabajan contra las plagas deben usar uniforme porque el material los protege de los químicos. Otra manera de prevenir accidentes depende del mismo trabajador debido a que existen indicaciones que debe seguir como no andar en carreta, dos personas no pueden subir a una moto, entre otros; así como, se debe prestar atención a la señalética que indica las frutas que no deben comer porque tienen insecticidas.

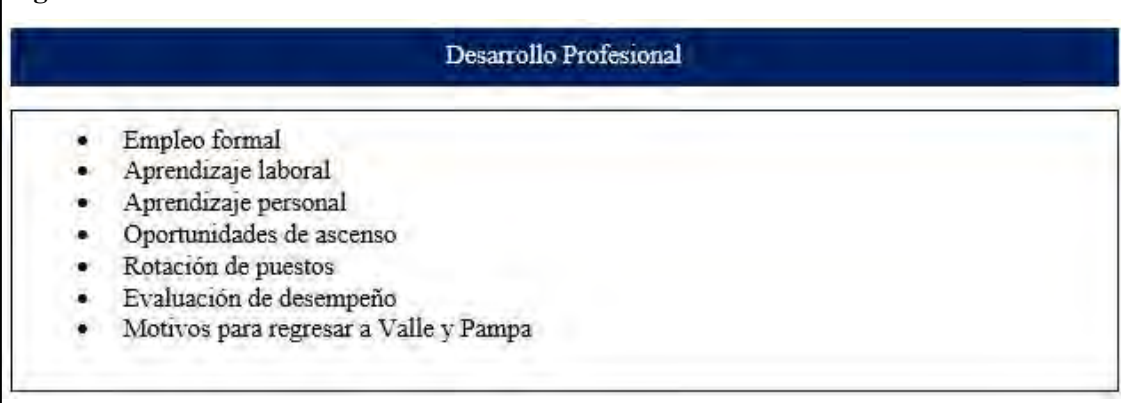
Además, los operarios de los tractores deben tener cuidado respecto a las condiciones de dichas máquinas antes de usarlas. Por otro lado, precisan que una de las funciones del comité de Seguridad y Salud es la prevención de accidentes a través de la revisión de las condiciones de trabajo y los equipos de seguridad:

La función del comité de salud y seguridad es prevenir los accidentes; al igual que velar por la salud y seguridad de todos los trabajadores de Valle y Pampa. Además, supervisan que se trabaje con los equipos de seguridad completos y en buen estado, las condiciones de trabajos adecuados, entre otros (Participante 3, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019).

2.2. Variable 2: Desarrollo Profesional

Esta variable tiene un impacto positivo en los trabajadores, ya que se les brinda la ruta para que crezcan profesionalmente lo que ocasiona que se sientan satisfechos (Madero, 2009); además, al promoverlo mejoran su desempeño (Hameed & Waheed, 2011). A continuación, se explican los patrones que comprenden la variable en mención (ver Figura 16).

Figura 16: Patrones de la variable de Desarrollo Profesional



2.2.1. Empleo Formal

La primera subvariable se define como la percepción que tienen los trabajadores respecto al empleo formal en la empresa. De acuerdo a ello, se encontró el patrón de respuesta “Empleo Formal en Valle y Pampa”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos comentan que se cumple con la formalidad y se respeta la legislación laboral a diferencia de otras empresas formales e informales de Ica. Por ello, se brindan charlas para informar a los trabajadores sobre los beneficios legales que les corresponden, ya que el trabajador del sector agroindustrial se enfrenta a la informalidad:

Como empresa B tenemos el área Trabajadores, donde se refuerza el respeto hacia el salario mínimo, que sean tratados con dignidad y tengan acceso a los servicios básicos. Por lo menos en la empresa deben ser mayor de edad para trabajar (M. Chávarri, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

Asimismo, la empresa brinda a sus trabajadores todos los beneficios legales y un jornal promedio al mercado. Sin embargo, esto representa un problema, pues comentan que hay trabajadores agrarios que prefieren irse donde les pagan un poco más, aun cuando dejan de recibir los beneficios legales que les corresponden.

b. Percepción de trabajadores

De acuerdo a los trabajadores agrarios, la empresa respeta sus derechos laborales: “en la empresa sí te pagan el dominical, asignación familiar, tu seguro” (Participante 1, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019). Por otro lado, los trabajadores que han tenido experiencia previa en otros fundos, complementan su respuesta comparando el tema de la formalidad: “no todos los fundos son iguales porque no todos respetan los derechos laborales. Desde que he entrado a Valley y Pampa, me he sentido bien” (Participante 4, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019).

2.2.2. Políticas y prácticas de desarrollo profesional

La segunda subvariable se define como todas aquellas oportunidades de aprendizaje que el trabajador tiene en la empresa y complementan su vida profesional. Respecto ello, se han obtenido dos patrones de respuesta: “Aprendizaje Laboral” y “Aprendizaje Personal”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Respecto al “Aprendizaje laboral”, los representantes administrativos comentan que se promueve a través de capacitaciones sobre actividades del cultivo, capacitaciones técnicas, entre otros. Además, comentan que no brindan las capacitaciones para que los trabajadores permanezcan en Valle y Pampa, sino buscan que mejoren su productividad y tengan mejores oportunidades laborales. Por otro lado, se identifica que no todos disponen del tiempo para adquirir mayores conocimientos; por ello, la empresa apoya a aquellos que quieran progresar: “cuando identificamos ciertas características de deseo de superación [...] invitamos a algunas personas a que tomen cursos para que se formen como técnicos agrícolas que es lo más próximo para que sean profesionales dentro de la región” (J. García, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019).

En cuanto al segundo patrón “Aprendizaje personal”, los representantes implementan iniciativas como las asesorías psicológicas y charlas sobre diferentes temas como vida saludable, autoestima, vida familiar, empoderamiento, etc. Por otro lado, el área de servicio social realiza visitas a los hogares de trabajadores con problemas familiares y actúan como intermediarios, ya que muchas veces en el fundo trabajan familias enteras.

b. Percepción de trabajadores

Sobre el “Aprendizaje laboral”, los trabajadores agrarios comentan que la empresa brinda distintas oportunidades de capacitación para incrementar sus conocimientos, desde las más sencillas técnicas de trabajar en el fundo hasta las más complejas. Adicional a ello, identifican a los líderes de la empresa responsables de su aprendizaje: encargados, caporales y jefes de área: “los jefes de cada área nos asesoran, eso es muy importante. Todo sale de la capacitación, prácticamente estamos actualizados. Cada año, como mínimo hay tres capacitaciones” (Participante 9, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

En cuanto al patrón “Aprendizaje personal”, su importancia recae en vincular los aprendizajes profesionales con su aplicación en su vida personal. Al respecto, mencionan que en Valle y Pampa aprenden muchas cosas que pueden aplicarlo en su vida personal relacionado a su familia o sus propios proyectos: “transmito lo que aprendo a mis hijos respecto al trabajo en campo. Les comento para que ellos estudien y tengan un mejor futuro” (Participante 35, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019). Además, dos trabajadores comentaron que el método ahorrativo del riego tecnificado les sirve para aplicarlo en sus propias cosechas. Por último, cinco de los entrevistados agrarios, que han tenido o tienen algún cargo de líder de equipo, han aprendido a relacionarse más con las personas.

2.2.3. Promoción interna de empleados

La tercera subvariable se define como todas aquellas oportunidades de crecimiento que potencian la vida profesional del trabajador en la empresa. Respecto a ello, se encontraron dos patrones de respuesta: “Oportunidades de ascenso” y “Rotación interna de puesto”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Respecto a las “Oportunidades de ascenso”, los representantes administrativos comentan que se promueve el crecimiento profesional al brindar línea de carrera dentro de los diferentes puestos de la empresa. Asimismo, comentan que el trabajador agrario puede ir ascendiendo de acuerdo a su desempeño, siempre y cuando cumplan con el perfil de puesto requerido, el cual en su mayoría para cargos de mayor responsabilidad, se requiere tener un título profesional. En ese sentido, pueden ascender a puestos donde son encargados de un grupo o llegan a ser trabajadores administrativos. Cabe indicar que al abrirse una vacante para un puesto se priorizan a los trabajadores de campo, en lugar de reclutar a externos:

Tenemos el caso de algunos trabajadores que tienen estudios técnicos, pero trabajan en campo porque no tienen otras oportunidades; entonces, nosotros en función de sus capacidades y de los estudios que tengan pasan a planilla agraria como asistentes y gracias a eso han podido estudiar. Por ejemplo, respecto al tópico, la enfermera ha salido del campo. Por tanto, nos parece importante apoyar a todos (G. Merino, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

Por otro lado, respecto al patrón “Rotación de puesto” los representantes comentan que pueden rotar dentro de la empresa. Sobre este concepto, existen constantes oportunidades debido a que el fundo cuenta con tres cultivos: arándano, espárrago y granada. Ello representa para los trabajadores la oportunidad de ir rotando según la necesidad de cada cultivo.

b. Percepción de trabajadores

Según el patrón “Oportunidades de ascenso”, los trabajadores agrarios perciben que la empresa los apoya cuando han terminado o están por terminar una carrera universitaria o técnica relacionada a las actividades de la empresa, y les brindan oportunidades de crecimiento de acuerdo a su desempeño: “la línea de carrera depende de uno. Por ejemplo, hay jóvenes que estudian, terminan su carrera y están trabajando en esta empresa. Hasta ahora hay bastantes que estudian y trabajan” (Participante 1, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019). Sin embargo, ello ocurre cuando existe un requerimiento para un puesto y si el trabajador cumple con las condiciones antes mencionadas. Además, comentan que las oportunidades de crecimiento también son para los familiares: “no puedo quejarme de Valle y Pampa porque mi hija vino a

hacer sus prácticas y se quedó trabajando” (Participante 33, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019). No obstante, hay trabajadores que no conocen sobre las oportunidades de crecimiento porque llevan pocos meses trabajando en la empresa.

Por otro lado, en relación al patrón “Rotación de puestos”, siete trabajadores comentan que las oportunidades de rotar dentro de la empresa ocurren entre cultivos.

2.2.4. Proceso de evaluación de empleados

Esta subvariable se define como el proceso de evaluación de desempeño en una empresa. Ello implica que exista un proceso formal, periodicidad y los responsables de realizarlo. Respecto a dicha subvariable, se encontró el patrón “Evaluación de Desempeño”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos comentan que se maneja una serie de iniciativas para evaluar el desempeño de los trabajadores del fundo, pese a que no tienen un proceso establecido. Actualmente, existen diferentes formas de evaluar al trabajador según el tipo de puesto y cultivo donde se encuentre. De acuerdo a ello, el método de evaluación de desempeño, implementado este año en la cosecha de arándanos, fue uno de los más destacados en cuanto a productividad. Este consistía en decirles a los trabajadores agrarios que no tendrían objetivos de producción, pero se les solicitaba que cosechen todo lo que podían, siempre y cuando sea de calidad:

En campo lo que se les evalúa son los ratios de producción, se les da bonos a los que tienen mayor rendimiento. Evaluamos el rendimiento respecto a la calidad. La evaluación de los mejores se controla de acuerdo a las jabas de arándanos cosechados. Lo alcanzado por cada agricultor se publica diariamente (J. García, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019).

También, la empresa evalúa a quienes producen de acuerdo al promedio, por debajo o por encima del mismo; un ejemplo de ello, es el pago por destajo brindado a quienes más cosechan, de acuerdo a una escala de precios establecido. Al terminar la campaña, el jefe de cultivo premia a los tres o cuatro trabajadores que más cosecharon en cuanto a los parámetros de calidad y producción. Todo lo anterior ocurre en las campañas de arándano y granada.

b. Percepción de trabajadores

Respecto a dicho patrón, los trabajadores agrarios comentan que los encargados y controladores son los responsables de la evaluación y retroalimentación por el trabajo realizado: “las evaluadoras de calidad y controladoras de la propia empresa evalúan si estamos trabajando bien o no. Si nos equivocamos, nos corrigen y dicen nuestros errores respetuosamente”

(Participante 10, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). También, otros han identificado que los evalúa el ingeniero de cada cultivo con el apoyo de su asistente. Además, se identifica que la evaluación depende del objetivo de cada puesto y del cultivo en donde se encuentren: “a veces los ingenieros mandan a sus asistentes para evaluarnos. Al menos en arándano, este año han habido muchas evaluaciones en la forma del trabajo: qué tipo de trato tienes con el personal y cómo sacabas tu producción” (Participante 24, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

2.2.5. Recontratación de trabajadores intermitentes

La última subvariable se define como los motivos por los cuales los trabajadores agrarios regresan a trabajar a la empresa. De acuerdo a ello, se encontró el patrón “Motivos para regresar a Valle y Pampa”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos comentan que la naturaleza de la agroindustria conlleva a que tengan una alta rotación del personal agrario durante todo el año. Esto debido a que la demanda se adapta a los requerimientos de cada cosecha. Además, añadieron que existe mayor demanda de trabajadores debido al desarrollo de la agroindustria en Ica: “cuando tuve la oportunidad de hacer entrevistas, me di cuenta de que los trabajadores intermitentes saben que acabando la campaña no van a continuar trabajando con nosotros; por ello, esperan a la siguiente para regresar” (G. Merino, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

Asimismo, se identifican algunos motivos para que los trabajadores regresen a la empresa. Uno de ellos, es el buen trato brindado por sus jefes inmediatos, seguido de las oportunidades de crecimiento, el buen clima laboral, las relaciones interpersonales y; finalmente, la flexibilidad de tiempo.

b. Percepción de trabajadores

Los trabajadores agrarios mencionan que regresarían principalmente por el buen trato que reciben: “lo que me haría volver es el trato. Eso depende muchos de los administradores y dueños. En Valle y Pampa, cuando se realiza una mejora para la empresa; es bueno para el trabajador” (Participante 9, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Esto último también se debe al ambiente de trabajo en donde reciben críticas constructivas y son tratados respetuosamente a diferencia de otros fundos. Además, regresarían a trabajar a Valle y Pampa por los beneficios de salud y también por sus relaciones interpersonales: “me siento más cómodo porque conozco a las personas y cuando regreso, nos encontramos y trabajamos” (Participante 10, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

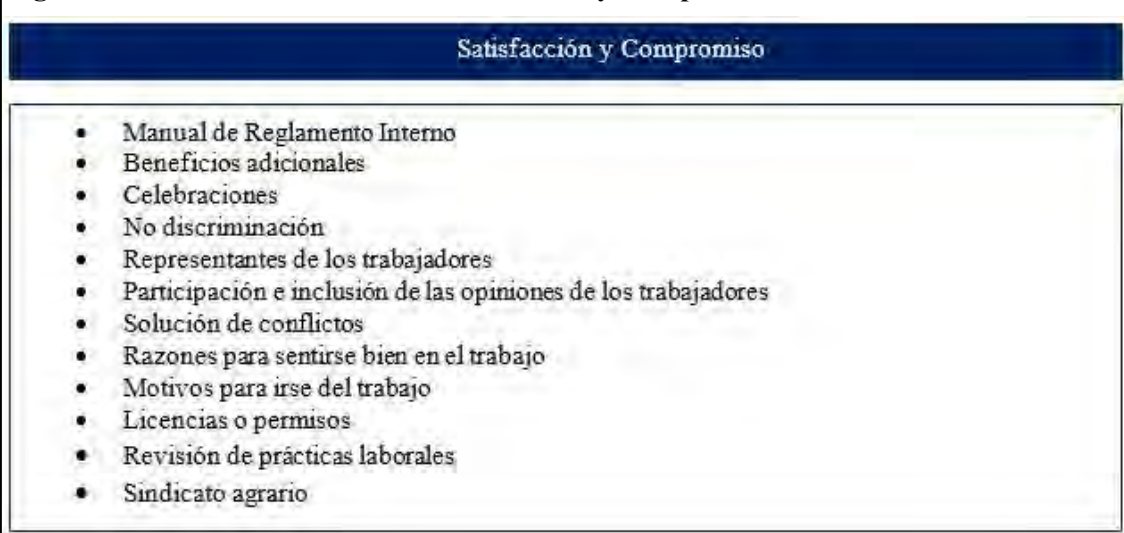
En ese sentido, los trabajadores reconocen la importancia del buen trato para regresar a trabajar con la empresa a pesar de que en otros fundos puedan recibir un leve incremento en su salario. Sin embargo, existen tres entrevistados que regresarían porque en Valle y Pampa consiguen trabajo más rápido, mas no especifican sus beneficios u otras características.

2.3. Variable 3: Satisfacción y Compromiso

Para esta sección, la satisfacción es una actitud positiva que tiene una persona en relación a las condiciones laborales, características de su puesto y la percepción de su trabajo; las cuales se reflejan en el estado de ánimo y las acciones que realiza. Asimismo, se vincula a las principales teorías de motivación que generan satisfacción y a los cuatro determinantes propuestos por Dailey (2012): supervisión, incentivos, claridad del trabajo y reto laboral.

En cuanto al compromiso organizacional, es un vínculo que se genera en el trabajador cuando se identifica con la organización; es decir, comparte sus creencias, valores y se esfuerza por cumplir las metas organizacionales. Así, se desarrolla un sentido de pertenencia y orgullo, lo cual genera que las probabilidades de renunciar sean menores. En ese sentido, Meyer y Allen (1991) establecieron tres dimensiones del compromiso organizacional que son el afectivo, continuo y normativo, los cuales reflejan la relación con la organización y la intención de permanecer o dejar la misma. A continuación, se explican los hallazgos de cada subvariable (ver Figura 17), lo cual ayudará a evidenciar las coincidencias y contrastes de acuerdo a las prácticas de atracción y retención implementada.

Figura 17: Patrones de la variable Satisfacción y Compromiso



2.3.1. Información sobre el manual del empleado

Esta subvariable consiste en comunicar oportunamente y entregar a los trabajadores el manual del empleado que contiene información sobre las políticas, derechos, obligaciones y beneficios que ha determinado el empleador. En ese sentido, se identificó el patrón “Manual de reglamento interno”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos mencionan que cuentan con un manual que contiene los procedimientos, derechos y obligaciones. Además, han elaborado un Código de Ética, una Política de No Discriminación y el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, los cuales son entregados durante la inducción al personal nuevo y a los reingresantes.

Cuando la persona entra por primera vez, le entregamos el manual de seguridad y salud en el trabajo, reglamento interno de trabajo, contrato, ficha para dar de alta en EsSalud y SUNAT. Luego, deben llenar una declaración jurada simple y firmar un cargo que certifique la recepción y lectura de los manuales (M. Chávarri, comunicación personal, 21 de noviembre de 2019).

Cabe indicar que las inducciones se realizan una vez por semana y no se les exige a los trabajadores agrarios que lean el manual en ese momento debido a que no hay tiempo suficiente por las tareas que se asignan. Asimismo, los responsables del área de ITB se encargan de elaborar y actualizar las políticas, manuales y procedimientos de la empresa cumpliendo con las exigencias de la certificación B.

b. Percepción de trabajadores

El 46% de los trabajadores agrarios comentan haber recibido el manual al momento de firmar su contrato. Sobre ello, mencionan que posee información oportuna e importante porque les permite conocer las normas de la empresa, sus derechos, funciones, cómo manejar los materiales, aspectos de cuidado ambiental en el fundo; además, se lo pueden llevar a sus casas para que lo lean con detenimiento: “me parece que está bien recibirlo porque me estoy informando de nuestros derechos y funciones. Al ingresar, nos dieron toda la información” (Participante 38, comunicación personal, 27 de noviembre de 2013).

Por otro lado, el 20% no recuerdan su contenido porque lo recibieron hace un año, no saben dónde lo colocaron o no lo han leído a conciencia. También, comentan que se les entrega al personal nuevo y a los reingresantes del fundo. Cabe resaltar que hubo respuestas negativas porque el 11% no había recibido el manual y si lo hubieran recibido, no tendrían tiempo para

leerlo por sus labores diarias. Finalmente, el 3% confunde su contenido con otro manual: “el manual de reglamento interno se llama seguridad de trabajo. Me parece muy largo, pero está bien porque tienes que saber cuál es el reglamento y los riesgos a los que te expones” (Participante 8, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

2.3.2. Beneficios complementarios

Es todo aquello que ofrece la empresa con el fin de promover bienestar, seguridad financiera y satisfacción; es decir, son todas aquellas iniciativas que complementan lo establecido por ley. Se explica a través de los “Beneficios adicionales” y las “Celebraciones”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los “Beneficios adicionales” se brindan a los trabajadores agrarios intermitentes y permanentes (ver Tabla 21) con el fin de asegurar su bienestar:

Nuestra principal práctica de atracción y retención es ofrecer la mayor cantidad de beneficios mejorando la calidad de vida de los trabajadores para que quieran trabajar con nosotros y vuelvan en futuras campañas. Ello es importante porque en Ica hay una gran oferta laboral y es considerada como pleno empleo (G. Merino, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

Además, mencionan que los fundos cercanos adoptan las prácticas y beneficios de la empresa: “sé que muchos fundos de la zona replican los beneficios que ofrecemos y reparten volantes. Nos hemos vuelto referentes y tratamos que los trabajadores se sientan bien durante el tiempo que estén en Valle y Pampa” (M. Chávarri, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

Tabla 21: Beneficios adicionales a la ley otorgados a los trabajadores agrarios

Beneficios	Descripción
Almuerzo	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido al personal que trabaja en el cultivo de espárragos porque realizan dos turnos y culminan sus labores a las 5:00 p.m. • Se puede otorgar a los trabajadores del cultivo de arándanos cuando se quedan más tiempo.
Descuentos	<ul style="list-style-type: none"> • Se firmó un convenio con 2 tiendas de abarrotes para ofrecer descuentos al personal y solo deben presentar su boleta de pago para adquirirlos.
Fruta	<ul style="list-style-type: none"> • Se entrega de manera gratuita cuando finalizan las campañas. • Se vende a un precio accesible la fruta que no ha sido utilizada para exportar.

Tabla 21: Beneficios adicionales a la ley otorgados a los trabajadores agrarios (continuación)

Beneficios	Descripción
Horario flexible	<ul style="list-style-type: none"> • El horario laboral es de 6:00 a.m. a 2:00 p.m., pero se puede modificar en caso llueva o se presente alguna otra necesidad. • Permite que los trabajadores puedan pasar más tiempo con sus familias y hacer otras actividades. • Aquellos que estudian y trabajan pueden salir antes, la mayoría son madres solteras. Luego, cuando terminan sus carreras se les brinda la oportunidad de que sean asistentes o jefes de evaluación sanitaria. • Se brindan permisos sin restricción cuando necesitan retirarse temprano.
Premios	<ul style="list-style-type: none"> • Este año se implementó la entrega de diplomas y premio en efectivo como reconocimiento a los trabajadores que más cosecharon por cultivo. • Este beneficio ha tenido la aceptación de los trabajadores.
Regalo por cumpleaños	<ul style="list-style-type: none"> • Se entrega un refrigerio a la mayoría de trabajadores.
Servicio de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Se recoge y traslada de manera gratuita, el tramo es de aproximadamente 10 kilómetros. • Cuenta con 5 paraderos: Pisco, Túpac Amaru, Santa Cruz, Chincha y San Clemente. • Se debe hacer una fila para dirigirse a los buses, pero el personal que trabaja y estudia tiene preferencia y suben al primer bus.
Sorteos	<ul style="list-style-type: none"> • Se sortean electrodomésticos cuando finalizan las campañas. • Generalmente, ganan los trabajadores intermitentes. • Algunos ganadores no pueden llevarse sus premios porque no tienen cómo trasladarlo y lo dejan en el fundo durante semanas.

En cuanto a las “Celebraciones”, comentan que una de las actividades de camaradería más importantes y que refleja la cultura organizacional horizontal es la que se lleva a cabo cuando finaliza la campaña de granada, ya que tanto el gerente general como el de operaciones van al fundo y preparan un almuerzo para los trabajadores. Otro evento es la fiesta de navidad en donde el personal administrativo de Lima e Ica, personal de campo y sus familiares, se reúnen en el fundo para disfrutar de un show, recibir almuerzo y helados. Por otro lado, se entregan canastas por el día de la madre y hay una tarde deportiva. Por último, se celebra el aniversario de la empresa en Ica y se premian a los trabajadores de campo y administrativos que representan los valores.

b. Percepción de trabajadores

Respecto a los “Beneficios adicionales”, el 77% reconoce y percibe que la empresa brinda alimentación, convenios con tiendas de abarrotes, flexibilidad de horarios, servicio de transporte, premios en efectivo, entrega de fruta y sorteos. Por otro lado, el 15% menciona que el único

beneficio que reciben está asociado al seguro de salud, pero no brindaron mayor información. Finalmente, el 8% no recuerdan sobre el tema.

Cabe mencionar que el servicio de almuerzo o cena solo se otorga cuando un trabajador se queda para hacer horas extras o cuando está en la cosecha de espárragos porque el horario termina a las cinco de la tarde. También, se sienten bien al poder tener más tiempo para realizar otras actividades debido a que el horario de trabajo finaliza a las dos de la tarde; por ejemplo, pueden estar con sus hijos. En cuanto a los sorteos, pueden ganar algún electrodoméstico y dan premios en efectivo a los que cosecharon más. Finalmente, mencionan que el transporte es muy bueno y hay varios paraderos como el de San Clemente, Chincha, Independencia y Santa Cruz.

Sobre las “Celebraciones”, el 41% reconoce que la empresa se preocupa por fomentar la camaradería y un buen ambiente laboral. A partir de ello, mencionan que comparten distintas festividades como el día de la madre, aniversario del fundo, día del trabajador, día del padre y navidad: “los dueños del fundo, Miguel y Juan Pablo Bentín, vienen para cada evento y preparan un almuerzo al cierre de la campaña de granada. Para las celebraciones de los otros cultivos, se coordina con los jefes” (Participante 23, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Por otro lado, el 44% no respondió debido a que no están al tanto de ello, un 10% se mostró indiferente al tema y, por último, el 5% menciona que no están de acuerdo.

2.3.3. Política de no discriminación

Esta subvariable consiste en que toda empresa debe contar con una política que incluya procedimientos y condiciones para el contrato, reclutamiento y desarrollo del personal justos y sin distinción. A partir de ello, se identifica el patrón llamado “No discriminación”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

De acuerdo a la manera en que reclutan y promueven el desarrollo del personal, se indica que la empresa no discrimina por sexo, edad, raza, discapacidades, religión ni orientación sexual: “tenemos un Código de Ética que se rige por los principios de la OIT, en este se especifica que no discriminamos; además, contamos con una política de no discriminación” (M. Chávarri, comunicación personal, 21 de noviembre de 2019). Debido a ello, se trata a los trabajadores con dignidad, cuentan con procedimientos contra el acoso sexual, respetan el salario mínimo, ofrecen los servicios básicos y no promueven el trabajo infantil:

Como empresa B tenemos el área Trabajadores y todas las prácticas de no discriminación y trato digno; lo cual es algo que ya veníamos haciendo. Sin embargo, con la certificación B reafirmamos las prácticas a través de los estatutos que cumplen con las exigencias de dicha área (M. Chávarri, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

b. Percepción de trabajadores

El 90% de los trabajadores afirma que la empresa no discrimina debido a que laboran junto a personas con algún tipo de discapacidad, mayores de edad o provenientes de otros departamentos; por ello, consideran que todos merecen un trato igualitario. Asimismo, reconocen que los jefes, ingenieros y caporales les explican los motivos por los cuales no deben discriminar y se asignan tareas de acuerdo a las capacidades:

En esta empresa no discriminan. Hay personas que trabajan acá y no pueden escuchar, otras no pueden hablar y; también, hay chicos con síndrome de Down. Nos han dicho que no tenemos derecho a discriminar a las personas porque son iguales a nosotros y tienen el mismo derecho de trabajar. Los caporales nos han dicho que si vemos que ellos no avanzan, tenemos que apoyarlos e incentivarlos para que aprendan (Participante 24, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Por otro lado, el 10% restante menciona que no están informados sobre la política de no discriminación.

2.3.4. Empoderamiento de los trabajadores

Esta subvariable se compone por aquellas prácticas que permiten que los trabajadores puedan comunicar y solucionar sus necesidades a través de la participación y/o representación ante la gerencia. De acuerdo a ello, se identifica los patrones “Representantes de trabajadores” y “Participación e inclusión de las opiniones de los trabajadores”.

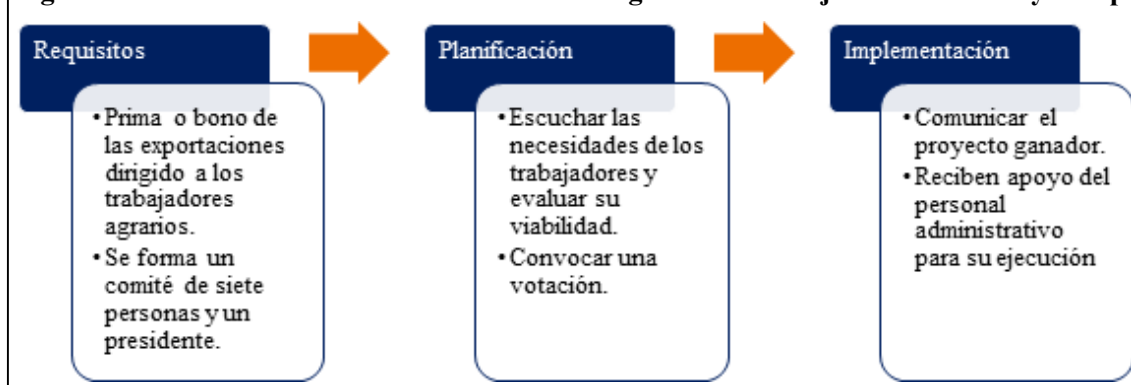
a. Prácticas de Valle y Pampa

Según el patrón “Representantes de trabajadores”, mencionan que existe una certificación de Comercio Justo o Fair For Life; la cual brinda empoderamiento, libre asociación y autonomía a los trabajadores agrarios:

Acabamos de obtener la certificación de comercio justo Fair For Life. Uno de sus beneficios es que al vender nuestros productos a clientes con la misma certificación, obtenemos una prima que va para el fondo de trabajadores; quienes tienen un comité que los representa (M. Chávarri, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

Respecto a su procedimiento (ver Figura 18), una parte importante es la recopilación de las necesidades de los trabajadores, quienes solicitan apoyo relacionado a temas de salud, préstamos o becas escolares y un mini banco. Este último fue el proyecto ganador que consiste en otorgar préstamos a los trabajadores agrarios, previa evaluación y aprobación del comité.

Figura 18: Procedimiento de Comercio Justo dirigido a los trabajadores de Valle y Pampa



Sin embargo, mencionan que “el comité es la única práctica que empodera a los trabajadores agrarios, pero no se difunde adecuadamente debido a la gran cantidad de personal y no todos se enteran de las decisiones” (F. Penado, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019). Por otro lado, reconocen que solo los trabajadores permanentes podrían tener conocimiento sobre las certificaciones, especialmente la de Comercio Justo, ya que están al tanto de la prima y a la expectativa de los próximos proyectos. También, están conscientes de que las certificaciones respaldan la agricultura sostenible, la preocupación por los trabajadores y la comunidad.

Respecto al patrón “Participación e inclusión de las opiniones de los trabajadores”, se menciona que tienen un buzón de sugerencias en Lima e Ica con el propósito de conocer sus necesidades y requerimientos. Por otro lado, afirman que los trabajadores intermitentes les escriben solicitando información sobre las campañas y se les responden con las fechas de los próximos inicios. Otra de las iniciativas implementadas son los grupos focales, en el cual identificaron que los trabajadores se sienten seguros y cómodos al laborar en una empresa que consideran como su segundo hogar. Ello se ve reflejado en sus testimonios que están incluidos en los boletines mensuales. Finalmente, se realiza una encuesta anual de satisfacción, en donde la principal queja es respecto a la comida que se ofrece en el fundo.

b. Percepción de trabajadores

Respecto al patrón “Representantes de trabajadores”, solo el 15% manifiesta que existe el comité de Comercio Justo quienes se juntan mensualmente para detectar las necesidades de los trabajadores. De esta manera, ejercen el rol de representantes y derivan las solicitudes al personal administrativo para recibir su apoyo. Así, comentaron que tenían tres propuestas: crear un mini banco, tener una tienda en el fundo o brindar apoyo económico para la educación de sus hijos. En ese sentido, se decidió formar un mini banco y otorgar préstamos al personal que tenga como mínimo 3 meses en la empresa. Por otro lado, el 67% prefirió no opinar, el 13% precisó que no

hay ningún grupo de trabajadores que los represente; por último, el 5% se mostró indiferente porque no están informados de lo que realiza el comité.

En cuanto al patrón “Participación e inclusión de las opiniones de los trabajadores”, el 64% menciona estar de acuerdo y haber percibido que la empresa se preocupa por escuchar y conocer sus opiniones. Además, recalcan que cuentan con dos representantes que fomentan la participación y toman en cuenta las opiniones; uno de Seguridad y Salud en el Trabajo y; el otro, de Comercio Justo:

Siempre nos escuchan, se puede decir que la empresa es puertas abiertas en un 80%. Si a mí no me gusta algo, tengo la autonomía de escribir mi queja en el buzón de ideas. Por ejemplo, si me quejo sobre un pésimo trato de un jefe o encargado hacia el personal; interviene recursos humanos, conversa con el comité, se lleva el caso a la jefatura para solucionarlo (Participante 9, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Por otro lado, el 36% respondió de manera indiferente porque solo mencionan que se crean espacios para opinar como el buzón de sugerencias que se revisa cada quince días, ubicado en la oficina principal, el comedor y tópico. Así, se han detectado que los temas más solicitados están relacionados a requerir mejoras en el servicio de almuerzo, mayores explicaciones sobre las boletas de pago, exigencias del recojo de la basura de manera constante, deseos de colocar una tienda para que puedan pedir préstamos y; finalmente, solicitar cambios de horario en caso llueva.

2.3.5. Mediación de conflictos entre los trabajadores y la gerencia

Esta subvariable se refiere a la manera en cómo se solucionan los desacuerdos entre los trabajadores y la gerencia; al respecto, se identifica el patrón “Solución de conflictos”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Según dos de los representantes administrativos, no existen conflictos en el fundo; solo hay desacuerdos o discrepancias que sirven para mejorar sus prácticas laborales: “existen casos en que las personas no tienen las cosas claras, pero no se llega al conflicto porque solo son observaciones” (M. Chávarri, comunicación personal, 21 de noviembre de 2019). Además, mencionan que el jefe de operaciones es una persona empática que ha desarrollado un adecuado liderazgo, lo cual le permite atender las solicitudes del personal y estar en constante comunicación con ellos; todo esto es reconocido por el personal agrario. Sin embargo, uno de los entrevistados menciona que sí hay reclamos: “los tipos de reclamos están relacionados al sueldo y salud. La urgencia para el personal de campo es el tema económico” (F. Penado, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019).

b. Percepción de trabajadores

El 77% comenta que hay conflictos, pero los jefes de cada cultivo, caporales, controladores, y el presidente de Seguridad y Salud en el Trabajo se preocupan por solucionarlos. En particular, recalcan el rol del jefe de operaciones, quien brinda una solución inmediata y en caso el conflicto sea grave, implementa medidas de advertencia: “sí he visto que algunos han tenido un intercambio de palabras y han sido llamados a la oficina. Si el ingeniero ve que las personas no están de acuerdo o no llegan a ninguna solución; entonces, definitivamente uno tiene que irse o los dos” (Participante 24, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Por otro lado, el 15% se mostró indiferente respecto a este tema, pero reconocen que existe un mediador; por último, el 8% no ha percibido ningún conflicto.

2.3.6. Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación de personal

Esta subvariable consiste en cómo una empresa mide la satisfacción, compromiso y calcula el índice de rotación laboral. Por ello, se identifican dos patrones: “Razones para sentirse bien en el trabajo” y “Motivos para irse del trabajo”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Respecto a las “Razones para sentirse bien en el trabajo”, se menciona que los trabajadores agrarios:

Valoran el ambiente de trabajo y buen trato que reciben, les gustan las capacitaciones y sienten apoyo; todo eso los hace sentir como en familia. Muchas personas comentan que tienen problemas y condiciones de vida muy duras, pero al trabajar con amigos y compañeros, la pasan bien y no hay ningún tipo de presión; eso los hace regresar (G. Merino, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

A partir de lo anterior, comentan que el personal de campo es clave para que la empresa continúe operando y buscan su bienestar. Adicionalmente, el horario flexible también es un determinante para que los trabajadores se sientan bien, ya que muchos de ellos trabajan y estudian:

Nuestra población está compuesta en mayor medida por madres solteras, nosotros les damos horarios flexibles para que terminen sus estudios; y luego, pueden ser asistentes o jefes de evaluación sanitaria. Cuando hay una vacante en nuestra planilla, le damos la oportunidad a nuestros empleados (J. García, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019).

Por último, los bonos de productividad y diplomas de reconocimiento que brindan los jefes de cada cultivo son importantes para los trabajadores.

Sobre los “Motivos para irse del trabajo”, comentan que los trabajadores se retiran del fundo sin avisar con anticipación porque pueden recibir un mal trato, tienen problemas personales o familiares, no se llevan bien con alguien o pueden recibir un pago mayor en otro fundo. Cabe indicar que cada quincena se cierra planilla y solo se acepta más personal en caso la campaña lo requiera. Por ello, el índice de rotación varía entre un 25% a 30% (ver Tabla 22).

Tabla 22: Motivos para irse del trabajo

Bajo nivel de productividad	Aquellas personas que solo cosechan entre 4 o 5 kilos son retiradas, pues se espera que se produzcan como mínimo 20 kilos por día.
Finalización de las campañas	Se hace recorte de personal cuando culminan las cosechas, pero al inicio se les explica e invita a participar en las próximas campañas.
Horario de trabajo	Los trabajadores prefieren pasar más tiempo con sus familias y trabajar solo hasta las 12:00 p.m. como en otros fundos, o también recibir un pago por destajo; es decir, se les remunera por lo cosechado.
Informalidad laboral	El trabajador agrario solo está enfocado en su labor diaria y es complicado para la empresa competir con lo que ofrecen otros fundos.
Influencia de “jaladores”	Los jaladores trasladan a grupos de 100 o 150 personas por distintos fundos para que trabajen en épocas de cosecha y ganan cierta cantidad de dinero por persona. Los trabajadores los obedecen porque les brindan trabajo todo el año.
Mayor sueldo	La diferencia para irse a otro fundo puede ser de un sol, no les interesa estar en planilla ni que les paguen con boleta. Los trabajadores buscan sentirse seguros al tener trabajo durante todo el año y no les importan los beneficios.
Oferta laboral	Los trabajadores se sienten empoderados al decidir en qué momento y dónde trabajar debido a la gran oferta laboral que existe en la región.

b. Percepción de trabajadores

Según el patrón “Razones para sentirse bien en el trabajo”, mencionan que reciben un buen trato, la empresa se preocupa por ellos y tienen la oportunidad de dialogar con los jefes y gerentes. Entonces, hay un buen clima organizacional donde se fomenta el compañerismo, la colaboración, actividades de camaradería, entre otros. Otra de las razones son el pago puntual, el seguro de salud, las charlas y capacitaciones, flexibilidad de horarios para que estudien y trabajen, variedad de tareas y nuevos retos que se asignan, y el buen estilo de supervisión por parte de los jefes: “aparte de estar en campo, lo que más me gusta es que hay mucha comunicación. Tenemos la confianza de decirle a nuestro jefe o al jefe operaciones sobre algún problema o algo que esté

pasando, ellos nos entienden y nos dan una solución” (Participante 12, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Por otro lado, respecto a los temas que no les agradan son el trato poco amable que reciben de algunas controladoras, y la mala distribución y uso de los servicios higiénicos. Asimismo, mencionan que se debería reforzar la comunicación respecto a sus derechos, deberes y beneficios; además, se deberían brindar más oportunidades de desarrollo e implementar medidas para soportar el calor propio del lugar. Finalmente, debe explicarse sobre el proceso o motivos por los cuales alguien es ascendido.

En cuanto al segundo patrón “Motivos para irse del trabajo”, el 64% menciona que se irían por un mayor nivel de exigencia por parte del empleador, recibir un mal trato, obtener un mayor sueldo en otro sitio, las condiciones climáticas, no contar con flexibilidad de horarios; y finalmente, por abuso o explotación. También, comentan que el límite de edad o encontrar una oferta laboral cercana a sus casas pueden ser determinantes para abandonar sus labores actuales. Por otro lado, el 26% no respondió; el 5% se mostró indiferente y el 5% restante manifiesta que no habría motivo para irse del trabajo.

2.3.7. Licencias de maternidad/paternidad y Licencias remuneradas al personal agrario

El patrón “Licencias o permisos” comprende dos subvariables: “Licencias remuneradas al personal agrario” y “Licencias de maternidad/paternidad ofrecidas al personal agrario”, esta última es exigida por ley. Por ello, se han agrupado porque muestran información pertinente respecto a la política relacionada a este tema.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos mencionan que se respetan todos los derechos de los trabajadores, lo cual involucra las licencias que deben darse por ley. En ese sentido, ofrecen al personal agrario licencias por maternidad o paternidad, fallecimiento, enfermedad o accidentes y matrimonio. Además, “brindamos descansos médicos y permisos personales. Sin embargo, no aplica el beneficio de un día libre por cumpleaños porque solo se otorga al personal administrativo de Lima e Ica” (J. García, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019).

b. Percepción de trabajadores

El 65% reconoce que tienen permisos o licencias y pueden solicitar hasta tres días. Asimismo, indican que los jefes les otorgan dicho permiso siempre y cuando se comunique con anticipación, pues deben firmar una boleta. En relación a ello, los temas más recurrentes son de

salud, educación o situaciones de emergencias: “vienen personas que estudian y trabajan, pero tienen oportunidad de salir temprano. Les dan el permiso y tienen preferencia para irse en el primer bus” (Participante 18, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019).

Cabe recalcar que cuando un trabajador pide permiso, pierde automáticamente el bono de asistencia. Además, mencionan que deben recuperar las horas cuando piden permisos por salud o estudios. Por otro lado, se ha identificado que conocen sobre sus derechos en relación a la licencia de maternidad, paternidad y fallecimiento.

2.3.8. Revisión de prácticas laborales

Esta subvariable consiste en el seguimiento y certificación por parte de otra entidad acerca de las prácticas laborales que tiene la empresa. Por ello, se identificó el patrón que lleva la misma denominación.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos mencionan que los pilares de responsabilidad social, sostenibilidad e innovación y desarrollo del capital humano son los que influyen en todas las actividades de la empresa: “es la filosofía con la que iniciamos y con la que vamos reafirmando cada vez más nuestras prácticas. En todas las áreas tenemos indicadores de responsabilidad social y clima laboral” (M. Chávarri, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019). Asimismo, el área de ITB se encarga de los procesos de certificación, realiza auditorías semestrales; y finalmente, son los responsables de ejecutar una auditoría anual para que obtengan la certificación nuevamente: “las certificaciones relacionadas a las prácticas laborales nos han permitido tener como prioridad al personal agrario y buscar otras estrategias para mejorar su calidad de vida y retenerlos” (G. Merino, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

Entre todas las certificaciones, mencionan Fair For Life que promueve el comercio justo y otorga un bono a los trabajadores para empoderarlos y mejorar su calidad de vida. Al respecto, comentan que los trabajadores permanentes sí estarían informados de sus beneficios. Por otro lado, no todos los trabajadores están al tanto de la certificación B, pero sí identifican las prácticas laborales que se realizan. De este modo, indican que esta certificación les ha permitido reafirmar todo lo que ya estaban realizando; por ejemplo, el respeto por el salario mínimo, la no discriminación, respeto al colaborador, procedimiento contra el acoso sexual, entre otros: “la certificación ha traído una serie de mejoras; por ejemplo, el reporte de sostenibilidad es algo que hemos logrado gracias al trabajo en conjunto y el apoyo de Sistema B” (G. Merino, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

Por ello, la empresa resalta que las certificaciones les permiten revisar y mejorar sus prácticas laborales, lo cual está alineado a su filosofía. Además, cuentan con auditorías que les ayudan a responder ante las exigencias de las certificadoras.

b. Percepción de trabajadores

Sobre la “Revisión de prácticas laborales” por parte de las certificadoras, el 28% de los trabajadores afirman conocer sobre la certificación de empresa B y el 72% menciona que no conocen y no se les ha explicado qué son las empresas B ni el rol de las auditorías que se realizan. Sin embargo, ocho trabajadores, que no conocen de la certificación B, están al tanto de otras que ha obtenido la empresa como la de Comercio Justo (Fair For Life), Global Gap, Tesco y Rainforest.

2.3.9. Sindicato de trabajadores agrarios

La última subvariable se refiere a una asociación de trabajadores que se juntan con el fin de velar por los beneficios y derechos de todos los demás. Al respecto, se identifica el patrón “Sindicato agrario”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Solo uno de los representantes administrativos menciona que está al tanto de la existencia de un sindicato en Ica: “he escuchado que hay un sindicato; pero nosotros tenemos libertad de asociación para que presenten sus problemáticas, reclamos y sugerencias ante la gerencia a través del comité de Comercio Justo” (M. Chávarri, comunicación personal, 21 de noviembre de 2019).

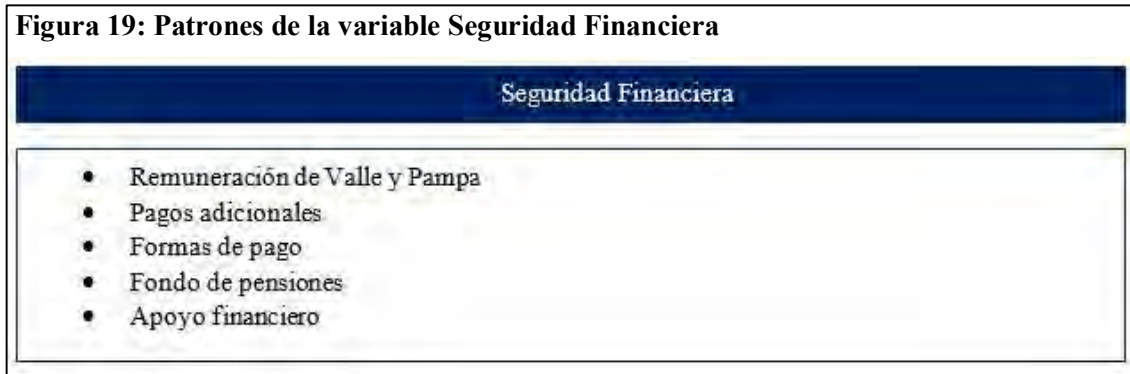
b. Percepción de trabajadores

El 23% menciona que sí existe un sindicato en Paracas, el cual protege los derechos de los trabajadores. Mientras que el 62% no está informado sobre ello y no les gustaría pertenecer a uno porque mencionan que se generan mayores discrepancias entre ellos y la empresa: “el rol de la empresa es defender los derechos de los trabajadores y no hay un sindicato” (Participante 10, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Finalmente, el 15% no opina al respecto.

2.4. Variable 4: Seguridad Financiera

Esta variable comprende la retribución en diversas formas de pago recibidas por los trabajadores a cambio de su labor en una empresa, los cuales se dan en términos de remuneración base, incentivos y beneficios (Bedodo & Gigilo, 2006). Lo anterior forma parte de las compensaciones financieras, que se dividen en directas e indirectas (García & Olga, 2006). A continuación, se explican los patrones de cada subvariable (ver Figura 19).

Figura 19: Patrones de la variable Seguridad Financiera



2.4.1. Remuneración más baja, Empleados con un salario mínimo vital y Empleados que tienen un salario por encima del mínimo

En esta sección, se explican las subvariables que han sido agrupadas por un solo patrón denominado "Remuneración en Valle y Pampa" debido a que son pagos que los trabajadores reciben en la empresa; no obstante, dicho pago varía según el puesto laboral. Respecto a la primera subvariable, "Remuneración más baja" es el menor pago por jornal en la empresa. La segunda, "Empleados con un salario mínimo vital", es la remuneración mínima vital exigida por ley para los trabajadores agrarios. Por último, "Empleados que tienen un salario por encima del mínimo" son los trabajadores que reciben más del salario mínimo.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos comentan que la escala de pagos inicia con el monto mínimo por jornal debido a que no brindan una remuneración menor a lo establecido por ley. Sin embargo, no todos los trabajadores ganan lo mismo, pues depende del rol que ocupen en la empresa y conforme aumenten de posición, incrementa su pago por jornal. La escala de pagos inicia con el cosechador, seguido por el jabero, controlador y finalmente, el caporal.

Otra característica es que en el pago por jornal se incluye la CTS, gratificaciones, asignación familiar, vacaciones y feriados. Esto se debe a la última actualización de la ley del régimen agrario que aumenta los días de vacaciones y el valor del jornal. Asimismo, informan a los trabajadores sobre los derechos que poseen dentro del régimen agrario. Todo ello en un contexto competitivo y donde los trabajadores buscan ganar un poco más en el jornal:

Nuestra labor va un poco orientada a educar a los trabajadores porque muchas veces por ganar un sol más dejan de lado beneficios que les corresponden por ley. No les importa si tienen un contrato, acceso a los servicios de salud que brinda el Estado, reconocimiento de sus liquidaciones al dejar de trabajar, capacitaciones en temas productivos, entre otros (G. Merino, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

Por otro lado, hay una diferencia en el pago por jornal en los tres cultivos. Actualmente, se brinda un jornal mayor en el cultivo de espárrago debido a su exigencia por el tiempo y la fuerza laboral que demanda en el campo durante la temporada de cosecha:

Todos quieren trabajar en el cultivo de espárrago porque tiene el mejor pago por jornal y un mayor bono. En dicho cultivo, el trabajo es muy exigente porque se tiene que podar dos veces al día, su jornada laboral es más larga, entre otros (M. Chávarri, comunicación personal, 21 de noviembre de 2019).

b. Percepción de trabajadores

El 38% manifiesta que está de acuerdo con el monto del pago por jornal que reciben, el 31% prefiere no opinar al respecto y un 18% se muestra indiferente respecto al tema. Esto es debido a que no todos los trabajadores reciben el mismo monto por jornal porque varía en función al tipo de puesto que ocupan y cultivo donde laboran. Asimismo, consideran que el sector agrario otorga una menor remuneración respecto a los otros sectores. Además, sienten que no reconocen sus esfuerzos: “trabajamos en la agricultura y somos los encargados de sacar una buena cosecha para poder exportar [...]; por lo cual, trabajamos muy duro y creo que la gente de campo merece un poco más” (Participante 28, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Por otro lado, afirman que el pago por jornal es igual para los trabajadores intermitentes y permanentes e incluye beneficios como seguro, gratificación, CTS, asignación familiar, entre otros. Sin embargo, no reciben liquidación en caso de cese laboral. Adicionalmente, su principal motivo es cubrir todas sus necesidades; por ejemplo, una de ellas es mantener a su familia.

2.4.2. Iniciativas para aumentar salarios y beneficios

Esta subvariable denominada con el patrón “Pagos adicionales”, engloba cualquier forma de aumentar el salario con beneficios de forma variable al trabajo realizado; por ejemplo, bonos, premios, reconocimientos, pagos por horas extras, entre otros.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos afirman que cualquier incentivo brindado a los trabajadores agrarios es equitativo y orientado al esfuerzo por sus labores diarias: “las prácticas que se realizan en campo se tratan de hacer de manera homogénea, están más orientadas al tipo de labor, por ejemplo, los cosecheros tienen un bono aparte debido a la actividad que realizan” (G. Merino, comunicación personal, 05 de noviembre de 2019).

Además, mencionan que la entrega del incentivo se basa en la productividad y en la calidad de la cosecha obtenida. En ese sentido, se les pide que cosechen sin una meta diaria

específica y luego, se realiza un control por los kilos cosechados. Con ello, se publica una lista con los resultados diarios para reconocer a los trabajadores que más cosecharon.

Uno de los principales incentivos son los bonos que se entregan en cada cultivo. El primero, es el bono de asistencia que tiene como fin promover el desarrollo interno y la motivación para que los trabajadores asistan todos los días; y el segundo, el bono de productividad que se mide por los kilos cosechados. En ese sentido, en el cultivo de arándano y granada cuentan con los dos tipos de bonos mencionados; por otro lado, en el cultivo de espárrago solo se entrega un bono de asistencia mayor, al igual que un jornal mayor, debido al nivel de esfuerzo que requiere la actividad.

b. Percepción de trabajadores

Según los trabajadores agrarios, los pagos adicionales al jornal dependen del desempeño y son incentivos que contribuyen a su productividad, así como son una forma de reconocimiento. Esto los motiva porque es un ingreso adicional al salario: “en la agroindustria, a veces uno o dos soles adicionales hacen la diferencia para nosotros; ya que nos beneficia. Por eso, estamos contentos y nos sentimos bien” (Participante 25, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019). Además, les permite cubrir sus necesidades como mantener a su familia.

El primer incentivo son los bonos por asistencia y productividad, se entrega el primero por presentarse en el trabajo mientras que, el segundo por la mayor cantidad de kilos cosechados: “tenemos bonos de asistencia y productividad. Ambos ayudan bastante; y principalmente, nos motiva porque es una entrada adicional que se suma a nuestro sueldo en la quincena” (Participante 18, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019). Ambos bonos se brindan durante las campañas de granada y arándanos, y se reciben de forma quincenal. Sin embargo, hay trabajadores que solo han recibido el bono de asistencia o ninguno de ellos.

El segundo incentivo son los premios y/o reconocimientos que se brindan en temporadas de cosecha, los cuales se otorgan a los tres primeros lugares que más cosecharon. Finalmente, el tercer incentivo son las horas extras que son reconocidas como una buena forma de retribución adicional al salario, lo cual los motiva para que mejoren su desempeño.

2.4.3. Prácticas y políticas de remuneración

Esta subvariable hace referencia a los criterios de asignación de remuneración que incluyen el pago por jornal e incentivos. De acuerdo a ello, se identifica el patrón “Formas de pago”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Según los representantes administrativos, la remuneración y los pagos adicionales son quincenales mediante una cuenta bancaria por motivos de seguridad. En ese sentido, utilizan la tarjeta de una entidad bancaria y reciben su ayuda para aperturar las cuentas de cada trabajador.

Asimismo, reconocen que existe un reto debido a la gran oferta laboral en la región de Ica y las preferencias de los trabajadores por un pago diario sin importar las condiciones. Esto hace que en el sector existan empresas informales que ocasionen que los trabajadores se vayan sin avisar a sus respectivos jefes:

Los trabajadores se van porque hay mucha oferta laboral y les interesa muy poco estar en planilla porque no van al seguro de salud. En otras palabras, les interesa más el día a día y que les paguen sin boleta. Existen empresas informales y nosotros no podemos competir con la informalidad. Ellos no comunican nada, solo se van (J. García, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019).

Por último, otra característica se relaciona con los dos tipos de planillas: administrativa y agraria. Ambas contienen escalas salariales, pero la forma de pago es distinta. La planilla administrativa se paga de manera mensual, mientras que la planilla agraria es por jornal; es decir, por día trabajado y cada quincena.

b. Percepción de trabajadores

El 82% está de acuerdo con que el pago sea de manera quincenal y a través de una cuenta bancaria porque se adaptaron a esta política o les brinda seguridad. Sin embargo, un 8% no está de acuerdo con ello porque prefieren que sea de manera diaria o el pago por transferencia presenta retrasos en las fechas. En línea a ello, los trabajadores agrarios reconocen que al inicio se les complicaba recibir el pago quincenal debido a que en otros fundos se da de manera diaria o semanal; no obstante, se han adaptado a la forma de pago:

El pago quincenal me incomodó al inicio porque en el otro fundo donde trabajé recibía mi pago los viernes; me pagaban semanalmente. Sin embargo, ya me adapté a este nuevo ritmo de pago y ahora saco mis cuentas en la quincena (Participante 3, comunicación personal, 28 de noviembre de 2019).

Por otro lado, mencionan que ocurren retrasos en los pagos debido a que se incrementa el número de personal al coincidir el periodo de campañas de los tres cultivos, lo cual les genera incomodidad. Cabe indicar que el contexto de cada trabajador es diferente, por lo cual no se descarta que existen trabajadores agrarios que se les dificulta recibir el pago de manera quincenal porque no pueden cubrir sus gastos diarios.

En cuanto al tema de transferencia bancaria, los trabajadores comentan que la empresa trabaja con un banco reconocido. Además, consideran que es más seguro debido a varios robos que han ocurrido en la zona y en otros fundos donde algunos han trabajado: “el pago es más seguro por transferencia porque si te pagan en el trabajo, te pueden asaltar a mitad de camino a casa. Tantas cosas pueden suceder que uno se siente seguro con este medio de pago” (Participante 25, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

2.4.4. Programas de jubilación

Esta subvariable hace referencia a los dos tipos de fondo de pensiones que existen en el Perú: la ONP, de carácter público y la AFP orientada al sector privado. De acuerdo a ello, el patrón identificado se llama “Fondo de pensiones”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Los representantes administrativos comentan que los trabajadores deben estar informados para tomar la decisión correcta sobre el fondo de pensiones que pueden escoger. Por ello, se brinda el espacio para que mensualmente se informen: “se cuenta con los fondos de pensiones de la AFP y ONP. Sin embargo, ahora los representantes de la AFP vienen una vez al mes para informar a los trabajadores” (J. García, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019). Cabe indicar que la empresa les da la libertad de escoger entre la ONP o AFP; es decir, no hay restricciones ni obligaciones.

b. Percepción de trabajadores

Los trabajadores agrarios mencionan que una de las principales razones para afiliarse a un fondo de pensiones es para obtener un sueldo fijo que los ayude durante su jubilación. De acuerdo a ello, el 84% se encuentra afiliado a un fondo de pensiones privado mientras que el 16% está en la ONP. Respecto a dicha preferencia, ocurre por dos motivos: referencia de compañeros o terceros y ser un sistema serio y seguro utilizado por las empresas del sector.

Sin embargo, existen personas afiliadas que no saben el motivo por el cual eligieron la AFP ni conocen los beneficios que les ofrecen. No obstante, comentan que la empresa les brinda la oportunidad para que se informen: “hay empresas de fondos de pensiones que sí han venido a darnos charlas para que nos afiliamos a ellas” (Participante 1, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019). Por último, otra razón es porque las distintas empresas en las cuales han trabajado los han presionado para afiliarse a la AFP:

En un trabajo anterior, yo estaba en la ONP hasta que en un momento mis compañeros y yo sentimos que nos estaban obligando a cambiarnos a la AFP; sino nos iban a retirar.

Por ello, me cambié a la AFP y me encuentro ahí hasta el día de hoy (Participante 25, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

2.4.5. Servicios financieros para empleados

La última subvariable son los servicios financieros que otorga la empresa para que sus trabajadores puedan satisfacer algún tipo de necesidad. El patrón identificado se denomina “Apoyo financiero”.

a. Prácticas de Valle y Pampa

Según los representantes administrativos, no se ha ofrecido algún tipo de apoyo financiero; sin embargo, comentan que sí ayudan a los trabajadores cuando lo necesitan: “desde el área ITB, organizamos una colecta para ayudar a un familiar de un trabajador” (M. Chávarri, comunicación personal, 05 de noviembre de 2019).

b. Percepción de trabajadores

Todos los trabajadores agrarios identifican que la empresa no cuenta con ninguna forma de servicio financiero para ellos: “no existe ningún apoyo financiero en Valle y Pampa aunque debería existir para que nos ayude” (Participante 39, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019). Sin embargo, comentan que existía una caja chica que era usada como apoyo financiero: “hace unos años, existía una caja chica que era utilizado por algunos trabajadores con más tiempo en la empresa; hasta que ingresó la nueva administración” (Participante 29, comunicación personal, 29 de noviembre de 2019).

Asimismo, mencionan que si la empresa les brindara un apoyo financiero, las principales necesidades a cubrir serían la construcción o remodelación de sus casas, inversión en sus estudios, pagar sus deudas pendientes, servicios de la salud para su familia, invertir en sus terrenos o chacras, para casos de emergencias, entre otros.

3. Análisis de las prácticas de atracción y retención laboral

En esta sección, se presenta el análisis de la información recolectada respondiendo el objetivo principal: analizar las prácticas de atracción y retención laboral en la empresa B Valle y Pampa. De esta forma, se realiza el análisis a partir del cruce de información de las entrevistas por los representantes administrativos y la percepción de los trabajadores agrarios; lo cual se vincula con las teorías de atracción y retención laboral. Por último, se detalla si la información recolectada por la percepción de los trabajadores agrarios coincide con la Evaluación de Impacto B (ver Anexo W).

Cabe indicar que cada variable del área “Trabajadores” finaliza con la identificación de las subvariables mejor percibidas por los trabajadores agrarios en relación a las prácticas de atracción y retención laboral de Valle y Pampa.

3.1. Bienestar, Salud y Seguridad

Respecto a esta variable, se entiende como bienestar a la sensación emocional que influye en el estado de ánimo y salud del trabajador a partir de su experiencia y percepción de las funciones que realiza en su puesto de trabajo. En cuanto a la salud y seguridad, son aquellas medidas de prevención de accidentes y enfermedades que la empresa implementa en sus instalaciones; con el fin de ofrecer a sus trabajadores condiciones laborales seguras, libre de riesgos y peligros.

La primera subvariable “Prestación de servicios gubernamentales de atención médica” consiste en conocer cómo percibe el trabajador agrario dicha atención. De acuerdo a ambas perspectivas, los centros de atención médica de la región son ineficientes debido a la lentitud en la atención del servicio. Ante ello, si bien la empresa traslada al trabajador en caso de emergencia al EsSalud de Pisco o les facilita el proceso de sacar una cita médica vía telefónica a través de la asistente social, no es seguro que sean atendidos a la brevedad. Esto se debe a que las iniciativas de la empresa en temas de salud son independientes a la prestación del servicio del Estado.

En ese sentido, los trabajadores pueden ser atraídos por prácticas que complementen los servicios del Estado aún si no las reemplazan del todo. Esto se explica debido a que cada tipo de talento de una organización es atraído por una propuesta específica dirigida a ellos (Matos, Miguel & Rodríguez, citados en Arcos et al., 2018); siendo en este caso propuestas de salud para trabajadores agrarios. De acuerdo a lo mencionado, esta subvariable no tiene vínculo a la atracción y retención debido a que Valle y Pampa no tiene influencia en los servicios de atención médica gubernamentales.

En este caso, la información proporcionada por los trabajadores agrarios coincide con la Evaluación de Impacto B; ya que existen diferentes centros de atención médica gubernamental alrededor de la empresa (B Lab, 2019). Cabe indicar que la evaluación no solicita información sobre la calidad del servicio.

Respecto a las subvariables “Cobertura de salud”, “Beneficios para trabajadores intermitentes” y “Beneficios de salud adicionales,” consisten en los servicios de salud que brinda la empresa. En relación a ello, ambas perspectivas mencionan que Valle y Pampa complementa los servicios de salud del Estado con el servicio de tóxico, charlas de salud y sesiones psicológicas. Esto se relaciona con la atracción laboral porque los trabajadores evalúan su atractividad en base

a sus necesidades y condiciones de vida, específicamente las relacionadas a temas de salud mental y/o física; lo cual Valle y Pampa toma en consideración al implementar sus beneficios de salud. Asimismo, tiene implicancia en la retención laboral debido a que son normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza (Chiavenato, 2007). Además, estos beneficios de salud adicionales son parte de políticas visibles, individualizadas y enfocadas en el bienestar del trabajador (González, citado en Mina, 2001).

De acuerdo a la percepción de los trabajadores agrarios, estas subvariables coinciden con la Evaluación de Impacto B; debido a que Valle y Pampa cuenta con un plan y beneficios de salud, dirigido a todos sus trabajadores (B Lab, 2019).

En cuanto a la subvariable “Programa de salud y seguridad”, hay similitud entre ambas perspectivas, ya que mencionan que se han llevado a cabo capacitaciones y existe un comité de seguridad y salud ocupacional que se preocupa por su bienestar; lo cual forma parte del plan de salud y seguridad. No obstante, los trabajadores consideran que se debería ampliar el tiempo de explicación de las capacitaciones de seguridad y salud en la inducción. Esta subvariable influye en la atracción y retención laboral porque ofrece un sitio de trabajo seguro y sin exposiciones de peligros; lo cual se implementa a través de la prevención de accidentes y enfermedades laborales y un control de riesgos (Restrepo & Safar, citados en Hernández et al., 2017).

De esta manera, la percepción de los trabajadores agrarios sobre esta subvariable coincide con la Evaluación de Impacto B debido a que existe un programa de salud y seguridad que permite controlar, evaluar y garantizar el bienestar de los trabajadores del fundo a través de políticas y manuales (B Lab, 2019).

Respecto a las “Prácticas de seguridad laboral”, la información proporcionada por los representantes administrativos se valida con lo dicho por los trabajadores agrarios, ya que estos últimos afirmaron haber recibido equipos de protección personal como guantes, lentes, entre otros. Ello ocurre porque la empresa se preocupa por brindar los equipos necesarios en cada actividad; además, cumplen con los manuales de procedimientos de prevención establecidos. Dichas prácticas tienen implicancia en la atracción y retención laboral, ya que se cumple con brindar medidas y procesos que ayuden a minimizar riesgos, lo cual significa que los trabajadores agrarios recibirán condiciones dignas y justas (Hernández et al., 2017). De esta manera, se eliminan las condiciones inseguras del ambiente laboral a través del uso de los equipos de protección de personal.

En ese sentido, la percepción de los trabajadores agrarios sobre la subvariable coincide con la Evaluación de Impacto B porque las prácticas asociadas a esta subvariable forman parte de

la política de salud y seguridad de Valle y Pampa, y la información está proporcionada en su manual de procedimientos (B Lab, 2019).

La subvariable “Manejo de materiales peligrosos” se refiere a los peligros y riesgos que un trabajador enfrenta en su puesto laboral. En ese sentido, ambas perspectivas coinciden que los riesgos están presentes dependiendo de las actividades que realizan en sus puestos de trabajo; los cuales pueden ocurrir por falta de precaución o negligencia. Esto se relaciona con la atracción y retención laboral porque una evaluación de las condiciones de trabajo identifica los aspectos nocivos, lo cual permite plantear estrategias de prevención y acciones para mitigar los riesgos y peligros existentes en la empresa (Betancourt, citado en Rodríguez, 2012).

En relación a lo anterior, no se puede establecer una coincidencia sobre esta subvariable con la Evaluación de Impacto B, ya que los trabajadores agrarios no conocen a detalle sobre las políticas que la empresa implementa para un correcto manejo de los materiales peligrosos (B Lab, 2019). Sin embargo, han identificado los riesgos a los que están expuestos en sus puestos laborales.

La última subvariable, “Prácticas empresariales relacionadas con la maquinaria”, se relaciona con la implementación de medidas y procesos que previenen los riesgos identificados (Hernández et al. 2017). De acuerdo a ello, ambas perspectivas mencionan que existen reuniones de prevención, a fin de identificar los riesgos o peligros en el puesto laboral para desarrollar medidas correctivas. Asimismo, los trabajadores agrarios comentan que se previenen accidentes siguiendo las indicaciones al usar los equipos, motos, tractores, entre otros. Además, añaden que el comité de Salud y Seguridad se encarga de revisar las condiciones de trabajo y los equipos de seguridad para que estén en buen estado. Esto se relaciona con la atracción y retención laboral porque estas prácticas son un conjunto de acciones para prevenir y evitar accidentes en los procesos productivos, el trabajo con la maquinaria, las instalaciones y en las rutinas del trabajador (González, López & Blanco, 2015).

De esta manera, la percepción de los trabajadores agrarios sobre esta subvariable coincide con la Evaluación de Impacto B debido a que identifican que la empresa implementa prácticas respecto al correcto uso de los equipos y maquinarias (B Lab, 2019). Esto se debe a que Valle y Pampa brinda los equipos necesarios y ejecuta las acciones preventivas, luego de identificar los riesgos en los puestos de trabajo.

Finalmente, las principales subvariables de “Bienestar, salud y seguridad” mejor percibidas por los trabajadores agrarios en relación a las prácticas de atracción y retención son “Cobertura de salud”, “Beneficios para trabajadores intermitentes”, “Beneficios de salud adicionales”, “Programa de salud y seguridad”, “Prácticas de seguridad laboral”, “Manejo de

materiales peligrosos” y “Prácticas empresariales relacionadas con la maquinaria”. Estas subvariables han sido seleccionadas porque existen normas y beneficios que al trabajador le permite sentirse seguro en su puesto laboral. Asimismo, Valle y Pampa toma en cuenta las necesidades y condiciones de vida propias del trabajador agrario para la elaboración de estas, lo cual vuelve atractivo el trabajo y; por ende, el trabajador tiene menos incentivos para irse.

3.2. Desarrollo Profesional

La variable “Desarrollo Profesional” es un aspecto clave para el éxito de la empresa y todos sus trabajadores, independientemente del puesto o nivel jerárquico que ocupan. En ese sentido, este concepto busca el crecimiento del trabajador en base a sus expectativas laborales a través del aprendizaje continuo, promociones internas, entre otros. Además, permite que los trabajadores se sientan motivados; y por ende, logren un mejor desempeño para contribuir a la productividad de la empresa y al cumplimiento de los objetivos organizaciones. Asimismo, Ramlall (2004) menciona que esta variable es un factor crítico a tomar en cuenta cuando se busca retener al trabajador.

La primera subvariable es el “Empleo Formal” que se refiere al cumplimiento de la legislación laboral en los puestos de trabajo ofrecidos. A partir de ambas perspectivas, se identifica que la empresa respeta la legislación agraria; brindándole todos los beneficios legales al trabajador. Sobre esto último, los trabajadores sienten más seguridad y confianza para continuar laborando en esta empresa. Asimismo, el incremento en la producción de este sector genera más oportunidades de empleo formal (Castellares et al., 2018). Por todo lo anterior, esta subvariable tiene repercusión en la atracción y retención laboral debido a que los trabajadores encuentran atractivo la formalidad de la empresa; por tanto, se comprometen, sienten satisfechos y tienen menos incentivos para irse (Headlund & Pontén, citados en Nanda et al., 2017)

De este modo, la percepción de los trabajadores agrarios sobre dicha subvariable coincide con la Evaluación de Impacto B porque se demuestra la formalidad de los puestos de trabajo a través de su registro en la planilla agraria y los distintos beneficios legales brindados por la empresa (B Lab, 2019).

La segunda subvariable “Políticas y prácticas de desarrollo profesional” comprende el aprendizaje laboral y personal de los trabajadores agrarios. Ambas perspectivas identifican que se promueven dichos aprendizajes mediante capacitaciones enfocadas en distintos temas. Por otro lado, los representantes administrativos reconocen que las oportunidades de aprendizaje se brindan a los trabajadores que demuestran iniciativa para crecer en la empresa. Adicionalmente, los trabajadores agrarios mencionan que prefieren trabajar en una empresa que les brinden

aprendizajes técnicos en distintos temas para aplicarlos en sus actividades laborales y vida personal.

De acuerdo a lo anterior, Hameed y Waheed (2011) comentan que el desarrollo profesional debe enfocarse en aquellos trabajadores que desean y están dispuestos en aprender, ya que mejorarán su desempeño al estar satisfechos con el aprendizaje adquirido. De esta forma, esta subvariable tiene implicancias en la atracción y retención laboral debido a que los trabajadores prefieren desempeñarse en empresas que les brinden desafíos y aprendizajes continuos que contribuyan a su éxito laboral (Ramlall, 2004).

Respecto a esta subvariable, la percepción de los trabajadores agrarios coincide con la Evaluación de Impacto B debido que se promueven oportunidades de aprendizaje que impulsan el crecimiento del trabajador; y por tanto, incrementa la productividad de la empresa (B Lab, 2019).

La tercera subvariable es la “Promoción interna de empleados” que consiste en promover a los trabajadores de manera vertical u horizontal en la empresa, lo cual les permite asumir más responsabilidades. Sobre ello, existe concordancia entre lo que mencionan los representantes administrativos y trabajadores agrarios porque comentan que se ofrecen oportunidades de ascenso en distintos puestos en lugar de contratar nuevos; y rotación interna entre los cultivos.

En ese sentido, esta subvariable genera una de las más grandes motivaciones al trabajador (Prieto, 2013). Por tanto, tiene implicancia en la atracción laboral debido a que la atractividad de un trabajo guarda relación con el grado de motivación que representa trabajar en dicha empresa (Marks & Huzzard, citados en Nanda et al., 2017). Asimismo, contribuye a la retención laboral puesto que establece una ruta para que el trabajador crezca profesionalmente, se sienta satisfecho y decida quedarse (Madero, 2009). Lo anterior es respaldado por el creciente desarrollo de la agroindustria en Ica, lo cual genera competencia por los trabajadores agrarios; y por ello, la empresa brinda distintos beneficios para atraerlos y retenerlos.

En relación a ello, la percepción de los trabajadores agrarios sobre esta subvariable coincide con la Evaluación de Impacto B porque Valle y Pampa les ha brindado oportunidades de crecimiento en el último año (B Lab, 2019).

La cuarta subvariable es el “Proceso de evaluación de empleados” que se refiere a la evaluación de desempeño de los trabajadores agrarios. Sobre ello, los representantes administrativos y trabajadores agrarios coinciden en que la empresa cuenta con formas para evaluar el desempeño a través de la cantidad y calidad cosechada. Sin embargo, los representantes administrativos reconocen que aún no cuentan con un proceso formal de evaluación de

desempeño. Pese a esto, los trabajadores agrarios identifican a los encargados de su evaluación de desempeño. Todo lo anterior, repercute en su retención laboral; ya que según Naggiar (2001), la evaluación de desempeño es parte de las prácticas que influyen en retener al trabajador.

De acuerdo a esta subvariable, la percepción de los trabajadores agrarios no coincide con la Evaluación de Impacto B debido a que aún no se cuenta con un proceso formal de evaluación de desempeño (B Lab, 2019).

La última subvariable “Recontratación de trabajadores intermitentes” se refiere a aquellas razones por las cuales los trabajadores agrarios intermitentes regresan a trabajar a Valle y Pampa. Sobre ello, ambas perspectivas coinciden que los trabajadores agrarios regresarían principalmente por el buen trato que reciben de sus jefes y encargados. Ello se sustenta con Strandberg (2009) respecto al importante rol del líder para comunicar y promover las prácticas laborales; y así, desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso alineados al propósito social o medioambiental como lo realiza Valle y Pampa. De esta manera, las experiencias y expectativas que tienen los trabajadores influyen en la atracción laboral (Headlund, citado en Nanda et al., 2017); esto, debido al buen trato que reciben. Además, contribuye a la retención laboral; ya que un buen liderazgo y soporte son prácticas para lograr que permanezcan más tiempo en la empresa (Martín, 2011).

De acuerdo a lo anterior, no se puede determinar si la percepción de los trabajadores agrarios coincide con la Evaluación de Impacto B debido a que esta subvariable busca determinar la cantidad de trabajadores intermitentes que regresan respecto al total de trabajadores intermitentes que se tienen en el momento (B Lab, 2019). No obstante, en la presente investigación ha identificado los motivos para que los trabajadores intermitentes regresen a trabajar a Valle y Pampa.

Por lo mencionado, las principales subvariables de “Desarrollo Profesional” mejor percibidas por los trabajadores agrarios en relación a las prácticas de atracción y retención son “Empleo formal”, “Políticas y prácticas de desarrollo profesional”, “Promoción interna de empleados”, y “Recontratación de trabajadores intermitentes”. Lo mencionado, tiene relevancia debido a que el trabajador agrario se encuentra en un ambiente que lo motiva y ayuda a crecer y aprender para aplicarlo a su vida personal y profesional. Todo ello, en un sector que ha convivido durante muchos años en la informalidad y precariedad laboral.

3.3. Satisfacción y Compromiso

En relación a esta variable, la satisfacción laboral es una actitud positiva que se origina en el trabajador de acuerdo a las condiciones laborales, características y percepción de su puesto

de trabajo; lo cual se ve reflejado en su comportamiento. De acuerdo a ello, se consideran cuatro determinantes asociados a este concepto que influyen en la mejora del desempeño: supervisión, incentivos, reto laboral y claridad de trabajo (Dailey, 2012). Por otro lado, el compromiso organizacional es un vínculo entre el trabajador y la empresa porque se identifica con esta, comparte sus valores, creencias y contribuye en el cumplimiento de las metas organizacionales. De esta manera, se desarrolla un sentido de pertenencia y orgullo; asimismo, comprende los componentes afectivo, continuo y normativo (Meyer & Allen, 1991).

Respecto a la subvariable “Información sobre el manual del empleado”, ambas perspectivas mencionan que se entrega el manual de reglamento interno al personal nuevo y a los reingresantes durante la inducción; el cual contiene los procedimientos, derechos y deberes. Esta subvariable tiene importancia para la atracción y retención laboral porque permite que los trabajadores agrarios tengan conocimiento sobre sus funciones desde el primer día de trabajo, el cual se relaciona con el determinante de claridad de trabajo (Dailey, 2012). También, genera que los superiores informen oportunamente sobre las políticas y reglas laborales, puedan aclarar dudas y expectativas (Dailey, 2012). Así, disminuirá el número de trabajadores agrarios que no conozcan sobre el contenido del manual o lo confundan, lo cual permitirá que exista una mejor supervisión y comunicación. Finalmente, el trabajador agrario puede desarrollar un compromiso afectivo porque al estar informado sobre las reglas, estructura, valores organizacionales, sus funciones y ser incluido en la toma de decisiones va a querer permanecer ahí por decisión propia (Meyer & Allen, 1991).

De acuerdo a todo lo mencionado, la percepción de los trabajadores agrarios no coincide con la Evaluación de Impacto B porque no se realiza el seguimiento de su entrega y su contenido no es comunicado de manera entendible para todos; pese a que Valle y Pampa entrega el manual del empleado a sus trabajadores agrarios (B Lab, 2019).

En cuanto a la subvariable “Beneficios complementarios”, incluye a los beneficios adicionales y celebraciones que se refieren a los incentivos extrínsecos e intrínsecos que ofrece una empresa para promover y asegurar el bienestar de sus trabajadores. Los incentivos extrínsecos son beneficios otorgados por la empresa que generan satisfacción en los trabajadores; mientras que los otros, les generan una emoción de excelencia, logro y superación, pues se reconocen sus esfuerzos al entregar un trabajo de calidad (Dailey, 2012). Respecto a los beneficios adicionales, hubo coincidencias entre ambos puntos de vista porque reconocen el servicio de almuerzo, horario flexible, servicio de transporte, convenios, entrega de fruta, sorteos, premios en efectivo y reconocimientos en esta misma categoría. En este sentido, influye en la atracción laboral porque Valle y Pampa toma en consideración las necesidades actuales y futuras de sus trabajadores

agrarios para determinar el paquete de beneficios y ofrecer una mejor calidad de vida; lo cual influye en la atractividad del trabajo (Headlund, citado en Nanda et al., 2017). Asimismo, contribuye en la retención laboral debido a que puede generar un compromiso normativo; por tanto, los trabajadores pueden sentirse obligados a permanecer en su puesto de trabajo por agradecimiento (Meyer & Allen, 1991).

Por otro lado, existe similitud entre ambas perspectivas respecto a las celebraciones porque reconocen la fiesta por navidad, sorteos de canastas por el día de madre y la tarde deportiva como iniciativas que promueven una cultura organizacional horizontal; así como, la presencia de los dueños en actividades de camaradería. Todo ello, influye en la atracción y retención porque incentivan un buen trato entre compañeros fortaleciendo las relaciones interpersonales; lo cual genera un buen clima organizacional. Lo anterior contribuye a que un trabajador considere atractivo su lugar de trabajo, ya que se sienten satisfechos, comprometidos y tienen menos incentivos para irse (Headlund & Pontén, citados en Nanda et al., 2017).

De acuerdo a todo lo anterior, la percepción de los trabajadores agrarios coincide con la Evaluación de Impacto B porque se ofrecen beneficios que no están relacionados al seguro de salud ni a lo requerido por ley; lo cual es importante porque genera que Valle y Pampa cuente con un plan de beneficios diferenciados, adicionales a lo establecido por ley. Todo ello, con el fin de fomentar el bienestar y seguridad financiera de sus trabajadores (B Lab, 2019).

En relación a la subvariable “Política de no discriminación” se refiere a una política que incluye procedimientos y condiciones para el contrato, reclutamiento y desarrollo del personal justos y sin distinción. Sobre ello, existe concordancia entre ambas perspectivas porque reconocen que se promueve un trato justo y digno hacia las personas con habilidades diferentes en el fundo. Además, los jefes de cultivo y caporales desempeñan un rol importante porque enseñan a sus equipos a relacionarse con ellos y apoyarlos. Asimismo, los trabajadores agrarios perciben que se promueve la inclusión tanto en sus labores diarias como al recibir afecto y apoyo por parte de sus compañeros. Todo ello, ayuda a que su proceso de adaptación a la empresa sea más fácil.

En ese sentido, esta subvariable tiene implicancia en la atracción y retención laboral porque Valle y Pampa no discrimina y fomenta un trato justo; lo cual desarrolla un mayor sentido de pertenencia en los trabajadores (Meyer & Allen, 1991). Esto se vincula con el componente de supervisión porque los jefes y caporales explican las normas y políticas vinculadas a la no discriminación, lo cual puede generar mayor satisfacción e involucramiento (Dailey, 2012).

Por otro lado, la percepción de los trabajadores agrarios sobre esta subvariable coincide con la Evaluación de Impacto B porque la política de no discriminación de Valle y Pampa incluye condiciones y procedimientos para contratar y desarrollar a trabajadores de manera justa (B Lab,

2019). Asimismo, las prácticas de no discriminación, tratar con dignidad y no permitir el trabajo infantil están descritos en su estatuto.

Para la subvariable “Empoderamiento de los trabajadores”, se incluyen dos temas pertinentes: la participación e inclusión de las opiniones de los trabajadores y la existencia de los representantes de trabajadores en la empresa. Al respecto, existen similitudes entre ambas perspectivas porque comentan que cuentan con un buzón de sugerencias y se realiza un levantamiento de necesidades por parte del comité de Comercio Justo. Lo anterior, permite que los representantes del comité sientan mayor satisfacción por el reto laboral que asumen aparte de sus funciones diarias, ya que se les exige desarrollar aptitudes personales y asumir el rol de líder (Dailey, 2012). Esto se relaciona con la atracción porque las prácticas como tomar en consideración la opinión de los trabajadores y contar con representantes, son parte de una toma de decisiones descentralizada que caracteriza que un trabajo sea más atractivo (Nanda et al., 2017). Asimismo, se vincula a la retención laboral porque permite que los trabajadores desarrollen un compromiso afectivo con la empresa (Meyer & Allen, 1991); ya que los trabajadores agrarios se identifican con lo que propone la empresa al tener la oportunidad de brindar sus opiniones a través de la asociación de representantes y otros canales establecidos.

En relación a lo anterior, la percepción de los trabajadores agrarios coincide con la Evaluación de Impacto B porque se promueve su participación en la toma de decisiones al brindarles la posibilidad de presentar sus quejas o sugerencias; con el fin de solucionar sus necesidades (B Lab, 2019).

En cuanto a la subvariable “Mediación de conflictos entre los trabajadores y la gerencia”, para los representantes administrativos no existen conflictos porque se promueve una cultura horizontal, solo hay observaciones que buscan solucionar. Sin embargo, uno de ellos menciona que hay reclamos sobre temas económicos o de salud, lo cual evidencia que hay poco conocimiento sobre este tema. Por otro lado, los trabajadores agrarios mencionan que ocurren conflictos familiares, de pareja o indirectas entre ellos. Asimismo, informan que la empresa no explica los mecanismos de solución. Esto se relaciona con la atracción y retención laboral porque se cuenta con un mediador formal y un conjunto de normas relacionadas a este tema, lo cual puede asegurar la integridad física y mental de los trabajadores agrarios (Chiavenato, 2007).

Por otro lado, la percepción de los trabajadores agrarios sobre esta subvariable coincide con la Evaluación de Impacto B debido a que Valle y Pampa cuenta con representantes que se encargan de solucionar los problemas (B Lab, 2019). Sin embargo, no tienen un proceso formal que indique quién es el mediador y los tipos de sanción.

En la subvariable “Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación de personal”, se identifica las razones para sentirse bien en el lugar de trabajo. Sobre ello, hay concordancia entre ambas perspectivas debido a que mencionan que las principales razones que hacen sentir bien a los trabajadores agrarios son el buen trato, horarios flexibles, charlas sobre actividades laborales, entre otros.

Lo anterior, tiene implicancia para la atracción y retención laboral porque los trabajadores agrarios identifican distintas razones que vuelven atractivo el trabajo; y por ende, los motivan a permanecer en la empresa. Esto debido a que la evaluación del atractivo de un trabajo ocurre a través de las experiencias subjetivas y expectativas de los trabajadores (Headlund, citado en Nanda et al., 2017). Por otro lado, se puede desarrollar un compromiso afectivo debido a que se identifican con los valores, metas y creencias organizacionales. También, un compromiso normativo porque son leales o tienen un sentimiento de reciprocidad y agradecimiento por lo que les brinda la empresa (Meyer & Allen, 1991).

De acuerdo a todo lo anterior, la percepción de los trabajadores agrarios sobre esta subvariable coincide con la Evaluación de Impacto B; ya que se implementan encuestas de satisfacción al personal agrario para conocer su percepción sobre las prácticas actuales (B Lab, 2019).

Respecto a las subvariables “Licencias de maternidad/paternidad” y “Licencias remuneradas ofrecidas al personal agrario”, ambas perspectivas concuerdan en que la empresa informa y otorga las licencias establecidas por ley. Además, coinciden que la empresa es flexible con dicho tema porque se brindan los permisos solicitados. En ese sentido, los trabajadores agrarios tienen una percepción positiva de esta subvariable a pesar de que pierden su jornal del día y bono de asistencia cuando faltan. Esto tiene importancia para la atracción y retención, ya que se respetan las licencias, informan sobre el tema y otorgan permisos para promover la estabilidad vida-trabajo.

En ese sentido, la percepción de los trabajadores agrarios sobre esta subvariable coincide con la Evaluación de Impacto B debido a que se otorgan las licencias de maternidad y paternidad establecidas por ley (B Lab, 2019). Adicionalmente, Valle y Pampa tiene una política que sustenta y especifica el número de días de descanso permitidos y detalla cuáles son las licencias remuneradas.

En cuanto a la subvariable “Revisión de prácticas laborales”, consiste en el seguimiento y certificación por parte de otra entidad acerca de las prácticas laborales que tiene la empresa. Sobre ello, los representantes administrativos comentan que el área de ITB es la responsable de los procesos de certificación y realiza las auditorías para obtener nuevamente las certificaciones.

Asimismo, añaden que las certificaciones les permiten mejorar sus prácticas laborales. Por otro lado, los trabajadores agrarios mencionan que no todos conocen la Certificación Empresa B ni que la empresa es auditada por esta. De acuerdo a lo mencionado, no se puede determinar si dicha subvariable influye en la atracción y retención laboral debido a que no todos los trabajadores conocen sobre esta. Por tanto, tampoco se puede determinar si la percepción de los trabajadores agrarios coincide con la Evaluación de Impacto B.

En la subvariable “Sindicato de trabajadores agrarios”, los representantes administrativos mencionan que está permitida la libre asociación para que sus trabajadores puedan comunicar sus necesidades o inquietudes. De acuerdo a lo percepción de los trabajadores agrarios, no están informados sobre la existencia de un sindicato ni les gustaría pertenecer a uno porque consideran que puede crear mayores discrepancias entre ellos y la empresa. En ese sentido, la percepción de los trabajadores agrarios no se puede afirmar si coincide o no con la Evaluación de Impacto B debido que no se tiene seguridad sobre la existencia de un sindicato que tiene como objetivo velar por sus intereses en cuanto a remuneración, beneficios o condiciones de trabajo (B Lab, 2019).

Por todo lo descrito, las principales subvariables de “Satisfacción y Compromiso” mejor percibidas por los trabajadores agrarios en relación a las prácticas de atracción y retención son “Información sobre el manual del empleado”, “Beneficios complementarios”, “Política de no discriminación”, “Empoderamiento de los trabajadores”, “Mediación de conflictos entre los trabajadores y la gerencia”, “Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación del personal”, “Licencias de maternidad/paternidad y “Licencias remuneradas ofrecidas al personal agrario”. Dichas subvariables han sido seleccionadas porque son factores atractivos basados en las experiencias o percepciones de los trabajadores agrarios sobre su lugar de trabajo, ambiente, cultura y valores (Seppala & Klemola, citados en Nanda et al., 2017). Esto promueve una actitud positiva que genera un vínculo de pertenencia y sentido de compromiso hacia Valle y Pampa; por ende, tienen menos incentivos para irse.

3.4. Seguridad Financiera

Esta variable se refiere a las compensaciones que son todas aquellas retribuciones que la empresa brinda a sus trabajadores a cambio de sus labores, las cuales comprenden tres elementos: remuneración base, incentivos y beneficios (Bedodo & Gigilo, 2006). En ese sentido, cada subvariable se vincula con el tipo de compensación correspondiente (ver Tabla 23).

Tabla 23: Clasificación de las subvariables de Seguridad Financiera según Marco Teórico

Subvariable	Elementos de la compensación	Tipos de compensación financiera
Remuneración más baja	Remuneración base	Compensación financiera directa
Empleados con un salario mínimo vital		
Empleados que tienen un salario por encima del mínimo		
Prácticas y políticas de remuneración		
Iniciativas para aumentar salarios y beneficios	Incentivos	
Programas de jubilación	Beneficios	Compensación financiera indirecta
Servicios financieros para empleados		

Adaptado de Bedodo y Gigilo (2006).

Las tres primeras subvariables de la tabla constituyen una parte de la remuneración base otorgada por la empresa. Sobre ello, los trabajadores agrarios comentan que el pago por jornal que reciben es diferente para cada uno porque se maneja una banda salarial de acuerdo al tipo de puesto. Esto último coincide con lo mencionado por los representantes administrativos, quienes añaden que la base de la escala de pago es el monto por jornal mínimo establecido por la ley del régimen agrario. En ese sentido, las subvariables “Remuneración más baja” y “Empleados con un salario mínimo vital” se analizan como el pago por jornal mínimo por ley que reciben los trabajadores mientras que, “Empleados con un salario por encima del mínimo” son quienes reciben un pago por jornal superior al legalmente exigido.

Complementando lo anterior, la base de la escala de pago es el monto por jornal mínimo de 36.29 soles de acuerdo a la ley del régimen agrario; en el que se incluye la CTS, dos gratificaciones al año, asignación familiar, fondo de pensiones, vacaciones, feriados, entre otros. Además, les corresponde una indemnización por despido (Serkovic, 2018). En ese sentido, el elemento remuneración base se establece de acuerdo al puesto laboral, desempeño, mercado laboral y aspectos legales (Bedodo & Gigilo, 2006).

En ese sentido, las tres subvariables se relacionan a la atracción laboral porque forman parte del sistema de recompensas que influye en la percepción del atractivo de un trabajo (Nanda et al., 2017). Además, el salario es una práctica de la compensación que influye en la retención (Naggiar, 2001); lo cual, contribuye a que el trabajador decida quedarse o no en la empresa. Para

ello, el trabajador evalúa lo que recibe en base a lo que piensa sobre su desempeño y modo de vida, para así determinar si está a gusto o no con el pago por jornal (Nazario, 2006). En este caso, los trabajadores agrarios consideran que el pago por jornal que reciben es bajo; por tanto, no pueden cubrir sus necesidades ni está acorde a sus esfuerzos. De esta manera, una problemática para Valle y Pampa son las empresas informales debido a que ofrecen un pago mayor sin cumplir con los beneficios de ley (SUNAFIL, 2018).

Respecto a lo anterior, la percepción de los trabajadores agrarios sobre estas tres subvariables coincide con la Evaluación de Impacto B porque la escala salarial de Valle y Pampa respeta la ley del régimen agrario (B Lab, 2019). Sin embargo, no se ha informado a los trabajadores agrarios sobre dicha escala salarial, a pesar que esa información debe ser transparente.

La cuarta subvariable “Prácticas y políticas de remuneración” es otro componente que forma parte del elemento remuneración base debido a que comprende las políticas que maneja la empresa para efectuar el pago (García & Olga, 2006). Sobre ello, ambas perspectivas coinciden que el pago por jornal e incentivos se otorgan a través de una cuenta bancaria y de manera quincenal. En ese sentido, los trabajadores perciben positivamente esta subvariable debido a que se adaptan a este nuevo sistema de pago por su seguridad ante los robos de la zona.

Por otro lado, se identifica que la ley del régimen agrario no especifica una política de formas de pago debido a la dinámica del sector; por ello, cada empresa maneja este tema como le parezca pertinente. Respecto a ello, los representantes administrativos comentan que esta subvariable se vincula con la informalidad del sector debido a que existen trabajadores que prefieren un pago diario o semanal; a pesar que las condiciones laborales no sean adecuadas. De esta manera, la forma de pago del jornal es un atractivo para que los trabajadores agrarios acepten una oferta laboral aunque sea de empresas informales.

En ese sentido, esta subvariable se relaciona con la atracción y retención laboral porque forma parte del sistema de recompensas que vuelve más atractivo un trabajo (Nanda et al., 2017), la cual se determina de acuerdo al tipo de régimen que aplica para cada tipo de trabajador (Chiavenato, 2000). De esta manera, la forma de pago afecta en la toma de decisiones del trabajador agrario al elegir su lugar de trabajo o irse a otra empresa; esto debido a que dedican su tiempo y esfuerzo a cambio de una remuneración pactada en el contrato laboral junto con sus derechos y responsabilidades (Corral, 2006).

De acuerdo a lo anterior, no se puede determinar si coincide la percepción de los trabajadores agrarios con la Evaluación de Impacto B debido a que esta subvariable es descrita

como los beneficios adicionales que se ofrecen a los empleados no ejecutivos (B Lab, 2019). Sin embargo, la presente investigación ha identificado las formas que reciben su pago del jornal.

La quinta subvariable “Iniciativas para aumentar salarios y beneficios” tiene un efecto positivo en la percepción de los trabajadores agrarios porque los motivan en sus labores diarias e incrementan su productividad. Respecto a los representantes administrativos, mencionan que estas iniciativas son equitativas y varían de acuerdo al desempeño, cantidad y calidad cosechada. En ese sentido, ambas perspectivas coinciden en que una de las iniciativas son los bonos de asistencia y productividad, pero no todos los trabajadores los reciben porque depende del cultivo donde laboren. Cabe indicar que si bien los incentivos adicionales no están explícitos en la ley del régimen agrario, no significa que los trabajadores se encuentren excluidos de estos.

De esta manera, esta subvariable se relaciona con la atracción y retención laboral porque comprende al elemento incentivos de característica variable que dependen del desempeño y/o resultado del trabajador en un periodo de tiempo (Bedodo & Gigilo, 2006). Asimismo, al ser parte de su sistema de recompensas vuelve más atractivo el trabajo (Nanda et al., 2017). También, retiene al trabajador porque aumenta su productividad, promueve su desarrollo interno, y asegura su calidad de vida y familiares (Nazario, 2006).

En relación a lo anterior, la percepción de los trabajadores agrarios sobre esta subvariable coincide con la Evaluación de Impacto B porque conocen y reciben iniciativas o beneficios que aumentan sus salarios (B Lab, 2019). Estas son iniciativas propias de Valle y Pampa como los bonos de asistencia y productividad.

Respecto a la subvariable “Programas de jubilación”, ambas perspectivas coinciden en que la empresa brinda espacios para informar sobre los fondos de pensiones; pues los trabajadores agrarios no conocen los beneficios que ofrecen. En ese sentido, esta subvariable se relaciona con la retención laboral al ser una compensación financiera indirecta debido a que se incluye en el elemento beneficios ofrecidos por la empresa (García & Olga, 2006). De esta forma, contribuye a que el trabajador se quede en ella siempre y cuando no sea obligado a afiliarse a un programa de jubilación en particular, como ha ocurrido en otros fundos. A partir de ello, la percepción de los trabajadores agrarios coincide con la Evaluación de Impacto B debido a que se pueden asociar libremente a un fondo de pensiones (B Lab, 2019).

Por último, la subvariable “Servicios financieros para empleados” corresponde al elemento beneficio de la compensación y consiste en brindar apoyo monetario a los trabajadores por un tiempo determinado para ayudarlos a cubrir alguna necesidad (García & Olga, 2006). Sin embargo, ambas perspectivas coinciden en que la empresa no cuenta con ello. Pese a esto, es de gran relevancia para la atracción y retención laboral debido a que puede ser un atractivo para que

el trabajador cubra alguna necesidad que no le alcance con el pago por jornal e incentivos. De acuerdo a lo anterior, no se puede determinar si la percepción de los trabajadores agrarios coincide con la Evaluación de Impacto B debido a que Valle y Pampa no ofrece este servicio financiero.

Finalmente, las principales subvariables de “Seguridad Financiera” que son mejor percibidas por los trabajadores agrarios en relación a las prácticas de atracción y retención son “Remuneración más baja”, “Empleados con un salario mínimo vital”, “Salario por encima del mínimo”, “Prácticas y políticas de remuneración” e “Iniciativas para aumentar salarios y beneficios”. Estas subvariables son importantes para el trabajador agrario porque las toman en cuenta para decidir si cambiarse o no de empresa, y contribuyen en su calidad de vida y la de su familia; esto en un contexto de informalidad laboral. Por ello, Valle y Pampa considera el contexto y estilo de vida del trabajador para establecer un adecuado sistema de recompensas en base a su desempeño; lo cual vuelve atractivo al trabajo y repercute en su permanencia.

CONCLUSIONES

En esta investigación, el objetivo general es analizar las prácticas de atracción y retención laboral en la empresa B Valle y Pampa. Este se desarrolla en base al área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B que comprende las siguientes variables: “Bienestar, Salud y Seguridad”, “Desarrollo Profesional”, “Satisfacción y Compromiso” y “Seguridad Financiera”.

Las principales prácticas de Valle y Pampa en relación a la atracción y retención que responden a las necesidades de los trabajadores agrarios y a los lineamientos de empresa B corresponden a las variables “Satisfacción y Compromiso” y “Desarrollo Profesional”. Estas prácticas atraen y retienen de manera efectiva a los trabajadores agrarios porque contribuyen a su bienestar personal y profesional; lo cual vuelve atractivo su lugar de trabajo, y les genera satisfacción y motivación para que permanezcan en la empresa. Asimismo, permiten que se desarrolle un vínculo afectivo con la empresa al identificarse con su propósito, pilares y la manera en que se ejecutan las prácticas laborales. Estas prácticas se refieren al buen trato que reciben, beneficios no monetarios y actividades que fomentan un buen ambiente laboral. Además, se vinculan al aprendizaje técnico y personal; así como al crecimiento profesional que brinda la empresa según sus vacantes disponibles, la predisposición del trabajador y su nivel de desempeño.

Por otro lado, las prácticas correspondientes a las variables “Bienestar, Salud y Seguridad” y “Seguridad Financiera” responden a las necesidades de los trabajadores agrarios y a los lineamientos de empresa B. Asimismo, estas prácticas se asocian a la atracción y retención laboral porque la empresa se preocupa por contribuir en la calidad de vida de sus trabajadores, en temas de salud, seguridad y retribución económica a través de iniciativas adicionales a lo exigido por la ley del régimen agrario. Lo anterior, vuelve atractivo el lugar de trabajo, permite que se mejore el desempeño del trabajador agrario e influye en su permanencia en la empresa. Estas prácticas se refieren a programas adicionales en salud y seguridad que incluyen sesiones psicológicas, charlas con especialistas en temas de salud y nutrición, reuniones de prevención de accidentes, entre otros. Además, se otorga un pago por jornal de acuerdo al rol que ocupa el trabajador en la empresa y al cultivo donde se encuentre; los bonos de asistencia y productividad de acuerdo a la calidad y cantidad cosechada; y una adecuada forma de pago que brinda seguridad al trabajador.

En cuanto al objetivo específico de describir los conceptos teóricos relacionados a Empresas B, se concluye que estas son cualquier tipo de empresa enfocadas en la creación de soluciones a problemas sociales y/o ambientales, sin dejar de generar utilidades. Ello tiene relación con el concepto de valor combinado, pues crea valor económico, social y/o ambiental en

su modelo de negocio enfocado en la transparencia. Asimismo, para ser una empresa B es necesario obtener la certificación B; la cual es una herramienta de identidad que les demanda cumplir estándares mínimos de desempeño, el ejercicio de sus labores con transparencia y el impacto de sus actividades a nivel social y ambiental. En ese sentido, para obtener la certificación, las empresas deben realizar la Evaluación de Impacto B.

Por otro lado, en relación al objetivo específico de definir los conceptos asociados a la atracción y retención laboral, se concluye que gestionar el talento consiste en captar, desarrollar y retenerlo en cada nivel jerárquico (operativo, táctico y estratégico); asimismo, la definición de talento depende de la estrategia y necesidad de cada empresa. Por ello, establecer prácticas de atracción y retención laboral dependen del tipo de talento de la empresa; en el caso de Valle y Pampa, son dos tipos de talentos: trabajadores administrativos y agrarios. De esta manera, la atracción y retención laboral consideran elementos o factores que vuelven más atractivo el trabajo al implementar mejoras más allá de las condiciones del contrato laboral. Estas mejoras se refieren a prácticas y procedimientos laborales que también logra retener al trabajador, obteniendo su compromiso y motivación para que el vínculo sea duradero.

De acuerdo al objetivo específico de exponer el desarrollo de las empresas B, el sector agroindustrial en el Perú y la empresa Valle y Pampa, se concluye que las empresas B en el Perú están en crecimiento pues actualmente existen 56; siendo Valle y Pampa la única empresa agroindustrial en Ica. Por otro lado, el desarrollo de este sector ha generado mayores oportunidades de empleo formal y mejores condiciones laborales; sin embargo, los trabajadores aún están expuestos a la informalidad debido a que la mayor parte de ellos son requeridos en temporadas de cosecha. Cabe indicar que el sector está bajo el Régimen Laboral Especial Agrario debido a que tiene características particulares por su actividad económica. En este contexto, Valle y Pampa realiza sus actividades enfocadas en tres pilares: Responsabilidad Social, Sostenibilidad e Innovación, y Desarrollo del Capital Humano. Este último pilar evidencia lo valiosos que son sus trabajadores; por ello, el área de ITB es clave al ejecutar las prácticas y políticas en toda la organización que contribuyen a cumplir su propósito de empresa B.

Respecto al objetivo específico de identificar las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa B Valle y Pampa a partir del área Trabajadores de la Evaluación de Impacto B, se concluye que la empresa considera tres aspectos importantes en la elaboración e implementación de sus prácticas: su actividad económica, el perfil del trabajador agrario y el sector agroindustrial en la zona de Ica.

Sobre el primer aspecto, su actividad económica, se ha encontrado que es relevante para la empresa atraer a todos sus trabajadores agrarios; y retenerlos en cada campaña. Cabe indicar

que Valle y Pampa busca retener a los permanentes y fidelizar a los intermitentes para que regresen en la próxima campaña debido a la naturaleza del sector agrario. En cuanto al segundo aspecto, se determina que las prácticas de atracción y retención identificadas se enfocan en el personal agrario quienes poseen características y necesidades distintas al administrativo; por lo cual se encuentran en un régimen laboral distinto. En relación al tercer aspecto, el sector agroindustrial en Ica presenta un importante crecimiento económico que genera un aumento en la oferta laboral ocasionando que exista pleno empleo a pesar de que continúan existiendo empresas informales que compiten por contratar al personal agrario.

En relación a la certificación B, sus prácticas de atracción y retención laboral dependen del tamaño y su estructura organizacional. Una empresa pequeña B se enfoca en cumplir o solucionar un problema social o ambiental; es decir, cuida el impacto de sus actividades de su modelo de negocio en el ambiente externo. Mientras que, una empresa mediana o grande B desarrolla procesos formales traducidos en programas y prácticas. Este último es el caso de Valle y Pampa porque se preocupa por el impacto de sus actividades en el medio ambiente; y al mismo tiempo, está orientado a desarrollar sus procesos internos. Ello debido a que cuenta con un modelo de negocio llamado “Desarrollo de la fuerza laboral”, el cual ha sido calificado con un mayor puntaje en el área Trabajadores de la Evaluación de Impacto B.

En cuanto a la información proporcionada por la empresa respecto a sus prácticas laborales, se concluye que la herramienta de Evaluación de Impacto B debe adaptarse al contexto de cada país y; posteriormente, al sector agroindustrial, con el fin de que la medición de dichas prácticas sean exactas. Asimismo, al haber obtenido la certificación B, dichas prácticas laborales implementadas en Valle y Pampa son evaluadas y mejoradas debido a que han tenido que ser formalizadas en sus estatutos. Todo ello, da paso a que continúen actualizándose para que mantengan la certificación.

Finalmente, en relación al último objetivo que es conocer la percepción de los trabajadores agrarios sobre las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa B Valle y Pampa a partir del área Trabajadores de la Evaluación de Impacto B, se concluye que existen subvariables representativas en cada una de las variables analizadas. Respecto a la variable “Bienestar, Salud y Seguridad”, las subvariables mejor percibidas por los trabajadores agrarios en relación a las prácticas de atracción y retención son siete: “Cobertura de salud”, “Beneficios para trabajadores intermitentes”, “Beneficios de salud adicionales”, “Programa de salud y seguridad”, “Prácticas de seguridad laboral”, “Manejo de materiales peligrosos” y “Prácticas empresariales relacionadas con la maquinaria”. El motivo es que son percibidas como prácticas que fomentan protección en temas de salud y seguridad establecidas en la política de la empresa

como parte de las condiciones laborales, así como reciben herramientas y desarrollan mecanismos para prevenir accidentes y reducir los riesgos. Todo ello, en un contexto de informalidad del sector.

En cuanto a “Desarrollo Profesional”, las subvariables mejor percibidas por los trabajadores agrarios en relación a las prácticas de atracción y retención son cuatro: “Empleo formal”, “Políticas y prácticas de desarrollo profesional”, “Promoción interna de empleados” y “Recontratación de trabajadores intermitentes”. Todo ello, debido a que se enfocan en promover aprendizaje y crecimiento en la organización, los trabajadores mejoran su desempeño y permanecen más tiempo en la empresa (Hausknecht et al., 2009). Lo anterior, es un factor que beneficia al trabajador a nivel personal y profesional.

En relación a “Satisfacción y Compromiso” las subvariables mejor percibidas por los trabajadores agrarios en relación a las prácticas de atracción y retención son ocho: “Información sobre el manual del empleado”, “Política de no discriminación”, “Licencias de maternidad/paternidad” y “Licencias remuneradas al personal agrario”, “Beneficios complementarios”, “Empoderamiento de los trabajadores”, “Mediación de conflictos entre los trabajadores y la gerencia” y “Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación del personal”. Respecto a las cuatro primeras subvariables, estas influyen en su identificación con la organización y aseguran su permanencia al percibir el cumplimiento de sus derechos, la ejecución de las normas laborales y su cumplimiento con prácticas de contratación justas.

En cuanto a la quinta y sexta subvariable, se concluye que contribuyen a la atracción y retención debido a que la empresa busca promover el bienestar de los trabajadores y una cultura organizacional horizontal. Asimismo, permite que puedan asumir nuevos roles complementando sus funciones diarias; además, son conscientes de que la empresa escucha sus necesidades. Mientras que la séptima y octava subvariable transmite seguridad y colaboración entre los trabajadores.

Respecto a las subvariables de “Seguridad Financiera” mejor percibidas por los trabajadores agrarios en relación a las prácticas de atracción y retención son cinco: “Remuneración más baja”, “Empleados con un salario mínimo vital”, “Empleados que tienen un salario por encima del mínimo”, “Prácticas y políticas de remuneración” e “Iniciativas para aumentar salarios y beneficios”. Esto se debe a que son parte de su remuneración base e incentivos monetarios que les permiten cubrir sus necesidades básicas, incrementar su desempeño y mejorar su calidad de vida; lo cual son elementos o factores atractivos para el trabajador agrario. Además, influyen en su toma de decisión para decidir quedarse o no en la empresa.

En síntesis, a partir de la percepción de los trabajadores agrarios se concluye que las variables “Bienestar, Salud y Seguridad” y “Seguridad Financiera” se relacionan a la atracción y retención porque contribuyen a su bienestar físico y financiero. Sin embargo, existen otros factores que son determinantes al evaluar el atractivo de su lugar de trabajo e influyen en su decisión de permanecer en la empresa: buen trato, actividades de camaradería, adecuada supervisión, aprendizaje continuo, entre otros. Por tanto, las variables mejor percibidas por los trabajadores agrarios en relación a las prácticas de atracción y retención son “Desarrollo Profesional” y “Satisfacción y Compromiso” porque contribuyen a su bienestar social y profesional al recibir un buen trato, oportunidades y beneficios adicionales a la ley.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para Valle y Pampa se enfocan en potenciar sus prácticas de atracción y retención vinculadas al área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B; de manera que no solo cumplan con lo mínimo exigido por dicha evaluación, sino que mejoren sus prácticas basándose en su propósito. Por ello, se considera útil que la empresa use el presente estudio para identificar cómo son percibidas sus prácticas y así puedan complementarlo con una evaluación a profundidad. No obstante, estas recomendaciones no deben generalizarse para otros sectores ni empresas agroindustriales externas al departamento de Ica; dado que es un estudio de caso.

En primer lugar, se recomienda fortalecer el proceso de inducción de los trabajadores agrarios para que sea aprovechado por la empresa. Esto se puede realizar al optimizar el tiempo de duración de la inducción para que se brinde información relevante al trabajador; así como se incluya dinámicas, con el fin de que no sea un proceso rutinario. Esta información será sobre la empresa (propósito, valores, certificaciones y objetivos), beneficios, derechos y deberes laborales. Asimismo, se debe tener un espacio para que el trabajador pueda aclarar sus dudas respecto a la información recibida en este proceso.

En segundo lugar, se recomienda implementar un mural más visible, atractivo y mejor ubicado para el trabajador en el ambiente del comedor. Este mural incluirá testimonios de trabajadores que reconozcan las oportunidades de desarrollo brindadas por la empresa, y cómo han aplicado los conocimientos recibidos en su vida laboral y personal. De esta manera, los trabajadores agrarios podrán conocer las oportunidades de crecimiento que existe en la empresa. Además, este mural debe incluir recordatorios sobre las actividades de camaradería programadas; así como los beneficios que ofrece la empresa a sus trabajadores con el fin de que conozcan y participen en estas.

En tercer lugar, se sugiere elaborar un proceso formal de solución de conflictos en el que se establezcan a los encargados de gestionarlos y sus medidas correctivas. Asimismo, esta información debe ser de conocimiento general a través de los canales de comunicación mencionados anteriormente. En cuarto lugar, es relevante que en las asambleas generales se informen a los trabajadores sobre las auditorías semestrales y anuales que se realizan en la empresa; con el fin de que ellos conozcan la constante mejora de las prácticas laborales y certificaciones actuales de Valle y Pampa. Además, se debe comunicar en el mural mencionado; aquellos temas centrales que se abordaron en las asambleas para que todos los trabajadores puedan estar informados de todo lo que ocurre en la empresa.

Por último, se recomienda implementar un proceso formal de evaluación de desempeño dirigido a los trabajadores agrarios; puesto que actualmente, la empresa solo tiene iniciativas para evaluarlos en los cultivos de arándano y granada. Este proceso debe tomar en cuenta las características de trabajo de cada cultivo para elaborar los objetivos adecuados y desarrollar una herramienta de evaluación de desempeño. Asimismo, se debe establecer a las personas idóneas que evalúen el desempeño del trabajador, y asignar a una persona o grupo responsable de supervisar y controlar este proceso. Lo anterior, permitirá que los trabajadores sean reconocidos de manera justa en base a su desempeño.

REFERENCIAS

- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Suramérica*. 165. Recuperado de http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/NUEVAS_EMPRESAS__NUEVAS_ECONOMIAS_LAS_EMPRESAS_B_EN_SURAMERICA_2013.pdf
- Adeyemo, A. (2017). Relationship Between Motivation and Staff Retention: A case study of the college of education, Ibadan, Oyo Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 3(4). Recuperado de <https://www.ijaar.org/articles/Volume3-Number4/Arts-Humanities-Education/ijaar-ahe-v3n2-feb17-p4.pdf>
- Alonso, A., & García-Muiña, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Revista Intangible Capital*, 10(5), 1003-1025. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/16217>
- Alvarado, M., De Vicente, M., García, R., & Agafonow, A. (2015). Economía social y empresa social: Análisis del marco conceptual y jurídico en España. *Gestión y análisis de políticas públicas*, 14. Recuperado de <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/view/10291/10851>
- Ames, R. (2017). Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en una empresa del sector minero (Tesis de maestría, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5378/ADMamgurj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andina (2019, agosto 07). Sector agroindustria generó más de 58,200 empleos formales en 2018. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-agroindustria-genero-mas-58200-empleos-formales-2018-762585.aspx>
- Antonacopoulou, E. P., & FitzGerald, L. (1996). Reframing competency in management development: a critique. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 27-48.
- Aranaz, J., & Mira, J. (1988). An instrument to measure satisfaction in the hospital. *Todo Hospital*, 52, 63-68.
- Arcos, M. P., Galvez, M. A., & Morales, P. A. (2018). Estudio descriptivo de las prácticas de atracción y retención de talento humano de seis startups peruanas. Estudio de caso múltiple: Crehana, Sportafolio, iFurniture, Tannder, Dinamo y qAira (Tesis de

- Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13577>
- Asensio, R., Eguren, F., & Ruiz, M. (2012). *Perú: El problema agrario en debate. Sepia XIV*. Lima: Sepia.
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2019). Nuevo récord, nuevos retos de las exportaciones. *Perú exporta*, (413), 64. Recuperado de https://issuu.com/adex_1/docs/revista_peru_exporta_413
- Avdzhiev, M. (2017). The benefits of the workspace in attracting and retaining employees (Tesis de maestría, Wageningen University & Research, Wageningen, Países Bajos). Recuperado de <https://edepot.wur.nl/422391>
- B Corporation (2019a, junio 12). A Global Community of Leaders. Recuperado de <https://bcorporation.net/>
- B Corporation (2019b, junio 15). Best for the world: workers list. Recuperado de <https://bcorporation.net/2019-best-for-the-world-workers>
- B Corporation (2019c, junio 20). Best for the world 2019 honorees. Recuperado de <https://bcorporation.net/2019-best-for-the-world>
- B Corporation (2020a, abril 19). Requerimientos de Certificación. Recuperado de https://bcorporation.net/certification/meet-the-requirements?_ga=2.196483500.1834006403.1587660589-443257510.1587660589
- B Corporation (2020b, abril 22). B Impact Report Valle y Pampa. Recuperado de <https://bcorporation.net/directory/valle-y-pampa-Per%C3%BA>
- B Lab (2019, mayo 23). Evaluación de Impacto B. Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es/mide-lo-que-importa>
- Barragán, J., Castillo, J., & Guerra, P. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *Revista Daena*, 4(2), 145-159. Recuperado de <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%20145-159.pdf>
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile). Recuperado de http://www.archivochile.com/tesis/05_te/05te0012.pdf
- Beltrán, A. D. (2014). Factores psicosociales y bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España, durante el periodo 2002-2012 (Tesis de maestría,

- Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8886/BeltranCabrejo-Andrea-2014.pdf;jsessionid=FAD9EB50CE63F45D49C16CEF89CC1232?sequence=2>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire - Turnover cognitions relationships. *Revista de psicología aplicada*, 86(1), 161-173. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/12032567_The_Effect_of_Item_Content_Overlap_on_Organizational_Commitment_Questionnaire-Turnover_Cognitions_Relationships
- Cable News Network [CNN]. (2016, junio 02). La agroindustria en Perú: entre la innovación y los retos de la competitividad. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2016/06/02/el-exito-de-la-agroindustria-en-peru-entre-la-innovacion-y-los-retos-de-la-competitividad/>
- Camacho, N., Córdova, N., Reyes, J. C., & Díaz, R. M. (2016). Planeamiento estratégico para la agroindustria (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7722>
- Campos, B. Hoyos, L., & Villanueva, E. (2017). Relaciones del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores millennials peruanos en una firma de servicios profesionales (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9461/browse?type=author&value=Hoyos+Garcia%2C+Luis+Enrique>
- Cantú, L. G. (2006). Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de Nuevo León (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nueva León, Monterrey, México). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5584/1/1020154696.PDF>
- Castellares, R., Regalado, F., & Huaranca, M. (2018). Régimen de promoción del sector agrario. *Revista Moneda: La comunicación de la política monetaria*, 3(175), 30-35. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-175/moneda-175-05.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8a ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). México: Editorial McGraw.
- Círculo de Estudios Latinoamericanos [CESLA]. (2019, julio 10). Las exportaciones no tradicionales de Perú registran el segundo mayor avance en la región. Recuperado de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-peru.php?Id=8310>
- Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración [CLADEA]. (2013). Gestión Sustentable de Recursos Humanos: Una primera aproximación. Recuperado de http://cladea.org/proceedings_2013/wp-content/uploads/2013/11/2013-XC-0442_b9e587cb904182409f4e838d35fb14a9.pdf
- Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2007, octubre 22). Sector agroexportador fortalece su competitividad laboral con apoyo de la CAF. Recuperado de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2007/10/sector-agroexportador-fortalece-su-competitividad-laboral-con-apoyo-de-la-caf/>
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2007). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. Florida: Mc-Graw Hill Education.
- Complejo Agroindustrial (s.f.). Fondos en Ica. Recuperado de <https://www.beta.com.pe/EN/sedes/ica.html>
- Contadores y Empresas (2019, febrero 10). Protocolo Perú Formal Rural. Recuperado de <http://www.contadoresyempresas.com.pe/index.php?/detalle/3/NOR008272>
- Corral, F. (2006). Recursos Humanos: Compensación. *Escuela de Negocios*, 24-51.
- Correa, M. E. (2019). *Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. Caracas: CAF.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica* (14va ed.). México: Pearson Recuperado de <https://issuu.com/giaagu/docs/conceptos-de-administracion-estrategica>

- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. (10a ed.). México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- De Pape, C. (2016, abril 14). Recruiting Social: Why Certified B Corps Attract More Talent: Q&A with Rebecca Jewell. Recuperado de <https://recruitingsocial.com/2016/04/bcorp-talent-attraction/>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 6-34
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Deloitte (2017). *Tendencias Globales de Capital Humano 2017*. Recuperada de: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017.html>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. (5a ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S., Shuler, R. S., & Valle, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). Clima y compromiso organizacional. México: Centro de Cómputo Académico UCC. Recuperado de http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf
- El Peruano (2020, febrero 21). Exportaciones no tradicionales marcaron un récord en el 2019. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-exportaciones-no-tradicionales-marcaron-un-record-el-2019-90145.aspx>
- Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45(4). Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/4da4/0f40a669cf8a887801456dc495999f430f9e.pdf?_ga=2.215337296.654038361.1586814878-1552976630.1586814878
- Emerson, J. (2018). *The Purpose of Capital*. San Francisco: Blended Value Group Press. Recuperado de http://m-restaurantgroup.com/wp-content/uploads/2019/03/Emerson%20FINAL-compressed.pdf?_t=1553680878

- Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *Revista ARPAN de ciencia y tecnología*, 2(2), 86-89. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/15ca/c14241cf925c402ba2eb8b424ad434dc6bc5.pdf?_ga=2.124893197.62398729.1578316524-729493909.1578316524
- Escuela Superior de Administración de Negocios [ESAN]. (2019, enero 07). Balance y nuevos retos del agro en el Perú. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/01/07/balance-y-nuevos-retos-del-agro-en-el-peru/>
- Etchart, N., & Comolli, L. (2013). *Social Enterprise in Emerging Market Countries: No free ride*. New York: Palgrave MacMillan (1a ed.). doi: 10.1057/9781137342102
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90. Recuperado de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>
- Fernández, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Barcelona: OmniaScience
- Figuroa H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas*, 35(1), 61-77. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219>
- Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN]. (2014). *El fenómeno de las empresas B en América Latina* [PDF]. Recuperado de https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/MIF2014_EmpresasB-America-Latina.pdf
- Gabini, S. (2017). Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una aproximación empírica (Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina). Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/65394/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemática y soluciones. *Estableciendo puentes en una economía global*, 2, 17-32. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2734826>

- García, C. & Olga L. (2006). La compensación financiera: una medida del valor del trabajador. *Pensamiento y Gestión*, (21), 182-233. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602107.pdf>
- Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227386328_Estrategias_de_retencion_del_personal_Una_reflexion_sobre_su_efectividad_y_alcances
- González, F., López, L., & Blanco, L. (2015). Seguridad Laboral. León: Universidad Autónoma de Nicaragua. Recuperado de <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/10565/cartilla%20web.pdf?sequence=1>
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Journal ELSEVIER*, 41, 126-134. Recuperado de http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/Hybrid-organizations_Organizational-Dynamics.pdf
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 224-229. Recuperado de http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._13_Special_Issue_July_2011/26.pdf
- Hausknecht, J., Rodda, J., & Howard, M. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Revista Digital Commons*. Recuperado de https://www.academia.edu/23782115/Targeted_employee_retention_Performance-based_and_job-related_differences_in_reported_reasons_for_staying
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, H., Monterrosa, A., & Muñoz, D. (2017). Cultura de prevención para la seguridad y salud en el trabajo en el ámbito colombiano. *Revista Advocatus*, (28), 35-42. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/320818216_Cultura_de_prevencion_para_la_seguridad_y_salud_en_el_trabajo_en_elambito_colombiano

- Honeyman, R., & Gladorou, L. (2015, febrero 06). Huffpost: Why B Corps have great employee engagement. Recuperado de https://www.huffpost.com/entry/why-b-corps-have-great-em_b_7488564
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/242341989_Talent_management_A_strategy_for_improving_employee_recruitment_retention_and_engagement_within_hospitality_organizations
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hutchings, K., De Cieri, H., & Shea, T. (2011). Employee Attraction and Retention in the Australian. *Journal of Industrial Relations*, 53. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/239774693_Employee_Attraction_and_Retention_in_the_Australian_Resources_Sector
- Ibarbia, M. (2013). ¿Por qué las empresas pueden cambiar el mundo? Campaña de comunicación masiva para impulsar las Empresas B en Mendoza (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina). Recuperado de <http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/Tesis-sobre-Empresas-B-Magdalena-Ibarbia.pdf>
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: Construyendo Compromiso*. Madrid: Financial Times / Prentice Hall.
- Jiménez, L., & Hernández, J. (s.f.) Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. Recuperado de <https://docplayer.es/4309973-Importancia-de-las-compensaciones-laborales-y-de-la-gestion-humana-en-las-empresas.html>
- Juaneda, E., & González, M. L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 1, 3590-3606. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234965>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Revista Anual de Psicología*, 63, 341-367. Recuperado de <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Lejarriaga, G., & Díaz, F. (2018). Emprendimiento social y empleabilidad. *Revista de Estudios Cooperativos*, 129. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/330267980_Presentacion_del_monografico_Emprendimiento_social_y_empleabilidad

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349. Chicago, IL: Rand McNally College Publishing Co.
- Lopez, S. J. (2015). Bienestar laboral en los trabajadores de una empresa portuaria de Escuintla (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Escuintla, Guatemala). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Lopez-Shelvy.pdf>
- Madero, S. M. (2009). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 7, 131- 147.
- Margol, I. (1993). CoManaging Career Paths. *Training & Development*, 47, 11-13.
- Martín, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Valladolid, España). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/879/TESIS127-111207.pdf;jsessionid=64C0B70ADDA9EC74C97FC4A56A054FE5?sequence=1>
- Martín, E. (2015). Los retos de mejorar la gestión del talento en las organizaciones. *Capital Humano*, 28(296), 21. Recuperado de https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1503_Capital Humano.pdf
- Matabanchoy, S. (2012). Salud en el trabajo. *Revista Universidad y Salud*, 1(15), 87-102. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v14n1/v14n1a08.pdf>
- Matteria (2019, junio 15). Sobre nosotros. Recuperado de <https://www.getonbrd.com.pe/companies/matteria>
- Medium (2019, julio 19). Certified strong: How employee involvement empowers B Corps and their communities. Recuperado de <https://bthechange.com/certified-strong-how-employee-involvement-empowers-b-corps-and-their-communities-38f240a26e92>
- Mendoza, J. E., & Llaxacondor, A. J. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 151-171. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14875/15415>

- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 01, 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage
- Mgedezi, S., Toga, R., & Mjoli, T. (2014). Intrinsic Motivation and Job Involvement on Employee Retention: Case Study - A Selection of Eastern Cape Government Departments. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/269954506_Intrinsic_Motivation_and_Job_Involvement_on_Employee_Retention_Case_Study_-_A_Selection_of_Eastern_Cape_Government_Departments
- Mina, P. (2001). Atracción y retención del talento. Problemáticas en empresas IT de Argentina (Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014). Glosario de términos para el proceso de planeamiento estratégico en el sector agricultura y riego [Glosario]. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/glosario250814.pdf>
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&tlng=es.
- Mitta, D. E., & Dávila, C. L. (2015). Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6948>
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.
- Naggiar, J. (2001). An exploration of retention practices in the IT Industry (Tesis de maestría, Universidad Concordia, Montreal, Canadá). Recuperado de <https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp04/MQ59286.pdf>

- Nanda, U., Allard, K., Pousette, A., & Härenstam, A. (2017). *Understanding Attractive Work in a Globalized World: Studies from India and Sweden*. doi: 10.1007/978-981-10-6133-2
- Navarro, H. A. (2019). Los beneficios de certificarse como empresa B en la competitividad de la empresa. Estudio de caso: Agroinversiones Valle y Pampa (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13926>
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, 9(17), 133-145. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87791710>
- Nelago, J. (2011). Staff attraction and retention: a model for a Namibian state department (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de la Península del Cabo, Ciudad del Cabo, Sudáfrica). Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1019.253&rep=rep1&type=pdf>
- Nicolás, C., & Rubio, A. (2015). Gestión de recursos en la empresa social: un reto INELUDIBLE. *Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época*, (2). Recuperado de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/1762>
- Ogliastri, E. (2003). Alianzas cívicas y la empresa social: una introducción. *Revista Latinoamericana de Administración*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/26471119_Alianzas_civicas_y_la_empresa_social_una_introduccion_An_introduction_to_civic_alliances_and_social_enterprise
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2011). Sistema de gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua. Turín: ISSA Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_154127.pdf
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (1995). Salud ocupacional para todos. Recuperado de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42109/951802071X_spa.pdf;jsessionid=A01D7EF80465DF17E5B7104A7C755A55?sequence=1
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Revista de Psicología Aplicada*, 71(3), 492-493. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.71.3.492>

- Pasco, M. M., & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Patiño, M. (2014). La gestión de seguridad y salud ocupacional y su impacto en el clima de seguridad de los trabajadores de una empresa productora de fertilizantes en Cajeme, Sonora (Tesis de maestría, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, México). Recuperado de <https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2014/11/TESIS-Pati%C3%B1o-De-Gyves-Mariana.pdf>
- Penley, L.E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Peñaranda C. (2019). Empleo formal es alto en agroindustria. *Revista de la Cámara de Comercio de Lima*, (890), 7-8. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion890/edicion_890.pdf
- Pinillos, A. A., & Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/297757785_De_la_RSC_a_la_sostenibilidad_corporativa_una_evolucion_necesaria_para_la_creacion_de_valor/citations
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 6, 1-18. Recuperado de <http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Porter, M. (2014). *Michael Porter: Why business can be good at solving social problems* [Video]. Ted Talks. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0iIh5YYDR2o>
- Prieto, P. G. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Tesis de Licenciatura, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia). Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (s.f.). Objetivo 12: Producción y consumo responsable. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production.html>

- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*, 52-63. Recuperado de https://issuu.com/sunilramlall/docs/review_of_employee_motivation_theor
- Ramos, A., & Sánchez, Lady. (2017). Retención del talento humano estratégico en empresas mineras (Tesis de licenciatura, Universidad de Piura, Piura, Perú). Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2877>
- Rivera, O. M. (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4807>
- Rodríguez, Y. L. (2012). Estrategias para el mejoramiento de la gestión de la salud y seguridad en el trabajo frente a las formas de vinculación en plantas de un Grupo Empresarial del Sector Industrial de Bogotá D.C. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/8856/1/539627.2012.pdf>
- Salazar, P. M. (2018). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6348/1/T2694-MDTH-Salazar-Satisfacci%C3%B3n.pdf>
- Sánchez, M. (2014). Búsqueda, retención y atracción del talento en la actualidad (Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Comillas, Madrid). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/139/8/TFG000031.pdf>
- Santillán, W. (2017). Atraer, Motivar y Retener el Talento en las Organizaciones. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(3), 154-164. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163690>
- Saracho, J. M. (2011). *Talento Organizacional*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Schultz, D. P. (2000). *Psicología Industrial*. Estados Unidos: Mc graw Hill.

- Scopus (2020). Analyze search results. Recuperado de <https://www-scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/term/analyzer.uri?sid=1b809d1afd11e529a32295a861f824c1&origin=resultslist&src=s&s=%22B+CORPS%22&sort=plf-f&sdt=a&sot=a&sl=9&count=150&analyzeResults=Analyze+results&txGid=5263b4b8217687191b68deba4ef97a74>
- Serkovic, G. (2018, noviembre 21). El régimen Laboral Agrario. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-el-regimen-laboral-agrario-73084.aspx>
- Sistema B (2017). Memoria Bianual. Recuperado de <https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/06/Memoria-bianual-SB-2016-2017.ESPAN%CC%83OL.pdf>
- Sistema B (2019a, mayo 5). Así funciona Sistema B, el modelo que redefine el éxito en las empresas. Recuperado de <https://sistemab.org/asi-funciona-sistema-b-el-modelo-que-redefine-el-exito-en-las-companias/>
- Sistema B (2019b, mayo 5). Empresas B en América Latina. Recuperado de https://sistemab.org/empresas-b-america-latina/?fwp_industria=d06db6678facddd2cd28ad0d88662ebe&fwp_presencia=peru
- Sistema B (2019c, mayo 10). Oportunidades de ser empresas B. Recuperado de <https://sistemab.org/oportunidades-de-empresas-b/>
- Sistema B (2019d). Cómo se evalúa a una empresa B. Recuperado de <https://sistemab.org/como-me-sumo/>
- Sistema B (2019e, mayo 10). Movimiento Global. Recuperado de <https://sistemab.org/movimiento-global/>
- Sistema B (2019f). Sistema B: La redefinición del sentido de éxito económico. Recuperado de <https://sistemab.org/el-sistema-b-la-redefinicion-del-sentido-de-exito-economico/>
- Sistema B (2019g, mayo 8). Súmate al movimiento. Recuperado de <https://sistemab.org/>
- Sistema B. (2019h, mayo 14). Quiénes Somos. Recuperado de <https://sistemab.org/quienes-somos-4/>
- Sistema B (2019i, mayo 2). Valle y Pampa Perú. Recuperado de <https://sistemab.org/valle-y-pampa-peru/201/>
- Sistema B (2020, abril 20). Modelos de negocio de impacto. Recuperado de <https://sistemab.org/modelos-de-negocio-de-impacto-2/>

- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN]. (2004). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. México, DF: Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V. Recuperado de <http://www.sekn.org/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-efectiva-de-emprendimientos-sociales-BID.pdf>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU]. (2015). ¿Sabías que nuestro sistema clasifica a las exportaciones en tradicionales y no tradicionales? [Seminario ComexPerú, 804]. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/semanario%20comexperu%20804.pdf>
- Spector, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Strandberg, C. (2009, diciembre). *The role of human resource management in corporate social responsibility: issue brief and roadmap*. Informe para Industry Canada, Strandberg Consulting, Burnaby. Recuperado de <https://corostrandberg.com/publication/csr-hr-checklist/>
- Stubbs, W. (2017). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299–312.
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL]. (2016). Seguridad y Salud en el trabajo y en el sector agroindustrial. Recuperado de <https://www.sunafil.gob.pe/noticias/item/3833-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-el-sector-agroindustrial.html>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL]. (2018, diciembre 26). SUNAFIL logró que empresas agroindustriales formalicen a cerca de 5 mil trabajadores en 15 días. Recuperado de <https://sunafil.gob.pe/noticias/item/7143-sunafil-logro-que-empresas-agroindustriales-formalicen-a-cerca-de-5-mil-trabajadores-en-15-dias.html>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL]. (2019, marzo 25). Sunafil complementa acciones de formalización laboral con la prevención de accidentes de trabajo en el sector agroindustrial y agrario. Recuperado de <https://www.sunafil.gob.pe/noticias/item/7543-sunafil-complementa-acciones-de-formalizacion-laboral-con-la-prevencion-de-accidentes-de-trabajo-en-el-sector-agroindustrial-y-agrario.html>
- Thompson, N. C. (2013). Investigating talent attraction: perceived attractiveness of non financial reward elements by means if an experimental design (Tesis de maestría, Universidad de

- Ciudad del Cabo, Ciudad del Cabo, Sudáfrica). Recuperado de https://open.uct.ac.za/bitstream/item/8709/thesis_com_2014_com_thompson_nc.pdf?sequence=1
- Ulrich, D. (2017). The three Cs of talent management [PDF]. Recuperado de <https://peopledecisions.co.uk/wp-content/uploads/2017/03/The-Three-Cs-of-Talent-Management.pdf>
- Valdebenito, C. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento a través de un modelo de recompensa total (Tesis de maestría, Universidad de Chile, Santiago, Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>
- Valle y Pampa (2019a, mayo 7). Innovación y Sostenibilidad. Recuperado de <http://www.valleypampa.com/es/innovacion-y-sostenibilidad.html>
- Valle y Pampa (2019b, mayo 10). Nuestra Empresa. Recuperado de <http://www.valleypampa.com/es/nuestra-empresa.html>
- Vásquez, C., Morales, R., & Puch, M. A. (2017). Exportaciones no tradicionales en los últimos 5 años: el boom agroexportador. *Revista Moneda*, 4(172), 40-44. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-172/moneda-172-08.pdf>
- Villajos, E., Sanchis, J., & Ribeiro, D. (2012). Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 75. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265865449_Empresas_Sociales_aproximacion_empirica_a_su_direccion_estragica_El_caso_valenciano
- Vroom, V. (1962). Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15(2), 159-177. Recuperado de <https://vdocuments.mx/download/ego-involvement-job-satisfaction-and-job-performance.html>
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The american review of public administration*, 33(1), 70-90. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Longe Range Planning*, 43. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/262002643_Building_Social_Business_Models_Lessons_from_the_Grameen_Experience

ANEXO A: Modelos de Negocio de Impacto

Tabla A1: Modelos de Negocio de Impacto

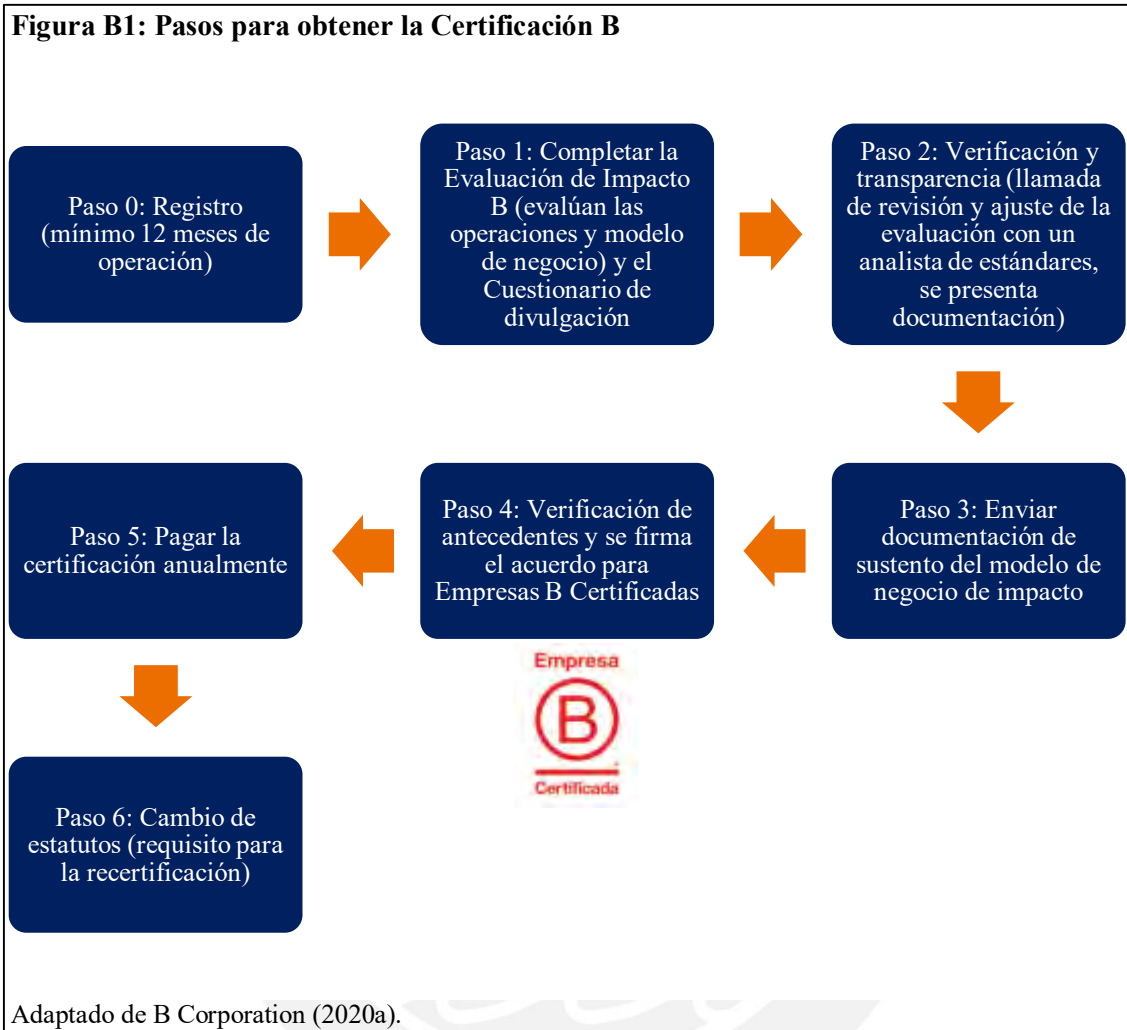
Área	Modelo de Negocio
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Básicos: Reconoce productos/servicios que provee o asisten en la provisión de servicios básicos fundamentales a individuos sin acceso previo a éstos. • Artes, Medios de Comunicación y Cultura: Reconoce productos/servicios que promueven o preservan la vinculación artística, cultural o cívica. • Ayuda a los Necesitados: Reconoce productos/servicios que benefician directa o indirectamente a individuos o grupos en situación de vulnerabilidad. • Empoderamiento/Oportunidades Económicas: Reconoce productos/servicios que proveen o asisten en la provisión de actividades para la generación de ingresos para individuos en situación de vulnerabilidad. • Flujo de Capital y Fortalecimiento: Reconoce productos/servicios que facilitan el éxito financiero u operacional de empresas con propósito o a personas en situación de vulnerabilidad. • Salud: Reconoce productos/servicios que promueven la salud y el bienestar de las personas. • Educación: Reconoce productos/servicios que apoyan o proveen educación, o que mejoran los conocimientos y habilidades de las personas. • Mejora de Impacto: Reconoce productos/servicios que impulsen cambios positivos en organizaciones para mejorar su impacto social o ambiental. • Infraestructura/Acceso al Mercado: Reconoce productos/servicios que proveen infraestructura física o tecnológica necesaria y previamente inaccesible a comunidades.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de Suministros: Reconoce estrategias para la cadena de suministros que ayudan a reducir la pobreza por medio de las condiciones de compra, condiciones laborales o el apoyo para proveedores en situación de vulnerabilidad. • Desarrollo de la Fuerza Laboral: Reconoce la provisión de trabajos con buenos estándares de calidad y el acceso a capacitación para personas en situación de vulnerabilidad. • Donaciones Caritativas: Reconoce el compromiso permanente de provisión de una parte significativa de las utilidades, ingresos, acciones o tiempo pro-bono de la empresa a causas caritativas. • Microfranquicia/Microdistribución: Reconoce la entrega de oportunidades a microemprendedores en situación de vulnerabilidad a través de microfranquicias o microdistribución. • Desarrollo Económico Local: Reconoce estrategias para fortalecer la economía nacional por medio de la sustitución de importaciones o aporte a la producción local o distribución local. • Cooperativa de Productor: Reconoce estructuras de propiedad de los productores, que potencian su funcionamiento por medio de la organización de la producción, toma de decisiones y distribución de ganancias.

Tabla A1: Modelos de Negocio de Impacto (continuación)

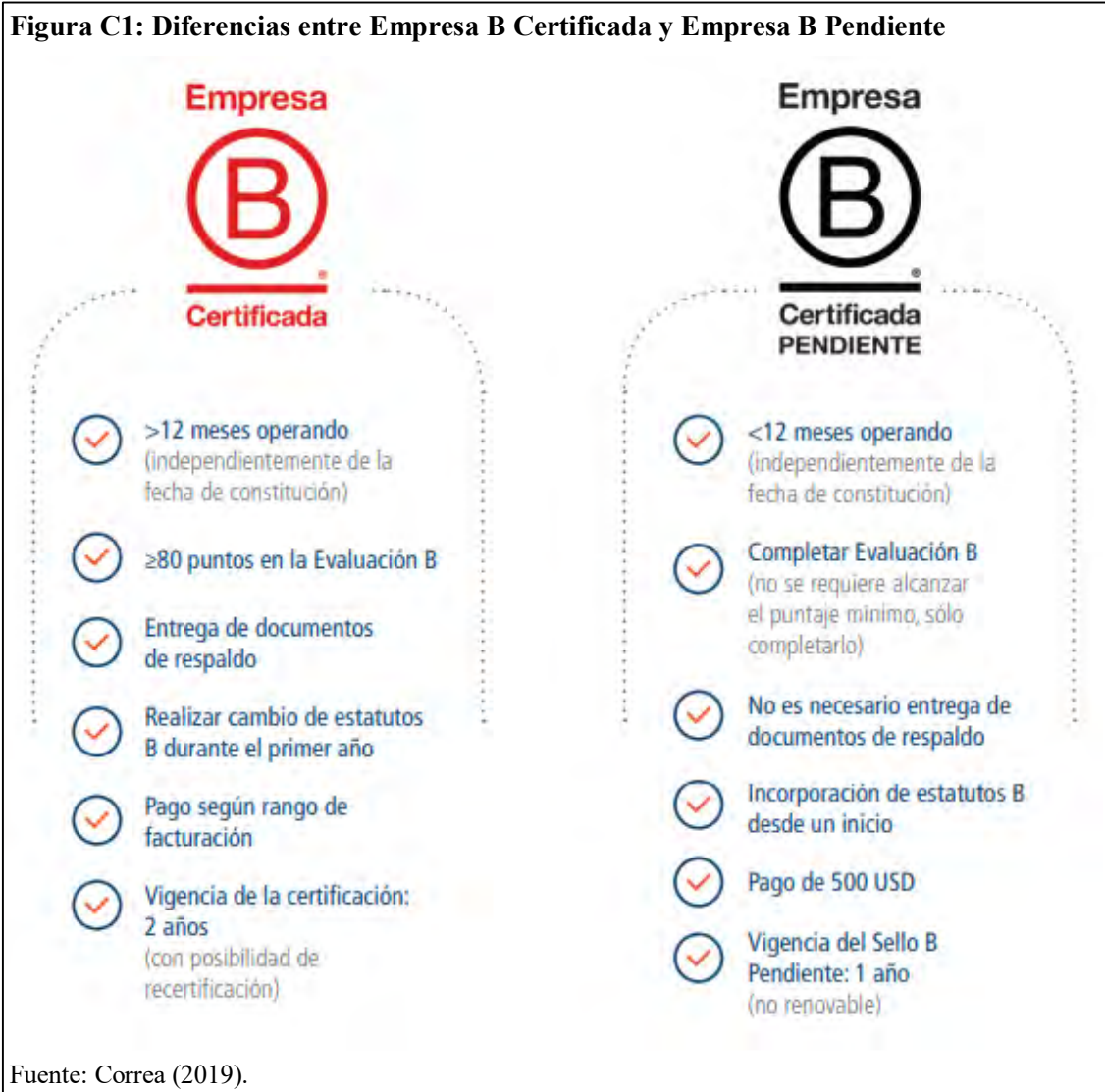
Área	Modelo de Negocio
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Protección de la Misión: Reconoce empresas que protegen su objetivo y capacidad de considerar oficialmente a los todos las partes interesadas en la toma de decisiones por medio de su estructura corporativa o documentos rectores corporativos. Las partes interesadas son todos los grupos afectados por las decisiones de la empresa, incluyendo a los trabajadores, las comunidades y al medioambiente.
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Educación Ambiental: Reconoce productos/servicios que promueven la educación sobre problemas ambientales y facilitan espacios de discusión para estos problemas. • Energías Renovables /Limpias: Reconoce productos/servicios que reducen las emisiones de GEI por medio de provisión de energías renovables o más limpias que las energías fósiles. • Conservación de Recursos: Reconoce productos/servicios que reducen el uso de recursos naturales o reducen el envío de desechos a vertederos. • Conservación Tierra y Flora/Fauna: Reconoce productos/servicios que preservan o restauran ecosistemas naturales, o que protegen la fauna. • Saneamiento/Reducción de toxinas: Reconoce productos/servicios que reducen o remedian la emisión de sustancias tóxicas. • Prácticas Sostenibles (Manufactura, Mayorista/Minorista, Agricultura): Reconoce prácticas ambientales sostenibles que mejoran los procesos tradicionales de la empresa para aportar a la conservación de recursos naturales.
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Participación Accionaria: Reconoce modelos de propiedad de trabajadores que empoderan a los empleados, incluyendo cooperativas y planes de acciones para empleados.

Adaptado de Sistema B (2020).

ANEXO B: Pasos para obtener la Certificación B



ANEXO C: Diferencias entre Empresa B Certificada y Empresa B Pendiente



ANEXO D: Importancia de incorporar la sostenibilidad en la gestión del talento humano

Tabla D1: Importancia de incorporar la sostenibilidad en la gestión del talento humano

1)	La misión, visión y valores que tiene una organización deben incluir y evidenciar el propósito de sostenibilidad de una compañía. Dicho concepto es un aspecto clave en el funcionamiento y planeamiento estratégico.
2)	El código de conducta elaborado por el área de gestión del talento humano debe ser compartido con todos los trabajadores y es una herramienta clave que ayudará a fomentar una cultura ética y promoverá la correcta toma de decisiones tomando en cuenta el impacto social y medioambiental.
3)	Se deben identificar las competencias alineadas a la sostenibilidad para la planificación y contratación de personal, y detectar las brechas para que se actúen frente a ello.
4)	Respecto a la formación y desarrollo de las competencias de los colaboradores en todos los niveles, se debe proporcionar las políticas de responsabilidad social empresarial, así como las prácticas que ayudarán al cumplimiento de los objetivos sostenibles.
5)	Uno de los objetivos que debe tener un colaborador debe estar relacionado al desarrollo sostenible, lo cual permitirá que se evalúen su desempeño y motivará a los demás para que se involucren en lograr un desempeño social y medioambiental.
6)	Programas de sensibilización e incentivos para que el comportamiento de los colaboradores esté alineado a lo establecido por la política de sostenibilidad, se promueve la gestión del cambio y la cultura corporativa.
7)	Grado de involucramiento, motivación y participación de los colaboradores en las prácticas y políticas de sostenibilidad que ayudan a retener al personal que se convierte en agentes de cambio.
8)	Desarrollar políticas de responsabilidad social e implementar programas orientados al bienestar, equilibrio vida-trabajo, gestión de la diversidad, fomentar la participación de la comunidad, entre otros.
9)	Comunicación efectiva que permita transmitir el propósito de la organización.

Adaptado de Strandberg (2009).

ANEXO E: Categorías de las empresas B según Sistema B

Tabla E1: Categorías de las empresas B según Sistema B

Industria	País	Producto o servicio	Áreas de impacto
<ul style="list-style-type: none"> • Agencia, Consultoría y Asesoría • Productos sustentables • Educación • Alimentación • Comunicación y Marketing • Agricultura, Ganadería o Agroindustria • Financiamiento e inversión • Apoyo a emprendimientos • Reciclaje • Diseño • Tecnología e informática • Salud • Textil, vestuario y accesorios • Turismo y Hotelería • Energía • Construcción e inmobiliaria • Recursos Humanos • Comercio electrónico • Eventos • Exportaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Alemania • Argentina • Bolivia • Brasil • Chile • Colombia • Costa Rica • Ecuador • Estados Unidos • España • Francia • Guatemala • Japón • México • Nicaragua • Panamá • Perú • Paraguay • Reino Unido • Uruguay 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Comunidad • Gobernanza • Medio ambiente • Trabajadores

Adaptado de Sistema B (2019b).

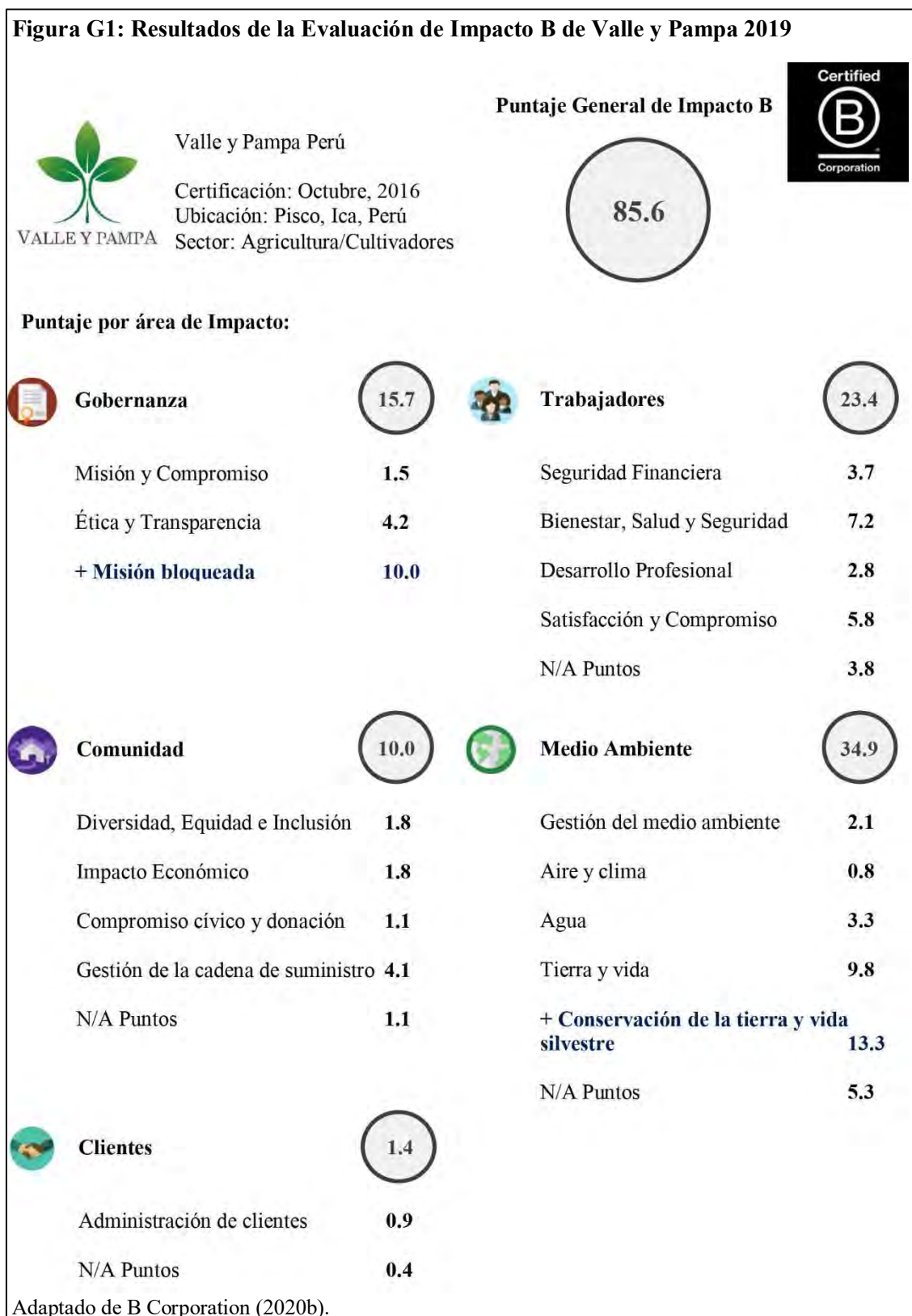
ANEXO F: Empresas B de la categoría Agricultura, Ganadería o Agroindustria según Sistema B

Tabla F1: Empresas B de la categoría Agricultura, Ganadería o Agroindustria según Sistema B

Empresa	Descripción
Gitec Brasil	Consultoría socioambiental originada en Brasil que brinda servicios de consultoría con metodologías innovadoras.
Hortifrut	Origen en Chile. Se encarga del cultivo, producción y comercialización de berries frescos: arándanos, frutilla, frambuesas, moras, zarzaparrillas, physalis, murtillas y arilos de granada.
Portafolio Verde	Origen en Colombia. Consultoría que brinda el servicio de investigación, diseño, desarrollo e implementación de soluciones y estrategias para el desarrollo sostenible.
Sinba	Presenta el programa “#sinbasura”. Se realiza una gestión circular de residuos para empresas del sector gastronómico. Procesan los restos orgánicos y lo transforman en alimento animal reduciendo el envío de desechos a vertederos.
Sunbelt	Empresa chilena de energía solar que brinda servicio de instalación, monitoreo y control de energía por medio de paneles solares.
Inka Moss	Empresa dedicada a la producción sostenible y ambiental del Sphagnum Moss para su exportación, generando impacto en las zonas alto andinas mejorando la calidad de vida de las comunidades aledañas.

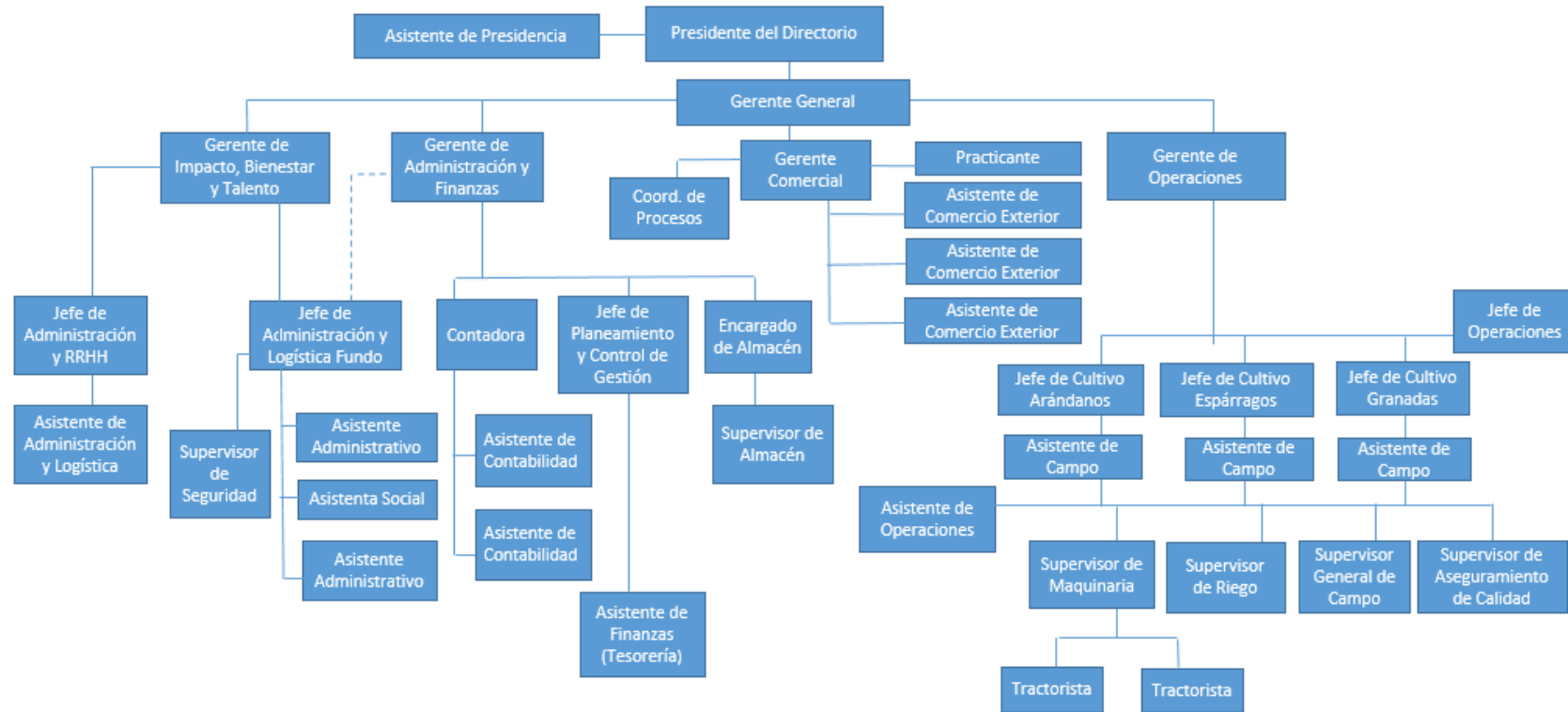
Adaptado de Sistema B (2019b), Hortifrut (2019), Portafolio Verde (2019), Sinba (2018), Inka Moss (2019).

ANEXO G: Resultados de la Evaluación de Impacto B de Valle y Pampa 2019



ANEXO H: Organigrama de Valle y Pampa

Figura H1: Organigrama de Valle y Pampa



ANEXO I: Fortalezas y Debilidades del área de ITB

Las siguientes preguntas permiten determinar las fortalezas y debilidades del área de ITB, de acuerdo al cuestionario de Fred David (2013) en su libro “Conceptos de Gestión Estratégica”.

Tabla I1: Fortalezas y debilidades del área ITB

¿La empresa utiliza los conceptos de administración estratégica?	La empresa no emplea algún concepto de administración estratégica hasta el momento.
¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?	Sí, se comunican de manera adecuada y cada uno está al tanto de sus funciones. Sin embargo, los resultados de las diferentes áreas no se miden por el momento.
¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planificación efectiva?	Sí, tienen reuniones semanales en donde se revisa la agenda y organizan las prioridades.
¿Los gerentes delegan bien la autoridad?	Sí, el liderazgo se demuestra en los resultados de las áreas.
¿Es adecuada la estructura de la organización?	Sí, la estructura es adecuada porque se vienen cumpliendo las tareas y objetivos de la empresa.
¿Las descripciones y especificaciones del puesto son claras?	Sí, existe un Manual de Organización y Funciones (MOF) que especifica las funciones de los diferentes puestos.
¿Es alta la moral de los empleados?	Sí es alta.
¿La rotación del personal y del ausentismo se mantienen en un nivel bajo?	En Lima no hay rotación de personal. Sin embargo, en el fondo sí tenemos rotación por la naturaleza del sector agroindustrial: los obreros son intermitentes.
¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?	Sí, son efectivos los mecanismo de recompensa y control porque la gente cumple con las políticas y procedimientos; además, demuestran compromiso y lealtad hacia la empresa.

Adaptado de David (2013).

Respecto a lo anterior, se observa que las debilidades del área son que no se hace uso de conceptos de gestión estratégica; y los objetivos y metas no se miden por el momento. En cuanto a las fortalezas, se ha identificado las siguientes: los objetivos y metas se comunican de manera adecuada; los gerentes de cada área llevan a cabo una planificación efectiva; los gerentes delegan bien; existe una adecuada estructura de la organización; las descripciones y especificaciones del puesto son claras; la moral de los empleados es alta; y los mecanismos de recompensas y control son efectivos. Cabe resaltar que la rotación del personal no se considera como una fortaleza o debilidad debido a que es una característica propia del sector agroindustrial.

ANEXO J: Matriz de Consistencia

Tabla J1: Matriz de consistencia

Objetivo general	Analizar las prácticas de atracción y retención laboral en la empresa B Valle y Pampa			
Objetivos Específicos	Categorías	Variables	Subvariables	Fuentes de información
Describir los conceptos teóricos relacionados a Empresas B	Empresas B	Empresa social Valor combinado Empresas B		Yunus, Moingeon & Lehmann (2010) Emerson (2003) Abramovay, Correa, Gatica & Van Hoof (2013)
Definir los conceptos asociados a la atracción y retención laboral	Atracción y retención laboral	Atracción laboral Retención laboral Elementos asociados a la atracción y retención	Bienestar, salud y seguridad Desarrollo Profesional Satisfacción y Compromiso Seguridad Financiera	Prieto (2013) Nanda, Allard, Pousette y Härenstam (2017) Hernández, Monterrosa & Muñoz (2017) Fernández (2002) Dailey (2012) García y Olga (2006) B Lab (2019)
Exponer el desarrollo de las empresas B, el sector Agroindustrial en el Perú y presentar a la empresa Valle y Pampa	Desarrollo de las empresas B Situación del sector agroindustrial en el Perú	Contexto de las empresas B en Latinoamérica Empresas B con enfoque en los trabajadores Agroindustria en el Perú Situación de los trabajadores en el sector		Sistema B (2019) Corporación B (2019) Honeyman y Gladrou (2015) SUNAFIL (2016) Vasquez, Morales & Puch (2017) Castellares, Regalado & Huaranca (2018)

Tabla J1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos Específicos	Categorías	Variables	Subvariables	Fuentes de información
Identificar las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa B Valle y Pampa a partir del área Trabajadores de la Evaluación de Impacto B	Prácticas de atracción y retención laboral en Valle y Pampa a partir del área Trabajadores de la Evaluación de Impacto B	Bienestar, Salud y Seguridad	Prestación de servicios gubernamentales de atención médica Cobertura de salud Beneficios para trabajadores intermitentes Beneficios de salud adicionales Programa de salud y seguridad Prácticas de seguridad laboral Manejo de materiales peligrosos Prácticas empresariales relacionadas con la maquinaria	Entrevistas a los representantes administrativos
Conocer la percepción de los trabajadores agrarios sobre las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa B Valle y Pampa a partir del área Trabajadores de la Evaluación de Impacto B	Percepción de los trabajadores agrarios sobre las prácticas de atracción y retención de la empresa a partir del área Trabajadores de la Evaluación de Impacto B	Desarrollo Profesional Satisfacción y Compromiso	Empleo formal Políticas y prácticas de desarrollo profesional Promoción interna de empleados Proceso de evaluación de empleados Recontratación de trabajadores intermitentes Información sobre el manual del empleado Beneficios complementarios Política de no discriminación Empoderamiento de los trabajadores Mediación de conflictos entre los trabajadores y la gerencia	Entrevistas a los trabajadores agrarios

Tabla J1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos Específicos	Categorías	Variables	Subvariables	Fuentes de información
		Seguridad Financiera	Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación del personal agrario Licencias remuneradas al personal agrario Licencia de maternidad/paternidad Revisión de prácticas laborales Sindicato de los trabajadores agrarios Remuneración más baja Empleados con un salario mínimo vital Empleados que tienen un salario por encima del mínimo Iniciativa para aumentar salarios y beneficios Prácticas y políticas de remuneración Programas de jubilación Servicios financieros para empleados	

ANEXO K: Matriz de Operacionalización de variables del objetivo específico 4

Tabla K1: Matriz de Operacionalización de variables del objetivo específico 4

Objetivo Específico 4	Categorías	Variables	Subvariables	Indicadores
Identificar las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa B Valle y Pampa a partir del área "Trabajadores" de la Evaluación de Impacto B.	Beneficios	Salud, Bienestar y seguridad	Prestación de servicios gubernamentales de atención médica	Servicios gubernamentales de atención médica en Ica
			Cobertura de salud	Cobertura de salud exigidos por ley y brindados por la empresa
			Beneficios para trabajadores intermitentes	Beneficios de salud brindados a los trabajadores intermitentes
			Beneficios de salud adicionales	Beneficios de salud adicionales otorgados a los trabajadores agrarios
			Prácticas de seguridad laboral	Prácticas incluidas en la política de Salud y Seguridad ocupacional
			Programa de salud y seguridad	Programa de salud y seguridad en la empresa
			Manejo de materiales peligrosos	Política respecto al manejo de materiales peligrosos en el lugar de trabajo
			Prácticas empresariales relacionadas con la maquinaria	Prácticas de prevención por el uso de maquinarias
	Capacitación	Desarrollo Profesional	Empleo formal	Trabajadores agrarios que forman parte de la nómina de la empresa
			Políticas y prácticas de desarrollo profesional	Política y prácticas de desarrollo profesional para el personal agrario
			Proceso de evaluación de empleados	Proceso formal de evaluación de desempeño para el personal agrario

Tabla K1: Matriz de Operacionalización de variables del objetivo específico 4 (continuación)

Objetivo Específico 4	Categorías	Variables	Subvariables	Indicadores
			Promoción interna de empleados	Oportunidades de crecimiento interno dirigidas a los trabajadores agrarios
			Recontratación de trabajadores intermitentes	Trabajadores agrarios intermitentes que regresan a trabajar
	Ambiente laboral	Satisfacción y compromiso	Información sobre el manual del empleado	Manual al empleado que se entregan a los agrarios
			Política de no discriminación	Aspectos que se incluyen en la política de no discriminación
			Beneficios complementarios	Beneficios complementarios que se les ofrecen a los trabajadores agrarios
			Empoderamiento de los trabajadores	Empoderamiento a los trabajadores agrarios
			Mediación de conflictos entre los trabajadores y la gerencia	Mediación de conflictos entre los trabajadores agrarios y la gerencia
			Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación de personal	Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación de personal
			Revisión de prácticas laborales	Revisión de prácticas laborales
			Licencias remuneradas al personal agrario	Licencias remuneradas del personal agrario
			Licencia de maternidad/paternidad ofrecida al personal agrario	Licencias de maternidad y paternidad otorgados a los agrarios
			Sindicato de los trabajadores agrarios	Actividades realizadas por el sindicato

Tabla K1: Matriz de Operacionalización de variables del objetivo específico 4 (continuación)

Objetivo Específico 4	Categorías	Variables	Subvariables	Indicadores
	Remuneraciones	Seguridad Financiera	Remuneración más baja	Remuneración por jornal más bajo otorgado a los agrarios
			Empleados con un salario mínimo vital	Jornal mínimo otorgado a los agrarios
			Empleados que tienen un salario por encima del mínimo	Empleados agrarios que tienen un salario por encima del mínimo
			Iniciativas para aumentar salarios y beneficios	Iniciativas para aumentar el salario por jornal y beneficios
			Prácticas y políticas de remuneración	Prácticas y políticas de remuneración
			Programas de jubilación	Programa de jubilación a los que se afilian los agrarios
			Servicios Financieros para Empleados	Servicios financieros otorgados a los agrarios

ANEXO L: Matriz de Operacionalización de variables del objetivo específico 5

Tabla L1: Matriz de Operacionalización de variables del objetivo específico 5

Objetivo Específico 5	Categorías	Variables	Subvariables	Indicadores
Conocer la percepción de los trabajadores agrarios sobre las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa B Valle y Pampa a partir del área "Trabajadores" de la Evaluación de Impacto B	Beneficios	Salud, Bienestar y seguridad	Prestación de servicios gubernamentales de atención médica	Servicios gubernamentales de atención médica en Ica
			Cobertura de salud	Cobertura de salud exigidos por ley y brindados por la empresa
			Beneficios para trabajadores intermitentes	Beneficios de salud brindados a los trabajadores intermitentes
			Beneficios de salud adicionales	Beneficios de salud adicionales otorgados a los trabajadores agrarios
			Prácticas de seguridad laboral	Prácticas incluidas en la política de Salud y Seguridad ocupacional
			Programa de salud y seguridad	Programa de salud y seguridad en la empresa
			Manejo de materiales peligrosos	Política respecto al manejo de materiales peligrosos en el lugar de trabajo
			Prácticas empresariales relacionadas con la maquinaria	Prácticas de prevención por el uso de maquinarias
	Capacitación	Desarrollo Profesional	Empleo formal	Percepción del empleo formal de los trabajadores agrarios
			Políticas y prácticas de desarrollo profesional	Conocimiento sobre la política y prácticas de desarrollo profesional para el personal agrario
			Promoción interna de empleados	Oportunidades de crecimiento interno dirigidas a los trabajadores agrarios

Tabla L1: Matriz de Operacionalización de variables del objetivo específico 5 (continuación)

Objetivo Específico 5	Categorías	Variables	Subvariables	Indicadores
			Proceso de evaluación de empleados	Proceso formal de evaluación de desempeño para el personal agrario
			Recontratación de trabajadores intermitentes	Motivos para retornar a la empresa de los agrarios intermitentes
	Ambiente laboral	Satisfacción y compromiso	Información sobre el manual del empleado	Manual al empleado que se entregan a los agrarios
			Política de no discriminación	Aspectos que se incluyen en la política de no discriminación
			Beneficios complementarios	Beneficios complementarios que se les ofrecen a los trabajadores agrarios
			Empoderamiento de los trabajadores	Empoderamiento a los trabajadores agrarios
			Mediación de conflictos entre los trabajadores y la gerencia	Mediación de conflictos entre los trabajadores agrarios y la gerencia
			Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación de personal	Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación de personal
			Revisión de prácticas laborales	Revisión de prácticas laborales
			Licencias remuneradas del personal agrario	Licencias remuneradas del personal agrario
			Licencia de maternidad/paternidad ofrecida al personal agrario	Licencias de maternidad y paternidad otorgados a los agrarios
			Sindicato de los trabajadores agrarios	Actividades realizadas por el sindicato

Tabla L1: Matriz de Operacionalización de variables del objetivo específico 5 (continuación)

Objetivo Específico 5	Categorías	Variables	Subvariables	Indicadores
	Remuneraciones	Seguridad Financiera	Remuneración más baja	Remuneración por jornal más bajo otorgado a los agrarios
			Empleados con un salario mínimo vital	Jornal mínimo otorgado a los agrarios
			Empleados que tienen un salario por encima del mínimo	Empleados agrarios que tienen un salario por encima del mínimo
			Iniciativas para aumentar salarios y beneficios	Iniciativas para aumentar el salario por jornal y beneficios
			Prácticas y políticas de remuneración	Prácticas y políticas de remuneración
			Programas de jubilación	Programa de jubilación a los que se afilian los agrarios
			Servicios Financieros para Empleados	Servicios financieros otorgados a los agrarios

ANEXO M: Ficha de entrevistas exploratorias

Tabla M1: Entrevistas para determinar la metodología de investigación

Nombre	Institución	Cargo
Martha Pacheco	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente
Milos Lau	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente
Mario Pasco	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente

Tabla M2: Entrevistas para obtener información del sujeto de estudio Valle y Pampa

Nombre	Institución	Cargo
Minela Chávarri	Valle y Pampa	Gerente de Impacto, Talento y Bienestar
Gabriela Merino	Valle y Pampa	Jefe de Impacto, Talento y Bienestar

ANEXO N: Ficha de entrevistas exploratoria a expertos

Tabla N1: Expertos de empresas B entrevistados en la primera guía exploratoria

Nombre	Institución	Cargo	Duración	Fecha
Baltazar Caravedo	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente	42 min 39 segundos	29 de Octubre de 2019
Rafael Gamero	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente	35 min	8 de noviembre de 2019

Tabla N2: Expertos de gestión de personas entrevistados en la segunda guía exploratoria

Nombre	Institución	Cargo	Duración	Fecha
Ana María Beingolea	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente	1 hora	24 de octubre de 2019
José Cortez	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente	1 hora y 15min	2 de noviembre de 2019
Mónica Bonifaz	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente	45 min	4 de noviembre de 2019
María Alejandra Soto	Sistema B Perú	Co fundadora y miembro del equipo ejecutivo	40 min	25 de noviembre de 2019

ANEXO O: Guía de entrevistas exploratorias a expertos

O1: Guía de entrevistas a expertos sobre empresas B

Fecha de la entrevista: _____

Lugar de la entrevista: _____

Buenos días _____, (cargo/institución), a quien se le agradece por recibirnos y colaborar con la investigación de tesis: “Estudio de las prácticas de atracción y retención laboral en una empresa B del sector agroindustrial en Ica durante el 2019. Caso de estudio: Valle y Pampa”.

Antes de iniciar, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder grabar la entrevista por audio, le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el consentimiento informado.

1. ¿Cuáles son las características propias de las empresas B que se diferencian del resto de las empresas?
2. Coméntanos acerca del crecimiento/desarrollo de las empresas B en el Perú.
3. ¿Cuáles son los temas de importancia o retos que tienen las empresas B en el Perú?
4. Sobre los pilares de las empresas B: Comunidad, trabajadores, gobernanza y medio ambiente. ¿En cuál de ellos tienen mayor presencia las empresas B en el Perú? ¿Por qué?
5. Respecto a los pilares mencionados ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan las empresas B peruanas?
6. ¿Las empresas B están haciendo algo diferente que las empresas con Responsabilidad Social? ¿Cuáles son esas estrategias?
7. ¿Cuál es el rol del área de Gestión de Personas en las empresas B?
8. ¿Cómo las empresas B crean valor para los trabajadores?
9. ¿Cuáles son las ventajas que tienen los trabajadores al laborar en las empresas B?
10. ¿Por qué las personas buscarían trabajar en una empresa B?
11. ¿Existe alguna relación entre el puesto de trabajo y compromiso con el propósito social de la empresa?
12. ¿Cuál es el perfil de los trabajadores en las empresas B?
13. ¿Cómo los trabajadores crean valor para las empresas B?

14. ¿Por qué cree que no se han desarrollado muchas investigaciones sobre la gestión del talento en las empresas B? ¿Cuál es la relevancia de realizar este tipo de estudios?
15. Desde su opinión ¿Qué es lo que más valoran los trabajadores para permanecer en una empresa social?

O2: Guía de entrevistas a expertos sobre gestión de personas

Fecha de la entrevista: _____

Lugar de la entrevista: _____

Buenos días profesor(a) _____, (cargo/institución), a quien se le agradece por recibirnos y colaborar con la investigación de tesis: “Estudio de las prácticas de atracción y retención laboral en una empresa B del sector agroindustrial en Ica durante el 2019. Caso de estudio: Valle y Pampa”.

Antes de iniciar, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder grabar la entrevista por audio, le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el consentimiento informado.

1. ¿Cómo se desarrolla la retención laboral en una empresa con propósito (empresa B)?
2. ¿Cómo se relaciona la estrategia de retención laboral con la misión y visión de la organización?
3. ¿Cómo influye la estrategia de retención laboral en la estrategia del negocio?
4. ¿Considera que el propósito organizacional (ambiental y social) puede ser una variable que retiene a sus trabajadores? ¿De qué manera?
5. ¿Considera que las estrategias de retención pueden ser implementadas tanto en las empresas tradicionales como en las empresas con propósito (empresa B)? ¿En qué se diferencian?
6. ¿Cuál es su percepción acerca de la retención laboral en el sector agroindustrial?
7. ¿Qué oportunidades o dificultades presentan las empresas del sector agroindustrial para lograr retener a sus trabajadores?
8. Coméntanos acerca de las principales características de la legislación laboral en el sector agroindustrial. ¿Cuáles son las diferencias respecto al régimen laboral general?
9. ¿Cuáles son las ventajas del Régimen Laboral Especial, “Ley 27360 Promoción del Sector Agrario”? ¿Cuáles son sus principales limitaciones? (CTS, gratificaciones ordinarias, despido arbitrario, vacaciones, ESSALUD, etc).
10. Coméntanos acerca de las diferentes modalidades de contratación de los trabajadores agrarios.

ANEXO P: Resumen entrevistas a expertos de empresas B y gestión de personas

P1: Resumen de entrevistas a expertos sobre empresas B

P1.1: Resumen de entrevista a Co fundador y ex director de Sistema B Perú – Baltazar Caravedo

Las empresas B se caracterizan por ser empresas con propósito, donde sus accionistas declaran explícitamente que su propósito es resolver un problema social y/o ambiental; además de generar utilidades. En relación a ello, al hacer esta declaración y a fin de comprometerse con ella; modifican sus estatutos para que quede claro su propósito y se sientan obligados a orientarse a este criterio. Asimismo, es certificada por B Lab y al completar su evaluación online deben obtener una puntuación mínima de 80 sobre 200 puntos. Luego, pasan por una auditoria para confirmar el cumplimiento de todos los requisitos de la certificación.

Otro aspecto relacionado a empresas B, es la creación de su figura jurídica llamada Sociedades de Beneficio de Interés Colectivo (BIC). En ese sentido, B sería la certificación y BIC una empresa que forma parte de la comunidad de empresas B. En este caso, se debe hacer un seguimiento porque las empresas B son certificadas y recertificadas periódicamente para asegurar el cumplimiento y compromiso del propósito de empresa B.

Asimismo, existe una preocupación social y ambiental enfocada en el impacto hacia afuera de la empresa; pero no quiere decir que no exista interés hacia dentro de esta. Por ejemplo, Valle y Pampa demuestra un interés hacia dentro porque es una empresa grande y su personal está muy comprometido; en cambio, para otras pequeñas es difícil encontrar un desarrollo particular precisamente por su tamaño. En ese sentido, una empresa que se autodefine y certifica como B debe tener una preocupación por sus trabajadores. Esto debido a que si bien el propósito de una empresa B es formulado por los accionistas, debe haber cohesión y compromiso interno; al igual que el conocimiento e información de todos los trabajadores sobre su propósito y funcionamiento.

Por otro lado, un reto importante es crecer la comunidad B, lo cual les dará más presencia porque se tendrá un mercado mayor y probablemente más consumidores orientados hacia B. Un ejemplo son las Ciudades +B que contribuyen a generar un ecosistema donde las empresas B sean respaldadas. Otra iniciativa son los multiplicadores B, a quienes se les capacita en todos los aspectos sobre la mirada B para que sean consultores de otras empresas que quieren ser B y ayudarlos en el proceso. No son los recursos humanos de Sistema B ni de las mismas empresas.

Sobre la gestión de personas en las empresas B, una empresa debe funcionar horizontal o circularmente; es decir todos los integrantes deben conocer todos los aspectos relacionados a la

gestión de la empresa y su desenvolvimiento, tanto lo positivo y negativo. En ese sentido, un trato horizontal permite que los trabajadores tomen la iniciativa o se empoderen dentro del marco de los acuerdos y propósito B. Posteriormente, deben capacitarlos técnicamente para que la empresa funcione con las perspectivas actuales de innovaciones; adecuándose a las perspectivas del discurso más importante de B para transformar la dinámica de la economía.

Asimismo, es importante saber que el concepto de valor compartido es cercano a lo que sería B. Sobre ello, hay una preocupación por ver cómo se crea una dinámica nueva que no es una dinámica filantrópica; sino una dinámica que integra varios aspectos otorgando oportunidades a proveedores, clientes, colaboradores, comunidad y entidades que representan una visión del medio ambiente. Todo ello, con el fin que la misma empresa pueda compartir, consultar y recibir apreciaciones en beneficio del mejor funcionamiento de esta y de la sociedad.

Actualmente funcionamos con el esquema de valor económico, pero hay otros valores como capacitación, información, conocimiento del manejo de la toma de decisiones; que son una forma de adquisición de valor para los trabajadores. En ese sentido, se crea un nivel de independencia dentro de este universo social que haga factible obtener más ingresos; pero que no solo se limite a eso. Por tanto, el valor se relaciona con los vínculos que establecemos en la forma cómo nos relacionamos. De este modo, si estamos cohesionados y orientados en función de la perspectiva B; se aprenderá más porque no habría una rivalidad que cree un conflicto.

Además, las personas tienen talento que desconocen. En ese sentido, cuando una organización descubre el talento de sus trabajadores significa que posee un conocimiento que lo puede poner en práctica y colaborar con otros. De esta manera, la cohesión tiene que ver con la colaboración; y este último, con la productividad pero no para la competencia. Esto está relacionado a la propia frase de B: “queremos ser los mejores para el mundo” y no “del mundo”, el “del” significa competencia, “para” colaboración. Adicionalmente, para que los trabajadores creen valor en empresas B depende de la misma empresa respecto en cómo los capacita, cómo les ofrece una perspectiva cultural o paradigmas en cómo ver el mundo. Todo ello, con el fin que el trabajador despliegue todo su talento, y le pueda dar valor y sentido a la propia organización.

Finalmente, lo que más valoran los trabajadores para permanecer en una empresa social puede ser su compromiso social y que la empresa cumpla con lo planteado en su propósito y filosofía B. En ese sentido, si la empresa satisface las expectativas económicas y otros aspectos como el clima interno, innovación y se sienta que están contribuyendo a que otros puedan adquirir estos conocimientos; puede sentirse como un logro.

P1.2: Resumen de entrevista a Especialista en Políticas Sociales, Pobreza y Empleo – Rafael Gamero

Las empresas B no solo se enfocan en la generación de valor económico, sino también buscan generar valor social y ambiental; todo ello alineado a sus objetivos. Además, no generan dichos valores como un efecto residual, sino como algo que forma parte del core del negocio. Es interesante esta característica de las empresas B porque significa que las empresas trascienden de considerar únicamente la rentabilidad económica, a incorporar otras dimensiones que buscan compatibilizar las relaciones entre los diferentes stakeholders con el negocio. De esta manera, las empresas B son conocidas por tener un enfoque de generación de valor compartido, uno que va más allá que hacer Responsabilidad Social Corporativa. En relación a su crecimiento, este es relativamente reciente; por lo cual, todavía son pocas las empresas B existentes.

No cualquiera puede ser una empresa B debido a que existen determinados estándares que una empresa debe cumplir para serlo. De este modo, las empresas B tienen un modelo de negocio que todavía está en desarrollo; sin embargo es prometedor pues quienes están al frente de estas empresas sociales o empresas de valor compartido son jóvenes profesionales que están liderando estas iniciativas.

Respecto a los retos que afronta este tipo de empresas, se deben generar nuevos sentidos comunes que se enfrenten al modelo de negocio tradicional que es enseñado en las escuelas de Administración. Este modelo se centra únicamente en maximizar utilidades sin considerar relevante sus externalidades negativas, es decir daños en el medio ambiente o las relaciones laborales. De este modo, el modelo empresarial que se transmite en las escuelas de negocios requiere cambios desde la propia formación.

Sobre la comparación de las empresas B con la responsabilidad social, esto último es algo externo; es decir, que no se alinean al core del negocio. Desde ese punto de vista, a veces la Responsabilidad Social puede verse como una labor filantrópica. Sin embargo, en caso de las empresas B, uno de sus cuatro pilares guarda relación con el core del negocio; de esa forma, tienen un elemento de sostenibilidad interna que las diferencia del esquema tradicional de las empresas. Cabe indicar que las empresas B tienen una mayor mirada hacia los stakeholders externos, que a los internos de la organización. Sus trabajadores son aquellos que todavía no están involucrados con la empresa, en la misma medida que sí lo están los elementos externos (impacto ambiental y social); por lo que faltaría desarrollar más el vínculo con los trabajadores y este tipo de empresas.

En relación al contexto peruano, estas empresas deben posicionarse y presentarse como un modelo de negocio que se preocupa por el medio ambiente, comunidad y trabajadores, sin dejar de considerar la generación de ganancias esperadas. Otra de las medidas para difundir el concepto

de empresas B, es a través de las TIC. Estas se pueden convertir en un elemento de difusión muy fuerte sobre todo porque son jóvenes profesionales que lideran estas iniciativas.

Sobre la relación de las empresas B con la gestión de personas, el trabajador de la empresa B debe alinearse al objetivo de la empresa con propósito y distinguiéndose de las empresas tradicionales. Para ello, el área de talento humano o gestión de personas a través de sus procesos de inducción deben incorporar estos elementos diferenciadores de estas empresas en su proceso de inducción interna; ya que son distintos a los de las empresas tradicionales. Por otro lado, una de las ventajas que pueden tener las personas que trabajan en empresas B, es que participan en un modelo de negocio que va más allá de la maximización de las utilidades. En línea a ello, los trabajadores que usualmente son reclutados del propio entorno de la compañía sienten que están aportando al desarrollo de su comunidad. Esto les genera valor y conlleva a la mejora de su productividad.

P2: Resumen de entrevistas a expertos sobre gestión de personas

P2.1: Resumen de entrevista a Especialista en Gestión de Personas – Ana María Beingolea

El capital humano es un activo muy valioso para las empresas debido a que les permitirá llegar a sus objetivos organizacionales. Es aún más valioso para aquellas empresas con un sentido de propósito distinto que no gira alrededor del beneficio económico exclusivamente. Es por esto que el compromiso, identificación y sentido de propósito de sus trabajadores es crítico para este tipo de empresas. En este sentido, si ya se cuenta con ese capital humano; es sumamente valioso retenerlos para que no migre a otra organización y se pierdan capacidades intelectuales, conocimiento, experiencia y aquellos trabajadores que se identifican con el propósito de la empresa. Es por ello, que quizá en este tipo de empresa llega a ser más valioso retener a los trabajadores. Por tanto, una organización de este tipo tiene que invertir en sus trabajadores para que permanezcan en estas empresas.

Respecto a la misión y visión de la organización, estos se relacionan con la retención laboral en la medida en que la estrategia de retención responde a dónde quiere llegar la empresa. Esto no necesariamente amerita que en su misión y visión se haga explícito el rol importante que tienen las personas. No obstante, existen organizaciones que sí tienen explícito el rol clave de las personas en su misión y visión. Aun cuando no lo mencione, toda organización tiene claro que no puede lograr su propósito si no tiene a las personas ideales. Por otro lado, el propósito de las empresas es un factor que puede retener a los trabajadores; ya que cada vez más las nuevas organizaciones tienen un sentido y un objetivo que va más allá del bienestar económico. Entonces esta filosofía, se vincula mucho a un perfil de trabajadores con más conciencia. Estos son las nuevas generaciones que recién están entrando al mercado laboral, ya que han crecido en un contexto donde los recursos son limitados. De esta manera, es importante que las empresas con propósito consideren aspectos más intrínsecos al colaborador dentro de sus procesos de retención laboral.

En relación al sector agroindustrial, este es uno muy tecnificado debido a que emplea el uso de recursos naturales, los transforma y exporta en algunos casos. Cabe resaltar que el factor técnico es muy importante a considerar. La retención del personal en empresas del sector es clave, sobre todo por el know how, la parte técnica y las capacitaciones brindadas. Esto, para no invertir nuevamente en capacitar a más personas. Es así como se estima que la clasificación del talento en este tipo de empresas sería en tres niveles. En la base están las personas con mucho know how técnico, en el nivel intermedio están aquellos trabajadores con expertise adicional al técnico, y por último, están los gerentes o la gente que constituye la plana que lidera la organización, aquellos quienes dirigen el sentido de propósito y los objetivos organizacionales.

P2.2: Resumen de entrevista a Especialista en Derecho Laboral – Eduardo Cortez

En el sector agroindustrial, se cuenta con un régimen laboral especial que nace como un régimen de promoción debido a la situación de informalidad que existe en el sector. Esta norma consiste en promocionar el acceso al empleo con un régimen especial simplificado. En ese sentido, al personal agrario le corresponde un pago en el cual están diluidos sus beneficios. Por tanto, la empresa se estaría beneficiando al estructurar mejor sus costos y administrarlo de manera más sencilla.

Asimismo, permite que las empresas utilicen contratos de plazo fijo, ya que la norma agrícola menciona que las personas que se dedican a estas actividades, pueden tener este tipo de contratación porque no todo el año se requiere al mismo número de personas. Esto ocurre normalmente durante la cosecha porque se necesita al grueso de la planilla. Por tanto, se realiza un contrato temporal de dos o tres meses para atender dicha necesidad. Cabe mencionar que este tipo de contrato implica la simplificación de costos, pero muchas veces los trabajadores piden indemnización o reposición del puesto de trabajo, sobre todo en empresas agroindustriales del norte del país debido a que el régimen no es tan claro con el tipo de contrato a plazo fijo que se debe utilizar; lo cual genera conflictos con los trabajadores.

Respecto a lo anterior, existen nueve tipos de contrato a plazo fijo que deben ser explicados a los trabajadores e indicar qué tipo de contrato necesitan. En ese sentido, el régimen podría haber creado un plazo fijo especial para el sector agrícola; lo cual haría que se tenga mayor control porque la rotación es elevada. Por tanto, a veces se coloca una cláusula de permanencia; por ejemplo, el trabajador debe permanecer en la empresa por tres meses; o de lo contrario, paga una penalidad.

Por otro lado, existe un mejor control en temas de salud y seguridad en el sector porque ahora los encargados de la inspección laboral están yendo a verificar a campo que las empresas tengan normas de ergonomía, protección al utilizar pesticidas, entre otros. Todo ello con el fin de cuidar a los trabajadores agrarios. Además, se realiza una contribución del 4% de la remuneración a EsSalud, pero los trabajadores preferirían estar en el Sistema Integral de Salud (SIS). Lo anterior, no sería adecuado porque las trabajadoras del sector agroindustrial perderían su licencia por maternidad y el subsidio al tener SIS. Cabe mencionar que se cuenta con mayor mano de obra femenina en el sector.

En cuanto a las remuneraciones, no son tan atractivas en el sector agrícola y tienen quince días de vacaciones. En línea a lo anterior, existe el pago por jornada diaria, semanal, mensual o por destajo que se refiere a las unidades producidas. Asimismo, aplica el pago por días de descanso.

P2.3: Resumen de entrevista a Especialista en Dirección de Empresas – Mónica Bonifaz

Se considera que las empresas con propósito, por ejemplo las empresas tipo B, deben cuidar de los impactos que generan tanto a nivel ambiental como a nivel social; brindando calidad de empleo y calidad de los productos que ofrecen al mercado. En consecuencia, en un contexto de mundo ideal, se espera que una empresa con propósito no solamente respete todos los estándares laborales establecidas por la legislación laboral peruana; si no que adicionalmente, esté por encima de esos estándares dentro del marco de las empresas con propósito y los sistemas de certificación que las empresas tipo B requieren.

Por ejemplo, el empleo debe garantizar que después de un periodo de prueba dejen de ser empleos temporales y se vuelvan estables. Además, deben incluir no solamente los beneficios de ley, sino otros beneficios favorables para la población que están atendiendo y sus trabajadores como beneficios de salud y educación; los cuales son fundamentales en poblaciones de las zonas agroindustriales actualmente. Sin embargo, en líneas generales, los modelos de recompensa total no solamente incluyen estos; sino también, incluyen una serie de beneficios que están empaquetados en categorías que van desde lo obligatorio por ley hasta aquello que te hace más competitivo respecto a la oferta laboral. Por tanto, se entendería que una empresa con propósito tiene estos paquetes de beneficios más favorables para sus trabajadores a diferencia de las empresas que no tengan o aspiren a la certificación de empresa con propósito o empresa tipo B.

En cuanto a la relación de retención laboral con la misión y visión de la empresa, existe la lectura que es propia de la sostenibilidad empresarial; y la que es propia de la generación de valor y riqueza de las empresas en la sociedad. La primera, es la política de retención de los más eficientes o alto potencial donde las empresas aspiran a contratar a los mejores trabajadores; lo cual su rotación va a concentrarse en las personas de menores desempeños. En ese sentido, una empresa normal que es sostenible económica y socialmente aspira a retener a los mejores trabajadores para generar los mejores productos y servicios; mientras que aquellos trabajadores de más bajo desempeño serán probablemente incorporados dentro de su tasa de rotación esperada.

Bajo este mismo concepto, en una empresa con propósito o socialmente responsable se presume que la rotación debería ser más baja. Esto quiere decir que la empresa sí identifica la existencia de un grupo de trabajadores con bajo desempeño, pero haría un esfuerzo en particular para entender por qué ocurre esto e invertiría para que salgan de ese desempeño no esperado. Por tanto, la medida no será el reemplazo o la rotación no esperada; sino la inversión en las personas para aumentar su lealtad con la empresa; lo cual podría ser una estrategia diferenciadora.

Respecto a la relación entre propósito organizacional (ambiental y social) y retención laboral, podría suceder aunque no en todos los grupos de trabajadores. Por ejemplo, se considera que los

trabajadores por debajo de cierta edad valoran cosas distintas a los trabajadores por encima de dicha edad. Esto también puede ocurrir entre quienes tienen características de formación diferentes, por ejemplo una persona joven con una buena formación en educación superior a nivel universitario o técnica es más probable que valore cosas diferentes a una persona entre 40 o 50 años, quienes requieren de un empleo y están dispuestos a ciertos sacrificios con tal de acceder al trabajo. Por tanto, para una persona joven con un potencial de empleo mayor hay ciertos atributos mejor percibidos y valorados que para otras personas con menores oportunidades de empleo.

De acuerdo a lo mencionado, las empresas tradicionales o con propósito siempre van a tratar de retener a los mejores trabajadores para la empresa. Esto quiere decir que para una empresa con propósito, probablemente el mejor cumpla con determinados atributos distintos a la definición del mejor para una empresa tradicional. En cualquiera de los dos casos, las empresas van a tratar de retenerlos, pero no van a ser las mismas estrategias de retención porque los perfiles, características y atributos de esos trabajadores van a ser diferentes.

Por otro lado, el sector agroindustrial como en otros sectores extractivos (por ejemplo pesca) tiene condiciones de trabajo diferentes a otras empresas que no están bajo las reglas de la estacionalidad o intermitencia; es decir, hay periodos con una mayor demanda de trabajo y otros en donde la demanda de trabajo es más baja. En este tipo de empresas agroindustriales o pesquería, es un atributo propio del sector; y por tanto, las empresas se tienen que adecuar lo mejor posible a las características de esa industria y sector. En ese sentido, las estrategias de retención van a tener que ser bastante diferentes a otras industrias que no tienen tanta intermitencia.

Adicionalmente, hay zonas en donde la agroindustria se está desarrollando plenamente y aquellas donde es incipiente; por tanto, las condiciones laborales van a ser diferentes. En lugares de pleno empleo como Ica es más probable que existan más empleadores tratando de recontractar a los mejores trabajadores de la zona; y en ese sentido, van a competir por algunas alternativas de mayor beneficio para los trabajadores que ya conocen el oficio del sector industrial.

Finalmente, se creería que el atributo de empresa con propósito podría convencer más a cierto sector de la población. Por tanto, se esperaría que las empresas con propósito, a diferencia de las empresas tradicionales, tengan un paquete de beneficios más atractivo en términos de beneficios adicionales; enfocados en lo que población de esa zona considere más importante para su desarrollo. Si es una empresa con propósito debe estar enfocada en eso y podría darle una ventaja comparativa en determinado segmento de la oferta de trabajo.

P2.4: Resumen de entrevista a Co-fundadora y Directora de Desarrollo de Negocio de Sistema B Perú - María Alejandra Soto Ruiz

Sistema B Perú inició sus operaciones en el 2016 con tres empresas certificadas: Nature Services Perú, RET Eco Textiles y Libélula. Actualmente, cuenta con 56 empresas certificadas, han formado más de 100 Multiplicadores B, desarrollan programas como Camino +B Perú, Día B y Multiplicadores B Académico, presentaron la Ley BIC ante el Congreso de la República y realizaron un Congreso Internacional de Abogados B. Además, se invitó a las empresas B a que declaren emergencia climática y puedan realizar acciones al 2030. Lo anterior, se ha abordado de manera global para que las empresas B trabajen en un tema específico; también, se pretende incluir un eje social para que estas se unan con el fin de ayudar.

Asimismo, Sistema B Perú funciona a partir de cuatro líneas centrales de trabajo. La primera, consiste en fomentar que existan más empresas que realicen sus operaciones generando un impacto social o ambiental. La segunda, se refiere al involucramiento de los grandes actores del mercado en el movimiento B. La tercera, está orientada a promover un ecosistema de empresas B en el cual se desarrollen y fomenten las capacidades de los actores no empresariales. Finalmente, se centran en el fortalecimiento institucional que abarca la sostenibilidad financiera.

Respecto a la Evaluación de Impacto B, se cuentan con dos tipos de preguntas: operativas y relacionadas al Modelo de Negocio de Impacto. Las primeras, se refieren a las prácticas que una empresa puede desarrollar; mientras que las segundas, se enfocan en la esencia o propósito de las empresas B como contratar poblaciones vulnerables, cuidado del medio ambiente, entre otros. En ese sentido, es un cuestionario amplio que abarca muchos aspectos y una de las oportunidades de mejora es que las traducciones sean lo más exactas y entendibles para cada región. Asimismo, una empresa debe sacar 80 puntos o más para certificarse y no se exigen estándares mínimos en ninguna de las áreas. Por tanto, la certificación no solicita un estándar específico en el área “Trabajadores”, ya que no funciona bajo esa lógica. Lo anterior, se debe a que la certificación está orientada a aceptar la diversidad y fortalezas de las empresas.

Adicionalmente, los estándares de la Evaluación de Impacto B son definidos por un comité formado por representantes de América Latina, África, Europa, Estados Unidos, Oceanía y Asia. Asimismo, se cuenta con un grupo de personas de B Lab que se encargan de actualizar los estándares cada año al revisar las preguntas y opciones de respuesta; y otro, son los responsables de realizar las verificaciones. En ese sentido, la primera verificación y actualización de la evaluación está a cargo del comité global; luego, lo revisa el equipo de estándares. Cabe indicar que la Evaluación de Impacto B incluye estándares de otras certificaciones como el GRI, Índice de Sostenibilidad del Dow Jones, normas ISO, Métricas IRIS, entre otras. De este modo, se

reformulan, estructuran y unifican los estándares a la forma en que definen la sostenibilidad como un buen gobierno corporativo, cuidado del medio ambiente y de los clientes.

Es importante precisar que las empresas B existen antes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su propósito de solucionar problemas sociales y/o ambientales está plasmado en dichos objetivos. Por tanto, el desarrollo de las empresas B contribuyen a los ODS porque abordan la definición de Bien Común que manejan. De esta manera, se pregunta a las empresas B en cuál de los ODS desean trabajar.

En cuanto a la gestión de personas en las empresas B, se desarrolla de manera distinta debido al tamaño que pueden tener. Por ejemplo, una empresa pequeña está estructuralmente enfocada en solucionar sus problemas o ajustar su Modelo de Negocio de Impacto; mientras que una empresa como Valle y Pampa está institucionalmente más orientada a velar por su personal a través de sus procesos. En ese sentido, las empresas B tienen un enfoque en el que se respeta y cuida al personal a través de acciones que pueden implementar. Asimismo, las empresas Valle y Pampa y Recidar han obtenido un puntaje alto en el área “Trabajadores”. Estas completaron la Evaluación de Impacto B tanto la sección operativa como la del Modelo de Negocio de Impacto que se llama “Desarrollo de la Fuerza Laboral”. De acuerdo a lo anterior, Sistema B ha realizado talleres en función del área “Trabajadores”; por ejemplo, implementaron un taller de gestión del talento con la empresa Matteria y otro con la consultora La Nación, donde se desarrolló el tema de propósito y cultura.

Asimismo, no se han visto temas de gestión del talento de las empresas porque Sistema B y Academia B están enfocados en abordar temas de impacto para América Latina. En ese sentido, el presupuesto estuvo dirigido a dos grandes investigaciones que consisten en los resultados o impacto que tienen las empresas B en cambio climático; y equidad de género y desarrollo de jóvenes. Sin embargo, existen profesores que están realizando sus doctorados sobre temas diferentes y debe existir alguna investigación que trate sobre el talento en las empresas B.

Finalmente, solo se cuenta con una empresa B agroindustrial en el Perú que es Valle y Pampa. Este es un sector productivo e importante para Sistema B porque al crear una economía de impacto es importante que se incluyan a los sectores que aportan de manera significativa al PBI del país. En ese sentido, es relevante que la certificación esté dirigida a empresas productoras de alimentos que lleguen al consumidor final porque muchos de ellos buscan empresas con este tipo de impacto social y/o ambiental.

ANEXO Q: Guía de entrevista a los representantes administrativos

Q1: Guía de entrevista a los representantes administrativos

Fecha de la entrevista: _____

Lugar de la entrevista: _____

Buenos días _____, (cargo/institución), a quien se le agradece por recibirnos y colaborar con la investigación de tesis: “Estudio de las prácticas de atracción y retención laboral en una empresa B del sector agroindustrial en Ica durante el 2019. Caso de estudio: Valle y Pampa”.

Antes de iniciar, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder grabar la entrevista por audio y citar su nombre en la presente investigación, le recordamos que toda información que nos brinde será usada únicamente con fines académicos.

Objetivo: Identificar las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa B Valle y Pampa a partir del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B.

Desarrollo Profesional

1. ¿Cómo está conformado su nómina de empleados? ¿Cuáles son los puestos que ocupan quienes están dentro de su planilla agraria?
2. ¿De qué manera promueven el desarrollo profesional de sus trabajadores agrarios? ¿Cuáles son las políticas y prácticas orientadas al desarrollo profesional de sus trabajadores agrarios?
3. ¿En qué consiste el proceso formal de evaluación de desempeño de los trabajadores agrarios? ¿Para quiénes aplica?
4. ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento que se ofrecen a los trabajadores agrarios?
Recontratación de trabajadores intermitentes
5. Coméntenos casos sobre los trabajadores intermitentes que regresan a trabajar

Salud, Seguridad y Seguridad

6. ¿Cuáles son los servicios de salud gubernamentales que se ofrecen en Ica?
7. ¿Cuáles son las coberturas de salud exigidas por ley? ¿Cuáles son las coberturas de salud que brinda la empresa? ¿De qué manera la empresa cobertura la salud de sus trabajadores agrarios?
8. ¿Qué beneficios de salud se les brindan a los trabajadores intermitentes? ¿En qué se diferencian de los trabajadores permanentes?

9. ¿Cuáles son los beneficios de salud adicionales otorgados a los trabajadores agrarios?
10. ¿Cuáles son las prácticas incluidas a la política de salud y seguridad ocupacional?
11. ¿Cómo se compone el programa de salud y seguridad en la empresa en el 2019? ¿Cuáles son las prácticas que exige el programa formal de salud y seguridad?
12. ¿En qué consiste la política respecto al manejo de materiales peligrosos?
13. ¿En qué consisten las prácticas de prevención por el uso de las maquinarias?

Seguridad Financiera

14. Coméntenos sobre un caso en el cual se le ha pagado una remuneración por jornal más bajo a un agrario.
15. Coméntenos sobre un caso en el cual se haya pagado a un trabajador agrario el salario por jornal mínimo dentro de la empresa ¿Por qué?
16. Coméntenos si conoce de algún caso en donde un trabajador agrario sea sustento de toda su familia.
17. ¿Qué factores contribuyen a que el trabajador agrario obtenga un salario por encima del mínimo?
18. De acuerdo al pago por jornal establecido por ley, ¿Qué iniciativas tiene la empresa para aumentar dicho pago?
19. ¿Cuáles son las prácticas y políticas de remuneración que maneja la empresa?
20. Coméntenos sobre los programas de jubilación a los que se afilian los trabajadores agrarios
21. ¿Qué iniciativas de servicio financiero, se ofrecen a los trabajadores agrarios?

Satisfacción y Compromiso

22. ¿Consideran importante el uso de un manual de orientación al empleado que se ofrecen a los agrarios? ¿Por qué?
23. Coméntenos sobre la política de no discriminación que manejan en la empresa
24. ¿Qué beneficios complementarios se ofrecen a los agrarios?
25. ¿Qué iniciativas/actividades promueve la empresa para lograr el empoderamiento de sus trabajadores agrarios? ¿Cuenta con alguna persona o grupo que representan a los agricultores?

26. ¿De qué manera se lidian conflictos entre los trabajadores agrarios y la empresa?
27. ¿De qué manera la empresa conoce la satisfacción de los trabajadores agrarios y su nivel de rotación?
28. ¿La empresa solicita auditorías acerca de sus prácticas laborales implementadas? ¿Por qué?
29. Coméntanos acerca de las licencias remuneradas que ofrecen a los agrarios adicional a la de maternidad y paternidad
30. Coméntanos sobre un caso de licencia de maternidad y paternidad otorgados a los agrarios en el 2019
31. Acerca del sindicato de trabajadores agrarios, ¿cuáles han sido las principales actividades realizadas por el sindicato? ¿Cómo se pactan los acuerdos con el sindicato?

ANEXO R: Guía de entrevista a los trabajadores agrarios

R1: Guía de entrevista a los trabajadores agrarios

Fecha de la entrevista: _____

Lugar de la entrevista: _____

Buenos días _____, a quien se le agradece por recibirnos y colaborar con la investigación de tesis: “Estudio de las prácticas de atracción y retención laboral en una empresa B del sector agroindustrial en Ica durante el 2019. Caso de estudio: Agroinversiones Valle y Pampa”.

Antes de iniciar, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder grabar la entrevista por audio, le recordamos que toda información que nos brinde será usada únicamente con fines académicos; además, esta entrevista y sus datos personales no serán compartidos a sus compañeros ni a la empresa Agroinversiones Valle y Pampa.

El objetivo de esta investigación es conocer la percepción de los trabajadores agrarios sobre las prácticas de atracción y retención laboral de la empresa B Valle y Pampa a partir del área “Trabajadores” de la Evaluación de Impacto B.

Preguntas Introductorias

1. ¿Cuántos años tiene?
2. ¿En dónde vive? ¿Con quién vive?
3. ¿Qué puesto ocupa dentro de Valle y Pampa?
4. ¿Cuál es el tiempo de duración de su contrato con la empresa?
5. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en Valle y Pampa? ¿En qué campañas ha participado?
6. ¿Qué otras actividades/trabajos realiza aparte de Valle y Pampa?
7. ¿Sabía que Valle y Pampa está certificada como Empresa B? ¿Conoce el concepto de Empresa B? ¿Cuál es su opinión respecto a ello?

Beneficios - Salud, Seguridad y Seguridad

8. ¿Qué opinas de los centros de atención médica del departamento de Ica?
9. ¿Qué servicios y beneficios de salud tienes al trabajar en AVP? De lo comentado anteriormente, ¿Cuáles son por ley? ¿En qué se diferencian respecto a otros fundos en los que has trabajado?
10. ¿Qué opinas de las actividades, capacitaciones e información de Seguridad y Salud Ocupacional en AVP?

11. ¿De qué manera previenen accidentes al momento de utilizar materiales peligrosos o maquinarias en AVP?

Capacitación - Desarrollo Profesional

12. Coméntame, ¿cómo ha sido trabajar en otros fondos? ¿Cómo es AVP?
13. ¿De qué manera aprendes AVP? ¿Cómo lo aplicas en tu vida personal?
14. ¿Qué oportunidades de ascenso tienes en la empresa?
15. ¿De qué manera evalúan tu trabajo en AVP?
16. Si tuvieras un contrato temporal, ¿por qué motivos volverías a trabajar en AVP?

Ambiente Laboral - Satisfacción y Compromiso

17. ¿Qué opinas de la información brindada en el Manual de Reglamento Interno?
18. ¿De qué manera la empresa aborda el tema de la no discriminación?
19. ¿Qué beneficios te ofrece la empresa AVP? ¿En qué se diferencia de los otros fondos de Ica?
20. ¿De qué manera la empresa te escucha, brinda autonomía y permite que participes en la toma de decisiones?
21. ¿De qué manera se solucionan los desacuerdos en la empresa? (entre compañeros de trabajo, o trabajador y la empresa)
22. ¿Qué te hace sentir bien en tu lugar de trabajo? ¿Qué tendría que pasar para que te vayas de la empresa?
23. ¿Qué licencias/permisos te otorga AVP? ¿Qué opinas de ellas?
24. ¿Qué opinas de la presencia del sindicato en las empresas? ¿Pertenece a uno?

Remuneraciones - Seguridad Financiera

25. ¿Qué opinas sobre el jornal que te ofrecen los fondos en los que has trabajado? ¿Y en AVP?
26. ¿Cuál es tu opinión acerca de los pagos adicionales al jornal que te brinda la empresa?
27. ¿Qué opinas de las formas de pago que tiene la empresa para darles el jornal?
28. ¿Qué opinas del sistema de pensiones al cual estás afiliado?
29. ¿Qué harías si la empresa te otorga un servicio o apoyo financiero?

ANEXO S: Validación de las guías de entrevistas con expertos

Tabla S1: Validación de las guías de entrevistas con expertos

Nombre	Institución	Cargo	Duración
Mónica Bonifaz	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente	60 min.
Martha Pacheco	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente	45 min.

ANEXO T: Ficha de entrevistas del trabajo de campo

Tabla T1: Ficha de entrevistas del trabajo de campo a los representantes administrativos

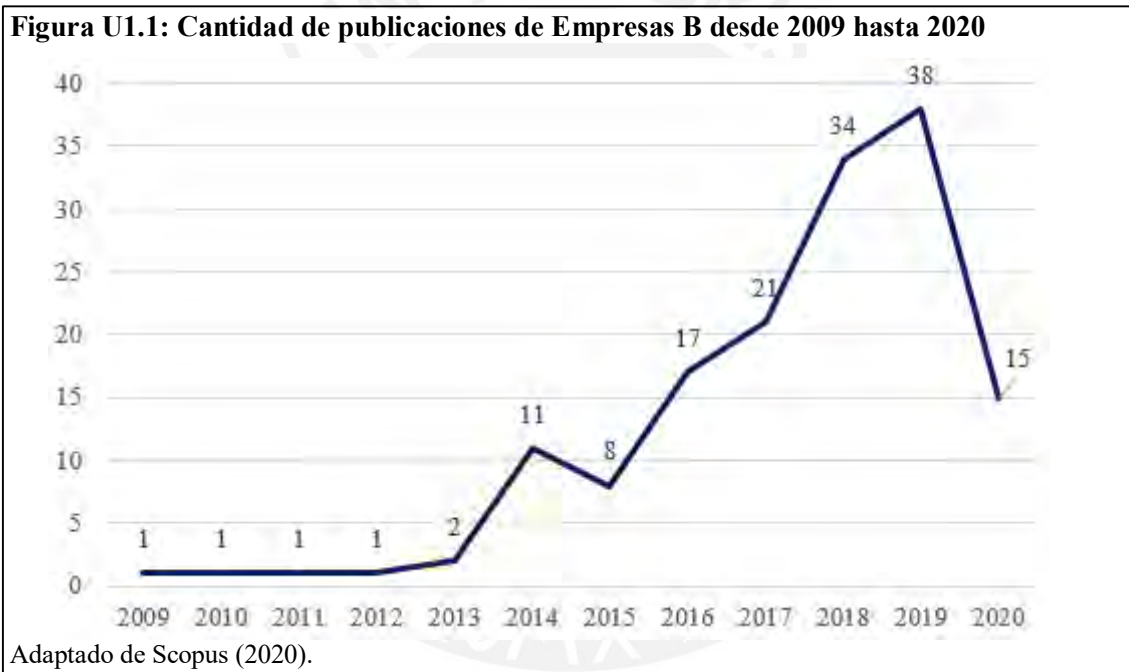
Nombre	Institución	Cargo	Duración	Fecha
Gabriela Merino	Valle y Pampa (Oficina Lima)	Jefe de Impacto, Talento y Bienestar	1 hora y 14 minutos	5 de noviembre de 2019
Minela Chávarri	Valle y Pampa (Oficina Lima)	Gerente de Impacto, Talento y Bienestar	1 hora y 25 minutos	5 de noviembre de 2019
			40 minutos	21 de noviembre de 2019
Juan García	Valle y Pampa (fundo Pisco)	Jefe de Administración y Logística	1 hora y 49 minutos	27 de noviembre de 2019
Florabel Penado	Valle y Pampa (fundo Pisco)	Asistente Social	58 minutos	28 de noviembre de 2019

ANEXO U: Reporte bibliométrico de empresas B

U1: Análisis bibliométrico de las publicaciones relacionadas a empresas B en Scopus

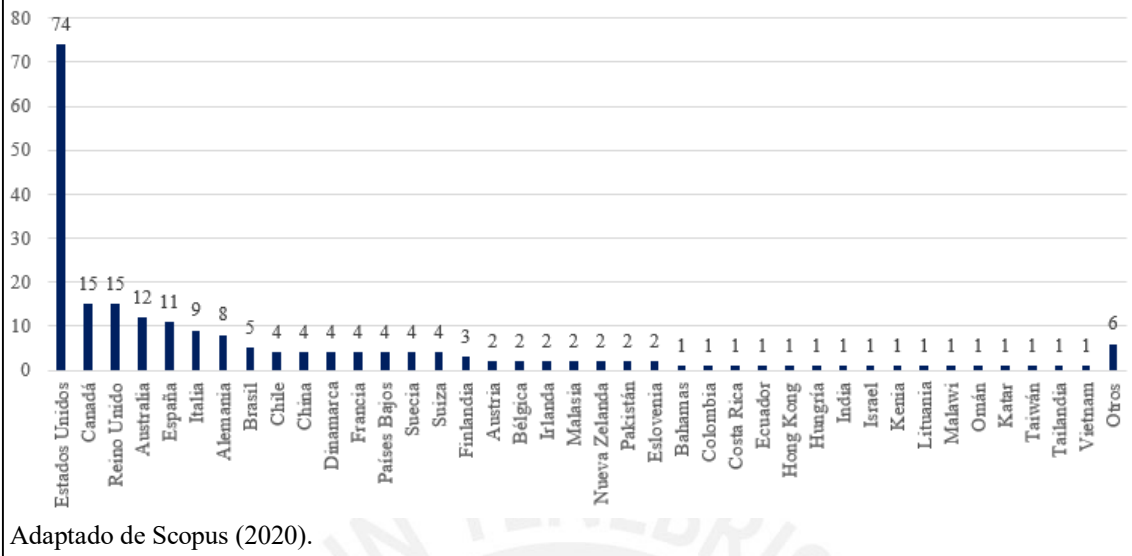
La recolección de datos para esta investigación se llevó a cabo utilizando la base de datos Scopus, ya que cuenta con más de 25,100 registros, de más de 5,000 publicaciones internacionales. Adicionalmente, Scopus ofrece el panorama más completo de producción de investigación en diferentes temas como ciencia, tecnología, medicina, ciencias sociales, artes y humanidades. La búsqueda de información sobre publicaciones de las empresas B realizada en abril del 2020 se muestra a continuación: ALL (“B Corps”).

En la Figura U1.1, se observa que el primer resultado de búsqueda fue una publicación en el año 2009, siendo el título: “Corporate responsibility: The American experience”.



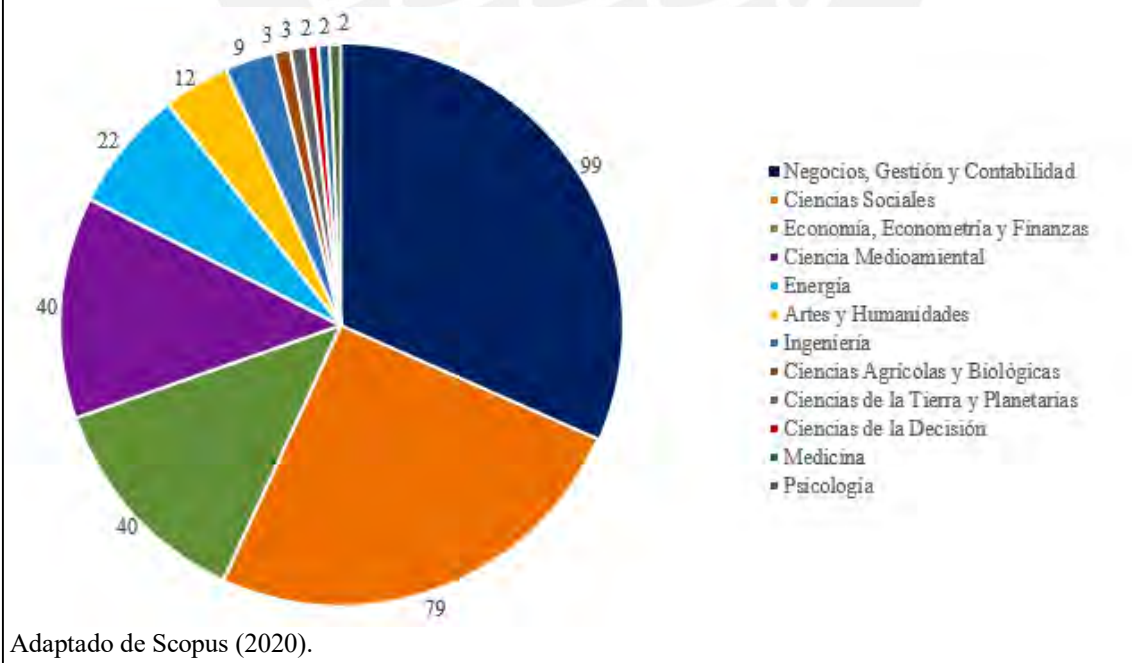
En la Figura U1.2, se muestran los documentos por país; siendo Estados Unidos aquel con mayor número de publicaciones (74), seguido de Canadá y Reino Unido.

Figura U1.2: Cantidad de publicaciones de Empresas B según País desde 2009 hasta 2020



Respecto a la Figura U1.3, la búsqueda en la base de datos sobre la gestión de personas en las empresas B se realizó en las diferentes áreas de estudio de Scopus. De acuerdo a ello, se encontró el capítulo de un libro que desarrolla este tema llamado “People Management in Social Enterprises: B Corporations”; el cual se ubica en el área “Negocios, Gestión y Contabilidad”. En esta publicación, los autores sugieren que exista un sistema híbrido de gestión de personas adaptado a este nuevo tipo de empresa.

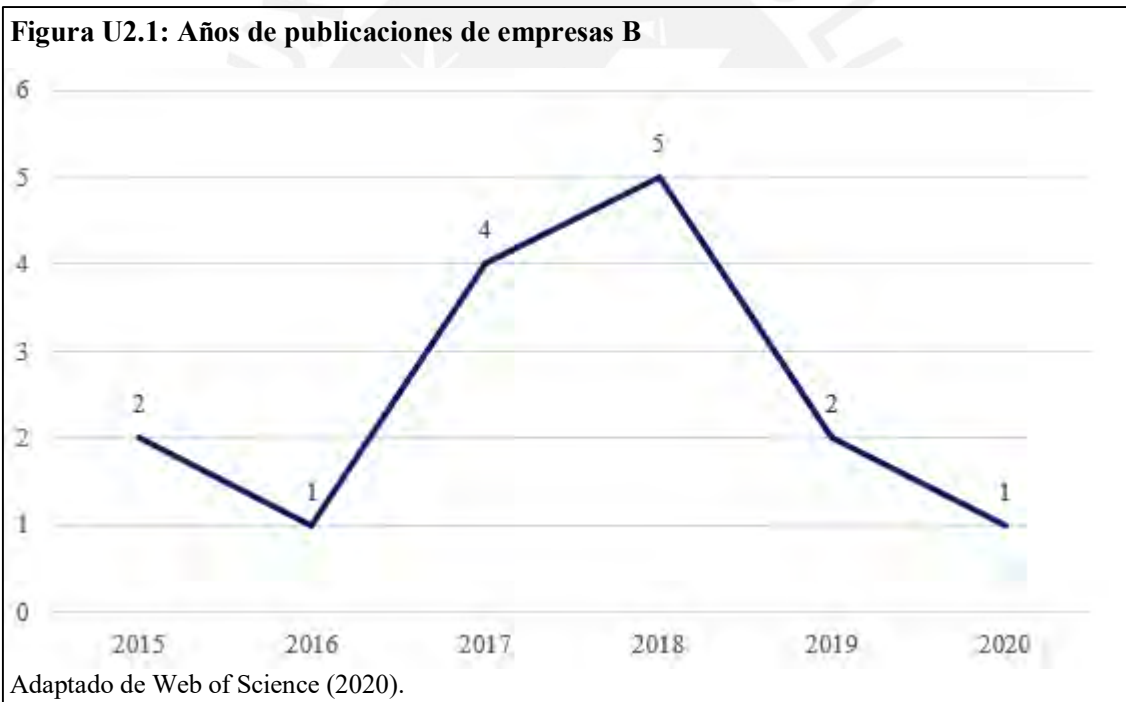
Figura U1.3: Cantidad de publicaciones de Empresas B según área de estudio desde 2009 hasta 2020



U2: Análisis bibliométrico de las publicaciones relacionadas a empresas B en Web of Science

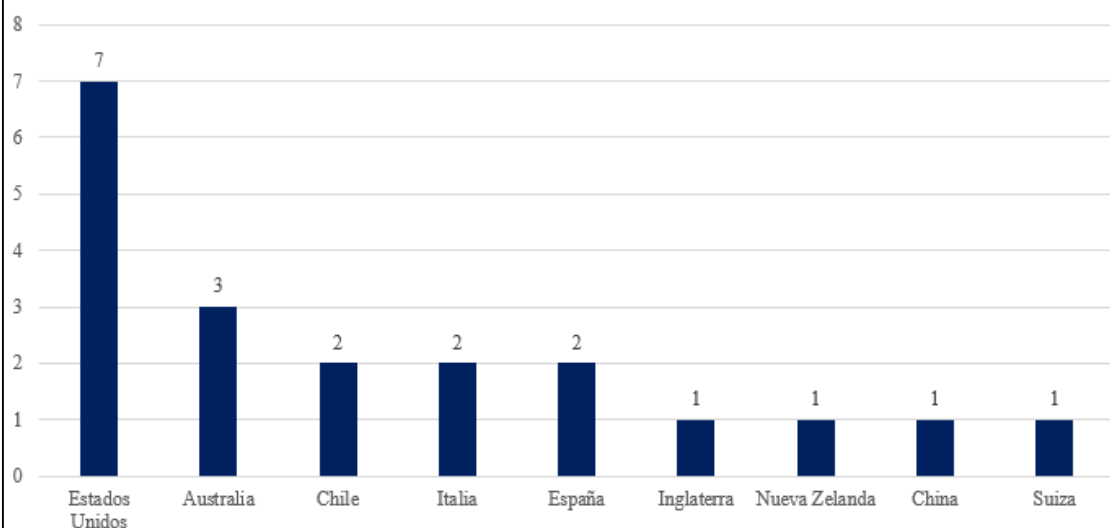
Otra base de datos revisada para la presente investigación fue Web of Science, ya que ofrece más de 1,5 millones de registros y más de 23 millones de referencias citadas por año, por lo que cubre más de 230 disciplinas relacionadas con la ciencia, ciencias sociales, artes y humanidades de aproximadamente 9300 de las revistas de investigación más prestigiosas y de alto impacto del mundo, incluido contenido científico multidisciplinario a partir de 1996. La búsqueda de información sobre publicaciones de las empresas B realizada en abril del 2020 se muestra a continuación: TODOS LOS CAMPOS (“B Corps”).

En la Figura U2.1, se muestra que las primeras publicaciones encontradas datan del año 2015; siendo sus títulos: “B-Corps-A Growing Form of Social Enterprise: Tracing Their Progress and Assessing Their Performance” y “Evaluating CSR accomplishments of founding certified B Corps”.



En la Figura U2.2, se muestra que el país con mayor número de publicaciones es Estados Unidos (7), seguido de Australia, Chile, Italia y España, respectivamente.

Figura U2.2: Cantidad de publicaciones de Empresas B según País desde 2015 hasta 2020



Adaptado de Web of Science (2020).

Respecto a la Figura U2.3, la búsqueda en la base de datos sobre la gestión de personas en las empresas B se realizó en las diferentes áreas de estudio de Web of Science. En línea a ello, no se encontraron estudios similares a este tema.

Figura U2.3: Cantidad de publicaciones de Empresas B según área de estudio desde 2015 hasta 2020

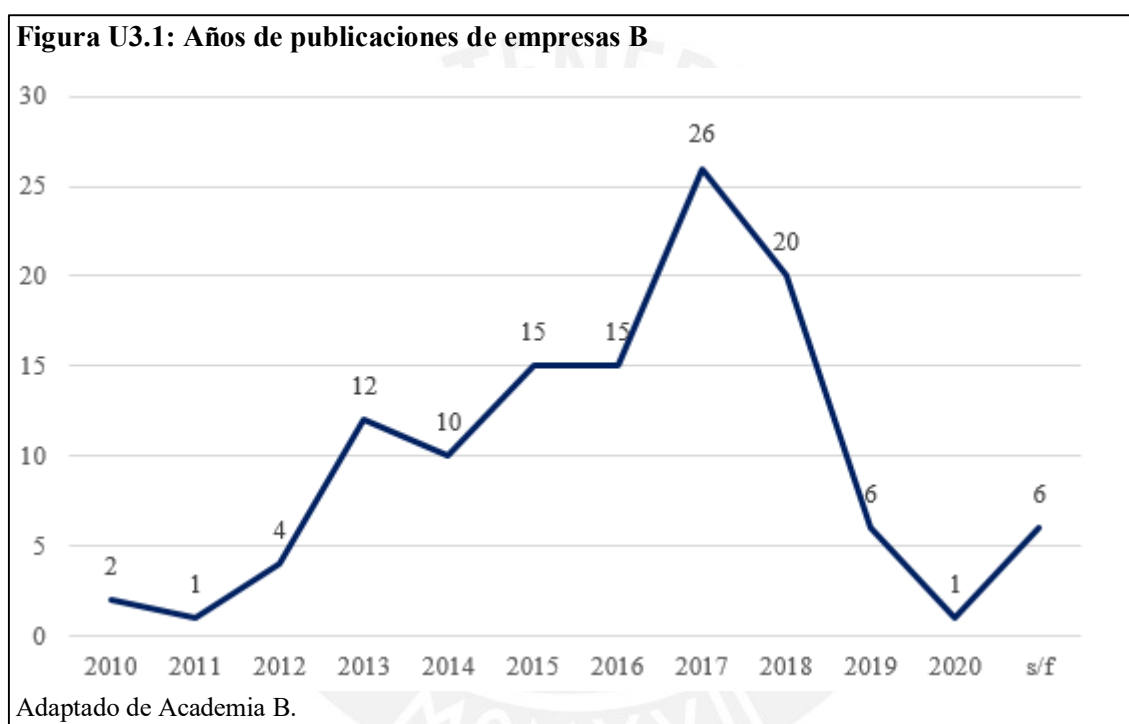


Adaptado de Web of Science (2020).

U3: Análisis bibliométrico de las publicaciones relacionadas a empresas B en Academia B

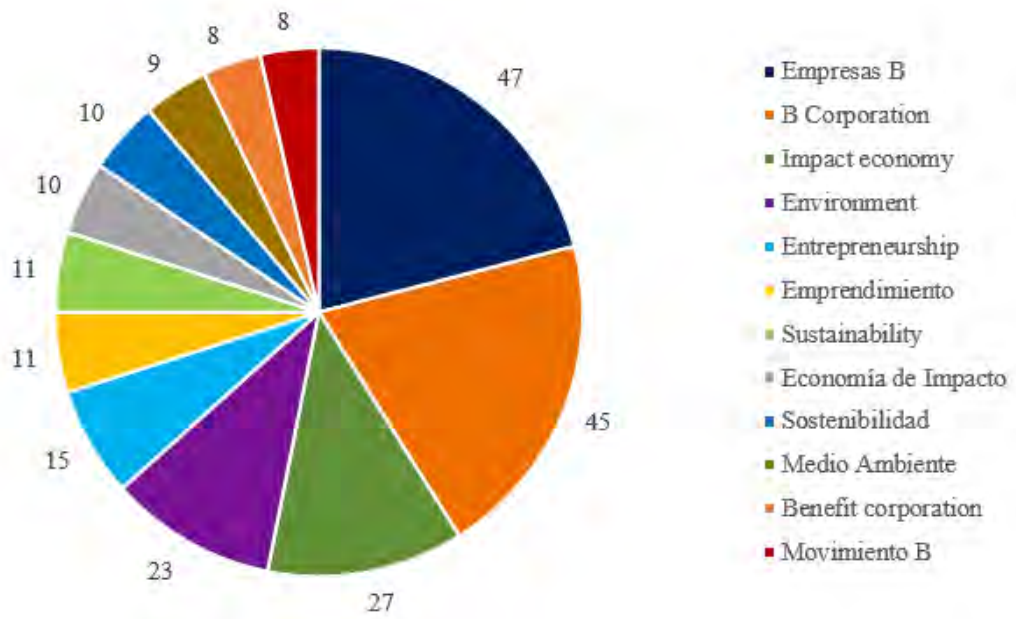
Otra base de datos revisada para la presente investigación fue Academia B debido a que cuenta con una biblioteca digital enfocada en estudios sobre B Corps, Sistema B y compañías con propósitos específicos. La búsqueda de información sobre publicaciones de las empresas B realizada en abril del 2020 muestra 118 registros en temas relacionados con la sostenibilidad, emprendimiento, economías de impacto, entre otros.

En la Figura U3.1, se observa que las primeras publicaciones encontradas son del año 2010, siendo sus títulos: “B Lab: Building a new sector of the economy” y “Harvard Business School Case - PATAGONIA (B Corp)”.



Respecto a la Figura U3.2, se ha realizado una búsqueda en la base de datos sobre el tema de gestión de personas en las empresas B sin encontrarse alguna publicación sobre ello. Sin embargo, se encontró una publicación similar que aborda el liderazgo femenino en las empresas B llamada: “¿Revolución o suavizante? Mujeres liderando en Empresas B”. Adicionalmente, se encontraron cinco estudios vinculados a la agroindustria en este tipo de empresas llamados: “Empresas B: una solución para el mundo – Análisis del caso Guayaki”, “Fruits of the Andes”, “Sustainable Farming of Premium Quality Coffee”, “Managing Sustainable Hybrid Organisations: A Case Study in the Agricultural Sector” y “Agriculture as a Purpose of General Well-Being”. Esta última corresponde a un artículo y entrevista al sujeto de estudio.

Figura U3.2: Cantidad de publicaciones de Empresas B según categoría desde 2010 hasta 2020



Adaptado de Academia B.

ANEXO V: Matriz de Hallazgos

Tabla V1: Resumen de hallazgos de la variable Bienestar, Salud y Seguridad

Variable	Subvariables	Patrón de hallazgos	Prácticas de Valle y Pampa	Percepción de los trabajadores agrarios
Bienestar, Salud y Seguridad	Prestación de servicios gubernamentales de atención médica	Percepción de la atención médica gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> • Brindan el Seguro Social de Salud (EsSalud) a partir del tercer mes. • Traslado al centro médico EsSalud de Pisco en caso de accidente. • Facilita el proceso de sacado de citas vía telefónica a través de la asistente social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran al seguro de Essalud como un beneficio. • Perciben que el seguro de EsSalud presenta ineficiencias porque la atención es lenta. • Indican que el proceso para sacar una cita médica es tedioso y pueden perder su ingreso por un día de trabajo. • Hay malestar porque el empleador descuenta el 4% de su salario para el aporte a EsSalud, ya que es considerada como una entidad ineficiente
	Cobertura de salud	Servicios y beneficios de salud	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con el servicio de tóxico para atender emergencias. • Dictan charlas de salud a cargo del médico ocupacional y la enfermera del tóxico. • Brindan asesorías psicológicas todos los sábados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen acceso al tóxico en casos de emergencia o enfermedad. • Reconocen que reciben charlas de salud dictadas por profesionales externos. • Afirman que reciben asesorías psicológicas.
	Beneficios para trabajadores intermitentes			
	Beneficios de salud adicionales			
	Programa de salud y seguridad	Capacitaciones sobre Seguridad y salud ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con un plan de salud y seguridad compuesto por capacitaciones y el comité de salud y seguridad en el trabajo. • Ponen a disposición el área de servicio social. • Cuentan con un médico ocupacional y, enfermera que brindan charlas de salud y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción positiva del plan de salud y seguridad • Reconocen la existencia del comité de salud y seguridad, específicamente sobre las labores del presidente • Agregan que durante la inducción reciben charlas sobre seguridad y salud.

Tabla V1: Resumen de hallazgos de la variable Bienestar, Salud y Seguridad (continuación)

Variable	Subvariables	Patrón de hallazgos	Prácticas de Valle y Pampa	Percepción de los trabajadores agrarios
	Prácticas de seguridad laboral	Equipos de protección personal (EPP)	<ul style="list-style-type: none"> Entregan equipo de protección personal de acuerdo al puesto laboral. Verifican y promueven el uso de los EPP. Cuentan con un manual de procedimientos. Entregan bloqueador y brindan charlas sobre el uso de los EPPs. 	<ul style="list-style-type: none"> Confirman la recepción de los EPPs y se les exige que los usen. Añaden que el caporal es el encargado de supervisar la utilización de los EPPs. Agreden que los EPPs los pueden incomodar o se dañan y ello se comunica a la gerencia. Mencionan que los operarios de los tractores no cuentan con EPPs.
	Manejo de materiales peligrosos	Riesgos y peligros en el puesto laboral	<ul style="list-style-type: none"> Han identificado que los riesgos varían dependiendo del lugar en donde se esté trabajando. Mencionan que un riesgo constante es la radiación solar a la que están expuestos los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Afirman que los riesgos varían de acuerdo al cultivo donde se encuentren. Añaden que otro riesgo son las posibles caídas que pueden ocurrir al utilizar los tractores porque no utilizan los EPPs. Agreden que se pueden generar otros riesgos por descuido, distracción o rapidez en las labores.
	Prácticas empresariales relacionadas con la maquinaria	Prevención de accidentes	<ul style="list-style-type: none"> Existen reuniones mensuales de prevención de accidentes, en el que participan un supervisor externo y el Comité de Seguridad y Salud. Contratan a un supervisor externo de salud y seguridad que realiza inspecciones, identifica riesgos y elabora un plan de mejora. Cuentan con una empresa tercerizada que realiza inspecciones mensuales a los puestos de los trabajadores para enseñarles mejores prácticas, y elaboran un informe de mejora. Poseen un protocolo de salud para todos los puestos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> Agreden que reciben charlas de prevención de accidentes y utilizan equipos de protección dependiendo del lugar donde se encuentren laborando. Mencionan que otra forma de prevenir accidentes es el autocuidado. Añaden que el comité de Seguridad y Salud revisa las condiciones de trabajo y equipos de seguridad para prevenir accidentes.

Tabla V2: Resumen de hallazgos de la variable Desarrollo Profesional

Variable	Subvariable	Patrón de hallazgo	Prácticas de Valle y Pampa	Percepción de los trabajadores agrarios
Desarrollo Profesional	Empleo formal	Empleo formal en Valle y Pampa	<ul style="list-style-type: none"> • Es una empresa formal y respeta la legislación agraria. • Brindan charlas para informar a los trabajadores sobre sus beneficios legales. • Entregan todos los beneficios laborales a los trabajadores agrarios y un jornal promedio al mercado. • Identifican que hay trabajadores agrarios que se van a otros fundos por un pago mayor, pese a no recibir los beneficios legales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocen que la empresa respeta sus derechos laborales y beneficios legales. • Identifican el seguro de salud como un beneficio al trabajar en una empresa formal, de acuerdo con los trabajadores que tienen experiencia en otros fundos.
	Políticas y de prácticas de desarrollo profesional	Aprendizaje laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Brindan capacitaciones técnicas relacionadas a las labores en el fundo, con el fin que mejoren su productividad y tengan más oportunidades laborales. • Apoyan a aquellos trabajadores que tienen la disposición de progresar, para brindarles oportunidades de desarrollo y se conviertan en técnicos agrícolas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen oportunidades de capacitación para obtener mayores conocimientos sobre las técnicas de cultivo. • Identifican a los encargados, caporales y jefes de áreas como los responsables de su aprendizaje en el fundo.
		Aprendizaje personal	<ul style="list-style-type: none"> • Brindan asesorías psicológicas, charlas de salud y vida familiar, entre otros. • Se realizan visitas a los hogares con problemas familiares por el área de servicio social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Añaden que pueden aplicar lo aprendido en el trabajo dentro de su vida personal.

Tabla V2: Resumen de hallazgos de la variable Desarrollo Profesional (continuación)

Variable	Subvariable	Patrón de hallazgo	Prácticas de Valle y Pampa	Percepción de los trabajadores agrarios
	Promoción interna de empleados	Oportunidades de ascenso	<ul style="list-style-type: none"> • Brindan línea de carrera de acuerdo al desempeño y perfil de puesto requerido. • Existen oportunidades de pasar a planilla administrativa. • Priorizan a los trabajadores de campo en lugar de reclutar a externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocen que pueden acceder a oportunidades de crecimiento, de acuerdo a su desempeño y perfil de puesto requerido. • Comentan que las oportunidades de crecimiento están dirigidas a sus familiares, referidos y ellos mismos.
		Rotación de puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Brindan oportunidades a los trabajadores agrarios para rotar entre los tres cultivos, de acuerdo a las necesidades de cada uno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen solo siete trabajadores que reconocen sobre las oportunidades para rotar entre cultivos.
	Proceso de evaluación de empleados	Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con iniciativas para evaluar el desempeño, a pesar que no tienen un proceso establecido • Indican que la evaluación depende del objetivo de cada puesto y del cultivo en donde se encuentren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifican que los encargados, caporales, ingenieros y su asistente son los responsables de la evaluación y retroalimentación del desempeño. • Reconocen que la evaluación depende del objetivo del puesto y del cultivo donde laboren.
	Recontratación de trabajadores intermitentes	Motivos para regresar a Valle y Pampa	<ul style="list-style-type: none"> • Sostienen que por la naturaleza del sector tienen una alta rotación del personal. • Conocen que los trabajadores intermitentes esperan a las próximas campañas para regresar. • Se identifican algunos motivos para que los trabajadores regresen como son el buen trato, oportunidades de crecimiento, relaciones interpersonales, clima laboral y flexibilidad de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comentan que regresarían a trabajar por el buen trato, relaciones interpersonales, beneficios de salud, y la comodidad al trabajar en Valle y Pampa.

Tabla V3: Resumen de hallazgos de la variable Satisfacción y Compromiso

Variable	Subvariable	Patrón de hallazgo	Prácticas de Valle y Pampa	Percepción de los trabajadores agrarios
Satisfacción y Compromiso	Información sobre el manual del empleado	Manual de Reglamento Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un manual de reglamento interno que contiene los procedimientos, derechos y obligaciones. • Indica que el manual es proporcionado a los trabajadores nuevos y reingresantes. • Entregan un cargo a los trabajadores para que firmen y certifique su lectura y recepción. • No se exige que los trabajadores lean el manual durante la inducción por falta de tiempo. • Asignan al área de ITB para que elaboren y actualicen el manual de reglamento interno, ya que deben cumplir con las exigencias de la certificación B. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce haber recibido el manual que contiene las normas, derechos, funciones, entre otros. • Añaden que pueden llevarse el manual a sus casas para leerlo con detenimiento. • Confirman que el manual es entregado al personal nuevo y reingresantes.
	Beneficios complementarios	Beneficios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgan los beneficios a los trabajadores permanentes e intermitentes. • Ofrecen beneficios con el fin de mejorar la calidad de vida del trabajador • Observa que su competencia adopta sus prácticas porque se han vuelto referentes en la región. • Se entregan premios, brindan servicio de transporte, almuerzo, hay convenios con tiendas de abarrotes, flexibilidad de horarios, entrega de frutas y sorteos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirman haber recibido beneficios como alimentación, convenios con tiendas de abarrotes, flexibilidad de horarios, premios, entrega de fruta, sorteos y servicio de transporte al fundo.

Tabla V3: Resumen de hallazgos de la variable Satisfacción y Compromiso (continuación)

Variable	Subvariable	Patrón de hallazgo	Prácticas de Valle y Pampa	Percepción de los trabajadores agrarios
		Celebraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan promover la camaradería y fomentar una cultura organizacional horizontal con el fin de reconocer y agradecer al personal. • Celebran el aniversario del fundo, la fiesta de navidad, el día de la madre, día del trabajador y eventos realizados por los jefes al finalizar la campaña de cada cultivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coinciden que la empresa fomenta la camaradería y un buen ambiente laboral. • Reconocen que participan de actividades como las festividades del día de la madre, aniversario del fundo, día del trabajador, día del padre, navidad y almuerzos por término de la campaña de granada. •
	Política de no discriminación	No discriminación	<ul style="list-style-type: none"> • No se discrimina por sexo, edad, raza, discapacidades, religión ni orientación sexual; descritos en el Código de Ética y en el Manual de no discriminación • Asignan labores acordes a las capacidades de los trabajadores para promover la diversidad e inclusión. • Han reafirmado sus prácticas de no discriminación en sus estatutos cumpliendo con la exigencia del área Trabajadores de la Evaluación B. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afirman que la empresa no discrimina y trabajan con personas que tienen habilidades diferentes. • Confirman que se asignan tareas de acuerdo a las capacidades. • Añaden que los jefes, ingenieros y caporales les explican sobre el tema y promueven la enseñanza y apoyo a las personas con habilidades diferentes.

Tabla V3: Resumen de hallazgos de la variable Satisfacción y Compromiso (continuación)

Variable	Subvariable	Patrón de hallazgo	Prácticas de Valle y Pampa	Percepción de los trabajadores agrarios
	Empoderamiento de los trabajadores	Representantes de trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Poseen la certificación de Fair For Life que brinda libre asociación, autonomía y prácticas que empoderan a los trabajadores. • Existe un comité de Comercio Justo que se encarga de detectar las necesidades de los trabajadores agrarios y es la única práctica que los empodera. • Son los trabajadores permanentes quienes conocen sobre dicha certificación y de las prácticas de agricultura sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se manifestaron respecto al tema más de la mitad de los trabajadores (67%). • Reconocen que el comité de Comercio Justo se reúne mensualmente para detectar las necesidades de los trabajadores, con el fin de presentarlo ante la gerencia (15%).
		Participación e inclusión de las opiniones de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un buzón de sugerencias en Lima e Ica para conocer sobre las necesidades y requerimientos del personal. • Se atienden las consultas de los trabajadores intermitentes sobre su reincorporación. • Implementan distintas iniciativas para escuchar y tomar en cuenta la opinión de los trabajadores; por ejemplo, los grupos focales, el boletín mensual y la encuesta anual de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirman que existe un buzón de sugerencias que revisa cada 15 días. • Concuerdan que la empresa está atenta para escuchar y atender sus opiniones. • Añaden que cuentan con dos representantes que fomentan la participación y toman en cuenta sus opiniones.

Tabla V3: Resumen de hallazgos de la variable Satisfacción y Compromiso (continuación)

Variable	Subvariable	Patrón de hallazgo	Prácticas de Valle y Pampa	Percepción de los trabajadores agrarios
	Mediación de conflictos	Solución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> No existen conflictos, solo discrepancias o desacuerdos que les sirven para mejorar sus prácticas laborales. Resaltan el rol del jefe de operaciones como mediador para la solución de conflictos, porque ha desarrollado un liderazgo y está en constante comunicación con todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Agregan que hay conflictos en la empresa. Confirman el rol del jefe de operaciones para la solución inmediata de conflictos. Añaden que los jefes de cultivo, el presidente de seguridad y salud en el trabajo, los caporales y controladores son mediadores en este tema.
	Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación de personal	Razones para sentirse bien en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Identifican que los trabajadores valoran el buen trato que se les brinda, las relaciones interpersonales, la flexibilidad de horarios, oportunidades de ascenso, bono de productividad y reconocimientos. Ofrecen oportunidad para que puedan ascender y no hay ningún tipo de presión u hostigamiento por parte de los jefes. Han detectado que los trabajadores les gusta las capacitaciones relacionadas a su puesto y de desarrollo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Concuerdan que valoran el buen trato y la empresa se preocupa por ellos. Añaden que tienen la oportunidad de dialogar con jefes y gerentes. Reconocen que otras de las razones para sentirse bien son el pago puntual, seguro de salud, charlas y capacitaciones, flexibilidad de horarios, los nuevos retos y el estilo de supervisión de los jefes.
		Motivos para irse del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Han identificado que los trabajadores se retiran de la empresa por recibir un mal trato, bajo nivel de productividad, problemas personales, la influencia de jaladores, finalización de las campañas, recibir un sueldo mayor en otro fundo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Concuerda que se irían por recibir un mal trato, recibir un sueldo mayor en otro fundo, entre otros. Agregan que se irían por un mayor nivel de exigencia, condiciones climáticas, abuso o explotación, límite de edad o encontrar un trabajo cercano a su casa.

Tabla V3: Resumen de hallazgos de la variable Satisfacción y Compromiso (continuación)

Variable	Subvariable	Patrón de hallazgo	Prácticas de Valle y Pampa	Percepción de los trabajadores agrarios
	Licencias de maternidad/paternidad	Licencias o permisos	<ul style="list-style-type: none"> Se respetan los derechos relacionados a las licencias otorgadas a los trabajadores. Se otorgan licencias exigidas por ley: maternidad, paternidad, fallecimiento, enfermedad o accidentes y matrimonio. Brindan permisos personales y descansos médicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocen que tienen permisos o licencias debido a que conocen sobre sus derechos. Añaden que los jefes les brindan permisos si se lo comunican con anticipación. Agregan que cuando se les concede el permiso, pierden el bono de asistencia y deben recuperar las horas en caso de salud o estudios.
	Licencias remuneradas ofrecidas al personal agrario			
	Revisión de prácticas laborales	Revisión de prácticas laborales	<ul style="list-style-type: none"> Implementan las prácticas laborales en función a los tres pilares. Manejan indicadores de responsabilidad social y clima organizacional en cada área. Asignan los procesos de certificación y las auditorías al área de ITB Tienen certificaciones enfocadas en el personal agrario que les permite mejorar su calidad de vida. Reconocen que la certificación B les permite reafirmar sus prácticas laborales, logrando realizar un reporte de sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Añaden que no conocen sobre la certificación B, ni sus auditorías que realizan (72%). Agregan que conocen sobre las empresas B (28%).
	Sindicato de trabajadores agrarios	Sindicato agrario	<ul style="list-style-type: none"> Se permite la libre asociación de trabajadores con el fin de transmitir sus necesidades, problemas y reclamos a la gerencia través del comité de Comercio Justo. 	<ul style="list-style-type: none"> Agregan que no les gustaría pertenecer a un sindicato agrario porque podría generar discrepancias entre ellos y la empresa.

Tabla V4: Resumen de hallazgos de la variable Seguridad Financiera

Variable	Subvariables	Patrón de hallazgo	Prácticas de Valle y Pampa	Percepción de los trabajadores agrarios
Seguridad Financiera	Remuneración más baja	Remuneración en Valle y Pampa	<ul style="list-style-type: none"> Tienen una escala de pagos que inicia con el monto por jornal mínimo exigido por ley. Otorgan un pago por jornal diferente dependiendo del puesto que ocupen en la empresa. Se incluye la CTS, gratificaciones, asignación familiar, vacaciones y feriados en el pago por jornal. Informan a los trabajadores sobre los derechos que poseen al ser parte del régimen agrario. Existe un diferencial en el pago por jornal del cultivo de espárrago respecto a los otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocen que no todos reciben el mismo monto por jornal debido al tipo de puesto y cultivo en el que laboran. Agregan que el pago recibido es poco en comparación con el esfuerzo que realizan. Confirman que el pago por jornal incluye CTS, gratificación, asignación familiar y seguro; dirigido a los trabajadores intermitentes y permanentes. Añaden que el principal motivo para salir a trabajar es lograr cubrir todas sus necesidades.
	Empleados con un salario mínimo vital			
	Empleados que tienen un salario por encima del mínimo			
	Iniciativas para aumentar salarios y beneficios	Pagos adicionales	<ul style="list-style-type: none"> Brindan incentivos orientados a la equidad, esfuerzo diario y tipo de labor que ejercen los trabajadores agrarios. Entregan los incentivos de acuerdo a la productividad y calidad de la cosecha. Otorgan dos tipos de bonos: productividad y asistencia. Se entregan ambos bonos en el cultivo de arándano y granada. Se brinda un bono de asistencia mayor en el cultivo de espárrago. 	<ul style="list-style-type: none"> Mencionan que los pagos adicionales se otorgan de acuerdo al desempeño obtenido, contribuye a su productividad y es una forma de reconocimiento. Afirman que reciben los bonos de asistencia y productividad durante las campañas de arándanos y granada. Añaden que los trabajadores más productivos reciben premios y/o reconocimientos en temporadas de cosecha. Agregan que las horas extra son reconocidas como un buen incentivo.

Tabla V4: Resumen de hallazgos de la variable Seguridad Financiera (continuación)

Variable	Subvariables	Patrón de hallazgo	Prácticas de Valle y Pampa	Percepción de los trabajadores agrarios
	Prácticas y políticas de remuneración	Formas de pagos	<ul style="list-style-type: none"> Otorgan el pago por jornal y los pagos adicionales de manera quincenal a través de cuenta bancaria por motivos de seguridad. Mencionan que los trabajadores prefieren un pago diario y sin recibir boleta que generan su salida sin aviso previo. Existen dos tipos de planillas: administrativa y agraria, siendo la primera de manera mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> Señalan que están de acuerdo con la forma de pago quincenal y a través de una cuenta bancaria por cuestiones de seguridad. Indican que al inicio se les complicaba recibir el pago quincenal porque en otros fundos se otorga de manera diaria o semanal. Agregan que existen retrasos en el pago porque se incrementa el número de personal cuando coinciden dos o las tres campañas.
	Programas de jubilación	Fondo de pensiones	<ul style="list-style-type: none"> Se brindan espacios para que los trabajadores se informen sobre los fondos de pensiones que pueden afiliarse. Se han recibido visitas por parte de representantes de la AFP para informar al personal de manera mensual. Existe libertad para que los trabajadores puedan escoger entre la ONP o AFP. 	<ul style="list-style-type: none"> Confirman que reciben información sobre los fondos de pensiones en la empresa. Añaden que entre los motivos para afiliarse a un fondo de pensiones es ahorrar para su jubilación. Agregan que están afiliados a un fondo de pensiones privado por referencia de terceros o por la imagen que transmite la entidad.
	Servicios financieros para empleados	Apoyo financiero	<ul style="list-style-type: none"> No existe apoyo financiero dirigido a los trabajadores agrarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Afirman que la empresa no brinda ningún apoyo financiero.

ANEXO W: Análisis del área Trabajadores de la Evaluación de Impacto B

Figura W1: Análisis del área Trabajadores de la Evaluación de Impacto B

Atracción y Retención laboral							
Bienestar, Salud y Seguridad		Desarrollo Profesional		Satisfacción y Compromiso		Seguridad Financiera	
Cobertura de Salud	Beneficios para trabajadores intermitentes	Empleo formal	Políticas y prácticas de desarrollo profesional	Información sobre el manual del empleado	Política de no discriminación	Remuneración más baja	Empleados con un salario mínimo vital
Beneficios de salud adicionales	Prácticas de seguridad laboral	Recontratación de trabajadores intermitentes	Promoción interna de empleados	Beneficios complementarios	Empoderamiento de los trabajadores	Empleados que tienen un salario por encima del mínimo	Iniciativas para aumentar salarios y beneficios
Programa de salud y seguridad	Manejo de materiales peligrosos			Mediación de conflictos entre los trabajadores y la gerencia	Licencia de maternidad/paternidad	Prácticas y políticas de remuneración	
Prácticas empresariales relacionadas con la maquinaria				Relevamiento y evaluación comparativa de las tasas de satisfacción y rotación de personal	Licencias remuneradas del personal agrario		

Coincide con la Evaluación B

 Sí coincide
 No se puede determinar
 No coincide