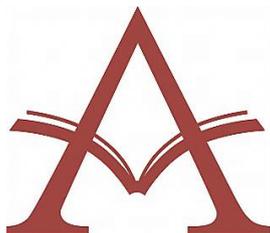


**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**EL TALENTO HUMANO Y EL CRECIMIENTO  
SOSTENIBLE DE LAS AGROINDUSTRIAS DE  
GRANOS ANDINOS EN PUNO 2018**

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**HALLASI ANCORI, MIOZELIT AILUJ**

**ASESOR:**

**Dr. FRANCISCO CELSO VILLANUEVA CHÁVEZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SOLUCIONES EMPRESARIALES E**

**INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

**LIMA, PERÚ**

**FEBRERO, 2019**

## **Dedicatoria**

A mi madre, Julia Ancori Mayta por su ejemplo de dedicación, esfuerzo y espíritu de lucha constante. A mis hermanas Charmelit y Marvelit por su apoyo y seguimiento moral y espiritual.

Miozelit

## **Agradecimiento**

Un sincero y especial agradecimiento a quienes han sido parte de este proceso de investigación y formación académica para la culminación de esta tesis, de forma directa e indirecta, Dr. Aarón Oyarce Yuzzelli, Dr. Francisco Villanueva Chávez y Dr. Augusto Blanco Falcón.

## **Reconocimiento**

Un franco reconocimiento a la Universidad de las Américas.

## Resumen

Las empresas agroindustriales de granos andinos en Puno aún no se han percatado sobre la importancia de gestión de talento humano que fomente su crecimiento sostenible en el mercado competitivo actual.

El objetivo de estudio ha sido analizar el talento humano y el crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno. Para lo cual, se ha planteado como problema de investigación ¿Cómo analizar el talento humano y el crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno?

Para este estudio se ha aplicado la metodología cualitativa, diseño no experimental, y utilización de guías de entrevistas con cinco empresarios agroindustriales de granos andinos en Puno.

Concluyendo de ello que, no solo las empresas desconocen la relevancia de la gestión del talento humano; sino el mismo gobierno, en cuanto al manejo productivo, transformación y comercialización de los granos andinos. Haciéndose ello bastante notorio durante el *Año de la quinua*, época que en vez de fomentar el producto se suscitó una problemática socio-económica irreversible.

Razón por la que, tanto la educación como la adquisición de conocimiento fidedigno en todos los ámbitos son vitales para el empoderamiento de los individuos y el crecimiento empresarial. Siendo recomendable la creación de oportunidades de superación para el talento humano en cada eslabón de la cadena de valor de las agroindustrias del altiplano peruano.

Además de la necesidad de un proceso de concientización sobre el gran potencial alimenticio de los granos andinos, no sólo nutricionalmente sino también económicamente. Finalmente, se incita a otros investigadores a desarrollar más trabajos en relación al tema.

**Palabras claves:**

Recurso humano, talento, gestión de talento humano, crecimiento sostenible, sostenibilidad empresarial, agroindustria, empresas agroindustriales, agroindustrias de granos, granos andinos, cereales, alimentos orgánicos.

## Abstract

The agroindustry companies of Andean grains in Puno have not been fully aware yet of the relevant significance of human talent management to enhance a sustainable growth among the current competitive business market. The main aim of this research has been to analyze the human talent and sustainable growth into the agroindustry companies of Andean grains in Puno. For which, it was established as problem about how to analyze the human talent and sustainable growth into the agroindustry companies of Andean grains in Puno.

To develop the research, it was applied the qualitative methodology, a non-experimental research design, as well as interview guide sheets towards five agroindustry businesspeople of Andean grains in Puno.

Concluding that, not only the real significance of human talent management was been ignored by these companies; but the production, manufacturing and commercialization processes of the Andean grains by the government as well. Becoming that quite noticeable during the *Año de la quinua* (The Quinoa Year), when instead of enhancing the product, it got irreversible socio-economic matters to deal with.

That is why education as well as true knowledge acquisition among all contexts are vital for the individuals' empowerment and the business growth. Being recommendable the creation of personal development opportunities for human talent in each stage of the agroindustry value chain in the highlands of Peru. Besides the necessity of a reflection process about the Andean grains great food potential, not just nutritionally but economically as well. Finally, this research encourages other researchers to work on more topics related.

**Key words:**

Human resource, talent, human talent management, sustainable growth, business sustainability, agroindustry, agroindustry business, grains agroindustry, Andean grains, cereals, organic food.

## Tabla de contenido

Carátula	
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	v
Abstract .....	vii
Tabla de contenido .....	ix
Introducción .....	1

### **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1. Descripción de la realidad problemática .....	4
1.2. Planteamiento del problema .....	6
1.2.1. Problema general .....	6
1.2.2. Problemas específicos .....	6
1.3. Objetivos de la investigación .....	6
1.3.1. Objetivo general .....	6
1.3.2. Objetivos específicos .....	7
1.4. Justificación e importancia de la investigación .....	7
1.5. Limitaciones .....	10

### **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes .....	11
2.1.1. Internacionales .....	11
2.1.2. Nacionales .....	15
2.2. Bases teóricas .....	20
2.3. Definición de términos básicos .....	89

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Enfoque de la investigación .....	95
3.2. Variables .....	95
3.2.1. Operacionalización de las variables .....	95
3.3. Hipótesis .....	96
3.3.1. Hipótesis general .....	96
3.3.2. Hipótesis específicas .....	96
3.4. Tipo de investigación .....	97
3.5. Diseño de la investigación .....	97
3.6. Población y muestra .....	97

3.6.1. Población.....	97
3.6.2. Muestra. ....	97
3.7. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos. ....	97

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1. Análisis de los resultados. ....	99
4.1.1. Esquematización de categorías de variables de estudio. ....	99
4.1.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados sobre el talento humano de las empresas agroindustriales de granos andinos en Puno.....	103
4.1.3. Análisis descriptivo de resultados sobre la situación empresarial de las agroindustrias de granos andinos en Puno. ....	140
4.1.4. Detalle descriptivo de la entrevista sobre la situación actual de la actividad productiva de granos andinos en Puno. ....	170

Conclusiones

Recomendaciones

Aporte científico

Referencias

Apéndices

## Introducción

El presente estudio de investigación titulado *el talento humano y el crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno* ha permitido analizar el talento humano y su real importancia y conocimiento sobre el tema desde un enfoque socio-constructivista, es decir basado en habilidades cognitivas y prácticas de este recurso humano que incidan en el crecimiento de modo sostenible de las empresas en este rubro.

Por lo cual, se ha iniciado con el análisis de antecedentes tanto nacionales como internacionales sobre el tema. Hallándose que, si bien es cierto el ámbito agroindustrial de exportación en el Perú va creciendo en este tipo de productos, todavía se mantiene un conocimiento sesgado en cuanto a la determinación y relevancia del verdadero significado de talento humano y la necesidad de contar con ello en este tipo de empresas; cuya base fundamental radica en el grado de conocimientos y destrezas de un individuo desarrollados de forma sobresaliente, lo que eventualmente enriquecerá a la totalidad de la empresa.

Encontrando interesante además que, la formación de cadenas productivas, equivalente a las distintas formas de asociatividad en este tipo de actividades productivas, está logrando muy buenos resultados a nivel nacional e internacional; pero su éxito no solo radica en ello sino en la forma de entrenamiento, seguimiento, retroalimentación y motivación tanto intrínseca como extrínseca del capital humano, siendo este el verdadero protagonista y gestor de su desarrollo y crecimiento; lo cual viene fomentando una disminución del fenómeno migratorio provocado por la carencia de oportunidades en zona productivas. Y es que, a pesar de no ser entidades privadas del ámbito empresarial, mantienen un perfil muy similar, con la

diferencia paradójica de que su recurso humano no es necesariamente profesionalmente preparado en el rubro, lo cual permite visualizar mejor, la necesidad de una adecuada gestión de talento humano para ser realmente competitivos en el mercado.

Pues como es sabido, la problemática de las empresas del país en su gran mayoría es que aún no se presta verdadera relevancia al tema del talento humano y mucho menos a su búsqueda y retención. Por lo que, tal limitación se da también en empresas agroindustriales de granos andinos ubicados en la zona altoandina; desconociendo sobre su verdadero potencial en la consecución de lograr un crecimiento paulatino en el proceso de exportación de forma sostenible en el tiempo y abarcando incluso mayores mercados.

Con base en ello, se ha planteado como principal objetivo de estudio de la presente investigación el siguiente: Analizar el talento humano y el crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno.

Teniendo como principal propósito hallar y detallar la forma empresarial desarrollada en este rubro con respecto al talento humano y su actual crecimiento en el mercado, para luego plantear una base descriptiva que pueda repercutir positivamente en la mejora de estas empresas interviniendo en el capital humano talentoso de la zona. Ello con una fase preliminar de implementación de estrategias como parte del proceso de gestión de talento necesario en este tipo de empresas, cuyos productos ya son de exportación, beneficiando eventualmente a toda la población peruana; a nivel nutricional, económico y creando marca e imagen positiva en el exterior.

De este modo, el presente trabajo se ha estructurado en base a los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se ha planteado la problemática de estudio, los objetivos de investigación; así como su importancia y justificación, además de las limitaciones halladas.

En el segundo capítulo se ha desarrollado el análisis de otros trabajos relacionados al tema, tanto a nivel de investigación como teórico-conceptual.

En el tercer capítulo se ha llevado a cabo la descripción metodológica de la investigación; en cuanto a su enfoque, las variables de estudio y su operacionalización, el planteamiento de hipótesis, tipo y diseño de la investigación, población y muestra; y, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el cuarto capítulo se ha desarrollado el análisis de resultados, interpretación, descripción y discusión de los mismos, de acuerdo al tratamiento de las variables.

En consecuencia, se ha arribado a conclusiones en base a lo estudiado e investigado; que posteriormente ha servido para desarrollar diversas recomendaciones, de acuerdo al tipo de público dirigido. Y finalmente, se ha planteado un aporte científico como base preliminar del desarrollo de un planeamiento estratégico empresarial.

La autora

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática.**

La problemática actual radica en los siguientes aspectos: Desconocimiento sobre la real importancia de la fuga de talento humano; una disyuntiva de conocimiento y dominio teórico y práctico que conlleva a un insatisfactorio proceso de reclutamiento y selección de recurso humano talentoso; y, una inevitable carencia de especialización y efecto multiplicador hacia nuevos talentos que proyecta un liderazgo empresarial sesgado.

El fenómeno migratorio de jóvenes hacia zonas alejadas debido a la ausencia de apoyo y fomento de empleo digno capaz de cubrir sus necesidades y la de sus familias en sus zonas, precisamente de producción agrícola ha ido ocasionado una creciente disminución de mano de obra en campos de cultivo. Una ola migratoria que se viene dando aún con mayor fuerza si se ha logrado culminar estudios superiores, aun siendo en campos relacionados a esta actividad, pues es más fuerte el deseo de una mejor calidad de vida dejando todo atrás, incluso sus conocimientos previos. Hecho que ha provocado una paulatina fuga de talento humano que pone en riesgo la disminución o quizás pérdida de esta actividad relacionada a los granos andinos. Por lo que aparte del gobierno, es preciso que las empresas tomen consciencia de ello e intervengan social y económicamente en este suceso, pues dependen de ellos directamente para continuar con su labor, siendo función de cada empresa existir para servir, empoderando a su capital humano con el fin de lograr su crecimiento de manera sostenible.

Además, se viene dando una disyuntiva de conocimiento y dominio teórico y práctico entre lo aprendido académicamente y lo adquirido por traspaso de experiencia de generación en generación. Situación que se refleja en algunos procesos reclutamiento y selección llevados a cabo esporádicamente por las empresas agroindustriales de la zona con el fin de incrementar la mano de obra, mas no aún dirigidas a reclutar y seleccionar talento humano que luego deseen retener. Por lo que, el fomento de una adecuada educación y desarrollo de talentos en los centros superiores deben ser una prioridad, impartiendo una enseñanza basada en teorías y conocimientos de vanguardia del mundo moderno de hoy, pero contextualizadas en nuestra realidad. Y una vez más, aparte del gobierno, se hace evidente la labor urgente de las empresas involucradas en desarrollar programas que potencialicen tanto los conocimientos previos adquiridos de antecesores como la implementación de nuevas tendencias o avances favorables en el rubro.

Y finalmente, se hace evidente la ausencia de especialización en determinadas áreas, dado que la mayoría de líderes tradicionales persiguen fundamentalmente la estandarización de mano de obra eficiente y eficaz, evitando riesgos de cambio que los obligue a salir de su zona de confort, y quizás apoyados en que de ese modo han logrado continuar en el rubro. Situación hasta cierto punto estable, pero carente de crecimiento y empoderamiento en el mercado, a pesar de ser prometedor. Y es que posiblemente al obtener una variedad de talentos con una mejora constante de sus habilidades indudablemente traerá consigo una expectativa por mejores condiciones; pues, mejores talentos, mayores exigencias. Y es ahí justamente, donde un proceso de efecto multiplicador hacia nuevos talentos cobra su real relevancia, ya que con ello se lograría mantener un capital de talento humano de forma permanente y mayor éxito empresarial.

## **1.2. Planteamiento del problema.**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cómo analizar el talento humano y el crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

a) ¿De qué forma determinar la importancia del talento humano de las agroindustrias de granos andinos en Puno?

b) ¿De qué manera determinar el reclutamiento y selección de personal de las agroindustrias de granos andinos en Puno?

c) ¿De qué modo determinar el estilo de liderazgo en las agroindustrias de granos andinos en Puno?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Analizar el talento humano y el crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- a) Determinar la importancia del talento humano de las agroindustrias de granos andinos en Puno.
  
- b) Determinar el reclutamiento y selección de personal de las agroindustrias de granos andinos en Puno.
  
- c) Determinar el estilo de liderazgo en las agroindustrias de granos andinos en Puno.

## **1.4. Justificación e importancia de la investigación.**

### **1.4.1. Justificación de la investigación.**

A nivel teórico, el presente trabajo de investigación sirve como material de estudio para posteriores trabajos relacionados a la temática planteada, siendo útil para investigadores, especialistas, académicos, profesionales del área y estudiantes en general, pues es considerado un trabajo de valor teórico de investigación único, dado que entrelaza rasgos sociológicos, económicos y administrativos a nivel nacional.

Además, cabe resaltar que no se hallaron trabajos de investigación con grado suficiente de similitud respecto al tema que se ha abordado, es decir temas específicos relacionados al talento humano y el crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos, una forma entrelazada del recurso humano y la sostenibilidad

empresarial que tome en cuenta a todos los miembros de la empresa; desde los productores en campo hasta los gerentes en procesos agroindustriales. Pues hoy en día, es ya sabido que, una empresa de éxito tiene como eje fundamental su capital humano y el óptimo desempeño del mismo.

A nivel práctico, este trabajo de investigación plantea soluciones con un enfoque constructivista para aquellos empresarios, activistas, inversionistas, así como organizaciones gubernamentales y no gubernamentales involucrados en el rubro de las agroindustrias de granos andinos, cuya finalidad es propiciar la toma de mejores decisiones a partir de una perspectiva distinta de crecimiento, que empodere a las empresas de este rubro y genere consciencia en cuanto a su gran importancia para lograr un desarrollo sostenible poblacional y de todo un país, gracias al gran potencial de nivel alimenticio y humano con el que se cuenta.

A nivel metodológico, cuenta con un análisis descriptivo de la situación actual de las empresas agroindustriales de granos andinos, de fuente primaria, expuesta por las empresas de estudio.

El presente trabajo de investigación mantiene un enlace metodológico necesario entre el problema planteado, los objetivos, las hipótesis, y desde luego las variables de estudio; basado en un marco teórico respectivo. Además se ha aplicado como una metodología científica cualitativa, cuyos resultados, análisis e interpretación de datos han sido desarrollados de la forma más objetiva y fundamentada posible, buscando a partir de ello una generación de nuevos trabajos de distintos enfoques y perspectivas.

### **1.4.2. Importancia de la investigación.**

La presente investigación obtiene un valor de importancia fundamental no sólo para la empresa sino para su población, debido a que se maneja y desarrolla en una sociedad altoandina, donde el desarrollo empresarial aún se maneja de forma limitada en varios aspectos; y más limitado aún en relación a la importancia del recurso humano como elemento potencial que parte de la misma población, donde ejecuta acciones empresariales. La importancia de este trabajo radica en los siguientes puntos de relevancia:

*Primero:* Reconocimiento de una necesidad respecto al talento humano actual y potencial, a través de sus habilidades individuales y aporte a la empresa en su proceso de crecimiento a nivel sostenible.

*Segundo:* Fomento de actividad empresarial con visión sostenible basada en el factor humano, a partir del cual se logre ejecutar las acciones de la empresa de forma más eficiente y competitiva en el mercado donde se desenvuelve e incluso en mercados a los que se desea ingresar, mantener presencia y crecer a nivel sostenible.

*Tercero:* Desarrollo de más investigaciones por parte de investigadores sociales, expertos, especialistas e interesados en el tema de estudio e investigación con relación a las repercusiones empresariales que acarrea una sociedad altoandina a partir de su propio capital humano en su proceso de desarrollo y crecimiento más sostenible y dinámico.

### **1.5. Limitaciones.**

Se halló la posibilidad de que existan empresas de agroindustrias clandestinas, es decir, no formalizadas, a las cuales no se logró acceder. Sin embargo, son estas las que precisamente no se encuentran registradas en inventarios debido a la magnitud de su labor, que sería en mínima escala. Por lo que, han sido las empresas formales y que se hallan laborando de forma regulada, las que han provisto de información a este trabajo, siendo de real interés para esta investigación.

Además, se tuvo material bibliográfico limitado sobre el tema al entrelazar las variables de estudio, por lo que se recurrió a la búsqueda de material relacionado por variable, de forma independiente; hallándose así información de relevancia. Por otro lado, no se hallaban muchas investigaciones de carácter cualitativo en nuestro contexto, sino más de carácter cualitativo y mixto, lo que influyó en la celeridad de forma de tratamiento del presente trabajo; debiendo así recurrir a material referencial de contextos foráneos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes.**

Existe material de investigación relacionado al tema de estudio que ha sido verificado en cuanto a su enlace con él, obtenido a partir de la bibliografía de tesis de distintas bibliotecas de centros académicos, cuyos hallazgos como materia de estudio se detallan a continuación:

#### **2.1.1. Internacionales.**

Quinchuela (2017) en su trabajo de investigación establece como problemática que Ecuador a nivel local, como en muchas otras comunidades, ha ido padeciendo un proceso de fragmentación o división de sus campos agrarios sobretodo en minifundios o campos aún más reducidos. De modo que son las cadenas productivas las que podrían revertir este problema a nivel socio-económico en base a la importancia de la cadena de valor entre los eslabones de la empresa, con un enfoque ambiental y de identidad al generar empleo y sostenibilidad, con la inserción de pequeños y medianos productores a la cadena productiva.

Este trabajo tiene como objetivo principal el determinar la manera en que las cadenas productivas de la provincia de Chimborazo han ido repercutiendo en el proceso de generación de empleo, para lo cual se ha hecho el estudio en base al caso COPROBICH dentro del período 2013-2014.

Su método de investigación ha sido inductivo-deductivo, cuyos tipos de investigación han sido descriptivo, explicativo, cuantitativo y cualitativo, y correlacional. El estudio se desarrolló con una muestra de 171 asociados-productores de la Asociación COPROBICH (Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos de Chimborazo) de un total de 297 registrados por su actividad y producción en su comunidad.

Entre sus resultados más interesantes se enuncia la importancia del flujo y proceso de información entre COPROBICH y los pobladores de Chimborazo, pues gracias a ello tienen conocimiento suficiente sobre los beneficios de producir la quinua como elemento base no sólo a nivel nutricional sino económico. A ello se añade, el hecho de que esta asociación les haya brindado las herramientas necesarias como asistencia técnica y seguimiento continuo y detallado para el incremento de su producción, lo cual los ha motivado intrínsecamente tanto a nivel familiar como poblacional, pues existe un mejor rendimiento de su producto, según los datos recogidos a partir de los asociados. Ello en consecuencia ha generado mayor empleabilidad para los miembros de sus familias repercutiendo de forma positiva en la disminución migratoria de sus habitantes, en vista de las posibilidades de crecimiento en su propia comunidad consolidándolos núcleos de familia en proceso de desarrollo social y económico de esa parte de Ecuador. Siendo ésta una forma de *agricultura familiar inclusiva* como la denomina el propio autor. Con lo que se ha logrado la satisfacción de los productores impartiendo sus habilidades de forma rústica y especializada, atrayendo así a un número creciente de asociados, lo que los eleva hacia un potencial de producción más alto en cantidad y calidad del producto, importante para lograr a su vez un óptimo y mejor procesamiento en

planta. Esta actividad económica no sólo cubre su inversión inicial y procedimientos de producción, sino que les brinda una buena rentabilidad económica permitiéndoles crecer y tener acceso a diversos servicios como comunidad, estos son instalación agua potable, sistemas de riego tecnificados, tecnologías de comunicación como teléfono, internet, entre otros; es decir, mejorar su calidad de vida.

Como conclusiones resaltantes se tiene que las cadenas productivas, en este caso particular, de Chimborazo, influirían positivamente en el desarrollo socioeconómico de una población. Por otro lado, se concluye que la quinua, es sin duda alguna, el producto más representativo dentro de una cadena productiva de esta asociación; y, que los productores son el eslabón más importante de producción para la transformación en planta. Y en base a ello se recomienda, continuar con el impulso de este tipo de trabajo a través del desarrollo de las cadenas productivas, como una especie de banco de grupos emprendedores, tomando en consideración la creación e implementación de estrategias y políticas de sostenibilidad y sustentabilidad que logre su posicionamiento en el mercado.

Por otra parte, Jackute (2013) plantea en su tesis que existe un creciente número de empresas que ya vienen luchando por el talento humano entre sí; observándose una notoria preocupación por obtener los mecanismos necesarios para una adecuada retención de empleados clave, yendo más allá de lo que habitualmente cobraba protagonismo, el reto de atraer a los mejores; siendo pues importante la buena ejecución de ambas partes.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo central profundizar más acerca de ambos temas, pero poniendo énfasis en el proceso de retención de talento, en las distintas empresas de la Región de Murcia, de forma teórica y empírica.

Su método de estudio ha sido cualitativo y exploratorio; habiéndose aplicado como técnicas del mismo, tanto la base teórica documentada como las entrevistas personales a un número de 10 empresarios de distinto sectores de la Región de Murcia, con un número de 5 a 27 trabajadores, consideradas por lo tanto como micro y pequeñas empresas.

Tras un análisis e interpretación de datos recabados, se han arribado a las siguientes conclusiones: Debido a una escasez de recursos humanos talentosos, existe una competencia feroz entre empresas, siendo esa la realidad las empresas deben basar esfuerzos en la retención del personal de elevado desempeño ya adquirido. Hoy en día, la competencia ya no sólo se basa en los negocios sino en los talentos. A ello se debe agregar que, tal personal contribuye con su creatividad, desempeño y habilidad tecnológica que los lleva a desarrollar labores en proyecto y obtener resultados adecuados.

Es tal la importancia, que no importa que tanto esfuerzo se cubra en la mejoría de la producción o productos y servicios, la definición de objetivos y metas a alcanzar, si no se cuenta con un personal con potencial de éxito que lo respalde. Por lo que es vital que los empresarios gasten esfuerzos en el proceso de retención de sus miembros con talento y así logren superar a la competencia. Sin embargo, esta gestión de talento no debe ser de forma puntual o de agrupamiento sólo, sino más

bien constante o continua y adaptándose y valorando a cada tipo de talento, de acuerdo a sus necesidades y circunstancias personales.

Finalmente se concluye que el concepto de talento en sí es dinámico, no se puede brindar una única definición a éste término, y que para alcanzar el éxito con una ventaja competitiva éste es de suma importancia, mientras que para lograr retenerlo se requiere una buena motivación del personal.

### **2.1.2. Nacionales.**

Abanto (2018) en su tesis plantea como problemática de estudio, el actual rumbo que las empresas peruanas a través de sus modelos desactualizados de gestión del capital intelectual vienen llevando a cabo, manteniendo una clara desventaja competitiva frente a las grandes multinacionales o transnacionales que han ingresado al país, aplicando conocimiento ya desarrollado desde los años 80' sobre este tema, en los contextos europeo y norteamericano, cuyo valor está ligado directamente a planes estratégicos.

El trabajo de investigación en mención tiene como objetivo fundamental determinar como elemento primordial la influencia de un proceso de valoración y reconocimiento del capital intelectual como base estratégica en la generación de ventajas competitivas de las agroindustrias esparragueras exportadoras del país.

El método utilizado para este trabajo ha sido tanto cualitativo como cuantitativo, aplicándose como técnicas de estudio la entrevista, la encuesta y un análisis documental a una población total de 24 empresas del Perú dedicadas a este

rubro de exportación, de las cuales se tomó una muestra de 14 empresas mediante el muestreo no probabilístico.

En cuanto a los resultados obtenidos en el área de estudio, es decir, la gestión de la calidad intelectual, se refleja de forma bastante repetitiva un porcentaje de base regular hasta neutra hacia los distintos ítems recolectados, por mencionarse algunos de actual relevancia se tiene que más de un 80% de organizaciones o empresas desconocen el concepto de capital intelectual, y en cuanto a la inversión de la empresa en tecnología y actividades de imagen empresarial más del 40% no lo considera como parte de sus planes estratégicos. Por lo demás, trabajo en equipo, capacitación, creatividad de los empleados, compromiso con la empresa, formación académica, selección de recurso humano con cualidades de capacidad de análisis, investigación y almacenamiento de información virtual entre otros se dan a nivel básico regular por estas empresas. Se analizó también un par de enfoques competitivos *Just-in-time* y *Total Quality Management* que resultaron no ser parte de casi 60% de empresas encuestadas mostrándose neutrales entre tales sistemas de competitividad.

Concluyendo que el conocimiento sobre lo que significa y enmarca la gestión del capital intelectual en empresas agroindustriales como éstas en el Perú, con productos alimentarios de exportación denominados en algunos casos como “no tradicionales” por ser relativamente nuevos en el mercado; se convertiría en una de las ventajas competitivas más importantes denominada por el autor como sostenibilidad. Además, se enfatiza que el capital humano hace el capital intelectual, pues a partir de ello, se puede crear valor a nivel individual que luego se

desarrolle y despliegue a nivel estructural. Y en cuanto al tema tecnológico, éste se viene haciendo de forma lenta pero cambiante.

Mientras, Nishikawa (2016), basado en el proyecto denominado *desarrollo sostenible de granos andinos y papas nativas en comunidades rurales altoandinas de la región Ayacucho*, desarrollado e implementado por la organización CARE PERÚ; demuestra que, éste ha desarrollado las premisas necesarias para el logro de un trabajo de éxito a nivel económico y social, con base en las cadenas productivas de quinua, kiwicha y papa nativa en áreas rurales.

Planteando como principal problemática; la carencia de enfoques promisorios que contribuyan a lograr de forma exitosa, la ejecución de programas o proyectos relacionados a la inclusión de familias campesinas pobres al sector económico. Dado que, desde hace tiempo atrás se han ido implementando variados programas y proyectos a través de entidades del gobierno, organizaciones estatales, no gubernamentales o privadas con tal propósito, pero sin éxito. Ello debido a planificaciones a corto plazo o un gradual desvanecimiento y desaparición por su carácter insostenible en el tiempo.

Por lo que, el autor detalla como principal objetivo de estudio; identificar precisamente los parámetros propuestos, implementados y ejecutados por el proyecto de CARE PERU en Ayacucho con las familias campesinas del lugar para lograr su seguridad alimentaria, así como la inclusión social de esta población en el rubro económico y empresarial, indagando los métodos aplicados en las cadenas productivas y la incidencia de una cultura de instrucción empresarial en este tipo de

población no instruida. Todo ello con el fin de ser capaz de plantear recomendaciones claras sobre el tema para futuras aplicaciones en este proceso de inclusión económica y social de seguridad alimentaria.

Es un trabajo de investigación de tipo cualitativo, cuya muestra de una población promedio de 1,100 familias relacionadas a este rubro, ha sido de 21 productores en actividad, 10 líderes de productores y 02 profesionales del proyecto. Habiéndose utilizado las entrevistas semi estructuradas, otras de preguntas abiertas y documentación relacionada al tema en estudio.

Los principales resultados obtenidos de este trabajo de investigación hacen mención a que uno de los factores importantes para el desarrollo óptimo de las cadenas productivas ha sido el método de la asociatividad, es decir que, los productores brindan significativa importancia a este tema, ya que lo reflejan en más de un 90% de los encuestados, cuyo motivo principal sería la mayor venta de sus productos y la obtención de más capacitación en distintos aspectos relacionados a su actividad económica.

Otro de los resultados es que CARE como organización promotora, ha sido la que impulsó e indujo a los participantes a tomar la decisión de asociarse, después de una etapa de explicación y sensibilización necesaria para lograrlo al principio, lo que posteriormente se fue dando como efecto multiplicador entre aquellos nuevos miembros que luego decidieron ser parte. Decisión que eventualmente los llevó a un alza colectiva de venta y por ende beneficios a nivel económico; pues si bien, antes vendían, lo hacían de forma individual y lógicamente en menor escala.

Mientras que a partir de su agrupamiento fomentado por CARE, su forma colectiva los llevó a porcentajes de venta mucho más elevados, ya que a mayor cantidad mayor posibilidad de demanda en el mercado.

De este modo, los productores mantuvieron como percepción fundamental que al ser parte de estas cadenas productivas, existe mayor posibilidad de lograr una buena rentabilidad de sus productos, y un mercado más seguro; lo cual resulta en una estrechez entre un manejo óptimo de su producción y un ámbito de desarrollo y crecimiento sostenible.

Además, se ha estudiado el modo de operación de CARE con los participantes, quienes resultan siendo el eslabón más importante de la cadena productiva, pues a partir de su buen manejo de producción se iniciaría un trabajo óptimo de productos alimentarios.

Es así que se inician acciones de sensibilización y gestión de asociatividad, insertando la facilitación de asistencia técnica por parte de otras entidades relacionadas al rubro, seguimiento de pasos avanzados, mayor convocatoria mensual, mayores contactos de negocio, entre otros. Habiéndose trabajado la parte teórica y práctica, en campo; mecanismos de capacitación, incluyendo la parte orgánica, y, fortalecimiento de capacidades con una participación de más del 70% de asistencia de los involucrados.

En otro de los puntos obtenidos; se enuncia la relación cultural entre los productores y el uso de la tecnología, la misma que al parecer no ha sido tan

divergente ni complicada de asimilar, adquirir y aplicar por ellos como quehacer cotidiano, pues resultó ser compatible con su tecnología tradicional. Aunque además, se ha originado un alza en los costos del uso de nuevas tecnologías, a su vez e incluso de forma más elevada se ha logrado un crecimiento de productividad.

Si bien es cierto, la capacitación de manejo del producto ha sido realizada desde el principio por CARE, también se les ha brindado conocimientos en diferentes áreas del ámbito empresarial permitiéndoles paulatinamente su inmersión en la cultura empresarial que ha llevado a sus líderes a desarrollar habilidades de negociación y acuerdos comerciales. Teniendo como temas base: Herramientas básicas de gestión empresarial, competitividad, cultura de calidad, autoconocimiento, entre otros.

Finalmente, al autor concluye afirmando que, para desarrollar una labor efectiva de un proyecto que busque lograr objetivos planteados deberá seguir ciertos lineamientos basados en las necesidades de competitividad de la cadena de valor tomando en consideración los aspectos cultural, social y económico como bases de sus acciones de intervención en tales ámbitos o contextos.

## **2.2. Bases teóricas.**

El contenido del presente trabajo se basará en las variables de estudio desplegadas abajo, cuyo soporte principal se basa en diversos aportes científicos, académicos y textos en general descritos por distintos autores e investigadores.

## **2.2.1. Talento humano.**

### ***2.2.1.1. Evolución del capital humano por medio de las teorías administrativas.***

El denominado capital humano ha ido evolucionando con el lapso de tiempo en el que la administración iba desarrollando distintas teorías para definir su importancia y grado de participación en la empresa. Es así que distintos exponentes a través de sus enfoques de estudio han vertido sus puntos de vista:

#### *1. Teoría clásica.*

Entre sus precursores se menciona a Frederick Taylor, quien fue uno de los primeros en el estudio de las personas como trabajadores de una empresa, dando inicio al comportamiento organizacional. Según devela, la principal motivación laboral para desarrollar labores es a través de un salario, poniendo a las personas como máquinas de mano de obra, cuyas acciones deben ser realizadas de forma específica y repetitiva sin necesidad de aportar con algo más fuera de las funciones delegadas.

A esta teoría, se añade Henri Fayol, quien de acuerdo a lo detallado por Taylor aplicó diversos estudios en empresas industriales; llegando a la conclusión de que una óptima división de tareas lleva a una buena unidad de mando, necesaria para imponer el poder y la subordinación de los trabajadores en busca del logro principal que es la maximización de utilidades. Un enfoque de carácter normativo y estructural, de orden

jerárquico vertical, cuya cúspide mantiene el poder sobre los subordinados de posición inferior. Surgiendo de ello, la sumisión e incluso temor de los miembros de nivel inferior en relación al cumplimiento estricto y rígido de labores, pues nadie es pieza indispensable.

Seguidamente, aparece Max Weber, quien hace una comparación de similitud entre el Estado y la entidad privada. Es decir que para él se debe manejar también un estilo burocrático, ya que prevalece la precisión de labores y su eficiencia, pero sobre todo la estructura piramidal jerárquica y de mando sobre los trabajadores para realizar una buena labor de dirección, supervisión, control y manejo de distribución de funciones en la empresa. Siendo la obediencia un factor elemental en este contexto para ejercer influencia entre los demás, ya que el poder y autoridad son manejados de acuerdo a la posición que cada trabajador ocupe en la empresa.

## *2. Teoría del comportamiento.*

Está basada en el estudio de la conducta de los trabajadores dentro de una empresa. Una primera precursora fue Mary, quien afirmaba que el estudio del comportamiento podía ser a nivel individual y grupal, incluyendo a la ética, que sí debería ser a nivel grupal. Con ello, da inicio a las Relaciones Humanas.

Seguido de ella, se encuentra Elton Mayo, quien realizó el experimento Hawthorne, el cual develó que el comportamiento del trabajador no sólo se

basa en el poder y la autoridad, sino que las relaciones interpersonales juegan un papel importante en su desempeño y sus resultados, pues no actúa a nivel individual o de forma aislada sino a nivel grupal, intercambiando emociones y aspectos de la vida diaria, además de sus labores.

Luego de un lapso de tiempo largo, aparecen otros exponentes de esta teoría como Maslow, quien presentó la jerarquización, pero no a nivel estructural y funcional en la empresa, sino una ligada a las necesidades del ser humano. Es decir, desde un punto de vista psicológico aplicado a la administración. Dando como resultado que, todo individuo tiene una pirámide de necesidades a cumplir partiendo de las básicas a nivel fisiológico, ubicadas precisamente en la base; hasta llegar a la autorrealización, ubicada en la parte superior más alta. Por lo que en el proceso, el ser humano como ser social requiere justamente de la interrelación con otros individuos para el desarrollo de sus labores.

Mientras que, el también psicólogo, Douglas McGregor en su libro titulado *el lado humano de las organizaciones* expone las teorías X y Y, que colocan a los individuos en dos extremos. De acuerdo a la teoría X, el ser humano ordinario es naturalmente reacio a las obligaciones y responsabilidades del trabajo, por lo que precisa de una dirección, un control, unas normas que lo empujen a desarrollar una buena labor, a cambio de una remuneración o hasta una amenaza de ser el caso. A diferencia de ello, la teoría Y considera a aquel ser humano poco común a quien le complace el trabajo, acepta responsabilidades y se autorregula e incluso autocontrola sus acciones en la

empresa. Sin embargo, Douglas también afirma que aunque existan estos dos extremos también debe haber el individuo intermedio o promedio a modo de equilibrar tales teorías. Aquellos individuos satisfechos con su trabajo y asuman su responsabilidad acatando normas y políticas de la empresa.

Para concluir, se debe mencionar a Herber Simon quien hizo una crítica a Max Weber y su modelo burocrático, pues afirma que no existe tal rigidez estructural jerárquica, debido a que toda organización se debe al cambio; por lo que requiere de la forma flexible de administración. Siendo además labor de los que dirigen la empresa la toma decisiones en base a esos cambios, no de los trabajadores. Esto en el sentido de la teoría de la racionalidad que asume que cada individuo mantiene sus propios intereses y objetivos que no van necesariamente relacionados al objetivo global de la empresa. Dado el hecho de que, ellos no cuentan ni tienen acceso a la información plena sobre la empresa para alcanzar sus objetivos, contando con una racionalidad limitada acerca de ello. Sin embargo, al permitir alcanzar a los individuos sus objetivos y cubrir sus necesidades también se estará repercutiendo en el logro principal de los objetivos de la empresa. Por lo que se hace necesario trabajar la parte intrínseca del trabajador, ya que ello influirá en su trabajo.

### 3. *Teoría neoclásica.*

Una nueva forma de teoría clásica. Sus pensadores crearon esta teoría basados en los planteamientos de Fayol y Taylor aplicados a las nuevas

estructuras organizacionales suscitadas en un proceso de cambios en la administración.

Es así que se menciona a Peter Drucker, quien se enfoca en una administración por objetivos, desde una perspectiva más amplia que involucre a los trabajadores como a los directivos. Es decir que, el ser humano ya no es considerado menos indispensable que una máquina, aportando solamente con mano de obra, sino con sus propios conocimientos y puntos de vista que busque contribuir al desarrollo y logro de objetivos de la empresa. Debido a ello, se hace indispensable otorgar al capital humano un buen clima laboral que propenda a la estabilidad y sentido de pertenencia fomentando su compromiso con el logro de los objetivos comúnmente trazados.

Seguidamente aparece Newman, quien plantea la departamentalización de un modo flexible, es decir que la determinación de departamentos y funciones dentro de una organización ya era llevada a cabo clásicamente por la administración, pero ya no de forma rígida y estable para todas las organizaciones. Ello en base a que, cada empresa tiene una misión, visión y hasta objetivos propios que las diferencia de las demás y que ésta a su vez, cuenta con un capital humano cuyos comportamientos y conocimientos son también propios de cada uno. Por tanto, esa diferenciación y especificación de funciones debe aplicarse de acuerdo a la delimitación de flexibilidad y participación de los individuos como parte de la empresa. Desarrollando lazos de interrelación no solamente entre individuos de la misma línea de

acción sino también con los de niveles superiores de jerarquía incentivando la comunicación y una mejor disposición en sus labores. Todo ello aún, bajo un poder de mando, autoridad y respeto de índole regular que conforme el orden de la administración de la empresa.

#### 4. *Teorías modernas.*

Dentro de este contexto, se desarrollan la teoría de contingencias y la teoría general de sistemas.

*La teoría de las contingencias*, es justamente aquella basada en la capacidad de la administración de enfrentar a lo nuevo e inesperadamente suscitado, a los cambios que se iban dando con más repercusión a finales de los años '60. Pues según García, la pautas de la administración deja de percibirse como absoluta tornándose en su lugar, relativa; dependiente de cada tipo de organización y sus características.

*La teoría general de los sistemas*, parte de la gerencia de los sistemas de la información como herramienta primordial en un contexto de nuevas tecnologías y avances tecnológicos. Siendo por los años '70 cuando las computadoras y el internet cobran una gran importancia como herramienta de las organizaciones, ya que el manejo de la información se convierte en la pieza clave de avance y competitividad, debido al contacto abierto y participación interna y externa de los recursos humanos de una empresa. Motivo por el que los elementos primordiales de los sistemas de la

información son: Hardware, software y capital humano. Y, es precisamente ahí que empieza la valoración del individuo como ser social con conocimientos y habilidades necesarios para el cumplimiento de objetivos y la maximización de utilidades competitivamente (Pinto, 2014).

#### ***2.2.1.2. Significado del talento para las empresas.***

Para dar inicio a un tema tan controversial entre compañías y empresas en un campo competitivo debemos intentar entender lo que en líneas generales significa el término “talento”, pues bien, se sabe que ello varía de acuerdo al entorno y el tiempo en el que se utilizó esta palabra. Es así pues que en tiempos griegos, hebreos y romanos; talento era unidad monetaria, es decir, valía un peso. Pero a diferencia de ello en una parábola del Nuevo Testamento, San Mateo narra sobre la entrega de ocho talentos de un amo a sus tres siervos, los cuales son desarrollados como unidades valor por dos de ellos, mientras uno lo deja desvanecerse y recibe una reprimenda.

Aun cambiando de forma terminológica o significado, el término en sí ha creado una idea de valor, haya sido monetario o de capacidad y destreza intelectual o estratégica para los individuos de una sociedad. Un término en sí bastante abstracto y que cada individuo, o en este caso la parte gerencial de las distintas organizaciones, la han interpretado y entendido a su manera. Hecho que es aceptable en cierto modo, mas no, si se trata de un modo que implique vaguedad en el término, pues del modo en que se conciba la palabra talento ya

sea a nivel individual u organizacional, dependerá la obtención de resultados considerados como sus talentos (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2003).

### **2.2.1.3. Guerra por el talento.**

La globalización ha sido y sigue aun probablemente siendo un tema que se ha ido abordando desde su aparición el siglo pasado, el mismo que trajo consigo la rapidez tecnológica y constante evolución. Pues si bien estos términos han girado en casi 360 grados la forma de actuar y pensar de las organizaciones en el mercado, también lo viene haciendo desde hace un tiempo ya (años 90) el término *guerra por el talento*.

Y así como algunas de las empresas más importantes de los Estados Unidos se rehusaron o básicamente no estuvieron interesados en ir a la par con estos cambios en su regular quehacer tradicional, y en consecuencia perdieron negocios; hubo otras que sí estuvieron a la vanguardia de esos cambios logrando así prosperidad y desarrollo frente a sus competidores. Cambios denominados “puntos de inflexión” para Andrew Grove en su interesante libro “Solo los paranoicos sobreviven”.

Es entonces vital hoy en día, poner atención a esta realidad de guerra por el talento, que la forman estructuralmente tres fuerzas fundamentales: El gran salto de la era industrial a la información, la creciente demanda de talento gerencial alto, y la creciente tendencia de cambio de lugar de trabajo.

Por ende, es de gran interés e importancia para aquellas empresas que desean lograr encaminarse hacia el éxito, entender este nuevo panorama de gestión de talento, para lo que se precisa por parte de los gerentes líderes crear, mantener y generar una mentalidad de talento; pues ello los llevará a una indiscutible ventaja sobre sus competidores. A continuación, una breve comparación de realidades en el ámbito empresarial:

*Cuadro comparativo N° 01: Realidades empresariales.*

<i><b>Realidad anterior</b></i>	<i><b>Realidad nueva</b></i>
Los trabajadores están en busca de empleo	Las empresas están en busca de talentos
La ubicación, el capital y la maquinaria son una gran ventaja para ser competitivos	Gente talentosa son la mayor ventaja para ser competitivos
Empleos están en escasez	Personal talentoso están en escasez
Los empleados son estables y a largo plazo. Buscan su seguridad y estabilidad	Los empleados son volátiles y a corto plazo. Buscan oportunidades y desarrollo
Empleados se conforman con lo necesario	Empleados exigen más cada vez
El área RH es responsable de reclutamiento, entrenamiento y desarrollo de personal	Absolutamente todas las áreas gerenciales son responsables del crecimiento y desarrollo de su equipo y sus competencias
El reclutamiento es una especie de “compra de trabajadores”	Reclutamiento es una forma de “hacer marketing”
Trato igualitario para todos los empleados, pues están al mismo nivel	Potencialización de personal, de acuerdo a sus talentos y reales capacidades
Inversión desplegada para programas de entrenamiento de manera general determinadas áreas requeridas	Inversión desplegada de manera diferenciada para personal sobresaliente, en vías superación y captación de nuevos talentos

*Fuente: Por la autora (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2003).*

#### 2.2.1.4. *Transición de la MANUFACTURA a la MENTEFACTURA.*

El proceso de integración de este tipo de gestión en las organizaciones ha sido progresivo y en diferentes fases, dado a partir del siglo XIX con la “internacionalización”, luego denominado “mundialización” con las empresas multinacionales, que se dio desde la Segunda Guerra Mundial hasta finales de los años 70. Llegando finalmente hasta la actualidad, una acelerada la conocida era de la “globalización”, que se añade con un énfasis más remarcado de tecnología.

Pues bien, este fenómeno ha sido una clave esencial para redefinir los nuevos criterios de empresas transnacionales que están a la vanguardia de los métodos, formas y medios necesarios que permitan lograr mejor productividad, rentabilidad, competitividad y sostenibilidad estable en una expansiva forma de desempeño empresarial dentro de un tipo de sociedad cambiante, mostrando la necesidad de enfrentar nuevos retos y paradigmas.

Modelos económicos que hasta los años 90 aproximadamente, habían sido basados en dos importantes pilares de la organización: El Capital y la Producción, lo cual se reduce a un término utilizado por algunos autores, la época de *manufactura*. En contraposición al nuevo término creado para esta era post-industrial, la era de la *mentefactura*. Término que no es más que la alusión a la era del Conocimiento, dando relevancia al capital humano como recurso primordial en el ámbito empresarial competitivo que ahora vivimos,

convirtiéndose en un activo de gran valor. Y es de aquí donde se brinda apertura a una perspectiva más humanista a su vez.

Finalmente, el término de Talento Humano fue propuesto y desarrollado por Peter Drucker, bajo un concepto de “sociedad de la información”. Tomando en cuenta un aspecto muy importante, el hecho de que talento es un grupo de capacidades, habilidades, destrezas, etc. desarrolladas a nivel individual para promoverse luego hacia un enfoque de interacción a nivel de la organización que logre una forma de talento organizacional o estructural como un sistema holístico competitivo (Mejía, Bravo y Montoya, 2013).

#### ***2.2.1.5. El éxodo profesional.***

Existe en el mundo de hoy, un fenómeno denominado por algunos autores como el éxodo profesional, referido claramente al movimiento migratorio que existe del recurso humano de zonas rurales hacia las zonas urbanas. Dándose ello a modo de escala, es decir, profesionales del área rural que emigran hacia pequeñas ciudades, y aquellos de ciudades pequeñas que emigran hacia la capital. Y están inclusive, los que de la capital o grandes ciudades emigran a otros países, que les ofrezcan un mejor status socio-económico que permita un bienestar global.

Resultando tal hecho, en cierto modo desfavorable, para un planteamiento de una visión de progreso o mayor desarrollo de las poblaciones rurales. Lo que sí, se suscita es la visita temporal por parte de profesionales investigadores, que no

van más allá de semanas o meses, en el mejor de los casos; quienes una vez recabada la información necesaria o realizado el experimento de estudio programado, retornarán a la ciudad.

De acuerdo a la perspectiva y análisis de estos autores, el recurso humano con el que se cuenta en zonas rurales, debido justamente a este fenómeno migratorio, es mayormente aquel sin la preparación técnica profesional o sin la base teórica, que; si bien es cierto, gozan de un arraigado conocimiento práctico heredado de generación en generación; no logrará una mejoría considerable de su situación actual.

Tal es la magnitud de repercusión de este movimiento de personas hacia lo urbano, que ya se habla de la denominada “Fuga de Cerebros”, creada debido a la migración de becarios de países de menor desarrollo hacia aquellos de mayor desarrollo, que ofrecieron las oportunidades de mejora de conocimiento y oportunidades en el extranjero y quienes, por supuesto, serán a su vez beneficiados. De modo que, ese mismo precepto se aplicaría a los jóvenes de zonas rurales, quienes en su afán de mejora migrarán a zonas urbanas, aunque con esfuerzo social y económico propio (Vera, Hernández y Ruiz, 2013).

#### ***2.2.1.6. Capital humano no profesional involucrado en la producción de granos andinos.***

Hace muchos años, una de las actividades económicas más preponderantes como la agricultura fue relegada por los gobiernos locales y más aún si trataba

de productos netamente andinos. Tal es el caso que la Quinoa y la Cañihua, como granos andinos de la región altoandina en Puno, no se visualizaba como fuentes de ingreso y mucho menos de productos sostenibles en el tiempo. Por lo que, muchos productores se dedicaban a la siembra de otros productos que les brinde algo más de rentabilidad.

Aun así, el Estado se dedicaba a brindar ofrecimientos utópicos en cada campaña electoral que intentaba aliviar en cierta forma con subsidios al agricultor que más allá de que se aplaquen las necesidades de los pobladores, ha ido incrementado su dependencia de forma muy peligrosa y definitivamente muy a corto plazo.

Tal situación, eventualmente ha ido bloqueando o mermando al transcurrir el tiempo, el innato potencial de los productores y más aún de los más jóvenes que al depender del Gobierno y su apoyo *paternalista*, ha evitado su completa revolución emancipadora a partir de sus conocimientos y aplicación de técnicas elaboradas estratégicamente por sus ancestros; y en consecuencia, lamentable también se ha ido perdiendo tales estrategias de cultivo en generaciones más jóvenes, quienes en muchos casos se dedican a otras actividades, pues no sería lógico dedicar esfuerzos a una actividad que no los ayudará a salir adelante o mejorar su estilo de vida ni la de sus familias.

En un imaginario debate sobre quién sería el más idóneo para resolver el problema de una especie de *paternalismo* del Estado, un agricultor experimentado eficiente o aquel igualmente con experiencia suficiente pero

inactivo, no podría establecerse un punto de equilibrio muy predecible; pues ambos han obtenido el conocimiento y la experiencia acerca de productos, en este caso, los granos andinos en cuestión; sin embargo, el último suele ser aquel que desistió de su lucha en mantener y preservar sus conocimientos.

Ello trae como consecuencia un desfase de habilidades y destrezas, distorsiones técnico productivas, baja rentabilidad y hasta una especie de *mendicidad de apoyo* al Estado. Resultando esto en una reducción de emancipadores, productores empoderados que más bien comiencen a exigir educación, capacitación, conocimiento innovador y ajustado a su medio ambiente, con tecnificación a la vanguardia de las exigencias del mercado. En otras palabras, la potencialización de talentos humanos que los haga solucionadores de su propia problemática ingresando al ámbito de desarrollo sostenible.

Añadiendo a ello, un proceso gerencial y organizativo óptimo con visión de sostenibilidad y preservación de un legado de la agricultura de productos andinos. Sólo de esta manera se podrá independizar a los agricultores manteniéndolos en sus lugares de cultivo y fomentando un desarrollo rural con *insumos intelectuales* (Lacki, 1996).

#### ***2.2.1.7. Capital humano profesional involucrado en la producción de granos andinos.***

Resulta paradójica la relación entre educandos y productores del ámbito agrícola, ya que ambos han obtenido la información y capacitación relacionada a temas de agricultura y sus implicancias, aunque lógicamente de forma diferente.

Por lo que, si los unimos en una tarea conjunta de solución de problemas en zonas agrícolas del país, estos parecieran *hablar en diferentes idiomas* en contextos distintos, cuando lo ideal sería que ambos estén entrelazados para enriquecer resultados. Y es que, tanto los conocimientos obtenidos académicamente como los desarrollados en la práctica, generación tras generación, deberían complementarse al momento de dar solución a situaciones agrícolas que se presenten. Es pues un obstáculo inaceptable, que al parecer se debe a que, la enseñanza en las universidades por muy buena reputación que estas tengan, se realice de modo teórico, es decir, entre las aulas y en área urbana, cuando el campo de acción debería ser como es lógico de forma pragmática, es decir, salir al campo, in situ, con los verdaderos actores, los agricultores o productores. Aun así, se puede resaltar otro punto contradictorio al impartir conocimientos, y es que las realidades de estudio o los casos presentados para desarrollar soluciones son basados en la realidad de países desarrollados, con sus tecnologías y modos de acción propios de su contexto; alejándose de la mayoría de casos sino de todos, de la realidad del país que está en aras de desarrollo.

Consecuentemente, un trabajo en equipo entre profesionales y no profesionales se hace poco manejable y probablemente sin ningún óptimo resultado, lo cual se debe a la distorsión de conocimientos en ambos grupos. Hecho que acarrea un fuerte apego a los métodos tradicionales de aplicación por parte de los productores debido a la desconfianza en los métodos utilizados por los profesionales urbanos con poca o nula vivencia real de la problemática del agro en el Perú (Lacki, 2011).

#### **2.2.1.8. Conocimiento del uso de la tecnificación.**

Si bien es cierto, existen como principales granos andinos la quinua, la kañihua y el amaranto en cierta escala, la forma en la que las hallamos en el espacio geográfico varía de acuerdo a su ambiente climático, especie y hasta tipo de suelo entre otros parámetros a tomar en consideración. Conocimientos que solamente aquellos profesionales o productores *in situ* han logrado determinar y aplicar cuidadosamente para obtener un producto apto para el consumo humano. Y yendo más allá de la mera producción de lo que se ha logrado mantener y preservar también se han logrado determinar diversidad de especies con base en su variedad genética. Todo ello trae consigo la importancia vital de ampliar esos conocimientos convirtiéndose en su propio dominio, una herramienta que los llevará a un desarrollo y eventual crecimiento de habilidades y destrezas a un nivel más sostenible en el tiempo (Apaza, Catacora y Quispe, 2010).

#### **2.2.1.9. Dominio del uso de la tecnificación.**

La emancipación lograda a la actualidad con el “boom” de la quinua como grano andino “estrella” en el mercado tanto nacional con tendencia cada vez mayor a nivel internacional; se ha logrado impulsar en gran medida gracias a trabajos de investigación tanto por parte de proyectos como por profesionales de distintas entidades educativas universitarias.

Estas han desarrollado y puesto a la palestra una interesante gama de procesamiento agroindustrial posible a partir del uso de tecnologías aplicadas a los granos andinos y sus variedades. Lográndose determinar el tipo de presión, explosión, expansión y humedad de estos granos; así como, sus propiedades nutritivas de forma individual como comparativa. Ello a su vez, ha permitido establecer ciertos parámetros de uso, de acuerdo a sus posibilidades alimenticias agroindustriales y su tecnificación aplicada con ayuda de trabajos evaluativos, experimentales y de optimización (Bravo y Valdivia, 2010).

#### ***2.2.1.10. Tecnificación orgánica y convencional.***

La tecnificación es importante en los procesos de agroindustria de cualquier producto; sin embargo, en la actualidad se ha convertido en una forma de vida, la tendencia a una vida más sana, más ecológica, más verde, denominada desde ya por algunos autores como la Revolución Verde. La misma que trae consigo la necesidad de adecuar los procesos agroindustriales con el uso de una tecnificación orgánica, que no sólo busque el producto orgánico, sino que la implementación de una agroindustria orgánica en el proceso de manufactura.

Cada vez más mercados, exigen una mejor calidad del producto, pero orgánico, lo cual lleva a concluir que muchos son incrédulos con este término bastante solicitado *orgánico*, debido a que, si se está haciendo uso de la tecnología y las últimas tendencias para obtener mayor calidad en el producto, también se estaría dejando de lado, la parte natural, de procesos naturales y orgánicos al llevar los productos a la mesa del consumidor.

En esta disyuntiva, se hacen presente pues, aquellos que defienden el uso de ambas formas de tecnificación; aquella que acelera los procesos en mayores cantidades, pero con mejor calidad orgánica. Y es que esto sería lo más deseable y altamente aceptado por este tipo de mercados y sus consumidores de alta exigencia. Se hace pues tan vital y necesario el uso de tecnologías nuevas, pero con tendencia más orgánica, por ser hoy en día, la característica principal buscada por los mercados internacionales con mayor demanda de productos agroandinos y más aún si se trata de granos altamente nutritivos y de consumo masivo. Pero a ello, se antepone otros factores de obstáculo que no permiten su logro, siendo uno de ellos, personal capacitado que logre esta combinación de cualidades aún vistas como utópicas (Lacki, 2011).

#### ***2.2.1.11. La educación en el sector agropecuario con repercusión en la agroindustria.***

Es interesante observar figuras estadísticas comparativas entre algunos países de Norteamérica, Centroamérica y Suramérica; pues muestran claramente que países desarrollados como Estados Unidos y Canadá realizan más gasto de inversión en Educación que en países centroamericanos, y países en vías de desarrollo como el nuestro, Perú. Ello reflejaría en cierto modo el grado de importancia brindado a este rubro; la educación de su población en general. De lo cual se puede deducir, de acuerdo a nuestra realidad, que la brecha de gasto entre zonas rural y urbana sería aún más ínfima o carente para el ámbito poblacional agropecuario.

Por tal razón, una población sin una adecuada educación simplemente no obtendrá la fuerza e impulso necesario para su propio crecimiento a largo plazo.

Y es aquí donde se hace meritorio mencionar al denominado *Círculo Virtuoso entre Educación y Crecimiento*, de Palomo y Rivera (2002); quien justamente hace una relación entre Pobreza – Educación - Competitividad – Crecimiento – Ingreso; de lo que se abstrae que, al ser el punto de partida, la Pobreza; se requiere de la Educación, por supuesto de una óptima forma de proceso educativo, que permite alcanzar niveles aceptables de Competitividad para hacer frente a la demanda de los mercados. Y que paulatinamente estos niveles se conviertan en altos con estándares de calidad que se impongan frente a los demás competidores, ya que los mercados actuales son cada vez más variados y con más exigencias.

Dado ello, se podrá lograr el ansiado Crecimiento y de forma sostenible de una población, que otorgue los Ingresos Económicos necesarios para salir de la Pobreza. Es entonces, un modo de transformar el *Círculo Vicioso de la Pobreza* en uno *Virtuoso*, gracias a una Educación óptima que forme personas competitivas.

Ahora bien, si nos basamos en ello, una buena educación impartida en áreas rurales afecta de manera incidente y muy directa en la productividad de alto volumen y calidad en este caso particular de granos andinos, los cuales son la clave de un mejor desarrollo agroindustrial que le permita acceder a más mercados a nivel internacional tanto de consumo como de inversión, provocando

un mayor auge de continuo crecimiento en la implementación y uso de innovación tecnológica, lo cual va indefectiblemente de la mano con el desarrollo de capital humano. Es por ello que hoy en día, las grandes empresas de países desarrollados luchan por atraer y retener aquellas mentes preparadas de cualquier parte del mundo, es decir, ya no sólo buscan personas de su entorno sino abarcar mucho más para hacerse fuertemente competitivos (Pérez, 2003).

#### ***2.2.1.12. Talento humano en base a la educación.***

La necesidad prioritaria de un proceso de sostenibilidad se viene dando en un espacio geográfico determinado, cuyos rasgos culturales y socio-económicos son propios de su principal quehacer cotidiano a nivel económico, hecho que se establece y refleja desde hace muchos años en la actividad agrícola desarrollado en zona altoandina.

Por ello se requiere potencializar las cualidades innatas, habilidades desarrolladas durante toda una vida en un entorno agrícola y aquellas destrezas que están aún por descubrir en los jóvenes agricultores como futuros productores de granos andinos y principales actores del desarrollo de su población. Ello tendría que estar netamente relacionado pues, con la educación que logren recibir y los conocimientos de calidad que se les pueda impartir.

En general, aquellos jóvenes que desean una educación de calidad refieren por sí solos que se les permita desarrollar y explotar su potencial. Ello implica que se les enseñe incluso a ser introspectivos, que se auto evalúen en sus fortalezas y

debilidades, que busquen y logren hallar soluciones para aquellos aspectos negativos y convertirlos en una ventaja competitiva. Esa que eventualmente los conduzca a la toma de decisiones cada vez más acertadas para su vida. Y es ahí donde se les debiera inculcar el valor de identidad que a su vez los lleve a contextualizarse en su realidad actual y los sensibilice en la problemática de su población de un lento o nulo proceso de desarrollo debido a la poca participación activa de sus propios pobladores.

Una vez reconocido e identificado esos aspectos, los mismos jóvenes tenderían a impulsar sus conocimientos y utilizar sus habilidades y destrezas en la solución de problemas de desarrollo social y económico en su entorno; exigiendo incluso mayores oportunidades de desarrollo intelectual y hasta la ansiada especialización de saberes a nivel del ámbito agrícola, poniéndolos en la cima de los futuros emancipadores de su propio progreso. Una revolución de auto sostenibilidad que les permita ser independientes del Estado y otros posibles subsidiarios, siendo ellos los protagonistas de su futuro con visión de emprendimiento y crecimiento sostenible en el tiempo, esto como forma estratégica de dominio de conocimientos que se transfiera de generación en generación (Alvarado y Barba, 2016).

#### ***2.2.1.13. Las OIC (Organizaciones Intensivas de Conocimiento).***

Al hablar de talento humano y su potencialización en el ámbito organizacional, debemos ser sumamente enfáticos en qué aspecto o desde qué perspectiva ello se desea abordar. De tal fortuna que, como una especie de reinversión del capital

humano y su participación en las empresas a la actualidad existen ya las denominadas OIC (Organizaciones Intensivas de Conocimiento), cuya función principal sería crear y mantener el recurso humano en las empresas como activos intangibles de importancia tal que va por encima del mismo capital, financiamiento o maquinaria necesarias.

Ello debido a que una vez fomentado, impartido e internalizado conocimiento de calidad y a gran escala en el ser humano, incluyendo a cada uno de los eslabones del sistema empresarial (gerente, personal administrativo, de apoyo, productores, maquinistas, proveedores, socios, etc.) este recurso humano se convierte desde ya en una fuente poderosa de capital estructural a largo plazo para la empresa.

Como se sabe, el conocimiento ha sido, es y será una certera fuente de poder para el ser humano, pues bien; una vez lograda esa calidad de capital humano en una empresa, cualquiera que esta fuera y desea alcanzar el éxito, lo hará. Al parecer, el hecho de ser una empresa con ‘ganas de crecer’ solamente no basta, sino aquella con el *talento o ‘conocimiento*. Mas no sólo con el conocimiento individualista que empodere a ciertos elementos de la organización, sino aquel capaz de involucrar a todos, en una especie de ‘efecto multiplicador’ que traspase las barreras de lo ya conocido y aprehendido, camino a la creación de algo nuevo, de lo no conocido, a la innovación de ideas, de procedimientos, de quehaceres organizacionales llevando a la empresa a otro nivel (Hernán, García, y Murillo, 2016).

#### 2.2.1.14. Organizaciones tradicionales VS Organizaciones basadas en el conocimiento.

De acuerdo al enfoque brindado por las OIC, se puede realizar un breve análisis comparativo de los tipos de organizaciones que existen hoy en día en el ámbito empresarial, los que se dividen en dos: Las organizaciones tradicionales y las basadas en el conocimiento. Cuyas características básicas se delinear a continuación:

*Cuadro comparativo N° 02: Tipos de organizaciones.*

<b>Tradicionales</b>	<b>Basadas en conocimiento</b>
Imparten conocimiento restringido o 'necesario', de modo reactivo a determinadas situaciones	Imparten conocimiento amplio o 'más allá de lo necesario', de modo proactivo a determinadas situaciones
El nivel jerarquía vertical alta de Dirección	Nivel más horizontal de Dirección
Nivel de responsabilidad individualista	Nivel de responsabilidad como equipo
Predominan las reglas (norma)	Predominan los principios (moral)
Relación laboral formal (burocracia). Tendiente a la politización.	Relación laboral informal (celeridad). Tendiente a la flexibilidad y accesibilidad
Preferencia por lo conocido, temor a lo nuevo	Tendencia a asumir riesgos, busca innovación
Se considera la capacitación como actividad esporádica o temporal	Se considera la capacitación como actividad continua y constante
Relevancia en el aspecto económico-financiero (rentabilidad, utilidades, etc.)	Relevancia en todo aspecto de la empresa (diversas áreas, multifuncional)
Monopolización de conocimiento en algunos eslabones de la organización	Esparcimiento y traspaso de conocimiento de forma bidireccional (ambos retroalimentan)

*Fuente: Por la autora (Hernán, García, y Murillo, 2016).*

### **2.2.1.15. Niveles de liderazgo (1-5).**

Se dice que todos podemos ser líderes, pero ser un líder de Nivel 5 implica un proceso de evolución más desarrollado en el ámbito organizacional. De ahí que existen diferentes niveles de liderazgo, del nivel 1 hasta el nivel 5.

*Nivel 1:* Contribuye con su talento, conocimiento, capacidades y buenos hábitos de trabajo. Buen trabajador a nivel **individual**.

*Nivel 2:* Contribuye con su capacidad personal para el logro de objetivos grupales. Trabaja en **equipo**, se interrelaciona bien.

*Nivel 3:* Organiza personas y recursos para lograr objetivos preestablecidos eficientemente. **Administra** deberes y funciones con el uso apropiado de sus recursos.

*Nivel 4:* Cataliza **compromiso** y persigue de manera vigorosa una visión determinada que estimule el logro de **estándares de desempeño más altos**. Comprometido, persistente y positivo.

*Nivel 5:* Construye **grandeza** a partir de su propia **humildad** personal, pero con gran **voluntad** profesional. Teniendo como características propias las que se detallan a continuación:

- ✓ Busca resultados sostenibles y a largo plazo para la organización. No busca su beneficio personal sino de toda la organización.
- ✓ Gozan de un espíritu modesto y humilde ante sus logros personales y profesionales cediendo su éxito y protagonismo a otros factores.
- ✓ Elige sucesores a quienes dejar su legado, experiencia, conocimientos para que la organización perdure y mejore en el tiempo. No basta ser el mejor si no comparte su potencial con nuevos líderes.
- ✓ Asumen la responsabilidad de riesgos y fracasos creando una cultura de diálogo y debate en vez de coacción y juzgamiento.
- ✓ Se enfocan en la organización, no en sí mismos. No busca visibilidad, pero su presencia se siente. Atrae sin alarde pues inspira a los demás aún sin ser carismáticos. Es disciplinado y buen comunicador (Collins, 2005).

#### ***2.2.1.16. Especialización y efecto multiplicador.***

La situación actual de la producción de granos andinos en los campos de cultivo, se ha visto en la necesidad de buscar como alternativa de solución la creación de bancos nacionales de germoplasma, lo cual permitirá de alguna forma preservar la diversidad de variedad genética de estas especies de cultivo. A lo que se le ha denominado conservación *ex situ*, siendo sus principales lugares de emprendimiento de esta actividad, Puno.

Tal iniciativa se ha dado gracias a un proyecto patrocinador internacional (Biodiversity International); sin embargo, tales conocimientos al resultar efectivos en sus campañas de colecta de germoplasma con una colección núcleo

de una rica variedad de genotipos, deben ser replicados hacia los nuevos actores, es decir, profesionales y no profesionales involucrados directamente en esta actividad de las agroindustrias de granos andinos. De modo que la capacitación, entrenamiento y educación sobre este tipo de temas obtengan resultados óptimos a partir de su aplicación; siendo necesario para dinamizar a un número mayor de involucrados (Bravo, Catacora, Estrada, Quispe y Apaza, 2010).

#### ***2.2.1.17. Reclutamiento y selección de nuevos talentos.***

El *modus operandi* de reclutamiento de nuevos colaboradores en una empresa ha ido incorporándose en el mundo virtual del internet en la actualidad. Sin embargo, es preciso mantener las características favorables de un proceso de reclutamiento que debe ser flexible, dinámico e innovador de acuerdo a las necesidades a cubrir en una determinada empresa.

Por ello, se hace hincapié en el hecho de que si bien es cierto que las páginas de anuncios de empleo, ya sea en periódicos o tableros a modo tradicional, o las páginas anunciantes de empleo digitales o en internet de forma moderna, ayudan enormemente a atraer a un número amplio de posibles candidatos; lo que realmente importa es la planificación previa del tipo de reclutamiento a realizarse (interno, externo o ambos) que vayan de acuerdo a los objetivos de la empresa en cuanto a los perfiles requeridos para los puestos vacantes e incluso un profesiograma de ser adecuado. Ahora bien, para el enriquecimiento de nuevos y potenciales talentos en la empresa, se viene ya optando por la “invitación” a aquellos candidatos con bases sólidas o quizás más idóneas o

ideales, es decir, personas cuyas características reflejan superación personal y profesional en sus estudios o anteriores trabajos.

Y una vez realizado óptimamente el proceso de reclutamiento entendido como una fase *filtro*, que precede a la etapa de selección; se puede proceder a ella utilizando los métodos y técnicas necesarias y de modo particular de cada organización o empresa, que van de acuerdo a sus propósitos en relación a la integración de nuevo personal en las áreas designadas a requerimiento.

Se considera absolutamente importante que antes de realizar cualquier tipo de proceso de reclutamiento y selección se solicite no sólo a los candidatos futuros a contar con una gama de requisitos que los posicionen ante la empresa como únicos, sobresalientes y de excelencia; sino y quizás sea uno de los puntos más relevantes en este tipo de procesos, sea que la empresa u organización en sí misma cuente con todos esos requisitos y más, es decir, con una marca sobresaliente en relación a otras que también están en búsqueda de atraer a los *mejores*. Entonces, la organización también requiere estar en constante búsqueda de su propia marca como empresas de prestigio y buena reputación, donde los talentos reclutados y seleccionados sean a la larga fidelizados e identificados con una organización que busca y promueve el talento a gran escala (Saiz, 2016).

#### 2.2.1.18. ***Planteamiento de técnicas de selección de talento humano.***

Existen diversas formas de selección de personal clásica o tradicional desde hace mucho tiempo.

Sin embargo al transcurrir el tiempo; han sido implementadas de forma estratégica formando parte de las técnicas denominadas alternativas dentro de determinada metodología. Alternativas por ser precisamente nuevas opciones que buscan ir más allá de lo que las técnicas tradicionales alcanzan. A continuación se detallan ambos tipos de técnicas:

*1. Técnicas clásicas tradicionales.*

*a) Currículum.*

Es tomado en cuenta como primer contacto entre el candidato y el empleador, usualmente brindando información de forma resumida acerca de la vida académica y laboral del candidato. Sin embargo, es aún limitado pues no siempre refleja de manera real y específica lo descrito, por lo que usualmente se recurrirá a las referencias laborales.

*b) Entrevista.*

Esta técnica permite un contacto directo con el candidato, donde un entrevistador realizará preguntas que considere necesarias para una toma de decisión objetiva. Una de las características de la entrevista es que es altamente subjetiva, por lo que es preciso designar rigurosamente al entrevistador, quien deberá contar con un nivel de experticia y experiencia en ello; así como el lugar donde se realizará la entrevista.

c) *Referencias laborales.*

Estas son las que reflejarán el nivel de desenvolvimiento y desempeño laboral llevados a cabo en anteriores lugares de trabajo, por lo que son importantes tanto para el empleador como para el candidato.

2. *Técnicas alternativas estratégicas.*

a) *Test psicotécnico.*

Esta técnica se desarrolla a partir de un rasgo psicológico, usualmente de forma grupal, aunque su calificación es individual. Este test se puede dar de distintos tipos, involucran un análisis de inteligencia, aptitudes, motivación, intereses y personalidad.

b) *Assessment centers.*

Estos centros de Desarrollo y Evaluación actúan en base a la presentación de casos a modo de muestras laborales y situaciones de simulación, donde los candidatos usualmente en forma grupal son expuestos, buscando así obtener información relevante sobre sus aptitudes y actitudes de forma más directa y objetiva, tanto a nivel individual como en equipo, para lo cual es necesario adecuar los ejercicios al puesto laboral que se desea cubrir.

c) *Role-playing.*

Esta técnica es bastante conocida incluso a nivel escolar, por lo que se puede describir como una puesta en escena por los candidatos basados en una temática específica planteada por el entrevistador, donde incluso podría éste ser parte de ello. Por lo que también es importante proponer casos específicos donde los candidatos cotidianamente se desenvolverán y con los que deberán lidiar a menudo. Con el role-playing se busca obtener información objetiva sobre el accionar usual del candidato.

Añadido a esto, se puede también desarrollar la técnica conocida como juegos de simulación, los que envuelven una finalidad más allá de la capacidad de resolución de problemas, pues se presentan situaciones de estrés donde se pueda obtener información sobre los principios y valores de los candidatos en base a su comportamiento y criterios de clasificación de acciones.

d) *Dinámica de grupo.*

Esta técnica implica un intercambio verbal entre candidatos para el logro de un objetivo común. Es así que, se presentan grupos de trabajo a modo de competencia entre ellos; pudiendo representar empresas reales de competencia en el mercado. La finalidad será desde luego el logro de resultados mejores al de sus competidores; pero de ello, en realidad se

busca que además de la capacidad de resolución de problemas a nivel superior, se proyecte el trabajo en equipo, la forma y el nivel de liderazgo, así como rasgos de su personalidad objetivamente y en directo.

*e) Grafología.*

Una técnica poco utilizada y común, que tiene sus ventajas de aplicación. Puede ser parte complementaria de las otras técnicas utilizadas, sobre todo aquellas relacionadas al análisis de personalidad, pues aportan información de forma sub-consciente en cierto modo, debido a que al utilizar la escritura como herramienta de análisis se puede desarrollar un profesiograma grafológico, que involucra las aptitudes, actitudes, personalidad y carácter de los individuos (Moreno, 2016).

***2.2.1.19. Modelos de diseño de funciones de una empresa.***

El proceso de llevar a cabo y aplicar un determinado modelo del diseño de puestos se ha dado desde épocas primitivas, ya que la división de trabajo se ha ido incrementando a medida que los miembros de un grupo aumentaban en el tiempo y espacio. Es así que su realización no sería nada nuevo en sí; sin embargo lo que más bien ha tenido un proceso de realización es el tipo de modelo adoptado en determinados contextos y momentos de la historia. Es así que se conocen tres modelos distintos desarrollados por las distintas empresas u organizaciones:

a) *Modelo tradicional o clásico.*

Este modelo se dio a partir de un principio hasta ahora muy perseguido por las empresas, eficacia y eficiencia, el cual se traduce en el desempeño de funciones del trabajador de manera aislada al ejecutar específicamente sus tareas sin involucrarse con los demás para su desempeño, pues se requería un desempeño eficaz de forma repetitiva y simple para lograr su óptimo desempeño en el área designada sin necesidad de mayor entrenamiento por un lapso de tiempo prolongado asegurando la eficiencia de trabajo en la consecución de objetivos a largo plazo en la empresa . Proceso laboral que es encabezado por un jefe, quien administraría a cambio un estímulo económico salarial.

b) *Modelo humanista.*

Este modelo se establece y surge con la escuela de las RR.HH. que establece una forma laboral de interacción en el puesto de índole comunicativo y social, dando participación a los trabajadores para que puedan expresar sus opiniones de forma democrática en la empresa, promoviendo el liderazgo y la supervisión de funciones de forma más cercana y permanente, cuya recompensa se da a nivel social, mediante reconocimientos simbólicos y la búsqueda de espacios libres fuera del trabajo para la motivación de los empleados y así se pueda perseguir la obtención de los objetivos de la empresa a largo plazo.

c) *Modelo situacional o de contingencia.*

En tanto los anteriores modelos buscaron la eficiencia y eficacia estables y a largo plazo de sus trabajadores con un reconocimiento ya sea económico o social, este modelo hace honor a su nombre de situaciones contingentes, pues refiere a una forma dinámica y de constante cambio y adaptación de la forma de trabajar y desempeñarse en el mercado, el cual ha ido cambiando con el transcurso del tiempo al igual que las personas y sus habilidades o formas de actuar y pensar.

El ser humano tiene la capacidad de adaptabilidad desde hace mucho tiempo, pues es la forma de sobrevivir y vivir en este contexto actual. Las exigencias son distintas y variadas de cada individuo como trabajador, así como sus necesidades. Así pues, se tiene claro que los objetivos de la empresa deben ser replanteados y revisados constantemente, de acuerdo a la realidad dinámica en que se encuentre.

Para lo cual, el empleador genera un mecanismo de mejora de ideas u opciones planteadas por el trabajador encargado de determinado puesto para su óptimo desempeño y variabilidad, y para ello se requiere dar a conocer al empleado no sólo sus funciones específicas sino la de los demás que serán afectados por su labor para el logro de los objetivos en común de la empresa.

Es así que no solamente basta con su participación de nuevas ideas sino con la evaluación de las mismas para su implementación o modificación,

propiciando su crecimiento y con ello su independencia laboral. De modo tal, que se logre una motivación laboral intrínseca, creando responsabilidad además de autocontrol en el desempeño de sus funciones que lo lleven a una mejora personal y profesional, exigiéndose a sí mismo y con sus exigencias llevando adelante su trabajo y por ende a la empresa (Chiavenato, 2007).

#### ***2.2.1.20. Gestión de retención de personas.***

Al haber ejecutado buenos y asertivos criterios de reclutamiento y selección de personal, así como la adecuada captación de los nuevos miembros de la organización que harán posible una mejor sucesión de acciones de una empresa en aras de enrumbarse dentro del enfoque de una competitividad sobresaliente; es sólo la parte inicial para lograrlo, pues quizás en lo que más se tenga que trabajar luego sea en aplicar las mejores y más exitosas formas de retener a ese personal, y con mayor razón si resultan ser realmente de acuerdo a su desempeño laboral los que brinden un empuje significativo a la empresa.

De modo que, así como se han de crear, informar y difundir una cultura organizacional a través de sus políticas, reglamentos, forma de operación en el mercado entre otros temas de necesidad administrativa y documentaria; también se debe elaborar un plan detallado de las formas de definir el control y la disciplina, de compensar los talentos de los colaboradores más efectivos constantemente, crear una identidad corporativa que lo guíe hacia el logro de objetivos y metas de la organización. Así como también es importante asegurar un clima laboral óptimo y cálido para el equipo de trabajo de manera global,

pero respetando la diversidad individual de capacidades y potencialidades en cada trabajador que incluso sumará a la empresa en el sentido de riqueza diversificada de talentos. Lo que sí resulta necesario es identificar los puntos negativos o problemáticos de conflicto o deslealtad, para desactivarlos, corregirlos o separarlos a tiempo.

Por mencionar uno de los puntos, se sabe que antiguamente el término disciplina hacía referencia al control bajo orden y obediencia en pro de la estandarización empresarial. Sin embargo, las nuevas y modernas organizaciones utilizan ese término bajo criterios de autocontrol y automotivación que los lleve a concretar sus propios objetivos y metas como profesionales en su campo de acción que van desde luego ligados a los de la empresa; pues al crecer ellos harán que crezca la empresa.

De modo que hoy en día no es aconsejable seguir con los métodos antiguos de manejo y monitoreo de los trabajadores en una empresa, donde se buscaba la obediencia sumisa del trabajador que lo que busca es su estabilidad y seguridad básicamente, aplicando los modelos de estandarización impuestos sin necesidad de contribuir con nuevas ideas de acuerdo a sus experiencias en su trabajo. Se debe más bien propiciar un ambiente flexible y cómodo donde el trabajador aplique sus conocimientos y pueda contribuir con novedades a la empresa, ofreciéndole libertad de expresión y un margen adecuado de autonomía en ciertas decisiones como parte de su campo laboral, ayudando a la solución de problemas e inconvenientes que suelen darse en el día a día (Chiavenato, 2009).

### 2.2.1.21. *Evaluación negociada de desempeño.*

Toda empresa necesita una forma de evaluación para los empleados de su empresa, las que en su mayoría tienden a aplicar métodos de evaluación de desempeño tradicionales cada cierto tiempo con diversas finalidades, por lo que es preciso que se tome en cuenta ciertos pasos a seguir para lograr su validez y confiabilidad de resultados de evaluación, los cuales son:

- Elegir el tipo de información para el proceso de evaluación.
- Designar una persona encargada de tal proceso.
- Plantear una filosofía en su aplicación.
- Solucionar problemas del proceso.
- Desarrollar un diseño del instrumento de evaluación.
- Brindar una retroalimentación sobre lo obtenido a los evaluados.

Ahora bien, se plantea de otro lado un tipo de proceso de evaluación de desempeño a modo de negociación entre el evaluador y el evaluado. Esta clase de proceso implica principalmente que el encargado de evaluar no se presente ante el empleado como el experto o especialista con la acción de juzgamiento y castigo, sino dejar que sea el propio evaluado quien se autoevalúe antes de la evaluación en sí misma, teniendo la capacidad y posibilidad incluso de plantear alternativas de solución a las deficiencias halladas, pero de manera responsable y consciente. Ello evitaría que el empleado actúe de forma defensiva o hasta ofensiva o reacia al momento de ser evaluados, o cual en vez de propiciar el

flujo de soluciones, puede bloquear la comunicación entre ambas partes, prefiriendo el silencio o hasta la indiferencia.

Se plantea como parte de este tipo de evaluación de desempeño, la realización de listas a desarrollar y a dar resolución en un tiempo determinado por ambas partes tanto por el evaluado como por el evaluador para lograr un trabajo de evaluación más empático y conjunto. De tal forma que con ello se identifiquen como autoevaluados a ambas partes simultáneamente, ya que se presentarán como parte de estas lista lo siguiente:

- Logros del empleado en su área, su contribución en el lapso de tiempo dedicado a la empresa.
- Debilidades o limitaciones en las que el empleado ha mejorado hasta el momento.
- Mejorías que se podrían implementar en su labor, ya sea a corto o largo plazo.
- Y finalmente, buscar la respuesta del empleado a la interrogante planteada por el evaluador ¿Cuáles son las cosas a modificar por parte de la empresa o mi persona para que Ud. se desenvuelva mejor en su labor? Cuya respuesta debe ser presta a ser oída, es decir, que el evaluador debe tener la predisposición a escuchar al evaluado. De no realizarse esto último, desafortunadamente no será posible el proceso de negociación entre ambas partes.

Hasta esta parte del proceso de evaluación, se mantienen en interacción las dos partes, el evaluado y el evaluador; sin embargo se sugiere también la participación de una tercera persona, que haría el papel de evaluador neutro en

cuanto a la obtención de datos, así como en la discusión de ciertos puntos de debate entre ambas partes, pues no se desea tener a ambos intentando mostrar cada cual su versión más válida. La integración de un tercero entonces, enriquecería la aplicación de este método de evaluación de desempeño, ya sea de forma separada como conjunta para ayudar a llegar a conclusiones concretas mejorando la relación laboral entre estos.

A ello se debe agregar la importancia de la retroalimentación, que tienda a enfocar los puntos positivos, y críticos a cambiar, aunque se hace imprescindible tomar en cuenta el modo de decirlo, pues la naturaleza del ser humano es aversiva a sus propias faltas o carencias. Y a ello se añade que muchas veces se opta por brindar criterios sobre la evaluación de desempeño de forma generalizada, lo cual puede afectar a aquellos que no estarían dentro de tales circunstancias, lo que puede mellar el flujo comunicativo óptimo. Es preciso saber decir las pautas a corregir, ya que con este tipo de método de evaluación se busca lograr una mejor comunicación entre el evaluador y el evaluado, obteniendo al final una responsabilidad de mejora del empleado consigo mismo, lo que eventualmente repercutirá en su mejor desempeño en la empresa a futuro (Billikopf, 2003).

#### ***2.2.1.22. Un modelo de gestión para microempresas agrícolas con cultivos ecológicos.***

Se hace cada vez más notoria la escala de importante que se le viene asignando a los procesos agrícolas en América Latina. Ello debido a que, la mayoría de los

países integrantes de esta área geográfica en el mundo son considerados en desarrollo o subdesarrollados.

El Perú en consecuencia no está exento de esta realidad. De modo que, para surgir y crecer de manera sostenible en el tema económico y social primordialmente, se necesita dar apertura a una mentalidad global, a partir de la acción puesta en marcha localmente; eso quiere decir que, desde el lugar de producción de los productos agrícolas se genere empleos sostenibles con la actividad agrícola, reduciendo la tasa migratoria que va en aumento fomentando la deserción de lugares agrícolas y la sobrepoblación de zonas urbanas, sobretodo de aquellas donde una vida ecológica está lejos de llevarse a cabo, debido a los altos índices de contaminación ambiental.

Paradójicamente, es en la zona rural donde se cuenta con un ambiente ecológico más sano y limpio, no sólo en el aire que se respira, sino hasta en el agua que consume, si es de manantiales, y en los alimentos que se producen como parte de una agricultura tradicional de subsistencia. Pero justamente lo irónico es que este tipo de agricultura no cuenta con una implementación tecnológica adecuada que impulse su desarrollo y nivel de productividad sin dañar el ecosistema, pues no existen muchas fuentes de inversionistas interesados en expandir niveles de producción y ello al parecer debido precisamente al hecho de ser minifundistas, practicando el monocultivo y logrando cosechas reducidas e insuficientes para un proceso de exportación.

A diferencia de esa realidad detallada, en países desarrollados como Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda y Australia, sus procesos de agricultura modernos y de gran rentabilidad a nivel mundial, más bien les está ocasionando otro tipo de problemática, una superproducción agrícola. Entonces, debemos avizorar mejor nuestro futuro con la propuesta de la creación de un modelo de gestión para microempresas agrícolas con cultivos ecológicos, cuyo enfoque sea el fomento de cultivos alternativos, evitando daños mayores al ecosistema, con novedosa tecnología que permita agilizar procesos en la obtención de productos en cantidad, pero de calidad; tanto para un óptimo flujo de exportación, así como para el autoconsumo que encamine a una vida saludable.

Este modelo además busca reducir los índices de pobreza en las zonas rurales, mediante la creación de empleos en los lugares de producción con una adecuada capacitación o preparación de sus productores, sin necesidad de una ola migratoria permanente, sino quizás tan sólo para la adquisición de nuevos conocimientos que devuelvan y apliquen en sus zonas de trabajo rural estables (Tapia, 2006).

#### ***2.2.1.23. Employer branding: Una nueva estrategia clave para las empresas de hoy.***

El término en inglés *employer branding* que surge en Estados Unidos por la década de los 80 y que años más tarde (2004-2008) se hace uso en España; se podría entender como *fidelización de capital humano*. Ello debido a que su intencionalidad principal es crear identidad entre los trabajadores, proyectar una imagen de marca positiva de atracción hacia los talentos potenciales y

fidelizarlos a largo plazo empoderándolos de su propio talento. Proceso que busca por ende, una alineación mejor de valores, metas y objetivos de la empresa, que los coloque como líder referencial entre los competidores.

Para conseguirlo, se debe incluir en dicho proceso a todos los miembros de la empresa, desde los órganos directivos hasta los subordinados, jerárquicamente hablando en base a un modelo de organización de funciones y organigrama empresarial. Ello implica entonces, una labor que va desde adentro hacia afuera; por lo que es necesario trabajar ya no solamente con los clientes externos como consumidor final, que desde hace mucho tiempo se ha considerado inclusive como la única razón de existencia de la empresa; sino con los clientes internos que son los trabajadores, es decir, el capital humano que brinda su talento a la empresa donde labora.

Dado este nuevo enfoque para el éxito de una empresa frente a las demás. Se hace necesario pues, un trabajo de motivación y valores con los actuales elementos de la empresa, ya que serán ellos quienes transmitan eso a los nuevos talentos reclutados. Para lo que será recomendable optimizar habilidades ya existentes brindándoles las oportunidades de desarrollo profesional y así recompensar sus logros que irán en beneficio de la misma empresa. Así pues, se podrá proyectar una imagen de la empresa positiva en cuanto a talento y desarrollo, diferenciándola del resto de competidores, que le permita lograr una atracción creciente de los nuevos talentos hacia la empresa, creando un sentimiento de pertenencia y fidelización global que los encamine hacia los mismos objetivos, tomando en cuenta su individualidad, sus intereses, sus

aportes y esfuerzos desempeñados cada día para lograr con su crecimiento en engrandecimiento de la empresa. Con lo que muchas desean lograr una reconocible y honorable posición en el ranking de las mejores empresas a nivel local, nacional, y porque no, internacional o mundial, como figuran ya muchas multinacionales que siempre están buscando las herramientas más actualizadas que les brinde ventajas frente a los competidores (Sánchez, 2017).

## **2.2.2. Crecimiento sostenible en las agroindustrias de granos andinos.**

### ***2.2.2.1. Orígenes y evolución del término desarrollo sostenible.***

El año 1983, se creó una Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente con base en las Naciones Unidas, cuya Presidente fue la Primer Ministro de Noruega, Gró Harlem Brundtland; quien justamente dio nombre al Informe Brundtland, que da inicio al término Desarrollo Sostenible.

Sin embargo, al transcurrir el tiempo este uso frecuente del término en distintos contextos, incluido en el ámbito empresarial, a pesar de ser tan popular se ha prestado a una serie de interpretaciones bajo distintos enfoques. Es así pues que, en muchas ocasiones se ha dado una significancia desacertada, como su conexión sinonímica con un crecimiento económico ilimitado; o la tecnología vista como salvación a la escasez de recursos naturales; o básicamente una forma de respeto hacia el medio ambiente. En consecuencia, hay aquellos que no hallan una definición rigurosa del término llevándolos a tomarlo con ambigüedad y en cierto modo alejado de la realidad de hoy.

De hecho, este término incluye más allá de lo que se mencionó, pues es todo eso y más, se trata de reformular modelos económicos en las organizaciones basados en un crecimiento económico capaz de respetar nuestro planeta y los recursos que de él se derivan para nuestra supervivencia, lo que esencialmente parte del conocimiento que sobretodo generaciones jóvenes deben manejar y practicar para evitar el mayor y continuo deterioro de los recursos, pensando ya no sólo en la realidad actual sino en las futuras generaciones que están por venir. Y en cuanto al uso de la tecnología, es de un modo u otro una necesidad vital para hallar las formas de contrarrestar problemas de incremento masivo de los recursos no utilizables o no renovables. Ello ayudará de sobremanera a toda la población que habita en este planeta, evitando posibles futuros eventos como la escasez de agua, hambruna, crecimiento de enfermedades de distinta índole, etc. De modo que este término de Desarrollo Sostenible abarca mucho más de lo que a veces las personas suelen relacionar de manera superficial (Gómez, 2013).

#### ***2.2.2.2. Creación de una filosofía para un crecimiento sostenible.***

El hecho es que si los actores de los procesos de agroindustrias de granos andinos se aunaran para dejar de lado las producciones en mínimas cantidades, aparte de fortalecer sus posibilidades de brindar un valor agregado a sus productos, a partir de un trabajo en equipo, se beneficiarían y no solo ellos sino a una población entera; ya que su principal actividad económica sería una fuente de ingresos más consistente que les permita mejorar su calidad de vida en un

ámbito rural, que más bien difícilmente lograrían en un ámbito urbano (Jagüer, Valdivia, Padulosi y Arce, 2010).

Por otro lado, se puede añadir que todo crecimiento tiene una motivación; lo cual debe iniciar desde los propios individuos que conforman parte de una organización sistémica con fines de autorrealización. De este modo, todos buscarán un objetivo en común, crecer de manera sostenible incrementando sus beneficios, y reduciendo costos; con un camino a la estabilidad económica y una progresiva tendencia al liderazgo en el ámbito donde se desarrolla y en aquellos ámbitos en los que deseen ingresar, explorar y empoderarse como emprendedores de la actividad agrícola de granos andinos.

Entonces, se puede deducir que cabe como posibilidad la creación de una filosofía concreta que guíe el camino hacia la superación y una vida mejor en un ámbito eminentemente rural, donde las posibilidades de desarrollo se hacen promisorias y las ansias de crecer sean parte de una constante forma de vida que incluso los lleve a la expansión e imposición de productos en mercados insospechados en la actualidad. Todo ello con la ayuda de nuevas tendencias en conocimientos y nuevas tecnologías que impulsen nuevos retos y mayor competitividad agrícola (Gil y Giner, 2007).

### ***2.2.2.3. Programa de desarrollo sostenible propiciado por el gobierno peruano.***

El gobierno de Perú ya ha tomado consciencia sobre la gran importancia que tiene el fomento de la producción de granos andinos como la quinua en la sierra

del Perú, específicamente entre Puno y Ayacucho, que son los mejores lugares de producción por su resistencia climática y a las altas zonas a más de 3000 msnm de este producto. Además, ya se viene haciendo bastante notoria su relevancia en el crecimiento del PBI (producto bruto interno) global del país, al ser parte de una de sus principales actividades económicas menos atendidas y con mayores oportunidades de expansión a nivel mundial, de darse el caso de trabajar acertada y asertivamente en el programa creado en el año 2012 denominado *inclusión económica y desarrollo sostenible de los productores y productoras de quinua en zonas rurales de extrema pobreza de Ayacucho y Puno*.

La exportación de este alimento *bandera* a nivel nacional e internacional se está dando en gran escala en comparación con años anteriores. Es así que se tiene cifras de crecimiento de demanda internacional de 2.03 millo USD en 2007 a 30.32 millones USD en 2012, que representaría un 1390% de crecimiento acumulado. Datos muy interesantes a considerar en un país como el nuestro que busca reducir los índices de pobreza asumiendo nuevos retos con nuestros propios recursos. Un producto que si bien hoy en día, el consumidor nacional lo valora de algún modo, el consumidor internacional lo apreciaría a gran escala por su alto contenido nutricional proteico y demás usos en un mundo cada vez más ávido de una fuente de vida saludable.

Es así que el programa conjunto ha sido emprendido, mas sin embargo una vez más se ha enfocado básicamente en la parte de producción, a pesar de haber tenido talleres realizados por representantes de entidades en el mundo de los

negocios como Nestlé. Alicorp, entre otros; pues se han planteado estrategias para el monitoreo de creación de un empleo decente tanto para ambos géneros, rescatando la inclusión de la mujer de forma positiva; pero tocando el tema de focos de comercialización de forma muy tenue, y en menor medida aún sobre las ventajas de abordar de manera más enfática el tema de las agroindustrias, como elemento dinamizador de cualquier tipo de negocios con valor agregado, y que en el país aún es débil; como bien ha sido detallado en este documento informativo sobre el programa en cuestión; tema que nos permitiría lograr nuestro ingreso sostenible al contexto internacional (Gobierno del Perú, 2012).

#### ***2.2.2.4. Concepción de ruralidad carente de estrategia.***

Al realizarse procesos de censos en el país, se considera zona “rural” a una cantidad aproximada de 100 viviendas contiguas agrupadas en una determinada área geográfica, lo que desde un punto de vista demográfico hasta cierto punto margina la verdadera fuerza local demográfica de lo rural frente a lo “urbano”.

Para el caso de los censos, esta manera residual, es posible que tenga la utilidad necesaria para lograr los resultados numéricos y específicos cuantificables que se busca obtener; sin embargo para una mejor visión de nuestra realidad y futuro, ello está resultando ser una limitación enorme para lograr avizorar un mejor futuro promisorio a partir de lo rural hacia lo urbano, y eventualmente hacia el mundo. Ello debido a una carencia total de implementación de estrategias para un desarrollo sostenible, siendo incluso contraproducente.

Nuestra sociedad y economía están siendo afectadas desde ya, pues pareciera que no tuviésemos claro que los ecosistemas se reproducen allí y que los productos de consumo general, nuestros alimentos de cada día, proceden precisamente de esas zonas “rurales”, además de las materias primas a utilizar y exportar. A pesar ello, son las que menos atención recibe en relación costos de inversión, facilidades de infraestructura, o acceso a sistemas modernos que les permitan estar a la vanguardia del desarrollo y continuidad de práctica en su rubro. Un punto a mencionar es el ya existente e inevitable cambio climático que viene amenazando su densidad, su supervivencia y más aún su crecimiento. Se están haciendo cada vez más vulnerables poniendo en riesgo la seguridad de toda una sociedad, de la nación entera; que desencadena su situación de marginalidad y pobreza en el país.

Entre los años 2013-2014, dentro de un diseño institucional para gestionar una estrategia nacional de desarrollo, se plantearon algunas estrategias interesantes para llevar a cabo una gestión de acciones que se encaminen hacia el desarrollo rural, y estas fueron:

- Estrategia Nacional Incluir para Crecer (ENIC)
- Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (ENSAN)
- Estrategia Nacional de Agricultura Familiar (ENAF)

Todas ellas bajo una entidad rectora del Gobierno Central; que si bien es cierto se implementaron una vez creadas, también tuvieron cambios de direccionalidad que iban de acuerdo a los cambios de Gobierno y perspectiva

nueva de los mandatarios; además de una limitada y carente forma de implementación de las mismas. Ello se resaltó a modo de análisis en el documento ENDER (estrategia nacional de desarrollo), resaltando algunos puntos clave sobre tal limitación; y parte de la poca o nula definición clara sobre ruralidad, lo que implica pues, una falta de definición de la población y sus metas, además del ausentismo de sus entes rectores a cargo de tal labor. Lo cual al parecer se ha ido desarticulando debido a los altos costos que demanda la reunión de la mayor cantidad de actores, disminuyendo el interés y la dedicación de tiempo al tema. Por lo que una alta concentración de voluntad propia por parte de sus encargados es necesaria para lograr mejores resultados (Fort, Remy y Paredes, 2015).

#### **2.2.2.5. Granos andinos del sur del Perú.**

Existe hoy en día información amplia unánime acerca de diversos estudios a nivel general que han logrado plantear y reconocer la gran potencialidad nutritiva y proteica de los granos andinos, así como su creciente demanda en el mercado nacional, pero sobretodo, internacional. Sin embargo, todavía permanece en cierto modo en proceso de crecimiento limitado hacia una demandante actividad económica.

Por lo que, en un foro organizado por entidades internacionales a través de instituciones dedicadas a este rubro en la ciudad de Puno, en noviembre de 2009; se planteó el lanzamiento de una plataforma multiactoral con la finalidad de promocionar de manera sostenible el uso de los granos andinos.

1. *Quinoa (chenopodium quinoa willd)*; cuando se habla de un buen y equilibrado plan dietético nutricional, hoy en día, casi todos los expertos o profesionales en materia nutricional, medicina, deportes entre otros aluden un infaltable consumo de este grano andino, la quinua. Se ha convertido en uno de los pilares de una vida saludable, sin embargo, han tenido que pasar cientos de años para ocupar esa posición de importancia en la actualidad.

Este producto altamente nutritivo se presenta en una variedad de tres mil variedades a más, a partir de una serie de trabajos de investigación desarrollados en el transcurso de los años, habiéndose logrado trabajos de experimentación en los mismos campos de cultivo, a modo de “laboratorio agrícola” Ello debido a que durante las diversas plantaciones se probaban nuevas mezclas de variedades o se realizaban descubrimientos de otras. Trabajos elaborados por varones y mujeres, en sus inicios, no precisamente profesionales ni académicos, sino campesinos agricultores con un legado de conocimientos ancestrales que han logrado su domesticación y perdura. Ya en los años venideros, investigadores foráneos mostrarían gran interés de estudio científico y aplicación tecnológica que la hace hoy en día, según la ONU (organización de las naciones unidas), una fuente segura de vida nutricional.

2. *Kañihua (Chenopodium pallidicaule Aellen)*; siendo una de las especies de granos andinos con más contenido nutricional que la misma quinua, grano actualmente en alza de consumo a nivel nacional e internacional; la kañihua

carece de popularidad en relación a su alto contenido de grasas, aminoácidos y proteínas que la colocarían en un umbral mayor a su actual situación apuntando hacia una alimentación más saludable. Tendencia que hoy en día, viene transformando estilos de vida a nivel mundial, en un promedio de 35 países modernos de características económicamente viables en el mercado (Cáceres, Silva y Vargas, 2014).

#### **2.2.2.6. *Importancia de los granos andinos para la N.A.S.A.***

Se les conoce y coloca distintos apelativos, a los granos andinos como la quinua y la kañihua, pues siendo alimentos de oro que formaban parte de la dieta de los Incas, emperadores ancestrales de gran reconocimiento a nivel internacional inclusive más que nacional, se podría decir; estos granos se vienen catalogando como alimentos ancestrales para la futura humanidad, sobretodo aquella que hoy en día ya es conocedora de su alto potencial nutritivo y proteico libre de gluten y con una cantidad elevada de aminoácidos importantes como la lisina, que ayuda esencialmente al buen desarrollo del cerebro además del crecimiento. Ello impulsó a los conocedores de la NASA (National Aeronautics and Space) de EE.UU. a que la quinua específicamente forme parte de la dieta especial para los astronautas que fueron seleccionados para los vuelos espaciales designados. Además se consideró el hecho fundamental de que es un alimento de alta resistencia climática, considerable cantidad de proteínas de origen vegetal, y la capacidad de mitigar el hambre por un tiempo bastante prolongado; cualidades promisoras para el futuro de la humanidad, en la búsqueda de la ansiada seguridad alimentaria sostenible (Carrasco y Soto, 2010).

### ***2.2.2.7. Excelencia nutricional de los granos andinos.***

Al ser parte de una parte del planeta glorificada por sus suelos en su geografía tan diversa que se eleva aún más en zonas altoandinas, nos pone a los habitantes de este país en una situación de riqueza con una clara evidencia de los productos de alto nivel nutricional que una enorme y creciente cantidad de seres humanos alrededor del mundo ansían tener al alcance de sus mesas. Es pues el caso de nuestros granos andinos que de manera olímpica superan con muchas de sus propiedades a los demás alimentos ampliamente expendidos y consumidos en los mercados y hogares del mundo.

La quinua, la kañihua y la kiwicha; gracias a anteriores y continuos estudios de investigación acerca de su valor nutricional y ventajas para el consumo humano; son catalogados ya como los alimentos más ricos en proteínas, aminoácidos especiales más completos, minerales, e incluso fibra dietética que brindan pues infinidad de buenos resultados a los consumidores asiduos que buscan una vida sana y que definitivamente están bien informados sobre tal aspecto. Tal es el caso que, si hablamos a nivel mundial, la quinua por ser la más popular entre estos tres productos, ya es parte de las mesas más costosas, ya sea a nivel particular o comercial.

Indiscutiblemente ello se ha debido como todo producto a comercializar, a la forma de promoción y mayor expendio en los mercados nacionales e internacionales. Mientras que lo que todavía se mantiene “perfil bajo” es la

kañihua, incluso por debajo de la kiwicha que también ha tenido un tanto más de promoción sobre su uso. Sin embargo, la parte más interesante de todo esto es cómo se sigue mezclando a estos excepcionales granos andinos con cereales; pues por mencionar algunos de los cereales más populares están el trigo, el maíz y el arroz, que en comparación con los granos no alcanzarían sus niveles de nutrientes y ventajas de consumo. Añadido a ello, se debe saber que ya se han logrado una gama amplia de variedades de quinua, cuyos no solo granos sino inclusive hojas tiernas contienen una riqueza nutricional impresionante. Mientras que la kañihua mantendría un nivel alto de fibra dietética que se obtiene esencialmente de los vegetales. Alimentos que favorecen al organismo a recuperarse de manera efectiva, de un proceso de actividad física moderado (Ayala, 2004).

#### **2.2.2.8. *Quinua: De comida de indios a comida milagrosa.***

Hace muchos años atrás, como ya es sabido a través de la historia del Perú, muchas riquezas fueron reemplazadas o exterminadas del contexto indígena, a manera de extirpación cultural y generacional a su vez. Pues bien, durante la generación inca, fue este grano andino: Quinua uno de los más dominantes tanto para rituales como en comidas cotidianas, siendo llamado *grano madre* hasta que llegaron los españoles en aquel tiempo ordenando el reemplazo de estos granos por aquellos europeos como el trigo y la cebada.

Increíblemente han pasado siglos ya y este alimento ha logrado sobrevivir, manteniéndose como alimento consumido de forma clandestina entre los

agricultores que a su vez han ido traspasando conocimientos de generación en generación. Tal es el arraigo cultural de este alimento que; pese a su orden de erradicación e intento de estigmatización hacia los consumidores del mismo, utilizando el término *comida de indios*; ha vencido no sólo las barreras de adaptación climática, sino las instigaciones por parte de los opresores de aquellos años. Y aunque hasta hace no mucho, el pasado siglo XX por mencionar un aproximado, todavía continúan este tipo de etiquetados entre los que carecen de mayor conocimiento sobre el tema; ya existen los que sí han desarrollado mejores trabajos e investigaciones de este grano que los ha llevado a denominarlo de diversas formas, entre ellos como un *alimento milagroso*. Sin embargo, es preciso reconocer y valorar, pero activamente a los verdaderos protagonistas de este logro; a los *guardianes* de este grano; los productores y sus diversas formas de legado en sus descendientes.

Mientras al principio se buscaban modos de abrir mercado nacional para la quinua en el país, otros con mejor visión de negocios ya lo colocaron como potencialmente lucrativo a través del fenómeno de exportación de estos cultivos. Ahora, esto nace allá en el año 1978, cuando un viajero norteamericano, Steve Gorad lleva consigo de vuelta a su país una bolsa con poco más de 20 kilogramos de quinua con la denominación *el cultivo perdido de los Incas*; iniciándose así la exportación de quinua desde Bolivia a Norteamérica en 1983, convirtiéndose en un nicho de mercado potencial en la categoría de alimentos saludables en 1988 con un consumo de 750 toneladas aproximadamente. Pero no fue hasta el año 2000 que desde los andes del Perú y Ecuador se inician las exportaciones al exterior, fenómeno denominado el *boom de la quinua*.

Cabe añadir también que, en el año 1980 se esparcen las semillas de quinua, a modo de prueba, en más de cincuenta países entre Norteamérica, Europa, África y Asia, para obtener resultados de cultivo en diversas zonas, por tratarse del *alimento del futuro*. Lo que llama a la reflexión a todos, pues no existen al momento leyes que apoyen este legado como parte de nuestra riqueza y fortaleza alimentaria, que eviten su salida hacia campos de cultivo fuera de los andes. Aunque a pesar ello, efectivamente este grano no se compara a ningún otro cultivado fuera del entorno climático de los andes, lo que aún nos mantiene en la mira de potenciales inversores e investigadores (McDonnell, 2015).

#### **2.2.2.9. Quinua: Convencional VS Orgánica.**

Para entender mejor estos términos es necesario mencionar que la quinua en sí mantiene su nivel nutricional alto en comparación con otros alimentos por alto contenido de proteínas entre otras características, fuera de ser convencional u orgánica. Sin embargo, la disyuntiva existente, hoy en día, entre la quinua orgánica y la convencional se reduce al tipo de producción y tecnificación utilizadas en cuanto a fertilizantes y pesticidas u otras sustancias agroquímicas que agricultores ancestrales inicialmente desconocían, pero que con el tiempo se les fue implementando de estos métodos del agro con la finalidad de aumentar las cantidades de producción y con una mayor resistencia a plagas u otras enfermedades propias de su procesos de producción.

Para lo cual, se ha determinado que se ha venido practicando el monocultivo, lo cual ha ocasionado que haya problemas de erosión de suelo o menor productividad o simplemente producción con menor calidad frecuencia, por tanto, es importante que se realice una fase de rotación de cultivos como leguminosa como la papa, cuyos elementos químicos usados podrían favorecer a reducir su uso en el caso de la quinua. Procedimiento que debe ejecutarse de manera progresiva y constante para lograr la total transición del producto convencional al orgánico, favoreciendo el producto hacia los mercados actuales de consumo con un enfoque amigable de protección del medio ambiente.

Sin embargo, se ha suscitado a su vez una división de perspectivas acerca de lo que se consideraría producto orgánico, pues hay un grupo que se enfocan en el producto en sí, es decir su forma de producción y proceso post cosecha en los campos de cultivo, y otro grupo que defiende más bien una tendencia orgánica no sólo en el producto sino en todo el medio agroecológico donde se realiza el proceso de producción, es decir sus suelos también. Esto último según particular percepción no sería tan realista pues ya el propio proceso de transición toma al menos cinco años para encontrarse lo más próximo a un terreno virgen, después de haber dejado al terreno descansar por ese lapso de tiempo (Jacobsen y Sherwood, 2002).

#### ***2.2.2.10. Producción orgánica y certificación internacional.***

La importancia de lograr un óptimo proceso de producción orgánica en el país así como en todo el mundo, cada día se hace más relevante, sobre todo para

aquellos mercados cuyos consumidores exigen la marca o sello orgánico del producto adquirido. Este proceso consta de una serie de etapas a seguir cuidadosa y responsablemente por los involucrados durante el tiempo que sea necesario, que puede tomar un promedio de tres años como mínimo para realizar la transición de una producción convencional a una producción orgánica; vale decir, a un proceso del producto completamente sano, que implica el uso de los elementos y soportes eminentemente naturales y no químicos.

Una vez logrado ello, el productor procede a expender su producto en distintos mercados, ya sea a nivel local, nacional e incluso internacional. Sin embargo, en beneficio tanto del vendedor como del consumidor, el producto ofrecido debe realmente contar con las características estipuladas para considerarse orgánico; por lo que hace mucho tiempo, surgió en algunos países la necesidad e iniciativa de un grupo de miembros de asociaciones o cooperativas de implementar un seguimiento de control y evaluación entre ellos para obtener reales resultados que les permita obtener una certificación denominada participativa. Un tipo de certificación que funciona muy bien y se aplica generalmente a productores que desean vender sus productos localmente, ya que todos se reconocen y conocen de cerca la forma en que se ha producido el producto.

Este procedimiento, sin embargo, no sería efectivo para aquellos productores que desean ampliar su mercado potencial, es decir, a nivel nacional, y más aún si aspiran llegar al mercado internacional. Por ello, en primera instancia se debe recurrir a entidades que regulan a nivel nacional como SENASA (servicio

nacional de sanidad agraria) del Perú; y, posteriormente se recurre a las agencias certificadoras correspondientes de cada país (ej. Biolatina).

Estas agencias tienen la labor de realizar una inspección exhaustiva del cumplimiento de las normas y pasos indicados, que puede variar internacionalmente, de acuerdo a cada país al que se desea exportar. Una vez hecho ello, un comité de certificación evalúa si se emitirá la certificación orgánica solicitada o no. Si se ha logrado obtener tal certificación, la agencia realizará el seguimiento de tal proceso de forma anual, pudiendo realizar inspecciones avisadas y sorpresivas a los lugares certificados, asegurando así su continuidad de proceso orgánica en regla.

Añadiendo a este interesante procedimiento, el sistema interno de control (SIC) en caso de haber realizado tal proceso de certificación de forma grupal, pues así minimizan costos, y además la agencia puede realizar la inspección a un 20% de toda la zona de producción orgánica, permitiendo que los mismos involucrados desarrollen actividades de seguimiento e inspección internamente al 100%, para lo cual usualmente forman un comité del SIC que controle continuamente (Soto y Decamps, 2011).

#### ***2.2.2.11. La Quinoa y características físico-químicas de su grano.***

Un nuevo alcance de investigación sobre el grano de la quinoa y sus propiedades ha puesto en realce la presencia de isoflavonas, que son los compuestos fito-químicos que forman parte de los denominados flavonoides.

Estos son de origen vegetal y se encuentran en cantidad de dosis de consumo segura en el grano de quinua. Ello quiere decir que al ser consideradas como fitoestrógenos, similares a los estrógenos del ser humano, se debería tener precaución sobre la cantidad consumida por una persona que no requiriese estrógenos; sin embargo, este grano no contiene niveles altos de isoflavonas, lo que permite que personas de cualquier edad y condición física puedan consumirlo sin riesgos secundarios. De modo tal que, personas dedicadas al deporte en sus diferentes categorías y ramas ya lo vienen utilizando como suplementos y fortificadores de la salud (Villacrés, Peralta, Egas y Mazón, 2011).

#### ***2.2.2.12. Banco de germoplasma de quinua en Perú.***

Son numerosos los bancos de germoplasma que se han implementado a lo largo de este tiempo a partir de los años 60' en distintas regiones andinas, de las cuales sobresalen Bolivia y Perú como los centros experimentales con mayor número de accesiones de germoplasma de este grano andino. Cuya finalidad máxima ha sido preservar y resguardar las cualidades y variabilidades tanto genotípicas como fenotípicas de éste. En relación al Perú, tal exquisita colección de germoplasma de la quinua se halla en admirable cantidad de 536 accesiones en Puno, en relación a las demás que van en descenso a partir de 40 accesiones en Ayacucho hacia menor número de éstas en el país. Colocando a Puno como la principal y más importante zona de centros experimentales de bancos de germoplasma de la Región Andina en el país, a través de INIA (instituto nacional de investigación agraria) en Illpa-Puno, colocando al Perú por encima

de otros países y sus regiones andinas, como Ecuador, Chile, Argentina, México, EE. UU., Inglaterra, entre otros (Bojanic, 2011).

#### ***2.2.2.13. Análisis sobre un ente participativo en el presente y futuro de la quinua.***

Hace ya unos años, en setiembre del 2006, se realizó un análisis situacional de diagnóstico sobre la cadena de valor de la quinua, que consta de tres eslabones: Primario, los productores; secundario, los procesadores; y, terciario, los comercializadores; con el fin de implementar un plan operativo de la quinua de Puno (POP), con la participación de la ya creada, Mesa de trabajo de la quinua, y entidades relacionadas a este tema. Material que ahora sirve de referencia para un análisis de sus logros y su predictibilidad para el año 2016. El enfoque en este caso apunta a los diagramas desarrollados a modo de *un hoy y un futuro*; que para este estudio, se consideraría más bien a modo de un Hace 12 años aproximadamente y el 2016.

Pues bien, la quinua es ya en ese tiempo, considerada como un diamante, denominación merecedora hoy en día, por su alto valor nutricional reconocido ya a nivel mundial. Pues cabe señalar que, en el diagrama del 2006 figura el denominado “bróker”, cuya función básica es de ser el intermediario entre vendedores y compradores del producto (quinua), el mismo que en el año 2016 desaparece, a manera de predictibilidad positiva en cuanto al desarrollo de esta actividad económica. Sin embargo, a la fecha (2018) esta intermediación aún persiste, según las versiones de los mismos actores de la cadena de valor, y de la

Mesa de quinua; dándole como otra denominación *trader* (en inglés), por su labor fundamental de intermediario.

De hecho, según versiones de miembros de la mesa de quinua, estos intermediarios que en general están situados en la capital, es decir, en Lima. Los mismos que no siempre habrían realizado su labor de manera transparente y seria, pues ya se han hecho presentes los denominados “estafadores”, por los miembros de la mesa, por haberse beneficiado del producto con promesas falsas acerca del precio ofrecido (por encima del precio actual en el mercado), obteniendo de esta manera grandes cantidades, y luego no habiéndoles cancelado ni un sol, hasta la fecha. Los mismos miembros vertieron algunos nombres de empresas exportadoras reconocidas en reunión mensual de la mesa de quinua llevado a cabo el 26 de julio del 2018, sin embargo para efectos de este estudio se ha considerado no detallar tal información, aunque ya es vox populi entre todos ellos. Lo que sí es importante resaltar es el hecho mismo, y es que se han perjudicado económicamente a un promedio de 100 productores de quinua, quienes han sido parte de un proceso de acopio de 20 toneladas con 800 kilos del grano andino. Como es sabido, el proceso de cancelación o pago del producto no es a contra-entrega, a razón de que los intermediarios deben realizar un proceso de control de calidad antes de exportar el producto, venderlo y luego de recibir el pago, para finalmente cancelar a los productores proveedores. A razón de tal estafa, ya recientemente han procedido a realizar la denuncia respectiva. Pero lo más preocupante de esto es cómo contrarrestar este tipo de atropellos contra nuestro potencial recurso humano, y sobretodo cómo crear confianza de nuevo en ellos y avizorar un futuro prometedor por su labor. Son interrogantes que se

convierten en cruciales para nuestro propio beneficio como país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006).

#### ***2.2.2.14. Nacimiento y relación entre la agricultura y la agroindustria en el Perú.***

Como todos sabemos, la agricultura ha sido desde hace milenios, una de las principales actividades del hombre con carácter obligatorio y de necesidad, desarrollarla y ponerla en práctica de generación en generación con fines alimenticios, logrando una gama exquisita de productos pecuarios con una tendencia al perfeccionamiento al transcurso de los años en cuanto a su producto final y las distintas variedades que se han logrado obtener producto de una serie de experimentos, análisis y mezclas que han resultado mejorar sabores, calidad y productividad.

Sin embargo, es a partir de los años 70 que un investigador y analista llamado Raúl Hopkins decide realizar un análisis de relación entre la agricultura de la cebada y la industria cervecera, siendo su principal ingrediente. Y a partir de ahí, otros investigadores han ido incursionando en ese ámbito de estudio que implica el desarrollo de la agroindustria en el Perú y el rol de las multinacionales.

Cabe resaltar aquí que, la actividad de la agricultura peruana se ha caracterizado en cuatro segmentos, en función del acceso al financiamiento, tecnología y articulación en el mercado. En el primer segmento se encontrarían los productos como el espárrago, con un tipo de agricultura moderna intensiva, la misma que requiere alta tecnología financiada e inversiones aseguradas, y es

el que tiene mayor acceso al apoyo del gobierno por su potencial de crecimiento. En el segundo se tiene una agricultura tradicional de explotación extensiva con productos como la papa, cuya financiación es limitada a nivel bancario, con una inevitable dependencia de los denominadores habilitadores o intermediarios para su articulación. El tercer segmento se basaría en productos como la quinua, cuya principal preocupación es el escaso apoyo del gobierno aun siendo calificados como productos altamente exportables. Y finalmente, están en el cuarto segmento, aquellos productos de subsistencia en contextos de familias en extrema pobreza en zonas altoandinas y amazónicas del país, sin acción del Gobierno (Rendón, 2013).

#### ***2.2.2.15. Tipos de agroindustrias en el Perú.***

En el afán de determinar los tipos de agroindustria existente en el Perú, se ha podido dividir en dos grupos: La agroindustria rural y la urbana. La primera es la base de la segunda, pues los productores y comercializadores son los mismos que producen la materia prima directamente, la misma que tiene un método artesanal de uso y tecnificación de acuerdo a usos tradicionales, cuyo proceso de comercialización se ha basado por años en el trueque desarrollado en ferias de las poblaciones y en su defecto, se ha utilizado como autoconsumo en unidades familiares pequeñas.

Mientras la segunda, que como su nombre lo indica se encuentra ubicada en la zona urbana depende de esta materia prima, es decir, de sus proveedores (los productores), quienes de acuerdo a las facilidades (capacitación o tecnologías)

que las pequeñas empresas les brindan, logran obtener una producción a escala mayor y con un valor agregado acorde. Por lo que se puede ingresar a la agroindustria semi-artesanal. Este tipo de agroindustria en el Perú se encarga de buscar nichos de mercado para esos productos a nivel local y nacional principalmente, aportando al desarrollo regional (Benavides, Vásquez y Casafranca, 1996).

#### ***2.2.2.16. Fomento de agroindustrias e impactos en el desarrollo.***

Se habla ya de términos relativamente nuevos a modo de fusión con la agricultura como *agroindustrias*, *agronegocios*, *agroprocesamiento* entre otros; los cuales solo solidifican una de las actividades económicas más antiguas del hombre, la agricultura.

Desde un punto de vista creciente, esta actividad se encuentra en una especie de transformación en el panorama de los negocios a nivel mundial. Ello se debería a que se ha logrado validar que al integrarse ésta a un sistema alimentario que incluya desde la producción, procesamiento y comercialización (distribución) de productos agrícolas, se incrementaría el PBI (producto bruto interno) en un 50% en los países en desarrollo, dentro de los cuales se encontraría nuestro país; según base de datos de la FAO (organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura), Banco mundial y ONUDI (organización de las naciones unidas para el desarrollo industrial). Otro dato importante de su estudio de análisis, se obtuvo que, en países basados en la agricultura como una de sus actividades principales, un proceso agroindustrial

(que incluye desde el procesamiento hasta la fase total de productos) contribuiría en un 66% de valor agregado.

Por otro lado, según el Informe sobre desarrollo mundial 2008; con los agronegocios se lograría una sinergia de fuerzas económicas que parte de la agricultura, lugar de insumos brutos directos; la manufactura o procesamiento; el transporte y distribución; y la comercialización, llegando a un fin global y común entre los involucrados: La disminución de tasas de pobreza; y por ende, el crecimiento sostenible de un país (Da Silva, Baker, Shepherd, Jenane y Miranda, 2013).

#### ***2.2.2.17. Limitaciones de las agroindustrias de granos andinos.***

La situación agroindustrial en el Sur del Perú, es decir, la sierra; es bastante promisoría por contar con productos típicos del área que abastecen a nivel nacional y que se están colocando en el plano internacional como en el caso de los granos andinos, conocidos como cereales andinos por algunos estudiosos.

Sin embargo, aunque su consumo ha acrecentado todavía existe como limitación el uso de técnicas tradicionales con el uso de maquinaria que hasta el momento se obtiene principalmente en la ciudad de Juliaca, donde las ventajas competitivas probablemente aun no alcancen los niveles deseados para una utilización orgánica con valor agregado deseable; hecho que marcaría una diferencia significativa con el uso de tecnología innovadora con parámetros de transformación orgánica con miras hacia un mejor nivel agroindustrial.

Añadido a ello, los diversos usos que se han logrado descubrir a partir de los granos andinos se hallan limitados por carecer de la tecnología adecuada para la puesta en marcha de esas alternativas de consumo. Y es que la única forma de maquinaria que se expende es aquella utilizada para producir harina de quinua solamente. De modo que, si no existen más alternativas de tecnología para la agroindustria de granos andinos, estos hallazgos o experimentos también quedarán en el olvido o relegados por décadas o para siempre (Benavides, Vásquez y Casafranca, 1996).

#### ***2.2.2.18. Alternativas de proceso agroindustrial del grano y hojas de la quinua.***

Existe una gran y rica variedad de tipo de quinua de acuerdo al color del grano, su uso y propiedades, cuya característica en común es el alto contenido de nutrientes dietéticos, aptos y bastante recomendables para todo tipo de personas, pero sobre todo para aquellas que mantienen un régimen de dieta que requiere eliminar el gluten; es así que se tienen a aquellas personas celíacas, con sobrepeso, de tercera edad, entre otras.

Debido a ese valioso aporte a la salud y la nutrición, es que hoy en día se viene descubriendo más alternativas de uso de la quinua y todos los componentes de la planta, es decir, ya no sólo del grano sino también de las hojas. Existen entonces, el cereal a modo de expandidos, y las hojuelas a modo de extruidos, la granola, las barras energéticas, las galletas, harina de quinua, esta última incorporada como ingrediente de fideos de pasta, sopa a base de hojas, e incluso se ha

logrado ya la fermentación de la quinua y el malteo de la misma como bebida energética (Villacrés, Peralta, Egas y Mazón, 2011).

#### ***2.2.2.19. Transformación de granos andinos en harinas proteicas.***

En Potosí-Bolivia, muy cerca al ámbito de estudio, Puno-Perú; se ha desarrollado un estudio de investigación y de mercado, cuyo enfoque principal ha sido basado en la transformación de estos granos en harinas de alto valor nutritivo. Es cierto que las propiedades nutricionales del trigo como cereal básico del procesamiento de la harina son exclusivos; como su elasticidad, necesaria para un moldeado y manipulación de la masa al momento de realizar la mezcla con los ingredientes requeridos para la transformación de este producto en galletas u otros productos similares. Sin embargo, al agregar la harina de quinua o kañihua en la mezcla del procesamiento para algunos productos de base en la harina de trigo, se logra efectivizar altamente la calidad nutricional del producto transformado, pues no en vano a la quinua y kañihua se les conoce como “granos de oro”, convirtiendo alimentos procesados en base a harina sola en aquellos productos de alto valor proteico, de aminoácidos y minerales (Universidad Autónoma Tomas Frías-Fundación AUTAPO, 2010).

#### ***2.2.2.20. Efectos del procesamiento de granos andinos en sus elementos o nutrientes.***

Para empezar, es necesario mencionar que la quinua como grano andino de mayor consumo contiene; además de un alto grado de nutrientes como sucede

también con la kañihua; básicamente las saponinas, sustancias que dan ese sabor amargo a este alimento, por lo que deben ser eliminadas.

Y para ello, se han desarrollado en el transcurso del tiempo diferentes métodos y técnicas de procesamiento, en favor de lograr un óptimo alimento de consumo masivo. Es así pues que al principio se optaba por el lavado de la quinua en agua corriente, es decir a orillas de ríos y lagos. Sin embargo, ello a su vez provoca la contaminación indefectible de este recurso natural. Entonces, se realiza el retiro del pericarpio, lo cual trae también consigo el retiro a su vez de algunos nutrientes. Pues es ahí, donde ingresa el método de procesamiento con el uso de máquinas que realicen la abrasión, descascarando los granos. Ello ha permitido pues, que se mantengan mejor los nutrientes y reducir las saponinas a un grado considerable y aceptable.

Todo esto redundará, en la importancia de un procesamiento de los granos andinos apropiados de forma responsable que logre un mayor progreso y logro, no sólo para las empresas agroindustriales dedicadas a ello, sino para los consumidores en general, por ser alimentos de excelencia con gran beneficio nutricional, productivo y comercial a nivel mundial, a través de la exportación justa y consciente para la cadena de valor de los granos andinos.

Se ha sabido además que, han existido diversas fuentes de investigación que han realizado hallazgos acerca de los resultados de distintos tipos de métodos empleados en el procesamiento de los granos andinos. Se puede así tomar en cuenta a Ruales y Nair (1993), que encontraron que al someter los granos a

cocción por extrusión, aumentaba el nivel de digestibilidad in vitro del almidón, mientras no había ningún efecto adverso en cuanto a la digestibilidad in vitro de la proteína, lo cual incide en una cantidad mínima de daño en los aminoácidos.

Además se menciona a Miranda et al (2010), quienes hallaron que existe una capacidad más alta de antioxidantes en quinua deshidratada que fresca. Incluso determinan que el procesamiento puede mejorar las propiedades de antioxidantes o hasta crear nuevos compuestos que mejoren la capacidad de antioxidantes.

Por otro lado, se cuenta con Repo Carrasco-Valencia et al/Astuahumán (2010/2011), que desarrollaron estudios sobre el contenido biodisponible de minerales de los granos andinos en comparación con la harina de trigo sin enriquecer, de lo cual obtuvieron como resultado que los granos andinos serían mejores fuentes de minerales (hierro, calcio, zinc) en general.

Añadiendo luego que investigando acerca del efecto de la cocción del grano con extrusión, reduciría la fibra dietética en todas las variedades de quinua, pero de forma realmente significativa en la Sajama. Y al mismo tiempo, el grado de fibra soluble dietética aumento significativamente en la Blanca de Juli, Kcancolla, y Molina 89. Un punto resaltante dado por Gilberto et al es que, además durante el proceso de extrusión se produce una transformación de compuestos insolubles de la fibra dietética en solubles. Ello debido a su desintegración en partículas más pequeñas (Febres, 2015).

## **2.3. Definición de términos básicos.**

### **2.3.1. Potencialización.**

Proceso de reforzar algo que ya se tiene o se ha logrado aprender en el tiempo, ya sea por imitación, tradición o educación; tal dinámica busca explotar a niveles mayores las habilidades aprehendidas alcanzando mejores resultados a largo plazo y en menor tiempo.

### **2.3.2. Potenciación.**

Proceso que busca elevar el nivel actual de algún elemento o variable, desde la habilidad de una persona o animal hasta la gestión de una empresa, gobierno local, etc.

### **2.3.3. Crecimiento.**

Es una variable constante de aumento, de incremento de maximización de algo o alguien; el cual adquiere mayor fuerza de realización de forma gradual en el tiempo.

### **2.3.4. Desarrollo.**

Es una evolución de algún comienzo o nacimiento de algo o alguien; este busca descubrir más alternativas de realización en el transcurso del tiempo.

### **2.3.5. Sostenibilidad.**

Es un término utilizado para referirse a aquel elemento que busca la perdurabilidad o la tendencia al largo plazo de algo, con la utilización sabia de sus propios recursos y la explotación adecuada de los mismos bajo criterios de conservación y preservación en el tiempo.

### **2.3.6. Sustentabilidad.**

Es un término utilizado para dar a conocer que algo puede mantenerse en el tiempo, mas no necesariamente con el uso de sus recursos sino bajo los mecanismos que considere oportuno para ello. Sin embargo, la palabra no es tan distinta del término *sostenibilidad*, debido a que se deriva de la palabra en inglés *sustainability* que significa *sostenibilidad* en español.

### **2.3.7. Crecimiento sostenible.**

Es un proceso que involucra haber desarrollado una base sólida de sostenibilidad en determinado grupo o población, el cual deberá avanzar hacia una mejora y equilibrio en el quehacer de los individuos que forman parte de un engranaje constante de desarrollo, sea a nivel labora, ambiental y social.

### **2.3.8. Desarrollo sostenible.**

Es un conjunto de etapas a seguir con el fin de lograr una base sólida de sostenibilidad en un determinado grupo o población en relación al ámbito en el que los individuos que forman parte de éste se desenvuelven.

### **2.3.9. Agricultura.**

Actividad desarrollada desde tiempos remotos para la supervivencia del ser humano, en su quehacer instintivo de obtener alimentos para vivir. Tal proceso se ha ido perfeccionando al transcurrir el tiempo con el uso de técnicas y métodos de acuerdo a la experiencia de cada sociedad en la obtención de mejores resultados. Sin embargo, en estos últimos años, este proceso de mejoramiento se ha traducido en un

desmesurado uso de tecnología que busca la obtención de mayores cantidades a menor costo, generándose los productos genéticamente modificados.

#### **2.3.10. Agroindustria.**

Es la unión de dos términos básicos: Agricultura e industria. Ello nos da una terminología basada en la explotación de los recursos agrícolas y su manufactura para la obtención insumos comestibles mejorados para el consumo humano.

#### **2.3.11. Cereales.**

Proveniente de la palabra *Ceres*, que significa *Diosa de la agricultura*, de la cual se deriva el término que alude a las plantas gramíneas cultivadas por un grano, de cualidades y propiedades distinguibles entre otras variedades de la misma familia. Son además proveedoras de los mismos granos, a modo de proceso cíclico de grano-cereal-grano.

#### **2.3.12. Granos.**

Son los frutos de una semilla que viene adheridos a su pared, es decir, que su producción sería la base principal para el cultivo de cereales con propiedades ricas y altamente nutritivas para el consumo humano; los mismos que además de dar origen a las plantas también se extraídas de ellas.

#### **2.3.13. Granos andinos.**

Son semillas con un carácter de nutrición elevado, cuyo consumo no sólo es apto sino beneficioso para el ser humano. Su principal suelo geográfico se encuentra en los Andes del Perú, situado a varios metros de altitud que van desde los 3000 a más

metros de altura. Una característica que pareciera ir en contra de los estragos de la naturaleza, es soportar fuertes cambios climáticos como el granizo y otros fenómenos del lugar, desarrollándose su producción irónicamente bajo grandes inclemencias del tiempo.

#### **2.3.14. Quinua.**

Es un alimento rico en proteínas y aminoácidos que no solo alimenta, sino mitiga el hambre por más tiempo. A la actualidad, se ha desarrollado una vasta cantidad de variedades genéticas que amplía su uso y consumo en diferentes formas de preparación. Ello, debido a la creación de bancos de germoplasma que permiten almacenar, cultivar y hasta obtener nuevos fenotipos, evitando su extinción de este milenario grano.

#### **2.3.15. Kañihua.**

Es un alimento rico en proteínas y aminoácidos similar a la quinua, pero además rico en fibra dietaria. Se han realizado investigaciones y comparaciones entre distintos granos, mostrando una ventaja sobresaliente en cantidad de valores nutricionales de este grano. Sin embargo, a pesar de tales propiedades alimenticias, su consumo aún se mantiene cautivo y reducido en nuestra población.

#### **2.3.16. Talento.**

Es la habilidad o destreza propia de cada ser humano que se muestran de manera sobresaliente en determinadas áreas o aspectos de su vida. El talento de cada ser se presenta desde su concepción desarrollándose posteriormente de forma gradual en relación al mayor tiempo de exposición obtenido.

**2.3.17. Talento innato.**

Es aquel que nace con uno mismo proveniente de las características genéticas adquiridas vía los conductos vitales en el proceso de la concepción hasta el nacimiento.

**2.3.18. Talento aprehendido.**

Es aquella habilidad obtenida de un proceso de exposición a los distintos procesos de adquisición de habilidades en su entorno inmediato de forma natural, es decir, no necesariamente dirigida. Este tipo de talento se desarrolla a partir de la interacción de cada ser humano en un ambiente determinado, el cual se encuentra ligado a la familia en primera instancia, ampliándose hacia la vida académica y la generación de vínculos amicales en el proceso de socialización y trabajo.

**2.3.19. Talento aprendido.**

Es aquel que se adquiere de forma dirigida, es decir a través del proceso enseñanza-aprendizaje que está influenciado por la capacidad de adquisición y retención del ser humano. Su óptimo desempeño dependerá incluso de la capacidad innata de adquirir, guardar y crear nueva información, para lo cual deberá desarrollar acciones estratégicas y tácticas a nivel personal a fin de lograr su aprendizaje.

**2.3.20. Tecnología.**

Es una ciencia que agrupa a un conjunto de instrumentos o herramientas con un nivel cognitivo esencial que dan lugar a nuevas creaciones o descubrimientos innovadores que brinden mayor satisfacción al ser humano en su quehacer cotidiano,

resolviendo determinados problemas o dificultades que forman parte de su medio ambiente.

#### **2.3.21. Tecnificación.**

Es el uso de la tecnología y sus avances que busca la mejora de aquellos patrones convencionales o tradicionales creados en determinado ámbito de producción, para innovar y obtener mejores y mayores resultados y ventajas.

#### **2.3.22. Producción orgánica.**

Este tipo de producción apela a la forma más natural y ecológicamente amigable de producir un producto que, de por sí forma parte de la naturaleza, evitando el uso de químicos o variaciones biogénicas que modifiquen el producto de forma no natural, creados para mayor productividad y a grandes escalas debido al factor económico.

#### **2.3.23. Producción genéticamente modificada.**

Es una forma de producción utilizada por las grandes industrias para obtener resultados de forma más acelerada y en mayor volumen del producto deseado, para lo cual se hace uso de ciertas sustancias químicas que brinden la solución a los problemas que se suelen presentar durante la etapa de producción ocasionando pérdidas y por tanto menor cantidad del producto.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

### 3.1. Enfoque de la investigación.

#### 3.1.1. Método de la investigación.

Analítico – deductivo.

### 3.2. Variables.

#### a) Variable independiente:

Talento humano.

#### b) Variable dependiente:

Crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno.

#### 3.2.1. Operacionalización de las variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Talento humano.	Es la habilidad o destreza propia de cada ser humano que se manifiesta de forma sobresaliente en diversas áreas o aspectos de su vida. Se presenta a partir de su concepción, desarrollándose de acuerdo a su nivel de exposición a diversas situaciones durante su vida de forma gradual.	Importancia del talento humano.	Grado de importancia de talento humano.
		Reclutamiento y selección de personal.	Cantidad de formas de reclutamiento y selección de personal.
		Estilo de liderazgo	Nivel de liderazgo (nivel 1-5).

Crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos.	Es el progreso paulatino permanente de mejoramiento y avance en el quehacer cotidiano de un grupo o población determinada a nivel laboral, económico, ambiental y social, con base en un desarrollo sólido.	Existencia y desarrollo de empresas agroindustriales de granos andinos en Puno.	Tiempo de existencia y desarrollo de empresas agroindustriales de granos andinos en Puno.
		Demanda de mercado.	Nivel de demanda de mercado.
		Predictibilidad acerca de las agroindustrias de granos andinos en Puno.	Nivel de predictibilidad acerca de las agroindustrias de granos andinos en Puno.

### 3.3. Hipótesis.

#### 3.3.1. Hipótesis general.

El talento humano y el crecimiento sostenible van entrelazados en las agroindustrias de granos andinos en Puno.

#### 3.3.2. Hipótesis específicas.

- a) El manejo de conocimiento y dominio académico-práctico interrelacionado es base fundamental para potencializar el talento humano en las agroindustrias de granos andinos en Puno.

- b) El óptimo proceso de reclutamiento, selección y retención del talento humano es importante para el crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno.
  
- c) La especialización y efecto multiplicador hacia nuevos talentos son bases esenciales para potencializar el talento humano y el liderazgo sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno.

### **3.4. Tipo de investigación.**

Descriptivo.

### **3.5. Diseño de la investigación.**

No experimental.

### **3.6. Población y muestra.**

#### **3.6.1. Población.**

Siete empresas agroindustriales de granos andinos en Puno.

#### **3.6.2. Muestra.**

Se ha aplicado un muestro por conveniencia a las cinco principales empresas agroindustriales de granos andinos en Puno.

### **3.7. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos.**

#### **3.7.1. Técnicas.**

- Revisión bibliográfica.
- Revisión documentaria.
- Enfoque cualitativo.
- Aplicación de entrevistas.

### **3.7.2. Instrumentos.**

- Referencias bibliográficas.
- Expedientes o artículos.
- Grabaciones en audio (se empleó un celular *Azumi A35S*).
- Guías de entrevistas (se emplearon tres guías de entrevistas distintas).

### **3.7.3. Fuentes.**

- Especialistas en la materia (líderes o miembros organizacionales)
- Profesores universitarios (involucrados en la materia)
- Profesionales en la materia (investigadores)
- Profesionales en actividad (empresarios agroindustriales).

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS.

### 4.1. Análisis de los resultados.

#### 4.1.1. Esquematización de categorías de variables de estudio.

##### 4.1.1.1. Variable independiente: Talento humano

DIMENSIONES	CATEGORÍAS	TEMAS MENCIONADOS	NÚMERO DE INCIDENCIAS
Importancia de talento humano.	a. Productividad b. Competitividad c. Talento humano d. Rentabilidad e. Eficiencia f. Eficacia	a. Talento humano b. Eficiencia, eficacia c. Productividad d. Competitividad e. Cooperativismo f. Rentabilidad	3 2 2 2 1 1
	a. Gestión de talento	a. Capacitación personal b. Capacitación normativa c. Inducción d. Información	1 1 1 2
Reclutamiento y selección de personal.	a. No reclutamiento	a. Personal fijo Base de datos	3 1
	b. Reclutamiento por demanda	b. Época de producción, cosecha, acopio y/o transformación	4
	c. Reclutamiento temporal d. Convocatoria pública	c. Reclutamiento de familiares  d. Avisos radiales y/o televisivos Internet Anuncios en universidades públicas	1  2 1 2
	a. Diseño de funciones  b. Definición de puestos a cubrir	No existe a. MOF (Manual de Organización y Funciones) Reglamento Interno b. Modelo tradicional Modelo humanista Modelo situacional contingente	2 2 2 4 2 1

	a. Técnicas de selección	Ninguna (o) a. Entrevista personal	1 4
	b. Instrumentos de selección	Examen práctico b. Currículum vitae Prueba escrita Test de personalidad	1 2 3 1
	a. Actividades de formación y desarrollo del personal	a. Capacitación personal b. Capacitación normativa c. Inducción d. Capacitación local e. Capacitación nacional f. Efecto multiplicador	2 3 2 3 5 1
Estilo de liderazgo.	a. Autocrático	a. Dureza Decisiones propias	1 1
	b. Democrático	b. Toma de iniciativas Consulta previa a las decisiones Derecho a opinión	1 2 1
	c. Liberal	c. Toma de decisiones imprevistas	1
	a. Método o instrumento de evaluación	a. Autoevaluación Informe de supervisión Evaluación práctica y teórica	1 2 1
	b. Evaluador	b. Jefes directos Un subordinado y un jefe Miembros del Directorio Gerencia general	2 1 1 2
c. Periodicidad	c. Evaluación continua Evaluación semestral Evaluación anual	2 2 1	
	a. Planes de talento	a. Autopreparación Plan estratégico de capacitación a hijos de socios	1 1
	b. Proyectos de talento humano	b. No hay necesidad No, por reestructuración empresarial	1 1
	c. Mejoramiento de gestión de talento	c. No, por carencia de personal en el área.	1

Fuente: La autora.

**4.1.1.2. Variable dependiente:** *Crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno.*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>TEMAS MENCIONADOS</b>	<b>NÚMERO DE INCIDENCIAS</b>
Existencia y desarrollo de empresas agroindustriales de granos andinos en Puno.	a. Experiencia	a. De 20 años a más b. De 10 a 20 años	3 2
	b. Tipo de granos andinos	a. Quinua b. Kañihua c. Kiwicha d. Chía	5 4 2 1
	c. Características de granos andinos en la sierra	a. Nutraceutico b. Grano pequeño c. Orgánico d. Adaptabilidad climática e. Menor absorción de humedad f. Nativo del Altiplano	3 3 4 2 1 1
	a. Proveedores	a. Juli b. Lampa c. Azángaro d. Ayaviri e. Caracoto f. Cabana	1 1 1 1 1 2
	b. Clientes nacionales	a. Lima b. Cusco c. Arequipa d. Tacna e. Puno	5 1 1 1 1
	c. Clientes internacionales	a. Estados Unidos b. Alemania c. Francia d. Italia e. Inglaterra	3 1 1 1 2
Demanda de mercado.	a. Tendencias de demanda	a. Estados Unidos b. Europa (Inglaterra) c. Países Árabes d. Asia e. Lima	4 2 1 1 1
	b. Exigencias del producto	a. Natural b. Orgánico c. Saponina (sabor) d. Diámetro (tamaño) e. Control de calidad (sin pesticidas)	1 4 3 2 3

		f. Variedad (color) g. Pureza (color)	2 1
	a. Certificaciones internacionales	a. Certificación orgánica en campo, procesamiento y comercialización b. HACCP c. KOSHER d. BPM e. Comercio justo	3 2 1 2 1
	b. Autorización nacional	a. SENASA b. DIGESA	5 5
Predictibilidad acerca de las agroindustrias de granos andinos en Puno.	a. Señales de alerta	a. Cambio climático	1
		b. Plagas y enfermedades	3
	b. Futuro de granos andinos	c. Control de calidad más estricto en la exportación (100%)	3
d. Desconocimiento acerca de los granos andinos por parte del gobierno central		4	
e. Deterioro de imagen en el extranjero		5	
f. Desinformación de la población sobre granos andinos		5	
g. Falta de política nacional de protección		3	
a. Tipo de productos procesados en demanda.	a. Quinoa perlada b. Hojuelas de quinoa c. Harina de quinoa d. Otros (Productos de panificación, expandidos, fideos, helados, etc.)	4 2 2 3	

Fuente: La autora.

#### **4.1.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados sobre el talento humano de las empresas agroindustriales de granos andinos en Puno.**

**Dimensión:** Importancia de talento humano.

**Indicador:** Grado de importancia de talento humano.

*1. ¿De los siguientes factores: Productividad, competitividad, talento humano, rentabilidad, eficiencia y eficacia; cuál(es) considera con mayor rango de importancia para su institución? y ¿Por qué?*

EA1: Talento humano porque es necesario darle valor a la empresa y eficacia porque el producto tiene que ser muy bueno para que consuma el público.

EA2: Eficiencia y eficacia que va acompañado con la productividad, porque tiene que ver con el desarrollo de la producción.

EA3: El primer factor es el factor humano relacionado a la Cooperativa. El cooperativismo es base fundamental para que todos los socios trabajen en forma asociada y respeten los valores y principios de las cooperativas de producción.

EA4: Primero que nada sería, competitividad, porque definitivamente estamos viviendo en un mercado competitivo. Si nosotros no tenemos una filosofía interna de competitividad, el resto de valores que se generan en el negocio no van a tener el objetivo y el norte adecuado. Entonces, creo que la competitividad nos muestra no solamente identificación, no solamente eficiencia sino también nos muestra un compromiso con la idea y misión que tiene el negocio.

EA5: La verdad que todos son importantes, pero yo aquí estaría por el talento humano porque sin ello no seríamos competitivos, no habría productividad, tampoco habría rentabilidad.

### **Análisis e interpretación.**

Si bien es cierto, el término talento humano es mencionado por tres de los empresarios, éste a su vez es enfocado de distinta forma. Uno de ellos lo percibe como el modo de brindar valor a la empresa, lo que recae directamente en sus miembros, pues sin su labor no habría producto; agregando a ello, la importancia de la eficacia para la obtención de un buen producto. Otro de los empresarios lo relaciona con el cooperativismo, que denota una percepción más humanista, probablemente por el término *humano* utilizado, que aunque no deja de ser importante no refleja en sí el significado de talento como capital humano con habilidades talentosas, mostrando en su lugar una posición tendiente a la solidaridad entre miembros de una misma organización.

Y mientras uno, muestra mayor inclinación por el talento humano, dado que sin ello no habría los demás elementos. Otro empresario refiere que la eficiencia y eficacia son necesarios para obtener una buena productividad. Y uno último hace hincapié en la relevancia de la competitividad como factor fundamental y base del negocio para lograr sumergirse bien en el propósito del negocio.

De modo que, aunque la importancia del factor crucial para todos los empresarios se muestra de diversa manera, todos ellos a su vez, apuntan mucho más hacia la productividad o producción, es decir, hacia los resultados de rentabilidad. Esta percepción reflejada por los líderes de las empresas va enfocada en su mayoría a lo que justamente devendría a consecuencia de una óptima gestión de talento humano, pues de ahí parte el logro de los demás factores. Hecho que ya se viene observando en aquellas empresas que marcan la diferencia en el mercado, como bien lo mencionó uno de los empresarios, un mercado competitivo. Pero ya no solamente competitividad de producción sino hoy en día, de talento humano, visto como un capital intangible primordial; que al parecer, aún no se ha logrado entender en su real magnitud en las empresas de estudio. Por lo que resulta vital para ellas, que se reconozca y entienda a prontitud la importancia de un proceso de gestión de talento humano para lograr atraer, reclutar, seleccionar y retener el talento humano en una empresa competitiva.

### **Discusión.**

Es pues sabido, que el talento humano; hoy en día viene cobrando mayor interés entre diversos grupos empresariales, ya sean micro, medianas y/o grandes empresas. Así lo refiere el estudio exploratorio realizado por Jackute (2013) en la región Murcia en España; donde si para alcanzar el éxito de ventaja competitiva en el mercado se procura al máximo mejorar e invertir en los productos, servicios, reformulación de objetivos entre otros, sin tomar en cuenta con alto grado de importancia el recurso talentoso que sostenga ello, no habrá mayores resultados. Agregando a ello que no habría un solo significado del término talento, pues se maneja de forma dinámica de acuerdo al mundo empresarial.

Respecto a lo que, Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2003) hacen mención justamente sobre la manera ambigua con la que se suele definir el término talento en diversas empresas que, aunque a simple vista no parezca ser tan importante un buen manejo de concepto, resultaría más que imprescindible determinarlo adecuadamente en caso de que se cuente con un buen planteamiento de metas y objetivos a lograr para el óptimo crecimiento de la empresa.

De tal forma que, Mejía, Bravo y Montoya (2013), dan a conocer el nombre del que propuso y desarrolló este término, a modo de sistema de la información; el cual es contar con aquel personal dotado de las cualidades prácticas e intelectuales de desempeño óptimo sobresaliente, utilizando sus habilidades natas y aprendidas en el transcurso de su vida para que sirva como potencial en el proceso de desarrollo competitivo de una empresa. Para lo cual, se deberá respetar su individualidad facilitando su desempeño y le permita ser parte de una dinámica organizacional holística de la empresa como sistema potencial competitivo.

## ***2. ¿Qué actividades de gestión de talento humano aplica su institución?***

EA1: La política de la empresa es que el personal se capacite constantemente para que el producto sea eficaz y llegue al público con la diferencia de la mayoría de las empresas y que sea agradable para el consumo humano, sobretodo nutritivo.

EA2: Sólo se les da capacitaciones que nos piden las normas cada mes.

EA3: Esta cooperativa está formada de dos concejos. Un concejo de administración que tiene tres directivos: Presidente, vicepresidente y secretario; asimismo un consejo de vigilancia también formado por un presidente, vicepresidente y secretario.

Además de eso, hay un comité de educación y otro de producción. Educación, especialmente se ha dedicado a orientar y direccionar los principios de la cooperativa, basándonos con mayor énfasis en los estatutos que comprende esta cooperativa.

Producción, está basado en producción orgánica. Hay un gerente de producción orgánica que está dedicado especialmente a la producción de materia prima en todo el proceso productivo de la quinua, desde la elección del terreno hasta la cosecha. Luego, pasa a una segunda fase que es la transformación. COOPAIN Cabana cuenta con una planta de transformación, produce harina perlada, harina de quinua y hojuela; en este momento.

EA4: En talento humano, nosotros tratamos de empoderar a nuestro personal, es decir que las decisiones que se puedan tomar a nivel de negocio puedan ser desde la parte operativa hasta la alta dirección. Creo que eso es importante porque las decisiones de nuestro negocio se basan en la información. Entonces el escalonamiento de nuestro negocio o la estructura de nuestro negocio se centran en la información. Por lo tanto, creo que todos los partícipes del negocio son importantes; y por eso, tratamos de empoderar al talento humano. Si es que hablamos de la cadena de valor, hay cada etapa, cada eslabón; como conocemos, y lo que nosotros tratamos es de cubrir la mayor parte de la cadena, de tal manera que podamos reducir costos, conocer más el negocio, conocer más el mercado también.

EA5: Por el momento estamos capacitando al personal.

### **Análisis e interpretación.**

La mayoría de las empresas menciona como actividades básicas de gestión de talento, la capacitación ya sea de forma individual o grupal; es decir, de acuerdo a necesidades o intereses personales o en otras circunstancias, aquellas desarrolladas bajo normativa que las entidades de control de calidad, sobre todo las dedicadas a la actividad de exportación de productos, les impulsan a realizar de forma obligatoria o reglamentaria. Aparte de ello, también se menciona la forma de inducción por parte de la empresa, que si bien es cierto es vital para cualquier miembro que vaya a formar parte de la empresa, no bastaría, ya que tal información es acerca de la empresa y su razón de existencia mediante la misión, visión, objetivos, metas y demás relacionadas a ésta, la cual no empoderará al personal de conocimientos nuevos y mayor destreza en su quehacer diario.

Sin embargo, hay un punto importante que uno de los entrevistados menciona, que es marcar la diferencia entre los demás competidores. Pues bien, para lograrlo se debe tomar en cuenta que si bien la capacitación no deja de ser relevante, ésta no sería la única herramienta para el crecimiento de los miembros de una empresa.

### **Discusión.**

De hecho, Quinchuela (2017) y Nishikawa (2016) en el desarrollo de sus trabajos de investigación que se basan en las cadenas productivas aún de distintos ámbitos,

Ecuador y Perú, mencionan una variedad de actividades de gestión de talento que se han ido implementando a partir de un proceso de sensibilización y explicación aplicada a sus contextos, dando inicio al proceso de empoderamiento de este eslabón, siendo base primordial para la consecución de labores de nivel superior de los demás eslabones de la cadena de valor. Tomando en cuenta que, el crecimiento constante y la adaptación a lo nuevo permanentemente ha llevado a estas cadenas productivas al éxito de su labor, siendo ello mismo su motivación.

Así pues, según Hernán, García y Murillo (2016), el conocimiento es fuente primordial del talento del ser humano, sin embargo necesita ser estimulado, reconocido y premiado por la empresa. De manera que este recurso humano talentoso sea un propulsor del crecimiento de la empresa a la que pertenece; de forma natural, espontánea y sincera. Y ello se lograra básicamente si se trabaja con una diversidad de actividades de gestión de talento, es decir, además de la capacitación continua, y no esporádica; la flexibilidad y accesibilidad que fomente la aceleración de procesos, así como la innovación y toma de nuevos retos, y no seguir solamente con lo conocido, por miedo a la incertidumbre. Todo ello sin dejar de lado el incentivo, la motivación, e identificación de recurso humano talentoso con el lugar donde aporta sus destrezas y habilidades. Así, eventualmente el crecimiento de la empresa se irá dando sin necesidad de aplicar por obligatoriedad y cumplimiento normativo, reglas únicamente, sino propiciando principios y valores organizacionales de forma internalizada.

Por otra parte, Jackute (2013) hace hincapié en una actividad bastante fundamental en el mundo empresarial competitivo de hoy: Retención de talentos. Pues de acuerdo a su estudio de exploración de empresas en Murcia, España, ello sería crucial para

contrarrestar la escasez de capital humano talentoso que existe, poniendo a las empresas en una situación de fuerte lucha con sus competidores por el talento humano.

**Dimensión:** Reclutamiento y selección de personal.

**Indicador:** Cantidad de formas de reclutamiento y selección de personal.

**3. *¿Cuándo surge la necesidad de reclutar personal para la institución? y ¿Cómo realiza la convocatoria de colaboradores?***

EA1: No surge la necesidad de reclutar personal porque estamos capacitados para atender un pedido fuerte.

EA2: Tenemos personal fijo.

Tenemos 23 años de trabajo y sí, alguna vez lo hemos desarrollado. Cuando necesitamos mayor capacidad (por mayor demanda) si hay una convocatoria. Yo tengo contactos con las universidades y ponemos un aviso a las universidades más que todo.

Yo generalmente me avoco a las universidades de acá: Del Altiplano (UNA Puno), acá tenemos en Juliaca, la Andina (UANCV), y la de Arequipa (UNSA).

EA3: Tenemos una Base (de datos); sin embargo es necesario a veces en la fase de cosecha, que se incrementa personal, en la fase de acopio para la planta, y especialistas en transformación. Tenemos nuestro equipo mínimo, pero cuando hay pedido a nivel internacional o nacional incrementamos personal.

La convocatoria es por concurso público, pero se toma preferencia a hijos o familiares de los socios de la Cooperativa. Con presencia inclusive del concejo de vigilancia, ellos son los vigilantes; y en la parte técnica, somos los que evaluamos al personal que ingresa.

EA4: Normalmente, nosotros reclutamos personal cuando hay la cosecha. Necesitamos, por un tema de control de calidad, incrementar nuestra área de control de calidad porque son compras a escalas bastante grandes; y, tenemos que salir a diferentes localidades. Entonces en ese momento, cuando nosotros salimos a hacer compras es que necesitamos personal para el tema de control de calidad de los productos que estamos adquiriendo.

Y después posteriormente en el momento del procesamiento, siempre se incrementa en un 10% a 15%, depende de la demanda que haya del producto.

La convocatoria se hace primero que nada, mediante la universidad, las tres universidades que hay en la región. Cursamos un documento oficial, solicitando prácticas a los egresados o por egresar. En segundo por medios sociales, básicamente Facebook, que es el reclutamiento que se hace masivo, por así decirlo. Y si es que no tenemos hasta ese espacio, candidatos que puedan cubrir la expectativa que nosotros tenemos, se recurre a medios televisivos y radiales.

EA5: Surge cuando hay aumento de producción. La convocatoria es a través de los medios radiales, la televisión, y avisos.

### **Análisis e interpretación.**

De acuerdo a las respuestas recabadas acerca del proceso de atraer al personal idóneo para cada empresa, se hace evidente una muy básica e incluso nula aplicación en uno de los casos del proceso de reclutamiento. Lo que trae a relucir un enfoque tradicional o convencional del personal con el que se cuenta. Pues si por un lado, ello les brinda hasta cierto punto, confianza de un buen desempeño de funciones predeterminadas debido a la experiencia acumulada tras varios años en la misma actividad; por otra parte, los limita a desarrollar nuevos retos, con nuevos lineamientos, y hasta una nueva visión de negocio a futuro; que los nuevos talentos podrían plantear, reformular o potencializar.

Se menciona pues, que solamente se realiza un proceso de reclutamiento y de selección cuando existe una época de demanda del producto, es decir, cuando existen más pedidos; lo que si bien tiene sentido en el aspecto contable de pagos, no lo tiene mucho en el aspecto de desarrollo del personal con potencial de talento en las diversas áreas anunciadas como son durante épocas de producción, cosecha, acopio, transformación e incluso comercialización. Es decir que, no hay un seguimiento de habilidades y destrezas que se desee retener en la empresa para justamente mejorar de forma dinámica y permanente cada una de las áreas. Se utiliza el recurso humano como mano de obra, mas no como catalizador de innovación con rasgos creativos y novedosos.

Ello nos muestra una de las formas antiguamente más comunes de mantener un tipo de personal conformista y mecánico, sin opción a traspasar sus propios límites de

capacidad y destreza, pues se desea uniformizar acciones a través de estandarizadas funciones.

Por otra parte, se tiene como forma de reclutamiento de personal la utilización de diversos medios comunicacionales desde los diarios, la radio, la televisión y hasta las páginas sociales en internet. Derivándose de ello, que las empresas abren sus puertas de forma amplia para todo aquel interesado(a) que desee aplicar y ser parte de la empresa, pero ello se suscita sólo de forma temporal; lo que pone a los interesados en una situación obvia de inestabilidad y discontinuidad frecuente. De modo figurativo podríamos entenderlo quizás del siguiente modo: Los invitados deben pasar a retirarse inmediatamente después de acabada la cena, sin siquiera haber tenido la oportunidad de darse a conocer por un tiempo más prolongado, ni mucho menos tener la posibilidad de permanecer allí para una mejor convivencia con los miembros ni con el anfitrión a cargo.

Dado de esta manera, se puede decir que los talentos potenciales muy probablemente se mantendrán al margen de tales invitaciones para ser parte de la empresa; o en el mejor de los casos, aceptarán ser parte de ella sin mostrar más allá de lo que empresa desea obtener de ellos, pues no hay necesidad ni tiempo para ello. Situación muy común que se suscita entre las empresas (los empleadores) y sus convocados (universitarios o recién graduados), que dada la problemática del país a nivel de empleo propicia una subordinación global del nuevo miembro, quien en aras de salvaguardar su lugar no hará más que seguir estrictamente las normas dadas, procediendo de cierta forma a bloquear sus propias capacidades.

## **Discusión.**

Pues bien, según Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, Beth (2003), las realidades anteriores y las actuales entre empresas son muy distintas, y por lo que se puede percibir la realidad reflejada en las empresas agroindustriales de estudio estaría estancada en el pasado. En tiempos donde se coloca un aviso para personas en busca de empleo, y no se sale a buscar los talentos en sí; se realiza un convocatoria muy esporádica manteniendo una estabilidad de trabajadores que sólo desean mantenerse a largo plazo bajo los parámetros dados, sin dar oportunidad a un posible cambio de paradigmas, un ingreso de nuevos talentos que además son escasos. Por lo que se mantiene al personal por años sin necesidad de una lucha constante de la empresa con sus competidores de atraer y no dejar escapar ese talento sin un previo esparcimiento de conocimientos en nuevos talentos.

A pesar de ello, lo que sí vale la pena resaltar es que las empresas que mantienen contacto con las universidades públicas locales de la zona, rescatan el potencial de los egresados, debido a que toman en consideración su nivel de preparación durante sus estudios así como su mayor tendencia al conocimiento previo y de primera mano sobre granos andinos. De modo que sí hay un interés y grado de confianza en los futuros graduados de las diferentes especialidades que ofrecen las universidades, pero aún con un limitado horizonte hacia el proceso de atracción de los verdaderos talentos para sus empresas.

Y esto se refleja también en el trabajo de investigación realizado por Abanto (2018) en nuestro país, hallando que el capital intelectual o recurso talentoso tampoco sería de

importancia relevante en empresas agroindustriales de otro producto de exportación; ya que de acuerdo a sus resultados, las actividades desarrolladas sobre el capital humano en función a la búsqueda de talento incluso ya existente en tales empresas es básico, no habiendo una selección de capital humano con capacidades intelectuales de análisis, investigación, etc. Aunque si se implementara mejor este proceso de reclutamiento y selección de talentos, de acuerdo a Hernán, García y Murillo (2016), se debe evitar un monopolio de conocimientos en ciertas áreas solamente, para buscar un esparcimiento de conocimientos con una óptima retroalimentación a nivel bidireccional que logre enriquecer mejor a toda la organización.

Respecto a ello, una de las empresas añadió como ingrediente particular, el hecho de reclutar personal que ya se está formando por estar ligado a los actuales miembros de la asociación, siendo de preferencia familiares, que de por sí forman parte de una comunidad o población entera. Propuesta de reclutamiento que resulta ser promisoria debido al traspaso paulatino de conocimientos sobre su actividad económica; forjando lazos de desarrollo comunitario que los lleve a la creación de su propio impulso y fuerza socioeconómica como población rural sostenible.

Con ello también se evitaría el ya conocido fenómeno *éxodo profesional* descrito por Vera, Hernández y Ruiz (2013), fomentando por el contrario, una permanencia del potencial humano de forma estable en la zona, inclusive con la probabilidad de una paulatina reversión urbano-rural, evitándose la fuga de talentos a zonas alejadas de su entorno inmediato busca de una mejor calidad de vida. Y es que el movimiento de este recurso humano inevitablemente trae consigo una gradual pérdida de bases de

conocimiento y manejo acerca de este rubro de los granos andinos que se irá extinguiendo muy probablemente sin retorno.

***4. ¿Se lleva a cabo un diseño de funciones y definición de puestos a cubrir previo a la selección de personal?***

***Si la respuesta es SI; ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza: Tradicional (rutina y funciones básicas), humanista (motivación e incentivos) o situacional contingente (autodirección y autocontrol del trabajador)?***

***Si la respuesta es NO ¿Por qué no?***

EA1: No. (No hay selección)

EA2: Sí, ponemos la función, lo que necesitamos del personal. El modelo es tradicional. Nosotros trabajamos con funciones básicas para el personal que necesitamos.

EA3: La Cooperativa tiene su Reglamento Interno, su Manual de Organización y Funciones (MOF), en los cuales obviamente hay los estatutos de la Cooperativa en los cuales nos basamos. Son documentos normativos, y la Cooperativa se basa en eso.

Una vez hecho el contrato con el personal se les adjunta el MOF, previamente las funciones que va a realizar en el puesto que ha ocupado.

Normalmente, al inicio nos regimos en la parte tradicional, pero en una segunda fase, ya a los tres meses se evalúa al personal y el trabajo es por resultados. Y obviamente tienen capacitación a nivel local y regional, a veces a nivel central también se les envía a visitas a otras cooperativas o intercambio de experiencias para que vayan fortaleciendo sus conocimientos de acuerdo a los temas que puedan responder de mejor manera dentro de la Cooperativa en la función que están desempeñando.

EA4: El Manual de Organización y Funciones, claro que sí, tenemos un manual que determina cada una de las acciones que tiene que desarrollar cada uno de los elementos y colaboradores del negocio.

El modelo que nosotros hemos desarrollado, es un modelo propio de negocio y busca cubrir ambos aspectos que se ha mencionado, y podría inclusive incluir en este modelo que también están las obligaciones y las responsabilidades, como los derechos que tiene el personal. Es decir, tiene un tema de motivación, de conocimiento, de obligaciones y derechos que tiene el colaborador (tradicional y humanista).

Para la toma de decisiones (situacional contingente), existen filtros, es decir, hay dos tipos de decisiones:

De nivel operativo, que tienen toda la libertad y la plena confianza de la alta dirección para que puedan desarrollar acciones, totalmente libre.

Y un segundo nivel donde comprometen otras áreas, es decir, compromete el área de producción, por ejemplo, con el área de procesamiento, o el área de procesamiento

tiene que comprometer decisiones con el área de comercialización, y así mismo estas tres áreas pueden comprometer la estructura de ventas, que tenemos nosotros como negocio y es ahí donde se hace una especie de mesa redonda y es ahí donde se comparte la información y se toma una decisión colegiada, por así decirlo.

EA5: No. En el momento se decide; porque básicamente este personal técnico, no hay lo suficiente aquí en la zona; hay una escasez tremenda. Y lo que se hace muchas veces es, formar el personal aquí. Pero de manera general lo que nosotros pedimos es que tenga los conocimientos básicos de una planta, de una fabricación de equipos y todo ello.

### **Análisis e interpretación.**

En primera instancia se evidencia en dos de las empresas de mayor magnitud, una forma convencional de formalizar anticipadamente el diseño de funciones y puestos a cubrir, realizado con el fin de seguir un orden administrativo adecuado y normativo, lo cual se hace a través de la implementación del MOF (Manual de Organización de Funciones) y en uno de los casos además, el Reglamento Interno. En estas mismas empresas, se enfatiza el tema humanista, en el sentido de que el contenido de tales documentos toma en cuenta lo relacionado a los derechos del colaborador, así como capacitaciones y más conocimiento de haber transcurrido cierto período de permanencia, a modo de motivación al personal.

Y en todas las empresas; a excepción de una que no recluta, y por ende tampoco selecciona nuevos talentos; se hace hincapié en la descripción de tareas básicas y responsabilidades a cumplir, reflejando lo tradicional.

Otro aspecto que resulta interesante es enfocarse en lo vertido por una de las empresas acerca de la escasez de recurso humano preparado en la zona; lo que los lleva al reclutamiento y selección de futuros colaboradores con una formación muy básica, viéndose en la necesidad de entrenarlos para una ejecución aceptable de sus labores, que más bien se podría considerar como una fase de inducción empresarial.

### **Discusión.**

Las empresas se ven en la necesidad de adoptar un modelo de diseño de puestos que impliquen las características de funciones a cumplir por los trabajadores, labor que suele mostrarse en mayoría de veces en un M.O.F. (Manual de Organización y Funciones) de modo formal, o incluso sólo verbalmente, es decir de manera informal. Pues bien, en relación al modelo que los gerentes de las empresas agroindustriales en estudio mayormente utilizan según Chiavenato (2007), sería el modelo tradicional que justamente trae consigo un tipo de formación de personal subordinado sumiso, ello lógicamente debido a la carencia de otras fuentes de conocimiento con lo que puedan más bien enriquecer y brindar nuevos aportes al quehacer de la empresa.

Cabe reflexionar sobre el hecho de que las empresas hayan obtenido una experiencia insatisfactoria en el desempeño de funciones de recientes egresados o universitarios de últimos ciclos pertenecientes a las especialidades que se requiere en este rubro, y si

ello mostró una verdadera escasez de preparación como profesionales en acción no logrando cubrir aspectos importantes de la demanda del mercado laboral. A lo que Lacki (2011) refiere, al hacer notoria la brecha entre individuos preparados académicamente en aulas y el recurso humano preparado en su entorno vivencial, es decir, en campo. Además de percatarse de la enseñanza basada en realidades muchas veces ajenas a su propia realidad, ocasionando no sólo la desconfianza de los involucrados prácticos sino incluso muchos resultados negativos con secuelas a largo plazo.

**5. *¿Qué técnicas o instrumentos se utiliza durante el proceso de selección?***

EA1: Ninguna.

EA2: El currículum, analizamos el currículum y vemos de que universidades salen y después viene una entrevista personal y hacemos unas pruebas escritas para ver si tienen conocimiento sobre el funcionamiento de las máquinas acá o del proceso que se realiza.

EA3: Lo normal. Un examen escrito y una entrevista personal. Con los técnicos, un examen práctico en planta; si conoce el funcionamiento, rendimiento de planta, etc. lo que corresponde.

EA4: Nosotros hacemos una entrevista de personal, primero que nada, obviamente una revisión de CV que es lo básico que se hace con la entrevista. Y lo que normalmente hemos hecho las últimas veces que hemos convocado es, se pide a un psicólogo que

nos permita hacer un desarrollo de test de personalidad. Son las tres etapas que nosotros hemos cubierto para recibir personal.

EAS: Esa parte lo ve otra persona. Justamente el encargado de esto utiliza algunas técnicas que tiene.

Yo básicamente veo los conocimientos técnicos que tenga la persona. Hay una entrevista verbal y después de eso, un examen en el manejo de equipos.

### **Análisis e interpretación.**

La mayoría de las empresas, a excepción una de ellas que no recluta más personal, realiza una entrevista personal dirigida por el gerente general, además de una evaluación de las hojas de vida de los futuros colaboradores de la empresa. Resulta ser de gran relevancia por parte del futuro miembro de la empresa un buen desenvolvimiento de las funciones requeridas por la empresa en el aspecto técnico. La forma de evaluación se desarrolla a través de exámenes escritos en su mayoría; a excepción de una de ellas que añade la aplicación práctica de estos conocimientos y un test de personalidad.

### **Discusión.**

La metodología utilizada en un proceso de selección varía de acuerdo a las necesidades y perspectivas de cada empresa. Es por ello que, al aplicar las técnicas tradicionales se está siguiendo un proceso convencional de selección. Sin embargo, la

propuesta de Moreno (2016), hace hincapiés en el uso de técnicas estratégicas o alternativas, pues serían justamente nuevas opciones a aplicar por las empresas que buscan abarcar más de lo que las técnicas tradicionales alcanzan.

Por lo que, se han creado y ya vienen aplicando en empresas modernas, con la finalidad de dilucidar de una forma más completa y clara las características propias del candidato, permitiendo realizar un proceso de selección a su vez más completo, lo que resulta tener buen grado de validez para la toma de decisiones del empleador en designar determinado puesto laboral. Ello con una visión de reclutamiento de nuevos miembros a futuro, basada en el actual potencial de cada colaborador con miras de superación y mejora constante. Es decir, el reclutamiento de aquellos futuros talentos que cuenten con un potencial individual con una labor de carácter multidisciplinario en la empresa, generando así paulatinamente el crecimiento global de la empresa y su competitividad en el mercado.

***6. ¿Qué actividades desarrolla durante el proceso de formación y entrenamiento de personal?***

EA1: Mi personal se ha ido a estudiar diplomados en otros lugares, y mi persona también se capacita permanentemente para estar a la vanguardia con la pastelería y todo lo que producimos.

Por ejemplo yo me he matriculado acá en SENATI (servicio nacional de adiestramiento en el trabajo industrial) Puno, varios cursos; han venido profesores de Lima, de Arequipa, pero no he salido satisfecha porque haciéndolo acá como me

habían enseñado, no salía bien el producto. Entonces, he tenido que volver a reformular las recetas. Igual ha sido en Arequipa, en Lima. Uno de mis colaboradores se fue a Arequipa, a tomar también un curso en alta repostería, igual, no funcionaban las recetas acá, entonces hemos tenido que hacer una serie de ajustes, han sido una serie de experimentos. Y hasta ahora se experimenta, un producto nuevo que queremos hacer, tenemos que hacerlo varias veces hasta que salga bien.

EA2: Se contrata un personal que vamos a necesitar y se les da una charla acá de lo que tenemos que darles. El personal contratado viene de Lima o de Arequipa, depende, porque nosotros trabajamos con certificaciones orgánicas y tienen que venir de Lima.

EA3: Cada profesional o técnico que va a capacitarse, al retornar es un factor multiplicador dentro del equipo técnico (planta), y si es en la parte de materia prima (producción), igual es un factor multiplicador a nivel de campo con los socios productores.

La finalidad es que el resto del equipo técnico o los socios aprendan más, internalicen lo que ha aprendido la persona capacitada y obviamente el resultado es incremento de producción o productividad, en este caso de equipo.

EA4: Cada área tiene un plan de trabajo anual donde tienen que desarrollar no solamente sus funciones, la estructura del negocio, las metas que tienen como negocio sino también; nosotros certificamos calidad en las tres áreas que venimos trabajando, por lo tanto, para poder certificar o para poder obtener las certificaciones

internacionales que tenemos; nos piden las mismas certificadoras un porcentaje de capacitación anual. Capacitación y entrenamiento.

En el caso del área de producción, nosotros debemos tener un porcentaje de capacitación de hasta el 50% del plan de trabajo anual; igual es en el área de procesamiento donde llegamos casi a 70% o 75%; y, en el área de comercialización es menos, pero también tiene una incidencia fuerte de entrenamiento. Entonces al inicio de la campaña, como nosotros la llamamos, se hace un plan anual de capacitación.

Hay dos formas de capacitación: Una que es la capacitación interna, el autoconocimiento, por así decirlo, en base a la experiencia, en base al desarrollo del trabajo; y la segunda que es capacitación externa, con especialistas de acuerdo a las áreas que se haya previsto como “cuellos de botella”. Esto último es indistinto en realidad, nosotros normalmente nos apoyamos en el sector universitario con profesionales de las universidades de la región, pero hay algunos casos, en los cuales no encontramos a los especialistas y tenemos que pedir a las certificadoras, tengo que pedir a laboratorios que puedan enviarnos personal para las capacitaciones.

EA5: Las capacitaciones dependen de las áreas que tenemos aquí en la planta; por ejemplo, en el área de producción, se les capacita en todos los aspectos técnicos y también se les da una inducción; que antes lo hacíamos todos los días, ahora se hace una vez por semana.

La persona encargada es el jefe de ventas, él tiene ciertas cualidades para hacer ese trabajo. Y cuando son temas mucho más técnicos, vienen de otras instituciones nacionales a colaborararnos.

### **Análisis e interpretación.**

Capacitación, es el término que redundante en cada caso, respecto a las actividades que se realizan para la formación y desarrollo del personal de cada empresa, aunque percibida y desarrollada con rangos y rasgos distintos. La auto preparación del personal es importante y lo mencionan dos empresarios, cuyo enfoque se dirige hacia la experiencia acumulativa de conocimientos prácticos en función a su labor cotidiana. Precisamente en este proceso de auto formación, una de las empresas hace hincapié en la existencia limitativa de un adecuado proceso de entrenamiento que logre mejorar acciones de forma innovadora y quizás más avanzada debido al parecer, a la carencia de personal con un nivel de preparación real a nivel teórico y práctico. Resultando que, en vez de obtener alguna novedad en lo que hasta el momento han logrado por sí mismos, solamente han obtenido una reafirmación, en el mejor de los casos, de lo que ya saben. De hecho, han tenido que reinventarse solos, aplicando sus propias técnicas y procedimientos con varios intentos de fallo en el proceso hasta lograr su perfeccionamiento con éxito.

### **Discusión.**

Al respecto, Lacki, (1996 y 2011), menciona la terrible disyuntiva que se da precisamente entre la capacidad del productor con experiencia de años y su labor in

situ y los profesionales académicos con estudios teóricos y fuera de ese contexto. Hecho que se dio justamente con una de las empresas agroindustriales, donde gente con estudios y con años de experiencia laboral parten de la capital hacia otras ciudades como Arequipa y Puno mismo, la capital de tales granos por así decirlo, e imparten conocimientos ya desfasados o poco prácticos para los profesionales y no profesionales del lugar que ya cuentan con su propio conocimiento previo de primera mano, dejando relucir con ello, la carencia de profesionales realmente implicados en estos procesos de agroindustrias de granos andinos con información nueva y útil en su campo laboral. Entonces, cómo apuntar a un crecimiento si existen solamente aquellos profesionales con base teórica no factual, desfasada o lejos de lo real. Por lo que queda hacer una reflexión acerca de cómo se está impartiendo la educación en nuestro entorno a nivel local, regional y nacional.

Por otra parte, se enuncia la necesidad de implementar el tipo de capacitación normativa como requerimiento en tres de las empresas, que en su mayoría, es administrada y facilitada por empresas certificadoras de productos orgánicos en el país, cuyas sedes se hallan ubicadas generalmente en Lima, la capital. Ello se realiza de forma obligatoria en empresas que ya cuentan con sello orgánico, pues es un requisito; lo cual por supuesto es de carácter informativo y reglamentario para un apropiado proceso de exportación de los granos andinos orgánicos.

En cuanto a la única empresa de producto convencional, aunque con un índice aceptable de pesticida para su mercado consumidor; la capacitación es más bien llevada a cabo de forma interna, es decir que, son los mismos miembros de posición jerárquica más elevada los que se encargarían de impartir la información. Este tipo de

capacitación estaría entonces considerada como proceso de inducción, más que de formación.

Al respecto, Abanto (2018) menciona que los índices de porcentaje de capacitación, formación académica, entre otros son de nivel básico regular en las empresas agroindustriales de otro producto de exportación en el Perú, lo cual refleja la carente importancia del capital humano como capital intelectual. Añadiendo a ello que según Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2003), aún no se consideraría necesaria la implementación de actividades de entrenamiento en las empresas, debido a que no hay una real forma de capacitación formativa que potencialice a sus miembros, ni la detección de talentos en la empresa a quienes brindar un proceso de formación basado en sus reales capacidades y no de forma generalizada, pues no todos cuentan con un mismo potencial de desarrollo ni en el mismo grado.

Un aspecto relevante y muy positivo es el proceso que se maneja en una de las empresas, a posteriori a la capacitación atendida por los miembros designados para recibir tal beneficio; pues al retornar esos miembros se convierten en capacitadores teniendo la responsabilidad de dar a conocer y aplicar los nuevos conocimientos con el resto, a modo de efecto multiplicador hacia los demás. Actividad que de acuerdo a Hernán, García y Murillo (2016), sería parte de las organizaciones basadas en el conocimiento, que indican que justamente un proceso de dar a conocer de forma esparcida a los otros miembros de la organización, enriquece a su vez, la retroalimentación bidireccional tanto de los expositores como de la audiencia. No hay duda de que tal manejo de información no solamente propicia y enriquece el aprendizaje de todos los implicados sino que redundará a su vez en beneficio de la

misma empresa, cuya inversión resulta en un empoderamiento de conocimientos actualizados a su talento humano.

**Dimensión:** Estilo de liderazgo.

**Indicador:** Nivel de liderazgo (nivel 1-5).

*7. ¿A qué estilo de dirección se adapta Ud. mejor: Autocrático, democrático o liberal? ¿Por qué, cómo es su comportamiento en cuanto a toma de decisiones?*

EA1: Democrático porque no hay una orden para se tenga que hacer algo. Aquí practicamos la democracia, no es tan rígido para decirles qué hacer, ellos también toman sus iniciativas y trabajamos de esa forma.

EA2: Democrática. Yo no solo tomo las decisiones sino consulto a mis ingenieros y luego tomo la decisión.

EA3: Siempre he sido democrático, en consulta con el equipo técnico. Trato de que todas las decisiones se tomen en equipo, obviamente la responsabilidad técnica y legal es de la gerencia, pero para las decisiones; por decir de comercialización, de calidad de producto; siempre lo hago basado en la opinión técnica del personal que está a mi cargo.

EA4: Yo considero que simplemente soy parte de un engranaje, creo que todos somos una rueda y yo soy parte de ello. Mis funciones van en representar al negocio como

representante legal que es el término correcto, en liderar por completo las actividades, asumir la responsabilidad de cada una de las acciones que nosotros desarrollamos.

Creo que si es que tenemos que tratar de tomar un término puntual, va a depender mucho de qué estemos hablando porque muchas veces hay que ser democrático y a veces hay que ser muy duro también. O sea que, ello va a depender de qué parte o en qué situación del negocio estemos hablando, puede ser indistinto.

EA5: A veces soy autocrático, a veces democrático, a veces soy liberal, dependiendo. Pero, más es el liberal porque a veces las decisiones las tengo que tomar personalmente. En el aspecto de que, hay situaciones en las que de repente no hay una fórmula que se pueda tomar, lo que podría ser una guía. Y a veces la situación se tiene que tomar de una manera así, tan rápida; y que lo hago yo sólo, así, en el momento.

O hay veces donde tenemos que reunirnos con el personal y de acuerdo a lo que decidamos, tomamos la decisión, o a veces de manera imprevista yo la tomo.

### **Análisis e interpretación.**

A pesar de que todas las empresas tienen en mente el estilo democrático, no todas lo manejan o aplican del mismo modo; hallándose como líderes, entre los niveles 1 a 3, de los 5 niveles que se pueden desarrollar en uno mismo.

Por un lado, una de las empresas toma en cuenta las iniciativas de su personal, mostrando flexibilidad en la toma de decisiones sin mantener un orden rígido o pre

establecido, no habiendo órdenes específicas de carácter mandatario. Por otro lado, otras dos empresas aseveran que la democracia se da cuando bridan realce a la toma de decisiones en equipo o la previa consulta con los demás miembros, especialistas o técnicos profesionales de sus respectivas áreas, ya sea producción, transformación o comercialización.

Otras dos empresas mostraron la práctica de una democracia intermitente; es decir, aquella aplicada solo en momentos específicos, teniendo que recurrir a la dureza en otras circunstancias.

Y una última empresa aclara que en muchas ocasiones, las decisiones deben ser tomadas de inmediato, pues no existe una guía clara o una especie de *fórmula* a seguir por los demás miembros. Resaltándose a partir de ello, una forma de liderazgo autocrático en relación al manejo de la toma de decisiones.

### **Discusión.**

De acuerdo a lo planteado por Collins (2005); quien detalla las características de cada nivel de liderazgo, que va del nivel 1 al nivel 5, y las versiones obtenidas; el nivel de liderazgo alcanzado por los empresarios estaría en el nivel 3. Aquí se encuentra aquel líder que encabeza un conglomerado de personas, las organiza y distribuye funciones a cumplir por cada una, utilizando los recursos con que cuenta eficientemente con el fin de lograr objetivos preestablecidos.

Vale recalcar que, para ejercer liderazgo no hay parámetros preestablecidos, sino la aplicación de un conjunto de cualidades innatas de cada individuo desarrolladas en el tiempo a medida que distintas situaciones contingentes se presentan en determinado contexto de índole dinámico y cambiante. Reflejado de esta manera en el trabajo de Nishikawa (2016), quien detalla que si bien se ha desarrollado acciones de entrenamiento acerca de un adecuado manejo del producto a todos los involucrados; también se ha tomado muy en cuenta el desarrollo de habilidades gerenciales en líderes de agrupamientos, quienes han surgido y sido avalados por su comunidad. Agregando a ello el trabajo de Quinchuela (2017) donde se refleja una tendencia al tipo de liderazgo democrático a nivel de su contexto de estudio, debido al logro de objetivos comunes que benefician a toda la comunidad. Puesto que, no sólo se ha obtenido mejor rentabilidad, sino la implementación de servicios de utilidad común como agua potable, sistemas de riego tecnificados, internet y más, permitiéndoles crecer en conjunto y no sólo un grupo o una persona de forma aislada.

**8. *¿Qué método e instrumento se utiliza para evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores? ¿Quién (es) es el encargado? y ¿Con qué periodicidad se realiza?***

EA1: Cada uno hace sus cosas. No podemos quedarnos atrás, entonces la capacitación en el personal es permanente.

EA2: Se evalúa cada año. El jefe de planta, el jefe de producción, son los que me hacen un informe, después yo me reúno con ellos y se hace una evaluación sobre rendimiento, y tomo las decisiones con ellos.

EA3: Hay dos formas de evaluación: Uno en la parte práctica, de lo que está trabajando en el tiempo, los resultados que está teniendo; una evaluación teórica de conocimientos. Y, finalmente una evaluación de 360° con opinión de uno de rango menor, otro de su mismo rango o de un superior, con opiniones técnicas. Es semestralmente.

EA4: Nosotros tenemos dos directorios al año. En el primero de ellos se hace una evaluación de medio tiempo que coincide básicamente con la campaña o el inicio de la campaña agrícola, y el segundo que es para planificar. Y en ambos se hace una evaluación, primero de la alta dirección, es decir, de la gerencia general que está a mi cargo, y posterior a esto me toca a mí, hacer una exposición con respecto a cada uno de los colaboradores que están dentro de la institución.

Entonces, que quiero decir con esto, que la evaluación la hace el directorio, no la hago yo, sino la hace el directorio, en base a un informe que yo presento en los directorios que tenemos anualmente.

EA5: Hay un jefe de planta aquí en la empresa, que es el que está viendo eso. Pero muy aparte yo veo su desenvolvimiento y el desarrollo que ellos tienen; o sea, están creciendo o no.

Si veo que son personas que de repente no aportan mucho, o se pueden estancar en el puesto que se quedaron; entonces lo que hacemos ahora es simplemente sacarlos de la planta. Pero si vemos que las personas tienen criterio en las cosas, tienen ganas para

trabajar; entonces eso es importante y así, les vamos dando otras funciones para que puedan mejorar algunas técnicas y todo eso. El seguimiento es constante.

### **Análisis e interpretación.**

Dada la importancia del proceso de evaluación, se dilucida que todas las empresas realizan actividades de vigilancia, monitoreo o supervisión de sus miembros, a través de un proceso de seguimiento y control. De las cuales, una de las empresas lo lleva a cabo a modo de autocontrol, ya que no hay una persona específica o planificada encargada de tal proceso. Aunque aclara que la política es no quedarse estancados sino más bien ir a la vanguardia de lo nuevo.

Cabe señalar que todas las demás empresas sí mantienen un régimen establecido de proceso de evaluación realizados por distintos evaluadores que en su mayoría lo realizan de manera formal, es decir, a través de un informe o un documento escrito que detalla los puntos evaluados. Sin embargo, mientras una ellas designa esta labor a los jefes directos (producción, transformación o comercialización), otra considera la participación adicional de un representante de la línea de subordinación, quien aporta con una opinión general a diferencia de las áreas de jefatura quienes brindan puntos de vista más técnicos. Este último método muestra una forma de evaluación desde posiciones y perspectivas indudablemente distintas que permiten una mejor retrospectiva e introspección del seguimiento del personal, mayor objetividad y el espacio necesario para la retroalimentación.

Por otra parte, se encuentra una de las empresas que indica enfáticamente que tal proceso no se realiza solamente desde la gerencia hacia los subordinados, sino que la misma gerencia general es también evaluada conjuntamente con los demás. Método que se ha implementado debido a que esta empresa en particular cuenta con una organización jerárquica que cuenta con un directorio, que lo conforman los socios de la empresa, quienes toman las decisiones finales en este proceso. Previo a ello, es la gerencia general, la encargada de emitir informes sobre los demás miembros de la empresa. He aquí entonces la importancia y necesidad de una implementación de gestión de talento que requiere de un trabajo constante, que fomente beneficio y motivación tanto para el directorio como para los trabajadores, propiciando incluso el interés de otros inversionistas.

Finalmente, otra de las empresas indica que la evaluación es realizada, aparte de un jefe directo; por el gerente general directamente, como seguimiento constante. Cuyo propósito es identificar a los *buenos* y *malos* elementos respecto a su desempeño laboral. Resultando en la permanencia de aquellos colaboradores considerados aptos para añadirles otras funciones que les permitan mejorar, y retirando a los otros.

### **Discusión.**

Si bien la aplicación del autocontrol puede ser favorable por el grado de flexibilidad en los miembros, permitiéndoles adquirir sus propias responsabilidades en el buen cumplimiento de sus labores y su desarrollo personal; carece de un proceso de retroalimentación sobre sus acciones, perdiendo la pista de sus avances y logros. Siendo justo la retroalimentación, una de las bases fundamentales en un proceso de

evaluación, de acuerdo a Billikopf (2003), pues de ello parten las variadas formas de recompensa e incentivo del personal promoviendo una mejor la motivación para su mejoramiento.

Al otro lado, se refleja una forma tradicional de percibir y aplicar el proceso de evaluación, que según Chiavenato (2009), muchas de las empresas modernas hoy en día han modificado y optado por nuevos criterios, con un nuevo enfoque de evaluación. Cuyo fin se centra en un proceso de análisis sobre las habilidades propias de los individuos, sus necesidades para mejorar, y no así, en la aplicación de sanciones o rescindir de aquellos que no cubren las expectativas de la empresa; sin antes haber realizado un proceso de fortalecimiento y entrenamiento para su superación y mejor competitividad, seguido de la retroalimentación. Y paradójicamente, estas empresas agroindustriales cuentan con personal de experiencia y antigüedad; teniendo más bien como debilidad el reclutamiento de nuevos talentos. Sabiendo que de acuerdo a Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2003), un proceso de reclutamiento no es una especie de *compra de trabajadores*, sino un modo de desarrollar marketing, donde imagen y reputación empresarial son cruciales para atraer a los mejores; y, también lo es una apropiada forma de evaluación y seguimiento para la mejora profesional de cada miembro, que inicia en la base y termina en la cumbre jerárquica de la empresa.

Un proceso individualizado, pero a su vez conjunto de evaluación que propicie la autoevaluación y autocontrol. Ello basado en los estudios de Quinchuela (2017) y Nishikawa (2016), quienes realzan el seguimiento continuo y al detalle de los avances de los involucrados, a quienes a su vez se les ha provisto las herramientas, asistencia técnica y fortalecimiento de sus capacidades a través de capacitación proactiva

constante para un óptimo desempeño y crecimiento individual, familiar y poblacional. A partir de lo cual, ha surgido en ellos esa motivación intrínseca, necesaria para lograr un mejor rendimiento e incremento de producción de manera sostenible.

**9. *¿Se desarrolla planes o proyectos para mejorar la gestión de talento humano?***

***Si es así, ¿Cuáles se han desarrollado?***

***Si aún no, ¿Por qué?***

EA1: Sí. Por ejemplo una de mis colaboradoras se ha ido a seguir un curso en chocolatería, y ya estamos innovando ese producto nuevo; y así también los demás.

EA2: No, no tengo necesidad de eso porque mi personal está capacitado cada año.

EA3: Hay un plan estratégico a largo plazo, en el cual el objetivo fundamental es fortalecer capacidades y conocimientos del personal que viene trabajando y especialmente de los hijos de socios, ya que hay un 50% o talvés 60%, los que están trabajando ahí. La idea es que ellos mismos manejen la Cooperativa y no personas extrañas. Ese es el objetivo, fortalecer conocimientos y habilidades del personal.

EA4: No, porque nosotros vamos a entrar en un proceso nuevo de mirar el negocio desde una parte más eficiente, económica, productiva, de procesamiento. Entonces, estamos queriendo enfocar nuestros pasos más hacia la nueva estructura del negocio; y ahí veremos cómo podemos potenciar todos los elementos que tenemos como negocio.

EA5: Tenemos proyectos en mente, pero todavía no se está ejecutando porque no tenemos todavía las personas idóneas para poder trabajar eso.

### **Análisis e interpretación.**

La mayoría de las empresas aseveran que no cuentan con un plan o proyecto en relación a la gestión de talento humano por diversos motivos: Una de ellas alude que no es necesario, por contar ya con las capacitaciones normativas o reglamentarias. Mientras, otra menciona reiterativamente que se fomenta la capacitación personal constante como acciones de gestión. Sin embargo, ambas reflejan una visión muy sesgada de lo que realmente implica un proceso de gestión de talento humano, que como ya es sabido, va más allá de la capacitación, que sólo forma parte de las demás acciones a planificar, desarrollar e implementar en esta área.

Por otra parte, una empresa explica que al hallarse en proceso de reestructuración, su principal necesidad radica en la productividad, eficiencia y economía; lo que demuestra una vez más que sí, efectivamente aún no hay una visión clara de la importancia fundamental de contar con un proceso de gestión de talento humano. Mientras otra empresa, más bien alude esta carencia de gestión a la inexistencia de personal encargado de tal labor, aparte de la escasez de personal preparado en las otras áreas de la empresa.

Pero a diferencia de las demás, se hace presente una empresa que casualmente es considerada líder en este ámbito agroindustrial de granos andinos, asegurando que ya se viene trabajando en un plan estratégico a largo plazo como parte de este proceso de

gestión de talento humano. Cuyo enfoque es brindar capacitación al recurso humano potencial; es decir, hijos y familiares de los actuales socios de la empresa, buscando enriquecer conocimientos previos adquiridos de forma indirecta y posteriormente lograr su empoderamiento en beneficio de sus familias y como aporte a su comunidad.

### **Discusión.**

La implementación de gestión de talento humano en las grandes empresas modernas, de expansión, crecimiento y competitividad en el mercado ya se viene desarrollando avizorando incluso una lucha constante entre ellas por atraer y retener a los nuevos talentos. Como se dilucida en el estudio realizado por Jackute (2013) en un país europeo, donde precisamente porque ya se ha logrado comprender que esa es la base para conseguir empoderar a la empresa frente a los demás competidores, hoy en día existe una vigorosa lucha debido a la carencia de nuevos talentos. Por lo que Jackute propone enfocarse en otro aspecto del proceso de gestión del talento: Retención del talento humano con potencial elevado ya existente, pero no de forma regulada sino de modo adaptable a los intereses y necesidades de cada individuo, siendo la herramienta para lograrlo, la motivación.

De ahí que es imprescindible mencionar a Sánchez (2017), quien enfatiza la necesidad de un proceso de fidelización del capital humano, que hoy en día muchas empresas de gran nivel y altamente competitivas ya vienen desarrollando y ejecutando en beneficio del crecimiento de su empresa. Y es que, en el proceso de búsqueda y atracción de nuevos talentos a la empresa, es decir, los mejores; una empresa debe previamente buscar su propia mejora. Ello se dará a partir de su interior, es decir, de sus empleados

y gerentes, cada uno con sello de identificación con la empresa donde labora, lo que por ende, creará una reputación y prestigio propio basados en la competitividad y preparación de estos, fomentada por la empresa al cubrir sus necesidades y proveerles de las herramientas para su constante preparación y actualización, además de un óptimo clima laboral y motivación para crecer ellos y consecuentemente la empresa. Una vez hecho esto, la empresa podrá desarrollar sus proyectos de fidelización de los nuevos talentos que atraerá con más celeridad, ya que de ellos dependerá no sólo permanecer en el mercado, sino competir con las mejores empresas y porque no en un tiempo determinado encabezar las listas de ranking como *mejores empresas donde laborar*, que ya son parte del mundo empresarial competitivo en el que vivimos. De ese modo, el trabajo externo, es decir, hacia los consumidores, también se dará con mayor facilidad y naturalidad, en razón a la buena imagen y prestigio que ha adquirido la empresa en el mercado.

Una iniciativa que encuentra soporte dentro de un modelo de gestión de microempresas agrícolas, es el que menciona Tapia (2006), en el que se viene planificando el fomento de fuerza laboral que propicie la autosostenibilidad y evite la fuga de talento que eventualmente pueda dar lugar a la carencia de especialistas o profesionales en el área. Pues ello, implica la búsqueda incansable de recurso humano talentoso fuera del ámbito de acción, a causa de la migración inminente de capital humano hacia zonas ajenas a su realidad. Resultando de ello incluso, la pérdida de sensibilidad por el ecosistema en cuanto a su protección y cuidado.

#### **4.1.3. Análisis descriptivo de resultados sobre la situación empresarial de las agroindustrias de granos andinos en Puno.**

**Dimensión:** Existencia y desarrollo de empresas agroindustriales de granos andinos en Puno.

**Indicador:** Tiempo de existencia y desarrollo de empresas agroindustriales de granos andinos en Puno.

##### *1. ¿Hace cuánto tiempo se dedica al procesamiento de granos andinos? ¿Cuáles?*

EA1: Estamos desde 1998, la empresa se ha constituido legalmente en el 2007. Yo empecé a trabajar con tortas de quinua, me presenté en la “I festiquinoa” que organizó el gobierno regional a través de CIRNMA (Agroindustrias) y gané esa vez el primer puesto y ese ha sido un motivo para que continuara con ello, me gustaba siempre la repostería y he tratado de capacitarme más.

Obviamente en esos años, no había un lugar donde se aprenda a saber cómo se hace, qué porcentajes utilizar en la elaboración, por ejemplo de tortas. Entonces, las pruebas han sido acá, en casa. Como se sabe, ha habido material botado, mucho tiempo de trabajo hasta que el producto salga bien. Y con el tiempo, casi dos años de estar experimentando, finalmente salieron las tortas, los queques; y ya sabíamos cómo hacer y utilizar el porcentaje.

Luego hemos empezado a utilizar la kañihua y ya nos fuimos con los alfajores, los bocaditos. Al principio, los primeros años yo he estado trabajando sola porque mis colaboradores (mis hijos) han estado estudiando en la universidad sociología y

derecho; y en el camino al ver la necesidad y demanda que tenía por estos productos, los he mandado a capacitar a otros sitios, han estudiado y ya hemos empezado a trabajar. Estos últimos años ya estamos trabajando en equipo.

No solamente se produce para la venta queques, alfajores, galletas; también nos hemos dedicado a hacer catering, hacemos comidas y una variedad de bocaditos a base de quinua.

Tenemos la marca de la empresa Hogar de la quinua SCRL, desde hace 22 años y ya tenemos otros dos productos que vamos a exportar, aunque nos hacen falta algunas maquinarias, pero estamos en eso. Así que solamente nos falta hacer los trámites en PROMPERÚ y DIRCETUR; y ya empezamos a exportar, por lo pronto a Sudamérica. Estos productos son las galletas de quinua y kañihua y alfajores de quinua y kañihua también.

EA2: Hace 23 años. De quinua, kañihua y algunas veces hago servicio de kiwicha.

EA3: Desde el 2008 aproximadamente. Exclusivamente o en su mayor porcentaje quinua y kañihua. Quinua en sus diferentes variedades y colores; y kañihua.

EA4: Vamos a cumplir 24 años. Quinua, kañihua, chia, kiwicha; mayormente quinua.

EA5: Estamos más o menos 10 años; básicamente al 99% con quinua, sólo convencional. Hemos entrado a la parte orgánica, pero lo hemos dejado porque no había fidelidad de parte de los productores; pues cuando el precio sube, lo venden al

que más paga; y, cuando el precio baja, ahí quieren trabajar con uno. Entonces, no hay una fidelización de proveedores.

### **Análisis descriptivo.**

La experiencia de trabajo de las empresas en el rubro de agroindustrias de granos andinos va desde 10 años en dos de ellas y más de 20 años en las otras tres; siendo su principal producto andino la quinua, seguido por la kañihua, y esporádicamente se trabaja con la kiwicha e incluso la chía.

#### **2. *¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Dónde se ubican?***

EA1: De Juli, tengo dos personas. Los primeros años he estado trabajando con al quinua blanca de Juli que es dulce y apropiada para repostería. Luego, he estado consumiendo la quinua Salcedo INIA, también es muy agradable.

EA2: Tengo cadenas productivas en el departamento de Puno, en las comunidades cercanas o en distritos: Lampa, Azángaro, Ayaviri, Caracoto.

EA3: Como es una Cooperativa exclusivamente de producción orgánica, con certificación, nuestros principales proveedores de materia prima son los 574 socios (Cabana – San Román, Juliaca), quienes instalan de dos a tres hectáreas promedio. En esta campaña por ejemplo se ha instalado 1,670 has. Lamentablemente esta campaña ha sido un poco baja, posiblemente la proyección estimada ha sido de 1,200 toneladas.

EA4: Nosotros tenemos proveedores en toda la región de Puno; en la zona sur, en la zona centro, en la zona norte. El principal foco de atención del producto de quinua está en Cabana, que estadísticamente tiene la mayor cantidad de producción, pero también es el sitio más cogestionado de competencia de negocio. Por eso, es que nosotros estamos abriéndonos a buscar nuevos proveedores en zonas nuevas. En la zona norte hay mucho espacio disponible para poder seguir creciendo.

EA5: Los proveedores son los mismos productores y también son los intermediarios; están ubicados en el departamento de Puno, en la zona sur, en la zona norte y aquí en la provincia de San Román.

#### **Análisis descriptivo.**

Sus proveedores son del departamento de Puno en su totalidad, quienes se encuentran ubicados en las zonas de Juli, Lampa, Azángaro, Ayaviri, Caracoto, Cabana. Siendo este último uno de los principales focos de atención como proveedores por contar con una mejor organización y por ende mayor desarrollo en el tema orgánico y nivel de exportación.

### ***3. ¿Qué diferencia los productos de granos andinos de la sierra respecto a la costa?***

EA1: Yo pienso que la quinua es un alimento completo que tiene todos los nutrientes para la alimentación diaria. No he probado granos de la costa, lo único que uso es el ajonjolí. Prefiero los granos andinos de la sierra.

EA2: La diferencia es muy simple. La costa produce con mucha más productividad, mayor tamaño, pero tiene mucho insecticida. En la sierra, el grano es pequeño y es orgánico.

EA3: Hablando de quinua, obviamente los rendimientos en costa son inmensamente superiores, posiblemente la relación es de 1 a 5 o 1 a 4. Los rendimientos promedio acá en Puno está entre 900 a 1000 kilos has por área, a nivel regional; pero nosotros como Cooperativa estamos por los 1100 más o menos, promedio.

Ello se debe en primer lugar a la altitud; donde se está trabajando; sobre el nivel del mar; otro (factor) es que es estacionario, tenemos exclusivamente 5 meses para producir con este clima; y, otro factor es que dependemos de la lluvia. Cabana tiene un pequeño sistema de riego, pero no se abastece para todo el área de cultivo. Eso hace que los rendimientos sean bajos, pero es un promedio a nivel de la región de Puno. Sin embargo, la calidad culinaria, nutraceútica (nutrición + terapéutica) de este cultivo es mucho mejor que los que producen en Costa.

En las campañas anteriores, por ejemplo Arequipa y la parte norte de Lima han producido quinua con rendimientos encima de los 4000 kilos por hectárea. Sin embargo, ha respondido a esto, los primeros años y después ha ido bajando, ¿por qué?, por la influencia de bastantes plagas y enfermedades, por el clima mismo. Entonces los rendimientos han bajado y en muchos casos han utilizado pesticidas con lo que obviamente ya no son orgánicos sino convencionales. Nosotros sí, como Cooperativa cuidamos eso, en toda nuestra rotación de cultivo.

EA4: A nivel de producción obviamente la costa pues, ellos pueden llegar a sacar hasta 5000 kg por hectárea. Nosotros en una buena campaña, a lo mucho podemos llegar a las 1000 – 1200 toneladas. Pero esto también implica que ellos tienen el uso de pesticidas que obviamente el mercado (internacional), el mundo no consume.

Y a nivel específico de grano pues, se ha hecho todo tipo de pruebas en la costa del Perú, desde Tacna hasta Piura; y creo que de todas maneras el peso específico, por ejemplo, es uno de los factores que marca la diferencia entre la quinua de la costa con la quinua de la sierra. Es decir, al haber mayor contenido de humedad en las zonas de costa, el grano de quinua de por sí es un grano que mucha absorción; entonces esto hace de que haya mayor contenido interno de agua, y el peso específico sea diferente al de la sierra.

En el tema orgánico, la producción orgánica está siendo más fortalecida los últimos años en las zonas de sierra. La quinua es un grano nativo del altiplano peruano boliviano que se ha expandido desde Ecuador hasta Argentina. Entonces, obviamente al ser un grano nativo tiene diferentes cualidades y características propias del altiplano peruano boliviano. Básicamente creo entender que, la producción a escala orgánica es una de las características que se debe proteger en los siguientes años como principal ventaja comparativa respecto a otros granos de otras localidades.

EA5: La cantidad de pesticidas que tienen. Los de la costa tienen mayor cantidad de pesticida, y de la sierra es menor.

### **Análisis descriptivo.**

En relación a los granos andinos de la sierra respecto a los de la costa del Perú, se ha resaltado una diferencia remarcable. Tienen una característica nutraceútica única que la hacen más completa y de mejor calidad en el ámbito culinario.

Aparte de ello; se señala que el tipo de clima de los andes es más seco y por tanto más favorable, respecto al clima de la costa que es más bien húmedo, pues ello conlleva a una mayor propensión a problemas de plagas y enfermedades que se intenta evitar con el uso de mayores cantidades de pesticidas, y así reducir las pérdidas. Incluso se hace notar que, tal clima húmedo repercutirá en un mayor grado de humedad en el grano que por ende incrementará su peso.

Es así que, el grano de la sierra aun siendo más pequeño y con un nivel de productividad mucho menor, mantiene ese principal rasgo de producto orgánico para ser exportable; lo cual es crucial y determinante en el proceso, pues el producto pasa por un control de calidad exhaustivo y minucioso que sigue ciertos parámetros ya establecidos por las empresas certificadoras que rigen y vigilan de modo estricto.

#### ***4. ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Dónde se ubican?***

EA1: Trabajo con muchas instituciones: El gobierno regional, ministerio público, poder judicial, MINAG (ministerio de agricultura), ministerio de la producción; sí, son muchos los clientes a nivel nacional porque me solicitan desde Lima, PROMPERÚ

inclusive. Por ejemplo me solicitan un catering cuando tienen capacitaciones en Puno, me llaman de allá para un servicio acá. Todo es por teléfono o correo.

EA2: Estados Unidos, Lima, Alemania. Nosotros ya en estos últimos años no estamos exportando porque me dedico a venderles a las empresas en Lima, que van a exportar. Son empresas exportadoras a las que yo les hago el proceso y se los vendo a ellas y ellas lo venden.

EA3: A nivel nacional.

A nivel local casi no vendemos, son pequeñas cantidades, encima o por los 1000 kilos, a tiendas, a restaurantes en Cusco, en Arequipa, en Tacna.

Pero a nivel nacional, en Lima hay empresas que transforman, son nuestros clientes potenciales a nivel nacional.

A nivel internacional, también tenemos tres clientes en este momento: Dos en Francia y uno en Italia.

Y ahora, en este momento se está trabajando con Inglaterra también. Y normalmente se está exportando entre 100 y 120 toneladas al año.

EA4: Nosotros tenemos diferentes canales de mercado, estamos hablando de que el primer canal que nosotros hemos desarrollado es ser proveedores de los *tradings* nacionales, abastecemos a los principales exportadores nacionales, que están en la

estadística nacional con los tres primeros lugares: Vínculos agrícolas, Alisur y APLEX trading.

Luego de esto, nosotros tenemos un canal directo donde estamos queriendo desarrollar exportación directa, hemos tenido operaciones pequeñas, pero ya concretas. Y después está el mercado nacional.

En ese sentido, nosotros tenemos información del mercado de los principales consumidores a nivel internacional, están básicamente situados entre Europa y EE.UU.

EA5: Los principales clientes son los exportadores y están ubicados en Lima.

#### **Análisis descriptivo.**

La mayoría de empresas en este rubro de agroindustrias de granos andinos consideran como sus principales clientes a aquellos que se encuentran localizadas en la capital, Lima; mas a modo de intermediarios, denominados *traders o brokers*, entre ellos estarían: Vínculos agrícolas, Alisur y APLEX trading.

Sin embargo, si se trata de precisar a sus clientes finales en sí, éstos se encuentran ubicados principalmente en Estados Unidos, seguido de Alemania, Francia, Italia e Inglaterra.

Y a nivel nacional, sólo una de las empresas menciona poco movimiento hacia Cusco, Tacna, Arequipa y Lima.

**Dimensión:** Demanda de mercado.

**Indicador:** Nivel de demanda de mercado.

**5. *¿Cuáles son las tendencias de demanda en el mercado con mayor potencial de crecimiento?***

EA1: Por supuesto que hay potencial de crecimiento en el mercado, pero en Puno la gente no valora nuestro producto, hemos visto como que no hay mucho consumo.

Si hemos participado en muchas ferias, en Lima sobre todo, en esta feria *puro Puno* que fue organizada por el gobierno regional por dos años; y allá si la gente valora el producto porque sabe las cualidades, las potencialidades del grano, sobre todo la quinua. A futuro ya estamos pensando en otro mercado, por ejemplo Lima, porque la gente sí sabe cómo alimentarse.

EA2: Estados Unidos es el que asume la mayor producción

EA3: A nivel internacional. Es una buena fuente.

Lamentablemente también a nivel nacional. Lima viene aquí, a Puno, a acopiar bastante, las empresas de Lima, y son bastantes. Y bueno, lamentablemente nos

manejan con los precios y eso es un problema para nosotros. Por eso, preferimos comercializar a nivel del extranjero, que también está creciendo fuerte.

Hace poco tuve dos llamadas: Una de Inglaterra y otra de EE.UU. que quieren tener serios compromisos con COOPAIN para comprar, ¿por qué?, por el prestigio que tiene COOPAIN, ya que es uno de los primeros en la región, en Puno, como productor orgánico.

EA4: En el mercado internacional definitivamente. El mercado nacional está consumiendo cuatro veces menos que lo que se está exportando y esto ha ido cambiando a través del tiempo. Antes se consumía más y afuera salía menos. Entonces ahora se han incrementado las exportaciones básicamente en países, como los países árabes, han empezado a consumir mucho. La zona asiática que es un 'monstruo' en el comercio internacional está empezando a ingresar a este tipo de productos. Y se mantiene la demanda en los países originarios como Europa y EE.UU. que son los que más consumen.

EA5: Estados Unidos, siendo el mayor comprador.

### **Análisis descriptivo.**

Las mayores tendencias de demanda en el mercado con potencial de crecimiento no se encontrarían irónicamente a nivel local, es decir en el departamento de Puno. Ni siquiera a nivel nacional, pues aunque las empresas agroindustriales de Puno ya

vienen trabajando con empresas exportadoras con base en la capital, no hay perspectivas de crecimiento de consumo en Lima, o más bien, en nuestro propio país.

Por el contrario, el verdadero crecimiento de demanda en el mercado ya se viene dando a nivel internacional; siendo el mercado de los Estados Unidos uno de los mayores y más estables consumidores actualmente. A este le vienen siguiendo países de Europa como Inglaterra, el continente asiático, e incluso algunos países árabes.

#### **6. *¿Qué exigencias tienen sus clientes en cuanto al producto mayormente?***

EA1: Lo que me piden es que los productos no tengan tanta decoración, que sea siempre natural, como no mucho chantilly, bajo de azúcar y el porcentaje de los granos lo damos en la empresa.

Son productos agradables, no se siente ese sabor a la saponina, ya hemos encontrado los porcentajes apropiados. Cada producto tiene un porcentaje diferente, no es igual para todos los productos, porque he asistido a cursos que dicen que es mitad-mitad (50%), y esa mitad es muy fuerte en el sabor de la quinua por el tema de la saponina, entonces no es agradable.

EA2: En primer lugar tiene que ser un producto orgánico. En segundo lugar tiene que ser de un diámetro de exportación que es de 1.8 a 2 milímetros. Tercero es que cumpla todas las normas de control de calidad. Y cuarto pues, q esté libre de pesticidas con un análisis de residuos tóxicos.

EA3: En la parte física, los de Francia piden tamaño de grano, ese es uno de los factores. La ventaja que nosotros tenemos es que no piden por variedades, piden por colores simplemente: Blanca, roja o negra. Entonces para nosotros es lo más fácil. Hay un mercado de China que nos han exigido por variedad. Hay variedades que son más dulces, o más amargas, y siempre la preferencia de ellos es las dulces, que todavía no lo estamos haciendo. Esta campaña sí vamos a acopiar por variedades para poder ofertar también en ese sentido.

Y un campo ahora potencial también es Europa del este. Hay algunos documentos que nos han llegado por correo, que todavía está en conversaciones, no se ha ejecutado.

EA4: Hay diferentes tipos de presentaciones. En el caso de productos de color y en el caso de granos, de quinua por ejemplo. Si van a pedir una quinua del 99.9% de pureza; cuando hablamos de pureza estamos hablando por ejemplo de color; si es blanco que sea 99.99% blanco. Entonces como sabemos, en la chacra existen los cruces genéticos de las diferentes variedades; y esto hace que en un cultivo de quinua, en el momento de la cosecha, en una variedad blanca puedan venir granos negros, rojos. Esto es básicamente por el cruce genético que se produce en campo.

Entonces, el mercado lo primero que pide es pureza a nivel de color. Segundo, calidad a nivel de controles de saponina; la saponina es la cáscara que cubre el grano y que no está apto para el consumo humano; entonces tiene que ser libre de saponina. En tercer lugar, el tema orgánico; es decir el control de pesticidas es sumamente exigente, lo está exigiendo la autoridad nacional: SENASA; y, los países no están dejando ingresar producto con pesticidas. Básicamente son los pilares de exigencia para salir fuera.

EA5: Libre de pesticidas, es lo que se quiere ahora. El producto convencional tiene pesticidas, pero dentro de un parámetro permitido y lo que se quiere es que esté dentro de ese parámetro. Sino que, a veces se encuentra que hay mayor cantidad de pesticidas y ese es un problema terrible.

### **Análisis descriptivo.**

Las mayores exigencias que se presentan en cuanto al producto son principalmente la parte natural y sobretodo que sea orgánico, es decir, libre de pesticidas, al mínimo porcentaje posible, el cual ya se encuentra establecido como parte de los parámetros obligatorios de exportación. Por lo que debe seguir una serie de pasos de control de calidad del producto desde la etapa de siembra, cosecha hasta la comercialización.

Respecto al aspecto físico, también se encuentran ciertos requerimientos como el tamaño del grano, que iría aproximadamente de 1.8 a 2 milímetros de grano. Otro aspecto importante que se considera es el color de grano, siendo el más comercial en la actualidad la quinua blanca o perlada, seguida de la roja y recientemente la negra, las cuales se suelen solicitar con un nivel de pureza de hasta un 99.9%; lo cual por obvias razones de cruces genéticos de variedades y color no se daría en campo, sino después de un óptimo proceso agroindustrial de selección de granos. Y finalmente, también se vienen solicitando ya la gama de variedades de quinua, relacionadas al sabor, dulce o amargo; que se relaciona directamente con la presencia de la saponina, cáscara que cubre al grano dándole ese sabor amargo. Por lo que lógicamente, aparte del proceso de transformación del producto en alimento de consumo directo, también

se debe tener mejor conocimiento sobre la variedad de modos de preparación de la quinua, de acuerdo precisamente al tipo o variedad que ésta sea.

**7. ¿Cuenta con alguna certificación internacional? ¿Cuál(es)?**

EA1: No todavía.

EA2: Contamos con BPM (buenas prácticas de manufactura), HACCP (análisis de peligros y puntos críticos de control). Certificación orgánica en planta, en campo, comercialización.

EA3: Tenemos certificación orgánica con la certificadora BCS (KIWA BCS ÖKO-GARANTIE), y tenemos certificación de Comercio justo más. Entonces hay empresas que sí, por apoyar con esas certificaciones como es justo, para apoyar en la parte social a los productores, las están adquiriendo; y nosotros obviamente preferimos eso. Aunque hay desventajas en el pago; llega todavía el producto a su sede y recién nos cancelan (pagan), eso demora unos dos o tres meses, y el productor no espera, como se sabe es su necesidad.

EA4: Nosotros tenemos en este momento HACCP (análisis de peligros y puntos críticos de control – APPCC) internacional, certificado orgánico en campo, procesamiento y comercialización. Tenemos KOSHER (del hebreo kashrut: correcto, apropiado) que es una certificación internacional para las naciones árabes; y tenemos un BPM (buenas prácticas de manufactura) certificado internacional. Básicamente son las que tenemos ahora.

EA5: Internacional no. Sólo nacional: Autorización de SENASA (servicio nacional de sanidad agraria) y DIGESA (dirección general de salud ambiental).

### **Análisis descriptivo.**

Todas las empresas agroindustriales de granos andinos cuentan con la autorización de SENASA (servicio nacional de sanidad agraria) y DIGESA (dirección general de salud ambiental) para su regular y normativo funcionamiento legal; y además todas a excepción de una también cuentan con certificaciones internacionales. Aunque como es de suponer no todas, con un mismo número certificaciones obtenidas, pues estas se logran adquirir después de un exhaustivo proceso de evaluación y seguimiento por parte de las entidades certificadoras encargadas de tal labor a nivel internacional.

A continuación se hace mención de tales certificaciones obtenidas por las distintas empresas: HACCP (análisis de peligros y puntos críticos de control–APPCC) internacional, certificación orgánica en campo, procesamiento y comercialización con la entidad certificadora BCS (KIWA BCS ÖKO-GARANTIE), certificación de Comercio Justo, KOSHER (que proviene del hebreo kashrut, que significa correcto, apropiado) como certificación internacional para las Naciones Árabes, y el certificado internacional BPM (buenas prácticas de manufactura).

**Dimensión:** Predictibilidad acerca de las agroindustrias de granos andinos en Puno.

**Indicador:** Nivel de predictibilidad acerca de las agroindustrias de granos andinos en Puno.

**8. *¿Existen ya señales de alerta que vienen poniendo en peligro la actividad dedicada a los granos andinos? ¿Cuál(es)?***

EA1: Lo que más puso en alerta a los granos andinos fue lo que sucedió con el Programa de la quinua, cuando devolvieron una cantidad grande de toneladas de quinua, rechazadas por Canadá, justo en el Año de la quinua (2015), porque tenían bastante pesticida y químicos inorgánicos. Eso ha pasado con la costa, pero igual nos afecta la imagen.

Y acá en Puno, a la gente no le gusta los productos de Puno.

EA2: Ya sufrimos el debate. Eso con el gobierno del 2015, recibimos. Lo de la costa fue el causante, por eso que tenemos ahora, yo no sé si trabas. Estados Unidos nos pide al 100% el control cuando exportamos quinua.

El problema de la costa fue la carga alta de insecticidas que tenía, que no era ni para consumo humano ni animal. Eso fue uno de los problemas más grandes. Fue exportada a todos los países, no solamente a Estados Unidos, a Canadá, a Europa, a casi la mayoría de países se ha exportado. La mayoría fueron devueltos, otros se quedaron allá en aduanas, otros los regresaron al mercado peruano y los “diluyeron” en el Perú, los peruanos los comimos.

Se ha malogrado la imagen del Perú en este momento, lo que está haciendo PROMPERÚ hace dos años es nuevamente rescatar y revalorar esa imagen del Perú.

Por eso que ahora Estados Unidos, al 100% hace el análisis de todos los contenedores que entran a EE.UU.

EA3: Sí, uno de ellos, en el campo por ejemplo es el cambio climático que venimos sufriendo y es nuestro factor, suelo. Lamentablemente nos dedicamos a quinua y la rotación de cultivos es continua, casi no hacemos descansar; y ahora es nuestra prioridad la de mantener o mejorar nuestra calidad de suelos. Eso a nivel de producción de materia prima.

Y obviamente los otros son varios en la cadena de valor; plagas, como es producto orgánico, siempre tenemos problemas con plagas y algunas enfermedades que no tienen relevancia económica, pero sí las plagas, esos son los factores ambientales.

Ahora, afuera yo creo que hay demanda, hay ventajas más bien, no hay desventajas. Obviamente también el mantener la parte social es importante, si la Cooperativa no está induciendo a lo que es el cooperativismo, también hay personas que están destinando su producción a otros sitios, por la necesidad de medios económicos. Pero, hay que trabajar todavía en ese sentido.

Con el gobierno y el programa de la quinua han habido dos factores: uno de ellos, inicialmente nos ha favorecido porque la quinua subió de precio; y gracias o a consecuencia de eso, han empezado a instalar quinua en diferentes sitios del país; y lamentablemente muchos de ellos no son orgánicos, y hemos tenido problemas a nivel internacional. Han habido *containers* (contenedores) que han regresado al lugar y obviamente se ha perdido la credibilidad de los productores peruanos hacia afuera,

especialmente Puno, que es la cuna de la quinua, obviamente nos sigue Ayacucho y otros departamentos.

Pero, nosotros hemos tenido problemas internos también; como COOPAIN es una cooperativa que acopia de sus socios; han habido esos intermediarios de esa quinua que ha retornado, han comercializado a nuestras empresas; quinua convencional obviamente, quinua con trazas; y producto de ello han habido rechazos internos también.

Pero felizmente nosotros hemos cortado eso; mucho depende de la solidaridad y fidelidad de los socios para que esto no ocurra. Tratamos de cuidar en lo posible nuestro prestigio, en todos los casos.

EA4: El control de los pesticidas.

Es decir, ¿qué es lo que está pasando? En un lote de 100 toneladas, es imposible muestrear el 100% del lote, entonces cuando uno va a un laboratorio, el laboratorio toma una muestra al azahar, y ¿qué es lo que puede suceder y que ha pasado en algunos casos? Esta muestra al azahar sale libre de pesticidas antes de nosotros poder acopiar el producto. Entonces, con el resultado del laboratorio, nosotros compramos el producto, acopiamos, lo procesamos; y en el momento en que el producto sale, tiene que pasar otra prueba de pesticidas; también es al azahar por la cantidad y dimensión del lote; esta prueba sale limpia, sin ningún problema. Cuando llega al cliente, el cliente también toma al azahar, desgraciadamente y para mala suerte de algunos, esa parte del lote que tomaron tenía pesticidas. Por lo tanto, se *queman* las 100 toneladas

de quinua, y el riesgo lo asume el emprendedor nacional. Entonces, no hay una política nacional de control, de proteger a la exportación nacional.

Respecto al hecho que pasó en el año 2015 aproximadamente, el año que se nombró el Año internacional de la quinua; que me parece hasta ahí todo estaba correcto; creo que fue una iniciativa interesante. Pero desgraciadamente, esta idea nació más en Bolivia que en Perú. Lo asumieron los países de la comunidad andina, y Perú se sumó a la iniciativa de Bolivia, y se sumó mal, porque la ex primera dama de la nación, desgraciadamente tuvo una concepción errada; ya que promocionó la suba de precio en principio, motivó a que los agricultores dispararan el precio del producto que llegó a estar, en algunos casos, hasta 7, 8, 9, 10 dólares, el kilo. Lo que era una barbaridad para poder trabajar. Hay muchos negocios que quebraron, no pudieron sostener el embate.

Y posteriormente, se promocionó la producción de quinua nacional con la idea de que debíamos superar a Bolivia en capacidad de producción anual. Entonces, se empezó a coleccionar semilla de las zonas andinas, de los INIAs (instituto nacional de innovación agraria) que están en zonas como Puno, Ayacucho; y el mismo Estado empezó a comprar semilla, y empezó a distribuir semilla en toda la costa, desde Piura hasta Tacna. Hubo el proyecto del Gallito ciego en el norte, donde se sembraron más de 300 hectáreas de quinua.

El problema fue que el espacio geográfico de la costa demanda mucho potencial de insectos. Y ahora ¿cómo controlar los insectos? Con pesticidas. Entonces nos hemos llenado, desde Piura hasta Tacna, de quinua con pesticidas. Al no poder vender esta

quinua a los propios agricultores porque era rechazada, se tuvo miles de rechazos de quinua que salía de estos proyectos en la costa, ¿qué es lo que empezaron a hacer?, la empezaron a rematar a 1 sol, a 0.50 céntimos; introduciéndola a las zonas del altiplano como *quinua de contrabando*, malogrando todo el negocio que se venía trabajando tranquilamente en las zonas del altiplano.

EA5: Justamente que los productores no son conscientes y están usando pesticidas para poder combatir algunas plagas que se presentan, eso es un daño tremendo que le están haciendo a la quinua. En el tema de la exportación es el mayor problema, porque en lo nacional, la gente come con pesticida y a nadie le interesa. El detalle es cuando se exporta.

### **Análisis descriptivo.**

Existen distintos factores que vienen poniendo en situación de peligro o amenaza esta actividad económica en el mercado, aunque remediabiles en gran medida. Uno de ellos es el cambio climático que se viene dando en el medio ambiente, afectando la etapa de producción debido a la utilización de suelos, que requiere de sus etapas de rotación de cultivos, así como de un adecuado descanso que a veces se omite debido a la necesidad de su utilización por fuerte demanda del producto.

El otro factor también durante época de siembra-cosecha es la presencia de plagas y enfermedades que afectan a los granos, que si bien ya se están combatiendo de forma orgánica por una creciente mayoría, aún persisten productores que acudirían a los

pesticidas o uso de químicos no orgánicos. Ello es motivo desde luego de rechazo a partir de la etapa de acopio hasta la etapa de exportación del producto.

Este tema de control de calidad al 100% del producto orgánico pareciera hasta cierto punto tan obvio para lograr evitarse y buscar acrecentar las tasas de exportación de granos andinos al mercado internacional; sin embargo según uno de los empresarios, no sería tan sencillo debido a la carencia de una política de control que proteja este proceso de exportación. Esto basado en aquellos casos que ya se han dado como parte de la experiencia de los empresarios. El proceso de control de calidad de grandes cantidades del producto se realiza repetidamente desde la etapa de acopio en campo, transformación, comercialización hasta la exportación mediante muestreo al azahar por obvias razones, el mismo que es llevado a cabo por distintos laboratorios a lo largo del proceso; resultando de ello que en ciertos casos, pese al seguimiento constante, justo en la última fase de control se ha detectado producto con un porcentaje de pesticidas por encima de lo estipulado como aceptable; trayendo consigo el rechazo global del lote a exportar.

Y en relación al tema de rechazo de grandes lotes del grano andino, quinua; éste se ha agravado a partir del año 2015; cuando se lo declaró paradójicamente *año de la quinua*. Durante el gobierno de ese año, según lo relatan los empresarios y lo publican medios de comunicación; la entonces primera dama de la nación decide iniciar acciones en relación a esta actividad económica en el Perú con el afán de lograr un posicionamiento más promisorio para la producción y exportación de la quinua, similar al producto boliviano que ya se ha logrado imponer en el mercado internacional. Sin embargo, fue la forma de procedimiento llevada a cabo la que se

convertiría eventualmente en una accidentada forma de verdugo hacia los productores y demás implicados en esta actividad.

Pues bien, según los afectados se emitió la orden de llevar a cabo la siembra del grano andino no sólo en la sierra del país, sino también a nivel de la costa, dándose inicio al suministro de semillas en todo suelo posible, sin previo análisis del tipo de suelos, diversidad de clima, y por ende adaptación del producto al medio ambiente. Obteniendo como resultado de la ejecución del proyecto de tal magnitud, la necesidad irremediable y quizás desesperada del uso indiscriminado de gran cantidad de pesticidas para combatir las plagas y enfermedades suscitadas en la costa.

Adicionalmente, también se ordenó la suba del precio de la quinua, ocasionando un desbalance en el propio mercado interno entre productores, transformadores y comercializadores, e incluso la disgregación de algunos productores que procedieron a la venta de su producto al mejor postor, los cuales eran los intermediarios.

Pero ello no terminó ahí, pues el verdadero embate y pesadumbre se vino después. Cuando enormes cantidades de quinua aparentemente destinadas a superar las tasas de exportación con un mercado internacional ya cautivo hasta esa fecha, fueron rechazadas y devueltas al Perú, llenándose el mercado nacional de quinua inorgánica y plagada de pesticidas. Tornándose a partir de ese momento, el control de calidad del producto en un proceso mucho más riguroso y estricto por parte de las empresas certificadoras de exportación. A ello además se debe añadir una cuota de desconfianza y pérdida de credibilidad en el producto peruano con una deteriorada imagen del país frente al mercado internacional.

Todo ello, ha ido afectando directamente la economía y sostenibilidad de todos los eslabones de la cadena de valor que hasta el día de hoy se viene levantando de semejante caída. La razón se evidencia por sí misma; y es que el país carece enormemente del conocimiento previo, de la información fidedigna y real acorde a nuestra realidad; partiendo de sus gobernantes y desencadenando en su gente. Pues finalmente, para ahondar más en la profunda herida que quizás muchos no sienten como suya, es preciso preguntarse acerca del destino que tomaron esas enormes cantidades de quinua rechazada; pues bien, la respuesta de acuerdo a algunos empresarios es simple, los mismos peruanos las hemos consumido, desde luego a bajo costo pero con alto porcentaje de pesticidas. A eso nos llevó el desconocimiento.

***9. ¿Cree que el sector de los granos andinos tiene futuro promisorio dentro de 5 o 10 años a más, o corren el riesgo de reducir o incluso desaparecer?***

EA1: No creo que haya riesgo. Yo pertenezco a la Mesa de quinua en Puno y hay un equipo de ingenieros que están trabajando en este tema, incluso están sacando nuevos granos que son más resistentes a las heladas, ahora que el clima está tan cambiante. El futuro es promisorio porque inclusive ellos están impulsando que más tierras se dediquen al cultivo del grano.

EA2: No va a desaparecer porque la quinua es un alimento muy grande y muy competitivo, de mucha demanda, va a seguir creciendo la demanda. Lo que pasa es que ya son 100 países que producen quinua. Entonces, vamos a tener mucha competencia y hay que estar preparados para eso.

No hay ningún apoyo de parte del gobierno. Nosotros tenemos el banco de germoplasma con más de 2000 variedades y no se trata de mejorar esas variedades, ni de sacar al mercado. Así que las agroindustrias nos las vemos solas, y si queremos mejorar, el gobierno tiene que entrar primero a mejorar o sacar un tipo de grano más resistente a las condiciones climáticas que cada vez son más adversas. Y segundo, propiciar una agroindustria con producto transformado para el consumo interno.

EA3: Pienso que es promisorio, razón por la cual en este momento, en Puno ya hay bastantes cooperativas; unas en formación, otras formadas; pero que todavía sólo están vendiendo como materia prima, no tienen planta. Tengo entendido de que ahora, posiblemente al año ya funcione una planta en Azángaro, otra en Lampa-Caminaca, así, de productores asociados. Entonces hay perspectivas buenas para este grano andino.

Sin embargo, nos preocupa la competencia en la adquisición de este producto de las empresas limeñas que vienen acá a recoger, a rebajar los precios. Falta trabajar a nivel macro en ese sentido, organizarnos para que nos paguen un precio justo.

EA4: Desaparecer no creo, creo que se tiene que estabilizar. Se está pensando en la quinua ya, como un *commodity* (bienes transables en el mercado de valores; alimentos o insumos). Creo yo que va a depender mucho de las políticas nacionales, que en este momento no existen. Es un mercado que se trata como cualquier fruta de la selva, de la costa, o como cualquier verdura que pueda estar saliendo de cualquier parte del país.

No hay una política específica para un producto tan promisorio. La quinua está considerado como un *superalimento*, un alimento que va a poder sostener a la humanidad en el futuro. Nosotros estamos entre los dos primeros países de productores mundiales de quinua, pero el Estado no tiene políticas específicas para el producto destinado. Si eso no cambia, podemos tener desventaja respecto a nuestro principal competidor que es Bolivia, que sí tiene políticas bien establecidas y son políticas muy proteccionistas de la producción nacional.

EA5: Está reduciendo. Uno, por el fenómeno climático que hay, en Puno no es tan seguro con el cultivo de la quinua. Y lo otro es que, solamente el orgánico va a salvar al departamento, y lo convencional no. Lo convencional se está sembrando en más de 80 países y de aquí a un tiempo va a haber o está habiendo ya en mayor cantidad en otros países, y lo que sí va a salvar aquí es el orgánico.

### **Análisis descriptivo.**

La respuesta en cuanto a un futuro negativo para la actividad económica de los granos andinos en el Perú es nula por parte de todos los empresarios dedicados a ella, aunque existen las limitaciones y riesgos ya existentes que vienen superando desde hace bastante tiempo. Este comportamiento de emprendimiento sostenible en el tiempo con productos ya denominados *estrella* en el mundo nutricional a nivel mundial, se ha convertido ya en un fenómeno de exportación comercial, siendo los productos de la sierra por excelencia recomendados por su característico nivel orgánico con el que se

está trabajando cada vez con mayor énfasis y responsabilidad para el mercado internacional.

Entonces, el futuro se avizora promisorio. Por lo tanto, ya existen programas en la actualidad con fuerte presencia en el rubro, como la Mesa de quinua que según versiones del presidente, se está viendo el cambio de denominación a Mesa de granos andinos. De este modo, se viene impulsando la producción de tipo orgánica a grandes escalas, con el apoyo de asesorías técnicas a los productores pertenecientes a asociaciones y a todo aquel independiente interesado en la actividad. Además se continua colectando y preservando las diversas variedades de granos andinos en los bancos de germoplasma, y fomentando incluso las nuevas fusiones genéticas entre variedades, incrementando la versatilidad del producto como fuente de innovación. Sin embargo, no hay mucho trabajo concertado aún respecto a las empresas agroindustriales que juegan un papel preponderante, pues de ellas depende su comercialización en sí; ya que ellas son las bases directas del movimiento comercial del producto, trabajando desde el acopio de los granos andinos en campo hasta su transformación para convertirlos en productos aptos para el consumo humano.

Este panorama de incertidumbre sobre un mayor avance no se refiere a la posible discontinuidad de la producción de granos, sino a la ausencia de mayor desarrollo de la actividad agroindustrial de estos, carencia que se hace evidente al no contar con los instrumentos o herramientas necesarias que los empodere y haga realmente más competentes frente a los demás países que también se están dedicando a este rubro y su exportación; no yendo muy lejos nos encontramos con la realidad de Bolivia, cuyas políticas nacionales tienden a las máximas medidas de protección y fomento de uno de

estos granos andinos, la quinua. Por lo que, debido justamente a la ausencia de apoyo al empresario local involucrado en las agroindustrias de granos andinos en nuestro país; ellos se han visto en la necesidad de surgir y avanzar solos, habiendo desarrollado como mejor forma de movimiento comercial, una interacción con empresas ubicadas en la capital, que actúan como intermediarios jugando un papel importante en el proceso de exportación.

Desafortunadamente, este avance se ha visto mellado en muchas oportunidades por algunas empresas que aprovechando su condición de intermediario, suelen presentarse inesperadamente en la zona altiplánica no sólo para un proceso de acopio de cuanto producto de cosecha esté listo, sino para ofrecer precios por encima de lo establecido en el mercado, logrando apelar a la necesidad del productor que busca una mejor oportunidad de transacción.

Situación que se ha visto más agravada debido a los últimos abusos sufridos por los productores. Al lugar llegaron empresas intermediarias inescrupulosas que traspasando los niveles de respeto al trabajo del productor ofrecieron mejores ganancias por su producto en grandes cantidades, pero una vez éste sea exportado. Cancelación que hasta la fecha no se ha hecho efectiva, según lo dieron a conocer en reunión un grupo de miembros de la Mesa de quinua en Puno. Por lo que, han decidido proceder legalmente con el asentamiento de la denuncia por estafa. Un suceso más que lleva a todos los participantes de la cadena de valor a solicitar urgentemente la implementación de políticas nacionales que de verdad apoyen y mejoren el manejo y desempeño de este rubro.

Finalmente por otra parte, se indica que ya se está considerando la posibilidad de ser un producto exportable *commodity* (bienes transables en el mercado de valores; alimentos o insumos) que realzará su calidad como producto de exportación. El mundo valora nuestro producto, pero hace falta un empoderamiento interno.

***10. ¿A qué tipo de derivados o productos procesados de granos andinos le encuentra mejor futuro?***

EA1: Los queques, las galletas, los alfajores bastante en Lima, también en Cusco, Puno, Arequipa.

EA2: La solución para el Perú es que no exportemos como grano perlado sino como producto transformado. Y la otra solución, que yo encuentro como mejor solución, es que el gobierno eleve el consumo per cápita de quinua de 1.8; que se supone que es, según las estadísticas del ministerio; la elevemos a 2.3, y no tengamos la necesidad de exportar quinua. Es irónico, exportamos quinua cuando nuestra población es anémica y nos morimos de hambre.

EA3: En este momento estamos vendiendo quinua perlada, harina de quinua y hojuela de quinua. El que más está saliendo es quinua perlada. Sin embargo hemos hecho pequeños ensayos; hemos vendido panetones, algunos expandidos; pero a nivel local

Quisimos hacer esto a nivel internacional, lamentablemente los gustos del cliente extranjero es diferente. Entonces, a veces uniformizar una marca a nivel de COOPAIN

no va a satisfacer a nivel extranjero, ellos quieren su propia marca y sus propias características.

EA4: Bueno, en este momento se utiliza la quinua para todo; desde helados hasta fideos. Pero creo yo, que donde está resumida la mayor cantidad de productos procesados, está en la harina y la hojuela, que es lo que se viene consumiendo a escala masiva.

EA5: El Perú, como en cualquier otra actividad, solamente vende materia prima, que es lo que mayormente sale. Y de productos con valor agregado a base de quinua es muy mínimo, y el mismo mercado no lo quiere. Entonces para exportar es materia prima, solamente grano perlado, nada más.

### **Análisis descriptivo.**

Los granos andinos, en cuanto a su procesamiento agroindustrial, como producto derivado para consumo humano; encuentran su mayor tendencia de demanda en la quinua perlada, hojuelas de quinua, y harina de quinua.

Aunque cabe señalar que, ya se han realizado otros trabajos de productos transformados como los expandidos (cereales), panetones (temporada navideña), tortas, queques, galletas, alfajores (con perspectivas de exportación a países latinoamericanos), fideos, helados (de quinua y kañihua), e incluso cerveza de quinua (Backus). Todo ello principalmente a nivel local y nacional, debido a gustos y características diversas en el mundo.

#### **4.1.4. Detalle descriptivo de la entrevista sobre la situación actual de la actividad productiva de granos andinos en Puno.**

##### **1. Información general.**

*Denominación de la organización:* Mesa de quinua de la región de Puno.

*Posición del entrevistado:* Presidente y representante de la dirección regional agraria de Puno.

*Nivel educativo:* Superior (Agrónomo).

*Miembros de la organización:* Toda la cadena productiva;

*Primer eslabón:* Productores organizados en asociaciones/cooperativas y productores independientes.

*Segundo eslabón:* Transformadores, plantas transformadoras, que dan el valor agregado. Empresas comercializadoras. Empresas públicas y privadas. Universidades. Profesionales dependientes: Consultores e investigadores.

*Periodicidad de reuniones:* Mensual.

##### **2. Creación y denominación de la mesa.**

La mesa de quinua se creó en diciembre del 2005. Anteriormente había un comité intersectorial que se dedicaba exclusivamente a realizar un festival internacional de quinua, cada año, por el mes de noviembre; hasta que apareció una consultora SASEQUIPO. Y, a través del gobierno central y de PROMPERÚ se trabaja las mesas (las reuniones).

Entonces, se ha instituido la mesa de trabajo: Producto quinua; y, a partir de ese momento se tiene esa denominación. A partir de ello también, todos seguimos haciendo más actividades, y ya no solamente estamos organizados para un festival, sino para diferentes actividades como ferias, eventos de capacitación, de acuerdo a las necesidades que se tienen.

### **3. Presupuesto y participación.**

La mesa no maneja un sol de presupuesto, pero sí está la participación de las instituciones, de los profesionales, por lo que hay que valorar su tiempo. Y ellos, al margen de los objetivos institucionales que tienen, apoyan a la Mesa para mejorar este grano andino.

### **4. Concepción y política.**

La mesa es un espacio de concertación, en el que hay que ver muchos aspectos. No nos dedicamos a una cuestión política, todo es una política de desarrollo agropecuario. Y como mesa lo que queremos no solamente es difundir. Hemos empezado como quinua, pero también queremos entrar al tema de la kañihua.

Entonces, yo creo que quizás tengamos que cambiar de razón social, en la cual están indicando de que sea una mesa de granos andinos, pero todavía no tenemos una respuesta al respecto.

## **5. Función de la Dirección regional agraria.**

La Dirección regional agraria juega el rol de secretaría de la mesa. Entonces en la región de Puno, no solamente hay la mesa de quinua, tenemos la mesa de lácteos, de camélidos, de trucha, de artesanía, y en todo ello está la secretaría técnica de la 'Región agraria', porque en el apoyo logístico tienen el local, etc.

Entonces, a través de la dirección regional u otros programas o proyectos se ha ido difundiendo la quinua. Primero; la producción, la productividad, darle el valor agregado. Cada uno (proyectos, programas), de acuerdo a los objetivos que tienen. Todos ellos participan y hemos ido articulando al mercado, una de las debilidades. Entonces, hemos ido difundiendo la quinua, y realmente se han tenido resultados.

## **6. Logros.**

Se ha mejorado la calidad, ahora se está dando el valor agregado. Si bien es cierto, no es en exportación; se está dando el valor agregado en las ferias, ya sea en hojuelas, en pipocas (expandidos), en la comida novoandina, o sea, ya no se está consumiendo solamente un caldo de quinua, un pesque, una mazamorra, sino que ya hablamos de un ceviche de quinua, de graneado de quinua; una infinidad de innovaciones.

## **7. Año internacional de la quinua.**

El año internacional de la quinua, ha tenido sus ventajas y desventajas y esto lo hemos analizado. Como ventaja se ha difundido, se ha conocido mejor a nivel internacional; pero a su vez, una desventaja ha sido que, los grandes países ‘han puesto el ojo’ y ellos ya están sembrando. La diferencia es que ellos tienen mayor producción en relación a la región de Puno. La región de Puno es la primera región a nivel nacional que está con el 80% de producción. Además en ese año, el gobierno central ha dado un presupuesto para un proyecto que ha sido para la costa. Y eso ha hecho que se haga una mezcla del producto de la sierra con la costa, y hemos tenido una devolución de más de 700 toneladas de quinua.

## **8. Importancia de la producción orgánica.**

Pero el productor siempre anda sembrando, y nosotros a través de la mesa, estamos difundiendo y priorizando la producción orgánica. Solamente con esa producción, vamos a poder competir. A su vez, estamos con una marca colectiva que tenemos que hacerla como ‘Puno’, y diferenciarnos de los demás. Porque a veces dicen que es quinua de Puno, cuando no lo es.

Tenemos un sub comité de normas técnicas, y aquí en Puno, ya hemos hecho más de 12 normas técnicas, y vamos a continuar el próximo mes para seguir actualizando. Lo que queremos es mejorar la calidad del producto para no tener inconvenientes de rechazo, etc. ya sea a nivel nacional o internacional.

## **9. Cadena de valor.**

En el primer eslabón; están los productores, y es el más importante.

En el segundo eslabón, están los transformadores, que dependen de la materia prima producida.

Los productores han hecho sentir su importancia y han mejorado bastante su producción. Se viene haciendo supervisión constante en campo y se puede ver, que ya se entiende mejor sobre producción orgánica. Aquí han jugado un rol importante las entidades, tanto públicas y estatales, pero las que han puesto más hincapié para mejorar esto, son las privadas, que sí llegan sin dificultad. Porque por parte del Estado, siempre hay algunas deficiencias en la parte administrativa.

## **10. Demanda del mercado.**

Se tiene mayor aceptación en el mercado nacional, nosotros sí vendemos en este mercado, pero el producto de la región se está exportando. Hay empresas que vienen de Lima, lo llevan y ellas son las que exportan. Aquí en la región de Puno, tenemos a la cooperativa COOPAIN que sí, ellos directamente están exportando, además tienen el sello de comercio justo, por lo que es una cooperativa líder de la región, y en eso están las demás cooperativas que se están encaminando. Y estamos hablando de asociatividad y cooperativismo.

## **11. Capacitación y entrenamiento.**

Los que tienen mayor capacitación son los productores, pues de acuerdo a la experiencia, no se debe dejar ese eslabón, así que es una capacitación constante. Pero no, una capacitación como si estuviésemos *descubriendo la pólvora*, pues hay muchos proyectos o entidades que empiezan a capacitar como si el productor recién estuviese aprendiendo; y así no; sino que hay que aplicar otras metodologías de capacitación más resumidas y hacer un seguimiento técnico al productor para que pueda mejorar.

Se han implementado talleres de capacitación básicamente con profesionales de la región de las diferentes entidades. Pero también se han llevado a cabo aquellas con la participación de algunos profesionales de afuera; que vienen a través de PROMPERÚ, MINCETUR, Agricultura; que tienen otro tipo de capacitaciones para fortalecer a los profesionales.

## **12. Evaluación y seguimiento.**

Se hace una evaluación anualmente. Por ejemplo, este año vamos a hacer la planificación participativa, vamos a ver los resultados, tenemos que hacer el encuentro de productores para ver las debilidades y fortalezas, cuáles han sido sus limitantes y cuáles sus logros. Es una evaluación para no cometer algún error, porque siempre se puede cometer alguno, de ello se aprende y eso hay que ir mejorando. Entonces, como dije, mayor peso les damos a los

productores, al primer eslabón; sin dejar a los demás eslabones, porque siempre articulamos al productor, al transformador y al comercializador.

### **13. Disminución o incremento de producción.**

Cuando se incrementaron los precios, todos querían sembrar solamente quinua. Pero la asociatividad, la capacitación, el fortalecimiento y la organización juegan un rol importante. No nos podemos organizar solamente para vender y ganar un momento, sino tenemos que pensar en la seguridad alimentaria.

Entonces, en ese sentido, el productor no deja de sembrar, siempre está incrementando o manteniendo lo que tiene en sus áreas; pues sino, no habría seguridad alimentaria. Y esto es muy importante para todas las organizaciones, aunque ahora ya no estamos hablando mucho de organizaciones, sino del modelo cooperativo; dentro del cual; ya tenemos aquí en Puno, alrededor de 18 cooperativas, unas más y otras menos.

### **14. Participación de profesionales de otras áreas.**

Siempre vienen instituciones (profesionales de otras áreas) a intercambiar experiencias, a orientar, a facilitar información que sirva sin ningún tipo de presión sino dar y mantener algún tipo de información. Y eso, la mesa lo visualiza para ver si está bien o está mal, para mejorar, ya que cada información (intercambio de conocimiento) siempre es bueno. Sólo que a veces debido a una

situación, tal vez por costo o por falta de capacitación, en algunos instrumentos (uso adecuado), se puede tener un *pequeño* desfase (desactualización).

#### **15. Proyecto de agroindustrias de granos andinos.**

Tenemos plantas procesadoras que están dando el valor agregado en hojuela, en harina, en *pipocas* (expandidos) y en otras presentaciones; es por ello que ellas participan, y eso es lo que tenemos que articular. Como proyecto no lo tenemos, pero como son entes privados se tiene el soporte de ellos en darle el valor agregado. Las cooperativas están iniciando en ese valor agregado. Hay un intercambio de experiencia entre ellos; pues tampoco son egoístas para transmitir esos conocimientos; y que se haga una industria rural, para empezar. Pero siempre manejándolo a nivel de producción de PPA (Pequeños Productores Agrícolas) y PPM.

#### **16. Dominio sobre agroindustrias de granos andinos.**

Nos falta, estamos en un proceso que no podría calificar si es medio o bajo, pero estamos en un inicio. Hace tiempo, 4 o 5 años, estamos en eso; o sea, no suben mucho los precios y cuando tienen un valor agregado no se puede vender rápidamente. En cambio como materia prima, se puede vender unas 20 toneladas; es rápido. Pero vender 20 toneladas de valor agregado, teniendo un buen precio no se da; y es que a veces el productor necesita de inmediato. Entonces, tal vez esa sea nuestra limitante, pero sí estamos con la seguridad de querer darle un valor agregado a este grano.

## Conclusiones

### *Primera:*

La importancia del talento humano de las agroindustrias de granos andinos en Puno es vital para su fortalecimiento y crecimiento de forma sostenible. Sin embargo, al igual que otras empresas agroindustriales en el Perú todavía no se ha comprendido su real magnitud. Lo que comienza con la ausencia de una gestión de talento humano que involucre a todos los miembros, tanto reales como potenciales, de una empresa. Hecho que se ha visto reflejado en el modo de definir o concebir el término *talento humano*, así como su posición dentro de una gama de elementos que toda empresa busca y desea obtener, como son la rentabilidad, productividad, competitividad, eficiencia y eficacia entre otros. Siendo más bien, estos considerados como los ejes fundamentales para alcanzar el éxito y la consecución de objetivos de una empresa.

Si bien es cierto, la definición de talento humano no ha de ser una sola para todas las empresas, sí es necesario definirlo a nivel general para evitar ambigüedades. Dada la literatura obtenida al respecto, se plantea que *talento humano* no simplemente ha cambiado su denominación para referirse al personal o grupo de trabajadores de una empresa, sino para aplicarse al recurso o capital humano con cualidades, habilidades y destrezas talentosas; dado que su talento individual sobresaliente potencializará a toda la empresa marcando así la diferencia en el mercado frente a sus competidores. Sabiendo que para lograrlo, no sería suficiente sólo el dominio práctico sino también cognoscitivo; y, viceversa. Así pues, es preciso considerar que en este tipo de actividad productiva existe el recurso humano talentoso con base en conocimientos previos, al que se requiere potencializar con mayor conocimiento.

## ***Segunda:***

Se ha determinado que como parte de la gestión de talento humano se encuentra el proceso de reclutamiento y selección de personal entre otros parámetros, tanto previos como posteriores a estos; todos ellos de gran relevancia. Sin embargo, son esos dos, los procesos más recurrentes y usuales en una empresa. Pero para sorpresa de la investigación se ha hallado una empresa que no recluta y por ende tampoco selecciona, aludiendo ello a su naturaleza de índole más familiar, cuyo capital humano cuenta con una base de conocimiento previo básicamente. Esta fortaleza de contar con personal intrínsecamente motivado por ser de índole familiar, no sería completamente estable debido a que la mayoría cuenta una profesión distinta al rubro. Por lo que se hace necesario el desarrollo de estos procesos paulatinamente, de modo que puedan continuar con los demás pasos de gestión.

Por otra parte, se encuentran las demás empresas que cuentan con capital humano estable, cuyas funciones son llevadas a cabo de forma rutinaria desde hace varios años. Tal es así que, el proceso de reclutamiento y selección que se realiza es sólo durante temporada alta o incremento de demanda de mano de obra, mas no con la finalidad de atracción y reclutamiento de nuevos talentos, ni mucho menos su retención en la empresa. Siendo escasa la posibilidad de tener una visión y apertura a los nuevos enfoques o cambios empresariales que los llevaría a ser competitivos y marcar la diferencia.

### ***Tercera:***

El estilo de liderazgo de las agroindustrias de granos andino en Puno ha alcanzado el nivel en el que la cabeza de una organización logra administrar su recurso humano de forma eficaz y eficiente utilizando los recursos con los que cuenta. Mostrándose de acuerdo a lo vertido por los empresarios, dos estilos en particular. Democrático por un lado, basado en la flexibilidad; así como la participación de otros miembros en la toma de decisiones; y autocrático por otro, con base en la rigidez, dureza e individual toma de decisiones.

A lo que se debe reconocer que, liderazgo empresarial es aquel desarrollado desde la cúspide jerárquica de la empresa hacia los demás miembros de ella. Por ello, es preciso reconocer e implementar un estilo de liderazgo que fomente crecimiento y sostenibilidad, a partir de los logros personales de cada individuo, ya que al alcanzar sus propios objetivos, consecuentemente buscará alcanzar los objetivos de la empresa. Un líder, cuya posición demande responsabilidad, compromiso, dedicación e incluso empatía con sus subordinados; lo que lo conduzca a promover conocimiento multidisciplinario e individualizado entre sus miembros, propiciando así la especialización y efecto multiplicador en la empresa. Un tipo de liderazgo que busque potencializar el talento humano actual y se ocupe de atraer a los nuevos talentos, desarrollando una marca empresarial propia para así lograr la retención y fidelización del capital humano talentoso, frente a sus competidores.

## **Recomendaciones**

### **A las empresas agroindustriales de granos andinos.**

Se recomienda en primer lugar que, las empresas adopten una visión de crecimiento sostenible en el tiempo y espacio, acorde a las exigencias del mercado competitivo en el que se encuentra. Pues aunque muchas técnicas sean las más utilizadas y bastante conocidas por el personal actual, algunas prácticas en el mundo moderno van cambiando de forma dinámica, lo que podría incrementar el beneficio para la empresa. Para ello, se hace necesaria la implementación de gestión de talento humano, ya que es el verdadero capital de la empresa.

Respecto a ello, entonces se sugiere también que se opte por abrir puertas al nuevo talento humano existente alrededor de la empresa, proveniente de entidades académicas de prestigio; mas no como un complemento adicional a las labores de la empresa ya estipulados, sino como catalizadores de nuevas formas, métodos de trabajo que tengan el apoyo suficiente en cuanto a brindarles las herramientas que requieren para realizar un óptimo trabajo, un ambiente laboral atractivo, un entrenamiento constante de acuerdo a sus propias fortalezas que les permita ser mejores de lo que han logrado hasta el momento, y desde luego, un desarrollo de recompensas y motivación respecto a sus potencialidades y contribución a la empresa.

### **Al gobierno central y entidades involucradas en el rubro.**

Además, se recomienda que las entidades involucradas y encargadas de fomentar el mayor consumo y producción de la quinua, amplíen su visión más allá y viren su enfoque hacia la kañihua, de forma más constante e incisiva; pues es sabido que todo proceso de marketing

busca, no solamente dar a conocer el producto a los consumidores, sino incrementar los niveles de conocimiento e información fidedigna acerca de las propiedades nutritivas de este grano al igual que la quinua, vital para el ser humano; creando con ello conciencia sobre la importancia de su consumo a nivel nacional e internacional.

Y en relación a la falta de conocimiento e información sobre granos andinos, se recomienda enfáticamente al gobierno central, como entidad rectora de la educación y el progreso en el país, que realice acciones de apoyo y crecimiento de verdadera relevancia y efectos positivos en sus pobladores, a partir precisamente de un óptimo proceso de esparcimiento y adquisición de conocimientos, y el logro de un aprendizaje factual basado en información fidedigna y completa sobre este tema; que permita desarrollar la implementación de actividades más acertadas en aras de un real progreso, y no un retroceso, o peor aún, un daño perjudicial para aquellos que al día de hoy, aun con limitaciones, ya han logrado desarrollar en este rubro.

Un tema interesante es el avance del sector económico en esta parte del país, siendo el principal y más importante exportador de quinua con valores altos de producción orgánica certificada; sin embargo, es recomendable también tomar muy en cuenta que nuestro producto sin valor agregado, es decir, sin una labor agroindustrial de granos posterior a la producción en campo; se viene exportando básicamente como materia prima, cuyos costos son obviamente más bajos. Entonces, habría que evitar continuar con un proceso de exportación ya común en el país, que es brindar nuestra riqueza de recursos al exterior a un menor costo para que el valor agregado sea realizado afuera e incluso con la probabilidad de, quien sabe, eventualmente retornar al país, por supuesto a un mayor costo de lo exportado.

### **A la comunidad académica e investigadora.**

Se recomienda que, se realicen más trabajos de investigación acerca de la kañihua como grano andino, ya que posee grandes cualidades nutraceuticas para el consumo humano, debido a las esenciales propiedades alimenticias que este grano contiene, cuya composición nutricional tiene una valoración similar y hasta superior a los demás granos del mercado en cuanto a sus propiedades; pues con ello se puede propiciar una mayor popularidad de su producción, transformación y variedad de uso, con sus diversas modalidades de preparación para una mayor oferta y demanda de este alimento con tal nivel nutricional en el altiplano peruano; del altiplano para el actual mercado consumidor de la quinua, el mundo.

A su vez, se recomienda realizar mayores investigaciones sobre este tema de estudio, dado que ello traerá consigo consecuencias muy relevantes de avance tanto para el ámbito académico, empresarial, económico y social de esta zona altoandina, repercutiendo a nivel nacional e internacional; fomentando la ampliación de conocimiento objetivo, brindándole mayor importancia al talento humano en las agroindustrias de granos andinos de la zona altiplánica del Perú; así como la de promover mayor inversión local e incluso extranjera que estimule mayor crecimiento de manera sostenible de la población.

### **A la población en general.**

Se recomienda que, tanto empresas, investigadores, organizaciones, asociaciones, gobierno central, activistas y demás involucrados en este sector económico trabajen de forma conjunta para fortalecer la existencia de estos granos andinos en el país. Un acierto de trabajo concertado se ha dado ya hace más de 10 años con la creación de la Mesa de quinua, que se

está analizando y se recomienda además se convierta en Mesa de granos andinos, para incluir a la kañihua junto a la quinua. Pero aunque esta organización cuenta con una amplia variedad de miembros que forman parte de cada eslabón de la cadena de valor del producto, todavía no se viene trabajando en tal escala de importancia el ámbito agroindustrial, enfocándose primordialmente al área de producción orgánica, que es el producto de exportación solicitada y controlada de forma bastante estricta por los consumidores-compradores del producto.

## **Aporte científico**

El presente trabajo de investigación plantea como propuesta de obtención de nuevos logros, la siguiente esquematización de plan estratégico a desarrollar con mayor amplitud y un enfoque empresarial propio de las empresas que están dedicadas al rubro de las agroindustrias de granos andinos en Puno, bajo una predisposición al cambio y la adaptación a la actual tendencia en el tema del talento humano y su forma de gestión a nivel empresarial, de acuerdo a su presente situación empresarial.

- 1. Denominación:** Planeamiento estratégico preliminar.
- 2. Objetivo:** Potencializar el talento humano en la empresa agroindustrial de granos andinos con el fin de fomentar su crecimiento de manera sostenible.
- 3. Participantes:** Empresas agroindustriales de granos andinos en Puno.
- 4. Responsable(s):** Todas las áreas de la empresa.
- 5. Tiempo de duración:** 5 años aproximadamente.
- 6. Modalidad:** A largo plazo.
- 7. Presupuesto:** Este dependerá de la magnitud de tamaño de la empresa. Sin embargo se estima una inversión promedio de s/.10000 (soles).

## **8. Actividades de carácter estratégico:**

- Evaluación y detección de talento existente.
- Búsqueda e identificación de nuevos talentos.
- Reclutamiento de nuevos talentos.
- Selección de nuevos talentos.
- Entrenamiento de nuevos talentos.
- Efecto multiplicador.
- Retención de talento.
- Fidelización de personal.

## **9. Implementación de estrategias:**

### ***a) Evaluación y detección de talento existente.***

Toda empresa cuenta con un personal que ha permanecido en un área específica a cargo de determinadas funciones desarrolladas durante un lapso de tiempo prolongado, por lo que ha adquirido experiencia y acumulamiento de conocimiento sobre su labor; que por otra parte, se ha podido convertir a su vez en un trabajo de monotonía con una patrón preestablecido que incluso no permita o hasta se rehúse arraigadamente al cambio, la innovación; y por ende, la apertura a nuevas propuestas, perspectivas y riesgos enfocados a la mejora y el crecimiento de sí mismos y por supuesto de la empresa.

Dado ello, es de necesidad reconocer aquel recursos humano que ha desarrollado logros a través del tiempo dedicando su labor en beneficio de la empresa, pues el

crecimiento de sí mismo ha aportado al desarrollo de la misma, y probablemente seguirán aportando si se identifica con mayor precisión sus potencialidades; para lo cual se hace necesaria la implementación de un proceso de evaluación y seguimiento de su desenvolvimiento laboral. Evaluación basada en distintos aspectos y con equivalencias de importancia, de acuerdo a las necesidades de la empresa (ej.. Aspectos teórico, práctico, social, filantrópico, deontológico, etc. valorado en nivel e porcentajes). Proceso que se debe realizar de forma continua.

Esto último debido a que, una vez evaluado el personal total de la empresa, ello permita desarrollar acciones de gestión enfocados a los distintos grupos clasificados de la empresa. Pues si por un lado están aquellos elementos con alto rendimiento en su quehacer, es posible que también existan aquellos que no lo sean tanto y que requieran las herramientas y entrenamiento en su área para así lograr nivelarse e incluso sobresalir. Basados en ello pues, se sugiere brindar la oportunidad de cambio y mejora a aquel recurso humano ya existente que aparentemente no cubre las expectativas, entrenarlos y brindándoles lo básicamente prioritario que permita un buen desenvolvimiento; para desarrollar un proceso de evaluación, control y seguimiento antes de tomar decisiones finales sobre su continuidad o permanencia. Esto debido a que se ha venido realizando una inversión para la mejora de la empresa.

***b) Búsqueda e identificación de nuevos talentos.***

Una empresa que se halla en la constante búsqueda del cambio y su reinención al ritmo de las nuevas tendencias de lograr un mayor crecimiento frente al competidor, también está en la búsqueda de talento humano hoy en día, pues no es cuestión de “moda”

sino una situación frente al estudio y la puesta en práctica de las mejores empresas que han logrado ya en la actualidad y continúan creciendo gracias a una visión empresarial con enfoque en el recurso humano como capital primordial y base de toda empresa que desea el éxito.

Es así que, como parte de un buen desarrollo de gestión del talento humano, esas grandes empresas se dedican a captar a los mejores talentos en el mercado, lo cual tiene mucha lógica al considerar desde siempre al ser humano como elemento vital irremplazable de creación de muchas invenciones, así como descubrimientos en el tiempo de todo aquello que en la actualidad nos ha ido facilitando la existencia reinventando el modo de mejores estilos de vida. Por lo que, su crecimiento, su potencial, su individualidad y su talento, ya sea innato y aprehendido; a su vez logrará la potencialización y crecimiento de la empresa.

En tal sentido, estos nuevos talentos deberán ser captados en distintos contextos con alta probabilidad de potencial, los cuales pueden hallarse por ejemplo en nichos conformados por estudiantes a punto de egresar o recientemente egresados en las áreas de requerimientos pertenecientes al tercio y quinto superior, pues su potencial se ha ido desarrollando desde ya en el proceso de su formación profesional. Para ello, se sugiere considerar en primera instancia el talento ubicado en los alrededores de las empresas agroindustriales de granos andinos, ya que existen aquellos lugareños que en su gran mayoría se encuentran inmiscuidos en este rubro probablemente de forma cultural empírica; luego está el talento desarrollado en la capital y otras ciudades del país donde se desarrolla la actividad, sabiendo que la mayor cantidad de alternativas de formación profesional en las distintas áreas se hallan en la capital.

Además existen aquellos pertenecientes a realidades distintas al contexto de la empresa, es decir aquellos especialistas foráneos interesados en contribuir con su conocimiento a través de una perspectiva distinta; aprovechando el hecho de que afortunadamente el mundo ya viene brindado una gran importancia a los granos andinos, siendo la quinua incluso denominada el *grano de oro*, aumentado las posibilidades de mejora con apoyo de expertos fomentando un intercambio y nueva adquisición de experiencia en el rubro.

**c) *Reclutamiento de nuevos talentos.***

Una vez aplicado el procedimiento de búsqueda y captación de nuevos talentos en el mercado laboral, se procede a reunir a aquellos interesados en formar parte de la empresa, los cuales son sometidos a un proceso de reclutamiento, que se basaría en darles la bienvenida y el agradecimiento respectivo por el interés mostrado, procediendo a explicarles las fases del proceso que serán aplicados en un tiempo y espacio determinados por la empresa.

Estos nuevos talentos, pueden ser evaluados en distintos aspectos planteados por los encargados de su implementación, ejecución y evaluación; en base a los criterios establecidos de manera unificada por los encargados de las respectivas áreas a cubrir en la empresa. Proceso que requerirá un seguimiento de cerca que permita la puesta en práctica de un proceso de evaluación más detallado en cuanto a las acciones, pasiones así como formas de pensar de los futuros colaboradores.

**d) Selección de nuevos talentos.**

La fase de reclutamiento será fundamental para la más toma de decisiones en relación al proceso de selección de aquellos nuevos talentos clasificados, el cual dará como resultado la nueva integración de talento a la empresa, cuyas particularidades individuales, sociales y laborales deben ser tomados en consideración como parte de la empresa también. De esta manera se debe asumir que tanto los nuevos talentos como los ya pertenecientes a la empresa deberán iniciar un proceso de interactividad y adaptación entre sí, a partir de este momento fomentando la integración de ambos.

Es importante en esta etapa de selección que los talentos obtenidos sean claramente identificados de acuerdo a sus habilidades, capacidades y potencialidades en sus respectivas áreas de trabajo; sin embargo, también es crucial que tengan la capacidad de compenetrarse en otros temas a nivel global de la empresa, así como la apertura y capacidad de adquisición de toda información de prioridad y requerimiento para un trabajo en conjunto con los demás, con el fin de una mejor interacción y comprensión laboral entre miembros de diferentes áreas. Es decir que, cada área debe contar con sus especialistas en su labor; pero a su vez, en ciertas ocasiones es necesario interactuar laboralmente con otras áreas; para lo cual se requiere una comprensión de temas a nivel global y claro.

**e) Entrenamiento de nuevos talentos.**

Una vez ya seleccionado, todo nuevo talento ya cuenta con un perfil de desarrollo y formación profesional sobresaliente, de acuerdo a los requerimientos de la empresa que los ha llevado a ser parte de la misma.

Por lo que, una vez puesta en marcha su labor aun siendo lo bastante competitiva, la empresa debe implementar un proceso de capacitación y entrenamiento constante y permanente con el fin de contar con un nivel de actualización en su personal que vaya a la vanguardia de sus acciones, propiciando la creación, innovación, descubrimiento o implementación de nuevas ideas o propuestas en beneficio de la empresa.

Es pues de realce que el personal no sólo sea evaluado en base a su desempeño sino y quizás más importante aún, brindarle las herramientas necesarias para su óptimo desempeño en su labor que logre su empoderamiento profesional para empoderar a la empresa en el mercado, así como su desarrollo y crecimiento personal para que su éxito sea el éxito de la empresa.

*f) Efecto multiplicador.*

La duda que suele agobiar a algunas empresas es a veces aquella relacionada a la inversión de la empresa en la capacitación y entrenamiento de su personal; pues si bien es cierto, la finalidad mayor de tal proceso es lograr contar con los mejores talentos en el mercado para contrarrestar la existencia de los competidores que podrían buscar lo mismo, a su vez se suscita como riesgo la posibilidad de que tales talentos formados y entrenados busquen otras oportunidades y haya fuga de talentos hacia el mismo mercado de competidores. Hecho que equivocadamente lleva a algunas empresas también a reducir la importancia del entrenamiento y la capacitación o en penosos casos hasta descartar su implementación por temor a invertir en vano.

Situación que está lejos de ser así, pues si bien es cierto, los talentos podrían irse a otros lugares, existe la posibilidad de desarrollar un programa de efecto multiplicador, proceso que implica la retención del talento de generación en generación, por medio del traspaso de información y habilidades potencializadas entre miembros de la empresa. Tal acto se realiza partiendo de los talentos más antiguos hacia los nuevos, así como también por parte del recurso humano capacitado y entrenado de forma directa y específica en su área hacia el resto de los miembros de su área y así de toda la empresa paulatinamente.

De esta manera, el conocimiento y habilidades adquiridas mediante entrenamiento no quedarán en uno mismo sino que se deberá compartir con los demás implicados constante y permanentemente. Con lo que no existirá el riesgo de fuga de talento, sino más bien, con una continua fluidez de talento esparcida entre los miembros.

**g) *Retención de talento.***

Si bien es cierto, el efecto multiplicador ayuda de sobremanera a contar personal talentoso constantemente, existen formas de retener ese personal a mayor plazo convirtiéndolo y haciéndolo sentir parte importante de la empresa. Una gestión de talento humano apropiadamente llevada a cabo, cuyas acciones se enfoquen en este aspecto, puede evitar que exista fuga de talentos a largo plazo, la cual deberá enfocarse ya no solamente en la retención de nuestro cliente externo sino también y de forma muy estratégica de nuestro cliente interno, es decir, nuestro personal, pues la razón de ser de la empresa la desarrollan sus miembros.

Un óptimo programa de actividades desarrollado en función a esta finalidad podría incluir reconocimiento de labor, premiaciones simbólicas, nominaciones especiales, actos de confraternidad, capacitaciones especiales, apoyos filantrópicos, entre otros. Todo lo relacionado a un levantamiento de estima del personal así como una motivación positiva para su óptimo desempeño.

***h) Fidelización de personal.***

La estrategia probablemente menos catalizada por las empresas en muchos casos es la fidelización del recurso humano, denominado en inglés el *empowerment branding*, que tiene por finalidad hacer que aquellos verdaderos talentos obtenidos, desarrollados y potencializados para el empresa no abandonen la empresa para buscar otras opciones en el mercado, que de por sí ya es bastante competitivo en todo nivel. En este caso respecto a la constante mira de aquellas empresas competidoras que desean obtener precisamente esos valiosos talentos para lograr ventaja competitiva.

Sin embargo, hay formas de ya no sólo buscar retener al personal mediante un programa de actividades a nivel extrínseco, pues lo que el *empowerment branding* busca es crear un sentimiento de pertenencia, es decir la motivación intrínseca, que va más allá de propiciar momentos de satisfacción del persona (ej.: Una reunión de confraternidad que inicia y acaba en sí misma) de forma esporádica y quizás a corto plazo, sino en un plano más profundo que implique su identificación con la empresa y a largo plazo o hasta de forma permanente. Y ello se puede obtener a partir de la propia marca de la empresa, es decir a través del desarrollo de identidad corporativa, la cual se basa principalmente en una buena imagen de la empresa.

El logro de ello se puede lograr a través de un proceso paciente y cuidadoso de acciones basadas en ciertos principios y valores preestablecidos y establecidos por la empresa, los cuales se deben internalizar en cada uno de los colaboradores con el objetivo de estandarizar criterios de manejo de imagen y políticas empresariales.

Algunos puntos a tomar en consideración puede ser el nivel de preparación de los integrantes de la empresa, la reputación de calidad y liderazgo empresarial, de carácter filantrópico a nivel de sus colaboradores, oportunidades de crecimiento de y desarrollo personal y profesional, propicio de calidad de vida, carácter humanista-empresarial, entre otros. Rubros que, hoy en día son tomados en cuenta por algunos medios impresos que ya vienen realizando publicaciones de *rankings* empresariales, cuyos temas se refieren específicamente a los mejores lugares donde trabajar, lo cual denota la importancia que está cobrando la competencia entre empresas por contar con una marca ya no sólo a nivel de su público externo, sino a nivel interno también, pues ello los lleva a que se convierta en una gran estrategia para la atracción de nuevos talentos, a los mejores. A tal nivel de importancia ha llegado en la actualidad, la obtención y retención de talento humano.

#### **10. Recomendación:**

Es recomendable por ende, que se opte por una visión de crecimiento de forma sostenible en el tiempo y en el espacio, de acuerdo a las exigencias del mercado que es cada vez más competitivo. Haciéndose urgente la implementación de gestión de talento humano, siendo este el verdadero capital de la empresa.

## Referencias.

- Abanto, J. (2018). *Gestión del capital intelectual y su influencia estratégica en la generación de ventajas competitivas en la agroindustria exportadora esparraguera peruana*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Alvarado, M. y Barba, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Bloomington, USA: Palibrio.
- Apaza, V., Catacora, P. y Quispe, M. (2010). *Distribución geográfica y variabilidad genética de los granos andinos. (Granos andinos: Avances, logros, y experiencias desarrolladas en quinua, cañihua y kiwicha en Perú)*. INIA – AEDES. Puno-Arequipa, Perú: FCE.
- Ayala, G. (2004). *Aporte de los cultivos andinos a la nutrición humana. (Raíces andinas: Contribuciones al conocimiento a la capacitación)*. Recuperado de:  
<https://books.google.com.pe/books?isbn=9290602333>
- Benavides, M., Vásquez, G. y Casafranca, J. (1996). *La pequeña agroindustria en el Perú. Situación actual y perspectivas*. REDAR-ITDG. Perú: Lima.
- Billikopf, G. (2003). *Administración laboral agrícola: Cultivando la productividad del personal*. Universidad de California, USA. Recuperado de:  
<https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/AgroLaboral.pdf>
- Bojanic, A. (2011). *La Quinua: Cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial*. Recuperado de:  
<http://www.fao.org/docrep/017/aq287s/aq287s.pdf>
- Bravo, R., Catacora, P., Estrada, R., Quispe, M. y Apaza, V. (2010). *Situación actual de los bancos nacionales de germoplasma. Colecta de germoplasma. Colecciones núcleo. (Granos andinos: Avances, logros, y experiencias desarrolladas en quinua, cañihua y kiwicha en Perú)*. UNA Puno – INIA – AEDES, Puno-Arequipa, Perú: FCE.

Bravo, R. y Valdivia, R. (2010). *Tecnologías de procesamiento agroindustrial. (Granos andinos: Avances, logros, y experiencias desarrolladas en quinua, cañihua y kiwicha en Perú)*. UNA Puno – CIRNMA, Puno-Arequipa, Perú: FCE.

Cáceres, J., Silva, M. y Vargas, M. (2014). Productos naturales. Granos y almendras entre la tierra y el espacio. *Catálogo PROMPERU*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de:

[https://www.slideshare.net/agro\\_pe/promperu-productos-naturales](https://www.slideshare.net/agro_pe/promperu-productos-naturales)

Carrasco, E. y Soto, J. (2010). *Importancia de los granos andinos. (Granos andinos: Avances, logros, y experiencias desarrolladas en quinua, cañihua y amaranto en Bolivia)*. Biodiversity International. Roma, Italia: FCE.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3era edición). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8va edición). México: McGraw-Hill.

Collins, J. (2005). Liderazgo de nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación. *Harvard Business Review*. América latina. Recuperado de:  
<http://orion2020.org/archivo/padep/2017/03liderazgonivel5.pdf>

Da Silva, C., Baker, D., Shepherd, A., Jenane, Ch. y Miranda, S. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Recuperado de:  
<http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>

Febres, M. (2015). *Estudio: El mercado y la producción de quinua en el Perú*. IICA. Lima, Perú: MGS comercial gráfica.

Fort, R., Remy, M. y Paredes, H. (2015). *¿Es necesaria una estrategia nacional de desarrollo rural en el Perú? Aportes para el debate y propuestas de implementación*. ENDER. Lima, Perú: Arteta.

Gil, M. y Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. (7ma edición). Madrid: ESIC.

Gobierno del Perú. (2012). *Situación del sector de la quinua y otros granos en Perú. (Programa conjunto: Inclusión económica y desarrollo sostenible de los productores y productoras de quinua en zonas rurales de extrema pobreza de Ayacucho y Puno)*. Consultado el 10 de octubre de 2018. Recuperado de:

<file:///C:/Users/Satellite/Downloads/PERU%20ProDoc.pdf>

Gómez, C. (2013). *El desarrollo sostenible: Conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación*. Recuperado de:

<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3.pdf>

Hernán, C., García, M. y Murillo, G. (2016). *Gestión de organizaciones intensivas en conocimiento*. Universidad del Valle, Cali, Colombia: Programa Editorial Univalle..

Jackute, I. (2013). *Retención del talento en el ámbito empresarial: Un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia*. (Tesis de pregrado). Facultad de ciencias de la empresa, Universidad Politécnica de Cartagena, Murcia, España.

Jacobsen, S. y Sherwood, S. (2002). *Cultivos de granos andinos en Ecuador: Informe sobre los rubros quinua, chocho y amaranto*. FAO-CIP. Quito, Ecuador: Abaya-Yala.

Jagüer, M., Valdivia, R., Padulosi, S. y Arce, J. (2010). *Memorias del foro: Lanzamiento de una plataforma multiactoral para promocionar el uso sostenible de los granos andinos*. CIRNMA, Biodiversity International, COSUDE y FIDA. Puno, Perú: Altiplano.

Lacki, P. (1996). *Rentabilidad de la agricultura ¿con más subsidios o con más profesionalismo?* Recuperado de:

[http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP\\_FaoRlc/old/docrep/rlc1052s.pdf](http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/docrep/rlc1052s.pdf)

Lacki, P. (2011). *El libro de los pobres sociales. Desarrollo agropecuario: De la independencia al protagonismo del agricultor*. Recuperado de:

<http://www.pehcbm.gob.pe/files/pobresrurales.pdf>

- Mcdonell, E. (2015). *Miracle Foods: Quinoa, Curative Metaphors and the Depoliticization of Global Hunger Politics*. Indiana University, USA. ResearchGate. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/289554466\\_Miracle\\_Foods\\_Quinoa\\_Curative\\_Metaphors\\_and\\_the\\_Depoliticization\\_of\\_Global\\_Hunger\\_Politics](https://www.researchgate.net/publication/289554466_Miracle_Foods_Quinoa_Curative_Metaphors_and_the_Depoliticization_of_Global_Hunger_Politics)
- Mejía, A., Bravo, M., Montoya, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Ingeniería industrial, Universidad de San Buenaventura, Caliz, Colombia. SciELO. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002)
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. y Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2006). *Plan operativo de la quinua (POP quinua) Región Puno*. Consultado el 20 de julio de 2018. Recuperado de: [http://www.dirceturpuno.gob.pe/wp-content/uploads/2011/05/pop\\_quinua.pdf](http://www.dirceturpuno.gob.pe/wp-content/uploads/2011/05/pop_quinua.pdf)
- Moreno, L. (2016). *Técnicas alternativas de selección de recursos humanos*. (Tesis de pregrado). Facultad de educación, Universitat de les Illes Balears, España.
- Pérez, G. (2003). *Formación de capital humano rural y su papel en el crecimiento del sector agropecuario. Educación y competitividad*. México. Docplayer. Recuperado de: <https://docplayer.es/29491217-Formacion-de-capital-humano-rural-y-su-papel-en-el-crecimiento-del-sector-agropecuario-educacion-y-competitividad.html>
- Pinto, J. (2014). *Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas*. (Ensayo). Programa de administración de empresas, Universidad militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Quinchuela, J. (2017). *Análisis de las cadenas productivas en la provincia de Chimborazo y su incidencia en la generación de empleo – caso COPROBICH, periodo 2013 – 2014*. (Tesis de pregrado). Escuela de economía, Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Rendón, E. (2013). *La gestión pública de la innovación agraria en el Perú: Antecedentes y perspectivas*, Cuadernos de investigación EPG. Recuperado de:

[https://sica.upc.edu.pe/sites/blogs.upc.edu.pe/epg/cuaderno-epg/files/Eric\\_Rendon1\\_cuadernos\\_de\\_investigacion.pdf](https://sica.upc.edu.pe/sites/blogs.upc.edu.pe/epg/cuaderno-epg/files/Eric_Rendon1_cuadernos_de_investigacion.pdf)

Saiz, C. (2016). *Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cantabria, España.

Sánchez, S. (2017). *Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RR.HH.* Recuperado de:

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135479/retrieve>

Soto, G. y Decamps, P. (2011). *Manual para familias productoras: Certificación orgánica; paso a paso*. Centro agronómico tropical de investigación y enseñanza. Turrialba, Costa Rica: CATIE.

Tapia, R. (2006). *Modelo de gestión para microempresas agrícolas con cultivos ecológicos*. (Tesis de maestría). Escuela politécnica nacional, Quito, Ecuador.

Universidad Autónoma Tomas Frías, Fundación AUTAPO. (2010). *Transformación de granos andinos en harinas altamente nutritivas en el Departamento de Potosí*. Consultado el 21 de junio de 2018. Recuperado de:

[http://quinua.pe/wp-content/uploads/2014/09/i\\_Flores-Rocabado-Juan-Transformacion-Granos-Andinos-Articluo-In-ExtensoIndu.pdf](http://quinua.pe/wp-content/uploads/2014/09/i_Flores-Rocabado-Juan-Transformacion-Granos-Andinos-Articluo-In-ExtensoIndu.pdf)

Vera, J., Hernández, R. y Ruiz, M. (2013). Estrategia para la retención de profesionales en las zonas rurales. *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*. Recuperado de:

<http://ride.org.mx/1-11/index.php/RIDSESECUNDARIO/article/viewFile/473/464>

Villacrés, E., Peralta, E., Egas, L. y Mazón, N. (2011). *Potencial agroindustrial de la quinua*. Quito, Ecuador: Ideaz.

## **Apéndices**

- Matriz de consistencia lógica.
- Guías de entrevistas (3).
- Ficha de validación de expertos (3)

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título:** El talento humano y el crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno 2018.

**Responsable:** Hallasi Ancori, Miozelit Ailuj

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo analizar el talento humano y el crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS</b></p> <p>a) ¿De qué forma determinar la importancia del talento humano de las agroindustrias de granos andinos en Puno?</p> <p>b) ¿De qué manera determinar el reclutamiento y selección de personal de las agroindustrias de granos andinos en Puno?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Analizar el talento humano y el crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) Determinar la importancia del talento humano de las agroindustrias de granos andinos en Puno.</p> <p>b) Determinar el reclutamiento y selección de personal de las agroindustrias de granos andinos en Puno.</p> <p>c) Determinar el estilo</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>El talento humano y el crecimiento sostenible van entrelazados en las agroindustrias de granos andinos en Puno.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>d) El manejo de conocimiento y dominio académico-práctico interrelacionado es base fundamental para potencializar el talento humano en las agroindustrias de granos andinos en Puno.</p> <p>e) El óptimo proceso</p>	<p>Significado de talento. Guerra por el talento. <i>Manufactura a mentefactura.</i></p> <p>Éxodo profesional. Capital humano profesional y no profesional en granos andinos. Conocimiento y dominio de la tecnificación orgánica y convencional. La educación en el sector agropecuario con repercusión en la agroindustria. Talento humano y educación.</p> <p>Las OICs. Tradicionales o basadas en el conocimiento.</p> <p>Niveles de liderazgo (1-5). Especialización y efecto multiplicador.</p> <p>Reclutamiento de talentos. Técnicas de selección. Modelos de diseño de funciones. Retención de personas. Evaluación de desempeño. Un modelo de gestión. Employer branding</p> <p>Orígenes y evolución del término</p>	<p><b>Variable independiente:</b> Talento humano.</p> <p><i>Dimensión:</i> Importancia del talento humano. <i>Indicador:</i> Grado de importancia de talento humano.</p> <p><i>Dimensión:</i> Reclutamiento y selección de personal. <i>Indicador:</i> Cantidad de formas de reclutamiento y selección de personal</p> <p><i>Dimensión:</i> Estilo de liderazgo. <i>Indicador:</i> Nivel de liderazgo (nivel 1-5).</p> <p><b>Variable dependiente:</b> Crecimiento sostenible en las agroindustrias de granos andinos en</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño de Investigación</b> No experimental</p> <p><b>Método</b> Analítico-Deductivo</p> <p><b>Técnicas de Recolección de Información</b> -Revisión bibliográfica -Revisión documentaria -Enfoque cualitativo -Aplicación de entrevistas</p> <p><b>Instrumentos</b> -Referencias bibliográficas -Expedientes o artículos -Grabaciones en audio (se empleó un celular azumi A35S)</p>

<p>Puno?</p> <p>c) ¿De qué modo determinar el estilo de liderazgo en las agroindustrias de granos andinos en Puno?</p>	<p>de liderazgo en las agroindustrias de granos andinos en Puno.</p>	<p>de reclutamiento, selección y retención del talento humano es importante para el crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno.</p> <p>f) La especialización y efecto multiplicador hacia nuevos talentos son bases esenciales para potencializar el talento humano y el liderazgo sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno.</p>	<p>desarrollo sostenible. Filosofía para un crecimiento sostenible. Programa de desarrollo sostenible. Concepción de ruralidad carente de estrategia.</p> <p>Granos andinos de sur de Perú. Importancia para la N.A.S.A. Excelencia nutricional. De comida de indios a comida milagrosa.</p> <p>Convencional VS Orgánica. Producción orgánica y certificación internacional.</p> <p>Quinua y características físico-químicas. Banco de germoplasma de quinua en Perú. Presente y futuro de la quinua.</p> <p>Nacimiento entre agricultura y agroindustria. Tipos, fomento y limitaciones de las agroindustrias de granos.</p> <p>Agroindustria del grano y hojas de la quinua. Transformación en harinas proteicas. Efectos en nutrientes.</p>	<p>Puno.</p> <p><i>Dimensión:</i> Existencia y desarrollo de empresas agroindustriales de granos andinos en Puno.</p> <p><i>Indicador:</i> Tiempo de existencia y desarrollo de empresas agroindustriales de granos andinos en Puno.</p> <p><i>Dimensión:</i> Demanda de mercado.</p> <p><i>Indicador:</i> Nivel de demanda de mercado.</p> <p><i>Dimensión:</i> Predictibilidad acerca de las agroindustrias de granos andinos en Puno.</p> <p><i>Indicador:</i> Nivel de predictibilidad acerca de las agroindustrias de granos andinos en Puno.</p>	<p>-Guías de entrevistas (se emplearon tres guías de entrevistas distintas)</p> <p><b>Fuentes</b></p> <p>-Especialistas en la materia (líderes o miembros organizacionales).</p> <p>-Profesores universitarios (involucrados en la materia).</p> <p>-Profesionales en la materia (investigadores).</p> <p>-Profesionales en actividad (empresarios agroindustriales).</p>
--	--	--	--	--	---

Fuente: Dr. Aarón Oyarce Yuzzelli

## **GUÍAS DE ENTREVISTAS.**

- Talento humano.
- Situación empresarial de las agroindustrias de granos andinos.
- Situación actual de la actividad productiva de granos andinos en Puno.

## ENTREVISTA SOBRE TALENTO HUMANO EN EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE GRANOS ANDINOS EN PUNO

### INFORMACIÓN DEL EMPRESARIO

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_

POSICIÓN LABORAL: \_\_\_\_\_

NIVEL EDUCATIVO: \_\_\_\_\_

### INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

DENOMINACIÓN EMPRESARIAL: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE COLABORADORES: \_\_\_\_\_

*La presente entrevista se viene realizando con el fin de recopilar información relevante sobre Talento Humano en empresas agroindustriales de granos andinos en Puno, objeto de estudio de investigación profesional.*

VARIABLE: Talento Humano

DIMENSIÓN: Importancia de Talento Humano

INDICADOR: Grado de importancia de Talento Humano

1. ¿De los siguientes factores: Productividad, Competitividad, Talento Humano, Rentabilidad, Eficiencia y Eficacia; cuál(es) considera con mayor rango de importancia para su institución? Y ¿Por qué?
2. ¿Qué actividades de Gestión de Talento Humano aplica su institución?

DIMENSIÓN: Reclutamiento y Selección de personal

INDICADOR: Cantidad de formas de reclutamiento y selección de personal

3. ¿Cuándo surge la necesidad de reclutar personal para la institución? Y ¿Cómo realiza la convocatoria de colaboradores?
4. ¿Se lleva a cabo un diseño de funciones y definición de puestos a cubrir previo a la selección de personal?  
Si la respuesta es SI; ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza: Tradicional (Rutina y funciones básicas), humanista (Motivación e incentivos) o situacional contingente (autodirección y autocontrol del trabajador)?  
Si la respuesta es NO ¿Por qué no?
5. ¿Qué técnicas o instrumentos se utiliza durante el proceso de selección?
6. ¿Qué actividades desarrolla durante el proceso de formación y entrenamiento de personal?

DIMENSIÓN: Estilo de liderazgo

INDICADOR: Nivel de liderazgo (Nivel 1-5)

7. ¿A qué estilo de dirección se adapta Ud. mejor: Autocrático, Democrático o Liberal? ¿Por qué, cómo es su comportamiento en cuanto a toma de decisiones?
8. ¿Qué método e instrumento se utiliza para evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores? ¿Quién(es) es el encargado? Y ¿Con qué periodicidad se realiza?
9. ¿Se desarrolla planes o proyectos para mejorar la Gestión de Talento Humano?  
Si es así, ¿Cuáles se han desarrollado?  
Si aún no, ¿Por qué?

*GRACIAS por su colaboración.*

## ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL EN AGROINDUSTRIAS DE GRANOS ANDINOS EN PUNO

### INFORMACIÓN DEL EMPRESARIO

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_

POSICIÓN LABORAL: \_\_\_\_\_

NIVEL EDUCATIVO: \_\_\_\_\_

### INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

DENOMINACIÓN EMPRESARIAL: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE COLABORADORES: \_\_\_\_\_

*La presente entrevista se viene realizando con el fin de recopilar información relevante sobre la situación empresarial en agroindustrias de granos andinos en Puno, como objeto de estudio de investigación profesional.*

VARIABLE: Crecimiento sostenible de las agroindustrias de granos andinos en Puno

DIMENSIÓN: Existencia y desarrollo de empresas agroindustriales de granos andinos en Puno

INDICADOR: Tiempos de existencia y desarrollo de empresas agroindustriales de granos andinos en Puno

1. ¿Hace cuánto tiempo se dedica al procesamiento de granos andinos? ¿Cuáles?
2. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Dónde se ubican?
3. ¿Qué diferencia los productos de granos andinos de la Sierra respecto a la Costa?
4. ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Dónde se ubican?

DIMENSIÓN: Demanda de Mercado

INDICADOR: Nivel de demanda de mercado

5. ¿Cuáles son las tendencias de demanda en el mercado con mayor potencial de crecimiento?
6. ¿Qué exigencias tienen sus clientes en cuanto al producto mayormente?
7. ¿Cuenta con alguna certificación internacional? ¿Cuál(es)?

DIMENSIÓN: Predictibilidad acerca de las agroindustrias de granos andinos en Puno

INDICADOR: Nivel de predictibilidad acerca de las agroindustrias de granos andinos en Puno

8. ¿Existen ya señales de alerta que vienen poniendo en peligro la actividad dedicada a los granos andinos?  
¿Cuál(es)?
9. ¿Cree que el sector de los granos andinos tiene futuro promisorio dentro de 5 o 10 años a más, o corren el riesgo de reducir o incluso desaparecer?
10. ¿A qué tipo de derivados o productos procesados de granos andinos le encuentra mejor futuro?

*GRACIAS por su colaboración.*

## ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE GRANOS ANDINOS EN PUNO

### INFORMACIÓN GENERAL

DENOMINACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

POSICIÓN DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

NIVEL EDUCATIVO: \_\_\_\_\_

MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

PERIODICIDAD DE REUNIONES: \_\_\_\_\_

*La presente entrevista se viene realizando con el fin de recopilar información de investigación profesional sobre la situación actual de la actividad productiva de los granos andinos en Puno.*

1. ¿Cuándo y cómo se creó la mesa de quinua?
2. ¿Qué es la mesa de quinua? ¿Cuál es su labor?
3. ¿Qué función cumple la dirección regional agraria?
4. ¿Cuáles han sido los logros obtenidos a través de la mesa?
5. ¿Cuáles han sido los obstáculos o limitaciones que han afectado su labor?
6. ¿Qué tipo de producción agrícola y cómo se está desarrollando?
7. ¿Qué eslabón de la cadena de valor tiene mayor participación?
8. ¿En qué tipo de mercado se tiene mayor demanda?
9. En el rubro de capacitación y entrenamiento: ¿Qué eslabón(es) lo recibe(n) con mayor énfasis?
10. ¿De qué manera se han implementado?
11. ¿Se realiza una evaluación y seguimiento de lo desarrollado? ¿De qué manera?
12. ¿Existe mayor o menor interés por parte de los productores en esta actividad productiva?
13. ¿Se desarrollan actividades de intercambio de conocimientos con otras áreas profesionales?
14. ¿Hay algún tipo de proyecto relacionado a las agroindustrias de granos andinos en Puno?
15. ¿Existe suficiente dominio sobre agroindustrias de granos andinos en Puno o en el país?

*GRACIAS por su colaboración*