



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA

**“ANÁLISIS DE LA NECESIDAD DE INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO EN
UNA EMPRESA AGRÍCOLA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE PLANTAS DE
CLAVEL, UBICADA EN LA COMUNA DE “QUILLOTA” SECTOR “LA PALMA”,
QUINTA REGIÓN DE VALPARAÍSO, A JUNIO 2016”**

Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Tesista: Danna Yhael Díaz Tapia.

Profesor guía: Bruno Bernal Cruz.

Valparaíso, 2016.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a cada una de las personas que se hicieron partícipes de esta tesis. Agradecer a Dios por darme la oportunidad de vivir esta vida, de elegir una carrera que me permita desarrollarme no tan solo como profesional sino que como persona, por permitirme emprender este camino con gente maravillosa a mi lado.

Como no destacar a mis pilares fundamentales: mis padres. Mi madre quien con su amor infinito, puro e incondicional, me ha entregado amor y un apoyo al cual me faltaría vida para terminar de agradecer. Mi padre quien con su motivación por ver a su hija ser profesional, siempre pensó y creyó en mi potencial. A ambos mis más sinceros agradecimientos por darme la vida, por entregarme simplemente lo mejor y por permitirme seguir mi motivación.

Agradecer infinitamente a mi amor Iván, quien ha pasado este proceso junto a mí, sin condiciones, sin esperar algo a cambio. Eres mi motivación, mi fuerza y mi energía para saber que puedo creer, que puedo ser, que puedo crecer. Gracias por darme tu amor puro y real, por estar en cada uno de mis pasos. Eres simplemente lo mejor.

Mis agradecimientos se extienden aún más al resto de mi familia, por simplemente creer en mí, y hacerme ver que todo lo podía, su apoyo es fundamental. Especial agradecimiento a quien hoy no está conmigo físicamente y a quien dedico enormemente este esfuerzo profundo denominado tesis: mi abuelo. Gracias por creer en mí, sé que de donde estas me acompañas y eres partícipe de cada uno de mis pasos.

Agradecer a mis amigos y conocidos que siempre tuvieron una palabra de motivación para mí, a ellos gracias por simplemente dedicar su tiempo a creer en mí.

Finalmente agradecer a cada uno de los profesores por los conocimientos entregados en este gran camino. En especial a mi profesor Guía Bruno Bernal, quien desde un inicio creyó en el potencial de mi tema de tesis y apoyó enormemente para obtener este gran resultado.

ÍNDICE

RESUMEN	6
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	7
1. Antecedentes generales	7
2. Capital Humano (CH).....	7
2.1 Teóricos del Capital Humano	7
2.1.1 Robert Solow	7
2.1.2 Denisson. E, F	8
2.1.3 Theodore W. Schultz.	8
2.1.4 Gary Becker.....	10
2.1.5 Jacob Mincer	10
2.2 Teoría del Capital Humano.....	10
2.3 Concepto.....	12
2.4 Importancia del CH en la organización	14
2.5 Componentes del CH.....	17
2.5.1 Educación.....	18
2.5.2 Experiencia.....	19
2.5.3 Capacitación.....	21
2.5.4 Salud	22
3. Inversión en Capital Humano.....	22
3.1 Concepto.....	22
3.2 Incremento en la productividad empresarial	23
3.3 Incidencia de la globalización y tecnología	27
3.4 Contribución al Crecimiento Económico	30
3.5 Necesidad de Inversión en CH.....	30
3.6 Inversión en CH como fuente de ventaja competitiva.	33

3.6.1 Competitividad Agrícola	35
3.6.1.1 Competitividad cultivo de plantas de clavel	37
4. Descripción de la empresa en estudio	39
4.1 Misión.....	39
4.2 Visión	39
4.3 Ubicación Geográfica	39
4.4 Actividad económica	39
4.5 Características del producto	40
4.6 Cadena de Comercialización.....	40
4.7 Proveedor	41
4.8 Clientes.....	41
CAPITULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
1. Problema de investigación.....	42
2. Objetivos.....	43
2.1. Objetivo general	43
2.2. Objetivos específicos.....	43
3. Propuesta metodológica	44
3.1 Etapa 1: Recopilación de antecedentes:	44
3.2 Etapa 2: Sistematización de la información:	44
3.3 Etapa 3: Elección del sujeto de investigación	45
3.4 Etapa 4: Aplicación de la técnica de Recogida de datos	45
3.5 Etapa 5: Criterios de calidad	46
3.6 Etapa 6: Tabulación de resultados	46
3.7 Etapa 7: Análisis de la información recopilada	48
3.8 Etapa 8: Discusión de resultados	48
3.9 Etapa 9: Elaboración de conclusiones.....	48
CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA	49

1. Resultados Sub-Sub-Categorías	49
2. Resultados Sub-Categorías.....	59
CAPITULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES	76
1. Discusión de Resultados	76
2. Conclusiones	80
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	89
Anexo 1: Cronograma de Actividades.....	89
Anexo 2: Cadena de valor de los claveles	90
Anexo 4: Proceso Productivo Empresa Agrícola en estudio	93
Anexo 5: Mapa Conceptual de Marco Teórico	97
Anexo 6: Entrevista Gerente de Administración y Finanzas.....	98
Entrevista 1	98
Anexo 7: Entrevista Gerente de Producción	104
Entrevista 2.....	104
Anexo 8: Entrevista Jefe de Producción (Plantas Madre)	110
Entrevista 3.....	110

RESUMEN

El capital humano es considerado el intangible más importante para una entidad, ya que es el factor de producción que permite contribuir a la misma, dadas sus habilidades, educación, experiencia, entre otros. “Según la teoría del capital humano, la educación aumenta la productividad de los individuos, y a través de ésta, permite el acceso a un salario mayor. Además de los conocimientos concretos, los hábitos que proporciona la educación permitirían al trabajador una mejor comprensión de los procesos en los que se desarrolla su trabajo”. (Brito, Cardona, Montes, Vásquez, y Villegas, 2012). Realizar una inversión en capital humano, permite que una organización obtenga diferenciación dentro del sector en el cual se encuentra inserta, ya que constituye un factor único y difícil de copiar, permitiendo ser una fuente de ventaja competitiva para tal organización.

El enorme potencial productivo de las empresas pertenecientes al sector agrícola, se muestra afectado por la falta de profesionalización en el capital humano de las organizaciones pertenecientes a dicho sector, implicando una pérdida de competitividad ante los cambios impuestos a nivel global. Dado lo anterior, la presente investigación tiene por finalidad analizar la necesidad de inversión en capital humano que presenta una Empresa Agrícola dedicada a la producción de plantas de clavel, ubicada en la comuna de “Quillota” sector “La Palma”, Quinta Región de Valparaíso, a junio de 2016. La metodología de la investigación, es de tipo cualitativo, con alcance de comprensión. El presente proyecto de tesis se realizará por medio de tres entrevistas en profundidad a personal clave de dicha entidad.

Una vez concluida la investigación se aprecia que la empresa agrícola en estudio, presenta una necesidad de inversión en su capital humano, destacando que requiere de especialización a través de capacitación, mediante una formación específica (Por parte de la empresa) en las áreas productivas de planta madre en cuanto a la cosecha de esquejes de clavel, enraizamiento para una mayor cuidado de la raíz de la planta, y de packing para una óptima asesoría en la entrega del producto al cliente. Además se requiere de especialización en el aplicador (fumigación) y en el encargado de riego (fertilización). La empresa reconoce que en cuanto mayores son los conocimientos adquiridos por el personal, mayor es la productividad demostrada en la ejecución de sus labores.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes generales

El concepto de “Inversión en capital humano”, así denominado por el tan connotado economista Theodore Schultz, ha ido adquiriendo a través del tiempo distintas interpretaciones. Pero la importancia radica, en que tal concepto permite entablar una relación directa con los procesos productivos organizacionales, y como consecuencia, obtener mayores niveles de competitividad en un mercado cada vez más globalizado. En este sentido el tema de investigación ligado a una Empresa Agrícola, adquiere relevancia, dadas las nuevas condiciones a las que dicha entidad se debe enfrentar en el sector económico al cual pertenece.

Con una “Inversión en Capital Humano” se podría establecer una mayor capacidad productiva de los trabajadores de la empresa en estudio, haciendo frente de esta manera a un mercado cada vez más atomizado y complejo. El incrementar los niveles productivos por la vía de la profesionalización (capacitación, salud, experiencia y formación técnica o profesional), implicaría que la empresa en estudio mejore su competitividad, esto repercutiría de tal forma, que se lograría abastecer la demanda de plantas de clavel (propio de su actividad) presentada por los distintos consumidores a nivel nacional, logrando un mayor crecimiento económico organizacional.

2. Capital Humano (CH)

2.1 Teóricos del Capital Humano

2.1.1 Robert Solow

En el año 1957, Robert Solow comienza a considerar otras formas de inversión que permitían explicar el crecimiento económico. Es por lo tanto, con Solow que se inicia la estructura teórica que le da importancia al conocimiento humano como componente del

desarrollo productivo de la industria y del crecimiento económico. (Brito, Cardona, Montes, Vásquez, y Villegas, 2012).

2.1.2 Denisson. E, F

“Denison (1962) señala que cualquiera que sea el periodo que se examine, el crecimiento económico proviene y seguirá proviniendo, sobre todo, de un aumento de la fuerza de trabajo, de más educación, más capital, y del avance de los conocimientos...” (Brito et al., 2012; p.11-12).

Una vez señalando lo anterior “Denison (1962), llegó a una relación educación-crecimiento económica más directa, es decir, el crecimiento económico era explicado en gran medida por la inversión en educación”. (Brito et al., 2012; p.12).

2.1.3 Theodore W. Schultz.

Siguiendo con los avances teóricos mencionados anteriormente, es que Schultz avanzó en las aseveraciones y designó un nombre a la teoría: “Capital Humano”.

Pedroza & Villalobos (2009, p.275) citan a Schultz (1972) quien define el capital humano como:

“... aquel que incluye componentes cualitativos, tales como la habilidad, los conocimientos y atributos similares que afectan la capacidad individual para realizar el trabajo productivo, los gastos introducidos para mejorar estas capacidades aumentan también el valor de la productividad del trabajo y producirán un rendimiento positivo (Schultz, 1972^a)”.

Schultz desarrolló la teoría del capital humano, enfocándose principalmente en la educación como una inversión. Al respecto Brito et al. (2012, p.12) citan a Martínez (1997:13), quién a su vez citó a Schultz con las siguientes palabras:

“Propongo tratar la educación como una inversión en el hombre y tratar sus consecuencias como una forma de capital. Como la educación viene a formar parte de la persona que la recibe, me referiré a ella como capital humano (Schultz; 1985).

(Citado por Martínez, 1997:13)”.

Schultz comenzó a denominar la inversión en educación como capital humano, generando en toda la estructura propuesta por los anteriores teóricos, un factor relevante a considerar por los economistas de la época. Así mismo Schultz consideró las relevancias al momento de determinar el rendimiento obtenido a través del capital humano. Pedroza & Villalobos (2009, p.275) citan a Schultz (1972) quien señaló lo siguiente:

“Calcular la inversión humana a través de su rendimiento más que a través de su coste. Mientras que cualquier aumento de la capacidad producida por la inversión humana se convierte en una parte del agente humano y por lo tanto no puede ser objeto de venta, está, sin embargo, “en relación con el mercado” al afectar a los sueldos y salarios que puede percibir el agente humano. El aumento resultante de los ingresos es el rendimiento de la Inversión (Schultz, 1972: 23)”.

2.1.4 Gary Becker

“Becker (1964) define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos”. (Brito et al., 2012; p.13).

La educación general y específica es otro gran aporte de Becker (1964) y que se encuentra inserta en la Teoría del Capital Humano; la primera es útil a todas las empresas, mientras con la segunda, se incurre en un gasto por parte del trabajador o la empresa, y se espera obtener beneficios sólo en quien incurrió en dicho gasto.

2.1.5 Jacob Mincer

“Desde sus inicios en la investigación de capital humano en 1958, Jacob Mincer manifestó un marcado interés por el efecto que ejerce la capacitación o aprendizaje en el trabajo en el aumento de los ingresos”. (Brito et al., 2012; p.15). Con Mincer, se destaca la importancia de la experiencia adquirida por los trabajadores, comienza a entenderse como un factor fundamental al momento de la ejecución de las labores en los procesos productivos de la entidad.

Schultz, Becker y Mincer, son los tres autores más importantes en considerar el trabajo de la educación y la experiencia como formas de capital humano. (Brito et al., 2012).

2.2 Teoría del Capital Humano

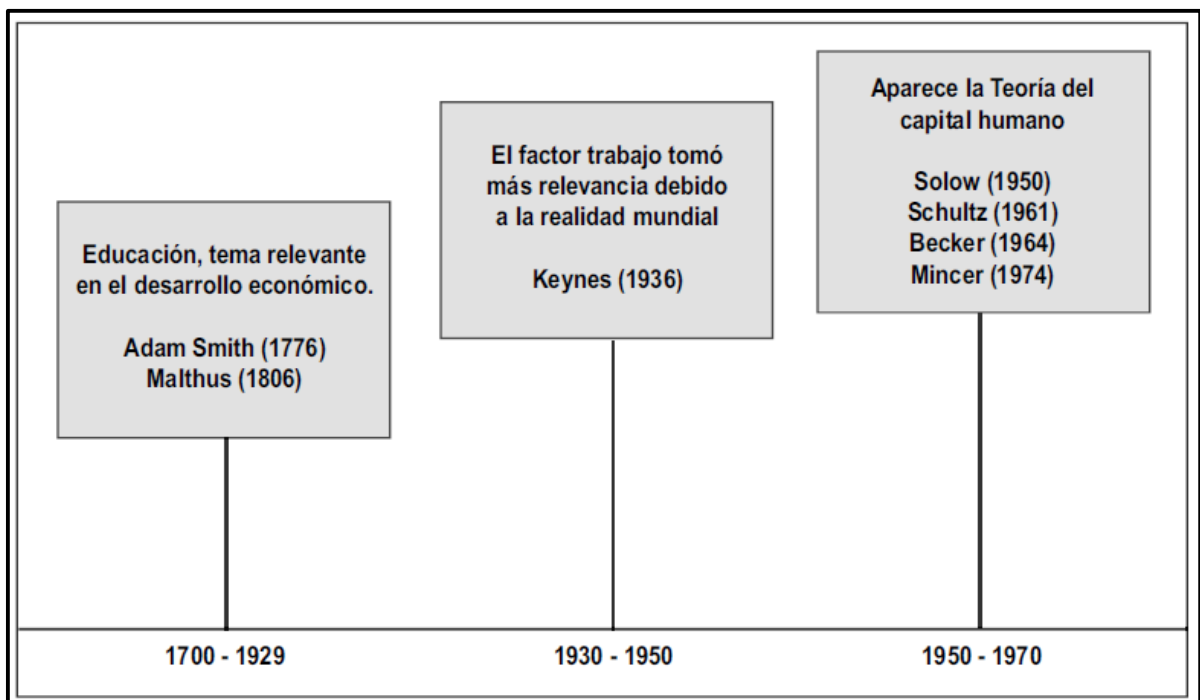
“La teoría del **“capital humano”** tiene su punto de inicio en la conferencia pronunciada por Theodore W. Schultz en 1960 en la *American Economic Association*, donde fue acuñado por primera vez el término como sinónimo de educación y formación”. (Brito et al, 2012, p.9).

“Según Schultz, el capital humano es una inversión con rendimientos monetarios y no monetarios, tanto desde el punto de vista individual como grupal. Las aportaciones de

Schultz, Becker y Mincer dieron origen a la conocida teoría del capital humano”. (Godoy & Moreno, 2012; p.64).

González & Solís (2011) sostienen que la teoría del capital humano se centra en el estudio de los factores cognitivos, que miden el conocimiento y las destrezas necesarias para poner en funcionamiento un nuevo negocio. (Schultz, 1959; Becker, 1964; Mincer, 1974). Dicha teoría sostiene que el conocimiento proporciona a los individuos una mayor capacidad cognitiva, haciéndoles más productivos y eficientes. (Schultz, 1959; Becker, 1964; Mincer, 1974). Por lo tanto, los individuos que posean conocimientos y destrezas de mayor calidad identificarán mejor las oportunidades empresariales que se les presenten, y aprovecharán satisfactoriamente las circunstancias que permitan contribuir a su formación.

Cuadro N°1: De la educación a la teoría del capital humano



Fuente: “Brito et al. (2012)”.

La Teoría del Capital Humano, considera que la decisión de inversión en éste, se toma considerando los costos de la inversión (costos de oportunidad, costos directos), versus, los beneficios económicos que generará dicha inversión en un futuro. Desde este punto de

vista, se pretende que la correspondiente diferencia entre los beneficios económicos y los costos de inversión resulte positiva.

“La teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación: La formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo. Su transferibilidad y su compra al trabajador explica el que esté financiada por este último, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo. La formación específica adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta. En este caso, la financiación se asegura al mismo tiempo por la firma y por el trabajador” (Valencia, 2005, p.22).

2.3 Concepto

El concepto de capital humano aparece en la década de 1960, es desde entonces, donde comienzan a observarse diferentes concepciones según las interpretaciones y conocimientos de los autores.

“Becker (1964) define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos”. (Brito et al., 2012; p.18). Por su parte, “Thurow (1978), define el capital humano como las habilidades, talentos y conocimientos productivos de un individuo”. (Brito et al., 2012; p.19).

“Bustamante (2003), por su parte, especifica el capital humano como el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades de la fuerza laboral, ya sea por inversiones en educación, salud, seguridad y cultura o por aquellas destrezas adquiridas por la experiencia”. (Brito et al., 2012; p.19).

Según Valencia (2005, p.31) “El capital humano es lo más importante en la empresa, sin el capital humano no es posible realizar nada, así que si se quiere tener un mejor nivel empresarial y como consecuencia un mayor nivel económico y cultural en el país, se debe invertir en preparar y desarrollar las capacidades de estos”.

“El Capital humano es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria universitaria o de formación, así como la laboral y organizacional. La diferencia entre mano de obra y capital humano estriba en que la primera se cotiza por la

fuerza física y la segunda por la fuerza mental, lo cual implica acumulación de conocimiento, competencias y habilidades”. (Madrigal, 2009, p.69).

“El capital humano corresponde a las competencias esenciales que crean mejoras en los productos o servicios que ofrece la empresa y generan valor desde la perspectiva del cliente. Es de vital importancia el cuidado que tengan los elementos vivos de la organización sobre este conocimiento, ya que sobre esto se podrán definir estrategias más eficientes para lograr el objetivo planteado”. (Calderón & Mousalli, 2012, p.12).

Brito et al. (2012, p.19) citan a Dornbush & Fischer (1967) quienes definen el capital humano como “el potencial generador de renta que tienen los individuos; comprende la capacidad y talentos innatos y la educación y cualificación adquiridas”.

Cuadro N°2: Concepciones del Capital Humano

Teórico	Teoría
OCDE	CH lo define la OCDE, comprende “el conocimiento, habilidades, competencias y atributos personificados en individuos para facilitar la creación de bienestar personal, social y económico.”
Adam Holbrook, 2008	Capital Humano involucra habilidades y entrenamiento. Pero esas habilidades y entrenamiento pueden ser definidos como capitales solo si ellos son conceptualizados como factores que pueden generar algún valor en retorno.
Becker, Gary Stanley, 1992	Conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción del Capital manifiesta la idea de un stock inmaterial imputado a una persona, que puede ser acumulado y usarse.
Nonaka y Takeuri, 1992	Señala que el CH es crear nuevos conocimientos, significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforman un interrumpido proceso de renovación organizacional y personal.
Stewart, Thomas A. Granica, 1997	El Capital Humano de la empresa ocupa el cuadrante superior derecho, enmarcado en las personas cuyo talento y experiencias crean productos y servicios por los cuáles los clientes acuden a ella en lugar de la competencia. Es un Capital.
Edwinsoon L y Mabre M.,2000	Definen el C H como todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero, debe captar la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo y cambiante.
Swan-age Westphale, 2001	Conocimiento, capacidades, competencias y otros atributos encapsulados en los individuos y en las organizaciones, que han sido adquiridos a lo largo de su vida y que son utilizados para la producción de bienes, servicios o ideas en circunstancias de mercado

Fuente: “Madrigal (2009)”

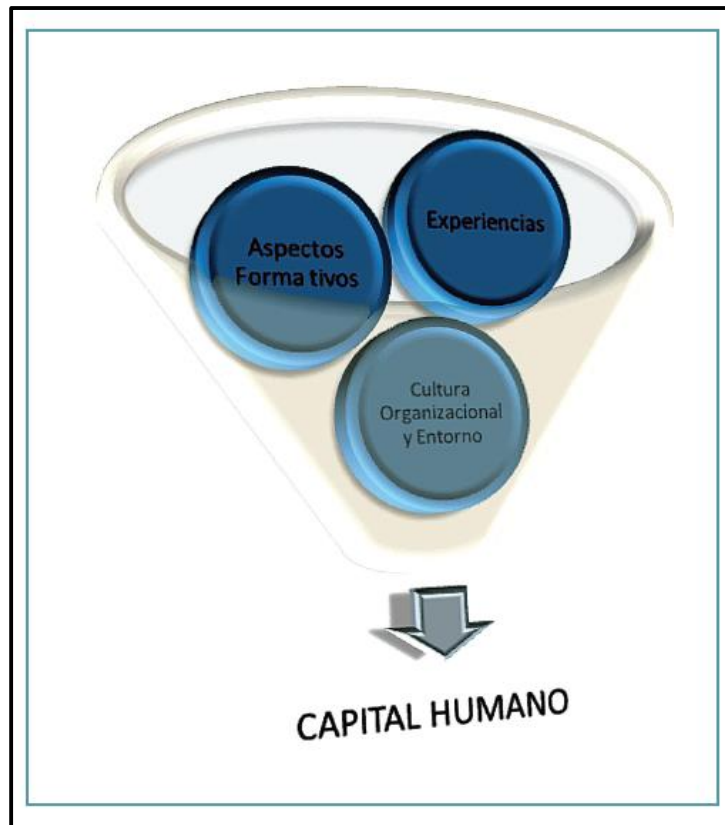
Como se puede observar, el concepto de capital humano ha ido adquiriendo diferentes significados a través del tiempo. El capital humano es considerado un factor capaz de proporcionar crecimiento y desarrollo económico. Lo anterior, mediante una formación suficiente que le permita al individuo potenciar sus habilidades, adquirir nuevas competencias y destrezas, además de incorporar el compromiso empresarial entre sus prioridades.

2.4 Importancia del CH en la organización

“En las organizaciones como sistemas sociales, sin lugar a dudas uno de los componentes clave es el factor humano, con su comportamiento competente, dado por la contribución que efectúan las personas a la organización a favor de los objetivos de la institución y la sociedad”. (Linares, Perdomo & Segredo, 2013, p.291).

“El área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con el capital humano de la institución. La importancia que se le da a este actualmente en la gestión del desarrollo organizacional en el ámbito académico, deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave ya que permite adecuar la estructura de la organización para una eficiente conducción de los procesos de trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipos y el liderazgo que permita una toma de decisiones de forma rápida y oportuna ante las situaciones de conflicto que se presente en la organización”. (Linares, Perdomo & Segredo, 2013, p.291).

Cuadro N°3: Capital Humano en las Organizaciones



Fuente: "Bernal, C. T., & Mantilla, S. S. (2011)".

Dado lo anterior, el capital humano contempla todos aquellos aspectos formativos que se adquieren ya sea, a través, de la capacitación o educación, en conjunto con un estado de salud óptimo, además considera la experiencia que es obtenida por el trabajador a través del tiempo en forma de habilidades y conocimientos. Todos estos componentes se interrelacionan y se insertan en la cultura organizacional dadas las condiciones del entorno. "La cultura organizacional como sistema de creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, que se desarrollan dentro de una organización tiene el fin de dar cumplimiento a la misión y visión en su interacción con la sociedad en un momento dado. Esa cultura debe apoyar y tiene como base el trabajo en equipo, el que se debe entender y comprender como el trabajo fusionado de todos los miembros de la organización como un todo, para el logro de los objetivos propuestos en la institución. Hacer esto factible implica tanto la participación como el compromiso con los

principios y valores de los cuales forman parte activa”. (Linares, Perdomo & Segredo, 2013, p.292).

“Si el conocimiento está en el cerebro de las personas, se hace necesario lograr el compromiso personal de los empleados y su identidad con la empresa, su visión, su misión y sus valores;” (Ramírez, 2015, p.330). “La organización, antes que todo, está formado por seres humanos, este principio reconoce la importancia de buscar que las personas se comprometan con los proyectos de la empresa”. (Gutiérrez, 2010, p.64).

Un trabajador con una buena formación, aporta a las organizaciones elementos asociados a los conocimientos y habilidades, además incorporan como un nuevo factor el sentido de la responsabilidad y compromiso. Es capaz de dar lo mejor de sí mismo, dado que la organización ha permitido que forme parte importante de su capital humano. “No solo el conocimiento real (nivel y tipo de estudios, por ejemplo) de un individuo es determinante para el descubrimiento de oportunidades emprendedoras, sino que la percepción que este tenga de los conocimientos y habilidades que posee también resulta clave”. (González & Solís, 2011; p 190).

“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización”. (Gutiérrez, 2010, p.64).

Según Valencia (2005, p.28) las organizaciones deben concentrarse en tres aspectos principales del desarrollo del capital humano, a los que debe darse preferencia:

1. Brindar un espacio de desarrollo, crecimiento, motivación y satisfacción de muchas de sus necesidades proveyéndolos de herramientas que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia;
2. Mejor uso de la fuerza laboral, creando niveles más elevados de empleo productivo para así asegurar una buena posición de la empresa dentro del mercado;
3. Mayor calidad de la fuerza laboral del capital humano que integra la empresa mediante educación y adiestramiento, de esta manera se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

2.5 Componentes del CH

“El capital humano no está constituido únicamente por los conocimientos proporcionados por la educación formal, sino que también incluye los conocimientos adquiridos a través de la experiencia y el aprendizaje práctico”. (González & Solís, 2011; p 189). Las personas deben mejorar sus habilidades y conocimientos, ya sea a través de capacitación, experiencia laboral o una educación continua.

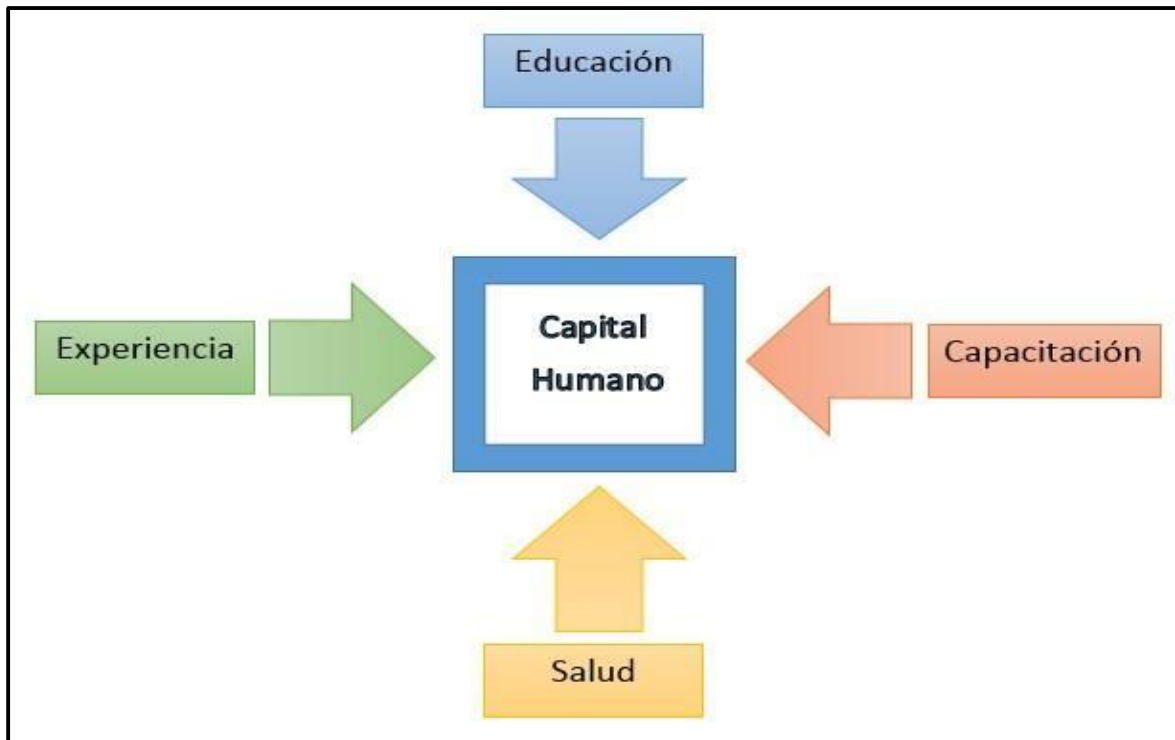
Brito et al. (2012, p.19) señalan entonces que existen cuatro componentes:

- La educación formal (básica, secundaria y postgrado),
- La experiencia que adquiera la persona en su puesto de trabajo (y que se acumula a lo largo de su vida laboral).
- La capacitación que reciba por parte de la empresa donde labora, o por entidades públicas
- Las condiciones de salud del empleado, que tienen mucho que ver con las condiciones en su lugar de trabajo y afectan directamente su productividad.

Según Gutiérrez (2010, p.45) “La transformación hacia la nueva filosofía debe girar en torno a personas que aprendan y mejoren continuamente su educación, que tengan una percepción más amplia de la realidad”. Frente a lo anterior, sigue mencionando que “No sólo es necesario que a los trabajadores se les proporcione capacitación sobre aquellos aspectos ligados de manera directa a su labor y a la calidad, sino que también se requiere estimular su educación y automejora”.

“No hay que olvidar que la riqueza y prosperidad de una organización está directamente vinculada al conocimiento y las habilidades de su capital humano”. (Gutiérrez, 2010, p.45)

Cuadro N°4: Componentes del Capital Humano



Fuente: "Elaboración propia, a partir de los señalado por Brito et al. (2012)".

2.5.1 Educación.

"La educación formal es un componente del capital humano que permite la acumulación de conocimiento, proporcionando a los emprendedores habilidades útiles para la creación empresarial". (González & Solís, 2011; p.189).

"La educación dentro de la teoría económica ha emergido como un tema esencial. Adam Smith se preocupaba por la forma en que actividades como la enseñanza académica, la medicina, y las artes son formas de incrementar la producción interna de una economía determinada. Para Adam Smith (1776), quienes están realizando estas actividades y devengando consecuentemente mayores salarios, raras veces tienen una mentalidad superior o algo que los distinga del resto de los mortales, lo único que los hace diferentes son sus estudios". (Brito et al., 2012; p.5).

"Smith, iguala la educación y la formación para el trabajo con la categoría capital, lo cual debe permitirle a su poseedor recibir una renta más alta en la medida que las capacidades

superiores resultantes del proceso de formación contribuyan al logro de un mayor producto, si el dueño de la máquina recibe una renta por el capital invertido en ella; de la misma forma el dueño del conocimiento o la pericia extraordinaria, debería recibir una renta por el capital invertido en el proceso de adquisición de esas capacidades y pericias extraordinarias”. (Ramírez, 2015, p.317).

“Según la teoría del capital humano, la educación aumenta la productividad de los individuos, y a través de ésta, permite el acceso a un salario mayor. Además de los conocimientos concretos, los hábitos que proporciona la educación permitirían al trabajador una mejor comprensión de los procesos en los que se desarrolla su trabajo: regularidad, puntualidad, una acrecentada capacidad de enfrentarse a imprevistos, y mayor inclinación a aceptar la disciplina que el puesto requiere, en suma, un proceso de socialización”. (Brito et al., 2012; p.19). Por ello, “Malthus (1806) por su parte, da a su análisis sobre la educación un contexto social y la propone como un factor importante para hacer a las personas del común más realizadas y menos hostiles a su gobierno”. (Brito et al., 2012; p.5).

“Pensando en la inversión de capital humano, la educación como componente esencial, se puede obtener a través del individuo por sus propios medios o de las empresas, las cuales invierten en capacitación de sus empleados para lograr mayor eficiencia y productividad en su trabajo”. (Brito et al., 2012; p.19).

“La educación general, se da por medio de tres niveles: la primaria, bachillerato y pregrado en universidad; es una calificación global, y capacita para ingresar al mercado laboral de acuerdo con el nivel de educación correspondiente, mas no para una tarea detallada en la empresa. Es la educación específica, desarrollada en las empresas, la que genera especificidad a los desempeños laborales”.(Brito et al., 2012; p.20).

2.5.2 Experiencia

“Cuando se habla de capital humano no se habla sólo de educación, también incluye otro pilar: la experiencia, y el entrenamiento proporcionado por la aplicación laboral, para llegar a un capital humano basado en conocimiento dado en la educación formal y en el día a día”. (Brito et al., 2012; p.6).

“Las habilidades específicas del trabajo, el saber donde y cuando reportarse y qué hacer en caso de emergencia, la familiaridad con ciertos tipos de trabajos y de edificios, y muchos otros factores relacionados con la experiencia, conducen a los empleados a una productividad más elevada”. (Brito et al., 2012; p.20).

Brito et al. (2012, p.23) citan a Becker (1983:41) el cual considera que “la importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas, que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”.

“Es el capital humano adquirido a través de la experiencia, el cual se aprende en el lugar de trabajo y en el día a día y es diferente al capital humano que se desarrolla en el sistema educativo a través de niveles de escolaridad, pero ambos son importantes para el desarrollo de competencias laborales y evolución de la vida profesional de la persona. Sin embargo, la experiencia es una característica con la cual se eleva el desempeño laboral, además de dar una mayor probabilidad de conseguir empleo”. (Brito et al., 2012; p.25).

“El conocimiento adquirido empíricamente a lo largo de los años, proporciona más seguridad en la realización del trabajo y en la toma de decisiones, logrando mayor productividad laboral”. (Brito et al., 2012; p.25). Por lo tanto, la experiencia juega un rol fundamental, en los empleados de una organización, y constituye, un factor importante en la formación del capital humano.

“Asimismo, se perciben beneficios generales de contratar empleados con mayor experiencia, dado que las personas con experiencia, desde el punto de vista de los empresarios, necesitan menos tiempo en la capacitación, pues ya el empleado conoce el movimiento y técnicas, y esto proporciona una estabilidad productiva”. (Brito et al., 2012; p.27).

“En general, se percibe que el factor experiencia es importante por dos motivos: **1)** en los empresarios, permite mayor conocimiento del mercado internacional ya que entre mayor número de años de experiencia llega a un mayor número de países, independiente de la formación que tenga. **2)** a nivel productivo, los operarios que manejen mejor las máquinas y produzcan en menores tiempos más cantidades. Se necesita la formación inicial pero la experiencia es fundamental para el desarrollo en el sector productivo”. (Brito et al., 2012; p.27).

2.5.3 Capacitación

La capacitación laboral se refiere, al conjunto de actividades que se realizan para proporcionar a los trabajadores de una organización, ya sean nuevos o antiguos, las habilidades y competencias necesarias para la ejecución de sus labores.

“En las empresas que carecen de un programa formal de capacitación y en las que los empleados aprenden por medio de otros trabajadores o de instrucciones indescifrables, es importante tomar en cuenta que un empleado o directivo experimentado no necesariamente es un buen maestro, ya que puede omitir detalles que a él le parecen obvios. Además, en estos casos, al trabajador de reciente incorporación no se le introduce en la política general de la organización. Lo ideal es instituir la capacitación mediante métodos adecuados que den confianza en el trabajo y dejen claro al empleado, e incluso al directivo, el tipo de producto que hacen y las necesidades que éste satisface para los clientes; también es imprescindible que conozca la organización y la importancia del trabajo que realiza”. (Gutiérrez, 2010, p.38).

“En las empresas existe mucho conocimiento en general, pero suele estar disperso en algunos supervisores, técnicos, obreros y directivos, por lo que es necesario amalgamar y fortalecer ese conocimiento y comunicarlo a los demás mediante un programa de capacitación y crecimiento. Invertir en capacitación es mejor que gastar en corregir la mala calidad”. (Gutiérrez, 2010, p.38).

“Usualmente, la capacitación es el paso crítico inicial para iniciar el cambio cultural. A menudo, las organizaciones intentan implementar la estrategia entrenando sólo a algunos empleados y directivos, para que éstos comuniquen las ideas al resto de las personas; sin embargo, es necesario capacitar, en etapas, a todos los empleados y directivos, y que cada uno de ellos tenga un conocimiento básico y claro de qué se espera y cómo se logrará el cambio”. (Gutiérrez, 2010, p.139).

El Servicio de Impuesto Internos, señala que el crédito por gastos de capacitación (SENCE), utilizado por aquellos contribuyentes de Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, comprende un “Límite general equivalente al 1% de las remuneraciones imponibles pagadas al personal”.

2.5.4 Salud

“La salud, por otra parte, constituye el segundo componente, sin la cual el incentivo para invertir en la formación de alguien sería bajo. Según esto, es poco probable que una persona, en calidad de empresario, manifieste algún interés en pagar la educación de alguien que tenga la probabilidad de morir recientemente, es decir, a mayor esperanza de vida, mayor incentivo a invertir en capital humano”. (Brito et al., 2012; p.20).

“Un buen estado de salud es tan importante como el nivel de educación, en la medida en que éste determinará que el desempeño que el trabajador tenga en su trabajo, y pueda de esta forma generar una mayor retribución monetaria en su trabajo, siendo además un factor que alargue la vida útil del trabajador”. (Brito et al., 2012; p.20). Es de destacar, entonces que “Todos tienen que estar preparados para hacer frente a cualquier situación. Y estar preparado significa desde la perspectiva del capital humano, disponer de un estado de salud que le permita incorporarse al sistema productivo en cualquier momento”. (Ramírez, 2015, p.324).

3. Inversión en Capital Humano

3.1 Concepto

Brito et al. (2012, p.9) citan a Schultz (1960) quien señaló que “al invertir en sí mismos, los seres humanos aumentan el campo de sus posibilidades. Es un camino por el cual los hombres pueden aumentar su bienestar”.

“Según Schultz (1961), invertir en escolarización, salud, en la forma de crianza de los niños, en profesionales, en investigación, es invertir en capital humano...” (Brito et al., 2012; p.18). “Para Schultz, mucho de aquello a lo que damos el nombre de consumo constituye una inversión en capital humano”. (López, 2012; p 74). Según Schultz, el tomar la educación y la capacitación como formas de inversión, que producen beneficios económicos en el tiempo, tanto para las empresas como para sus empleados, permite entender el centro y la esencia de la teoría del capital humano.

“Si los gastos pueden ser vistos como “inversión” en lugar de como “consumo”, las personas invierten en la búsqueda de lucros futuros; es el futuro, entonces, el que justifica sus acciones presentes”. (López, 2012; p 79). “El concepto de inversión destaca la primacía de los recursos personales, las capacidades (principalmente) mentales que los trabajadores aportan a sus empleos y a sus empresas. Estas capacidades suponen una importancia creciente en el lugar de trabajo de hoy y de mañana”. (Davenport, 2000, p.27). La inversión en capital humano, por lo tanto, permite a la organización obtener resultados positivos equivalentes a beneficios futuros propios de su negocio.

3.2 Incremento en la productividad empresarial

“Schultz, Becker y Mincer dieron origen a la conocida teoría del capital humano que postula, en su versión microeconómica, una relación causal directa entre educación, productividad y salarios...” (Godoy & Moreno 2012; p.64).

“La productividad de las economías modernas depende en gran medida de lo que se invierte en la adquisición de conocimientos y habilidades...” (Becker, 2002) (Bernal & Mantilla, 2011, p.207).

“El capital humano se convierte en motor del desarrollo organizacional puesto que garantiza la puesta en marcha de la planeación, la innovación, la gestión y la productividad, aspecto con el que principalmente se han relacionado (Becker,1993), pero no en el sentido convencional, sino de acuerdo con los estándares necesarios en la actualidad”. (Bernal& Mantilla, 2011, p.211).

“Jean Baptiste Say (1767-1832) destacó en los empresarios de la industria la importancia de adquirir conocimientos, para luego realizar el producto. Además considera que las destrezas y habilidades deben ser consideradas un capital que aumenta la productividad:

“El empresario de industria, en primer lugar, debe adquirir los conocimientos más esenciales del arte que quiere ejercer; después debe reunir los medios de ejecución necesarios para crear un producto;

y finalmente, debe presidir su ejecución (...) Los conocimientos que debe adquirir son los siguientes: naturaleza de las cosas en que ha de obrar y las que debe emplear como instrumentos; y así mismo, las leyes naturales de que puede aprovecharse”.

Say (1804); (Citado por Martínez, 1997:5)”.

(Brito et al.,2012, p.9).

“Desde la publicación de los trabajos seminales de Becker (1962, 1964), Mincer (1957, 1962, 1974) y Schultz (1961, 1962) sobre el capital humano, la teoría económica ha destacado la importancia de la inversión en este *factor* en el aumento de la productividad y eficiencia laboral”. (Acevedo & Contreras, 2012, p.155).

“Mincer (1974), Thurow (1978), Becker (1964), se preocuparon por estudiar a fondo la educación, el gasto médico, la formación en el trabajo y la búsqueda de información para el empleo como una inversión, que a largo plazo aumenta la productividad de los individuos”. (Brito et al., 2012, p.9).

“Según la teoría del capital humano, la educación aumenta la productividad de los individuos, y a través de ésta, permite el acceso a un salario mayor. Además de los conocimientos concretos, los hábitos que proporciona la educación permitirían al trabajador una mejor comprensión de los procesos en los que se desarrolla su trabajo: regularidad, puntualidad, una acrecentada capacidad de enfrentarse a imprevistos, y mayor inclinación a aceptar la disciplina que el puesto requiere, en suma, un proceso de socialización”. (Brito et al., 2012, p.19).

“Es importante tener en cuenta que el capital humano no es un elemento aislado dentro del análisis económico, sino que junto con el capital físico, es el encargado de que se dé el proceso productivo, y como concepción nueva, se prepondera al capital humano sobre el físico, ya que el capital físico es una derivación del capital humano”. (Brito et al., 2012, p.20).

“A partir de la concepción sobre la necesidad de destinar recursos a la inversión en seres humanos y como un aporte de la teoría del crecimiento, en su libro, *Invirtiendo en la Gente*,

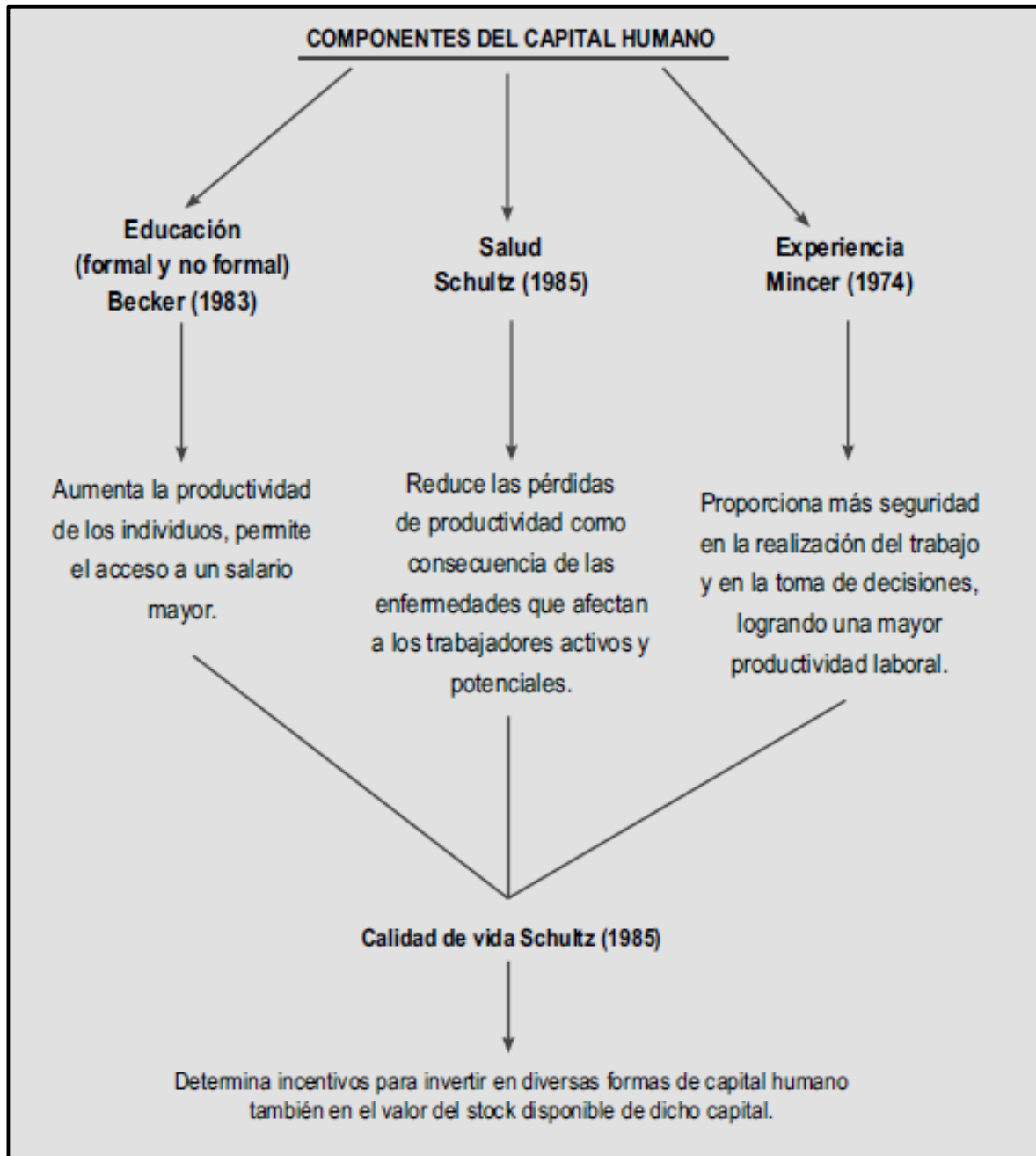
con el cual obtuvo el Premio Nobel de Economía en el año 1979, refiriéndose a una gran mayoría de la población sometida al yugo de la pobreza, Schultz plantea:

“Los factores de producción decisivos para el mejoramiento del bienestar de los pobres no son el espacio, la energía y la disponibilidad de tierra cultivable; los factores decisivos son el mejoramiento de la calidad de la población y los adelantos en el conocimiento”.

(Ramírez, 2015, p.321).

“Con relación a la importancia que se le dio a la tierra como factor fundamental en los procesos de producción de alimentos y a las diferencias en productividad de los suelos como elementos que explican los niveles de pobreza en la gente, Schultz (1985) consideraba como lo más importante para las tierras de cultivo, los incentivos y las oportunidades asociadas que tienen los cultivadores para aumentar la cantidad efectiva de tierra mediante inversiones que incluyen las contribuciones de la investigación agrícola y el mejoramiento de las habilidades humanas”. (Ramírez, 2015, p.321).

Cuadro N°5: Componentes del Capital Humano y su incidencia en la productividad



Fuente: "Brito et al. (2012)".

Es de destacar, entonces, que tanto la educación como la experiencia, como componentes del capital humano, contribuyen al aumento de la productividad en las organizaciones, mientras que la salud óptima de los trabajadores, reduce las pérdidas de productividad en

la ejecución de sus labores. Lo anterior proporciona incentivos, para invertir entonces, en capital humano, y en el valor del stock del mismo.

Cuando se logra la finalidad de incrementar la productividad mediante la incorporación de mejoras en los procesos, y por lo tanto, de los productos que son llevados al mercado para su comercialización, el desarrollo de las capacidades intelectuales de los trabajadores, son justificadas. Esto permite que se generen mayores apreciaciones del capital humano, y de su inversión por parte de los empleadores. El concentrar mayores niveles de capital humano en las organizaciones, permite incrementar los niveles de productividad, y por consiguiente alcanzar un mayor crecimiento económico. “La productividad de los empleados depende no sólo de su aptitud y de la inversión que se realiza en ellos, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo, sino también de su motivación y de la intensidad de su esfuerzo”. (Brito et al., 2012, p.14).

“La producción que resulte de la adquisición de habilidades y conocimientos como consecuencia del proceso educativo, no son consumidas por su productor, sino que son vendidas en el mercado, convirtiéndose en una mercancía;” (Ramírez, 2015, p.317).

3.3 Incidencia de la globalización y tecnología

Este fenómeno contempla todos los ámbitos del saber, de esta manera “No existe en la actualidad área del conocimiento que no esté vinculada, directa o indirectamente, al tema de la globalización. Este fenómeno ha permeado prácticamente todos los campos de la actividad humana: economía, cultura, política, ecología, adquiriendo así un carácter pluridimensional” (García, Jambell, & Pulgar, Nora, 2010, p.722).

García, Jambell, & Pulgar, Nora (2010, p.722) señalan que “existen rasgos comunes a todas las interpretaciones, en el sentido de ver en la globalización una etapa avanzada de la división internacional del trabajo, caracterizada por una mayor interacción e interdependencia de los factores y actores que intervienen en el proceso del desarrollo mundial”.

Por su parte la Real Academia Española menciona a la Globalización como “Proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación,

adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos”.

La globalización ha ido adquiriendo a través del tiempo, distintas interpretaciones, que dadas las circunstancias y el entorno en el que las personas y las empresas se encuentran insertas, se van adaptando a los cambios y nuevos requerimientos que se presentan a nivel mundial. Sin embargo, cada una de las interpretaciones apunta a todos los campos del saber, esto es, política, social, económica, cultural, ambiental, entre otros, que se unifican por medio de una idea de adaptación a los cambios, que permita mantener en marcha sus propósitos. La globalización resulta entonces, en la profundización e interconexión mundial de todos los aspectos contemporáneos.

“El proceso de la globalización de la economía y la configuración de bloques comerciales ha hecho resaltar intensamente los grandes beneficios que se obtienen al invertir en la formación y en la adecuada administración del capital humano como factor competitivo y de progreso”. (Valencia, 2005, p.23)

La globalización y como consecuencia, las nuevas tecnologías, implican que las organizaciones se encuentren insertas en un entorno cambiante y de incertidumbre, es por lo mismo, que las empresas deben estar constantemente en evolución, lo que les permite, continuar en marcha, y ser competitivas dentro del sector al cual pertenecen.

Según lo indicado por Berldarrain (2012) no es posible considerar el fenómeno de la globalización, sin tener en cuenta, que tal fenómeno involucra una amplia gama de tecnologías, que están insertas en los procesos productivos de las organizaciones, y por lo tanto, en las personas que desarrollan las actividades en la operativa económica.

Según lo indicado por Bravo (2012) la tecnología comprende un concepto tácito, que implica el “hacer” desde el punto de vista de la experiencia y de la práctica, además de las acciones personales de los individuos. Así mismo señala que la “Tecnología, es un término general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material”. (Bravo, 2012, p.548).

“Entre las principales características de las empresas modernas se destaca la capacidad para aprovechar los avances tecnológicos, informativos e intangibles que ofrece el medio, por lo cual son organizaciones basadas en la información, la comunicación y el

conocimiento, aspectos de los cuales depende su productividad y su sostenibilidad”. (Bernal & Mantilla, 2011, p.211).

“Una mayor productividad en las industrias se consigue, por ejemplo, a través de tecnologías; no obstante, es necesario contar con el capital humano suficiente que permita tomar mayor ventaja de tales adelantos tecnológicos”. (Brito et al., 2012, p.20).

Las condiciones internas que se presentan al interior de una organización, se ven afectadas por las tecnologías que se adquieren, es en ese instante en donde el capital humano adquiere notable importancia. “Se observa la forma en que la tecnología influye la transformación de la organización moderna y su articulación con el capital humano, para concluir con la relación de posturas que permiten identificar y valorar los activos intangibles basados en este tipo de factor de producción”. (Bernal & Mantilla, 2011, p.204).

“Los avances en ciencia y tecnología son elementos que hacen necesaria la inversión en seres humanos para incrementar el llamado capital humano; que visto como tal, no contribuye al mejoramiento de la sociedad; sino al proceso de adaptación de los seres humanos a las nuevas condiciones que el mercado laboral impone, como consecuencia de la aplicación de los adelantos tecnológicos a los procesos de producción de bienes y servicios”. (Ramírez, 2015, p.329).

Valencia (2005, p.28) señala que las nuevas tecnologías permiten la innovación de los procesos y de los productos, implicando elevadas exigencias formativas por parte del trabajador y la organización en la que se inserta desde diversos niveles:

- Autonomía responsable, es decir, que el contenido, estructura y organización de los trabajos son tales que los individuos y grupos han de tener libertad para planificar, regular y controlar sus propios entornos.
- Compromiso e iniciativa, para responder adecuadamente ante situaciones conflictivas, lo cual a su vez implica formarse continuamente en un amplio repertorio de respuestas.
- Adaptabilidad, respondiendo con rapidez a las implantaciones de nuevos procesos y condiciones, o lo que es lo mismo, una constante autoactualización y desarrollo profesional.

- Participación, es decir, integración y vinculación de la mano de obra, tanto en la comunicación con los diferentes agentes empresariales, como con la propia organización, especialmente en la planificación de los cambios en el sistema, de modo que éstos puedan ser asumidos hasta sus últimas implicaciones.

3.4 Contribución al Crecimiento Económico

“Es en 1950 donde empieza a gestarse lo que hoy se conoce como capital humano, y se comienza a hablar del ser humano como factor decisivo en la producción empresarial y en el crecimiento económico”. (Brito et al., 2012, p.5). “Schultz, Becker y Mincer dieron origen a la conocida teoría del capital humano que postula, en su versión macro económica, la contribución de la educación al crecimiento económico”. (Godoy & Moreno, 2012; p.64).

“En las últimas décadas se han desarrollado varios estudios en capital humano donde se da evidencia las relaciones directamente proporcionales entre educación y productividad, nivel de educación e ingresos, y se acepta la idea de que la educación aporta a la solución de problemas socioeconómicos como la pobreza y el desempleo, así como al crecimiento económico con reducción de las desigualdades”. (Brito et al., 2012, p.17).

“Desde el punto de vista de la teoría de capital humano, la educación en la economía se vería beneficiada, puesto que la formación de capital humano es un medio importante para el crecimiento económico (Barceinas, 2001:5)”. (Brito et al., 2012, p.22).

Dentro del análisis económico, el capital humano se considera como una forma de contribuir al crecimiento económico, dado que una mayor inversión en personal, entrega a los trabajadores la oportunidad de obtener mejores remuneraciones, mejores puestos de trabajo, nuevos conocimientos y capacidades, que le permitirán optimizar y mejorar su calidad de vida.

3.5 Necesidad de Inversión en CH

Para efectos de la presente tesis se entenderá el concepto de necesidad como: “*Necesidad* significa una *manera de ser precisa, inevitable*, y sirve para expresar la relación de exigencia que mantienen los medios y los fines. Necesario se dice aquello de que depende

otra cosa, o que ha de ser forzosamente puesto para lograrla, y en igual sentido se afirma también que es necesario algún hecho o suceso, cuando se han puesto los medios que a él conducen”. (Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas). De acuerdo a lo expuesto, el concepto de necesidad implica el hecho de satisfacer, lo que dadas las propias circunstancias de un ente, es menester cumplir. Para ello se requiere de los recursos suficientes, que permitan alcanzar los fines propuestos.

En la economía de hoy, el activo intangible “Capital Humano” ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia, así como en la productividad y rendimientos corporativos, pero el hecho de constituir un activo inmaterial, implica una complejidad en su identificación y reconocimiento. (Bernal, C. T., & Mantilla, S. S, 2011).

Los trabajadores deben estar preparados para enfrentar los desafíos, deben poseer los niveles de conocimientos necesarios, que les permitan sobrellevar los cambios que se generan en su entorno. El adquirir las competencias necesarias permite que los individuos, logren enfrentar con mayores aptitudes y disciplina, los desafíos productivos de las entidades. Además lograr obtener una seguridad en el desarrollo de sus actividades, proporcionando escenarios de menor incertidumbre al interior de la organización.

Según Davenport (2000) Al igual que la noción de activos, la metáfora del inversor pone de relieve el valor. La inversión, sin embargo, suscita también ideas activas como constituir un capital humano, aportarlo a organizaciones y controlar su inversión. Los individuos poseen capacidades innatas, comportamientos, una energía personal y tiempo.

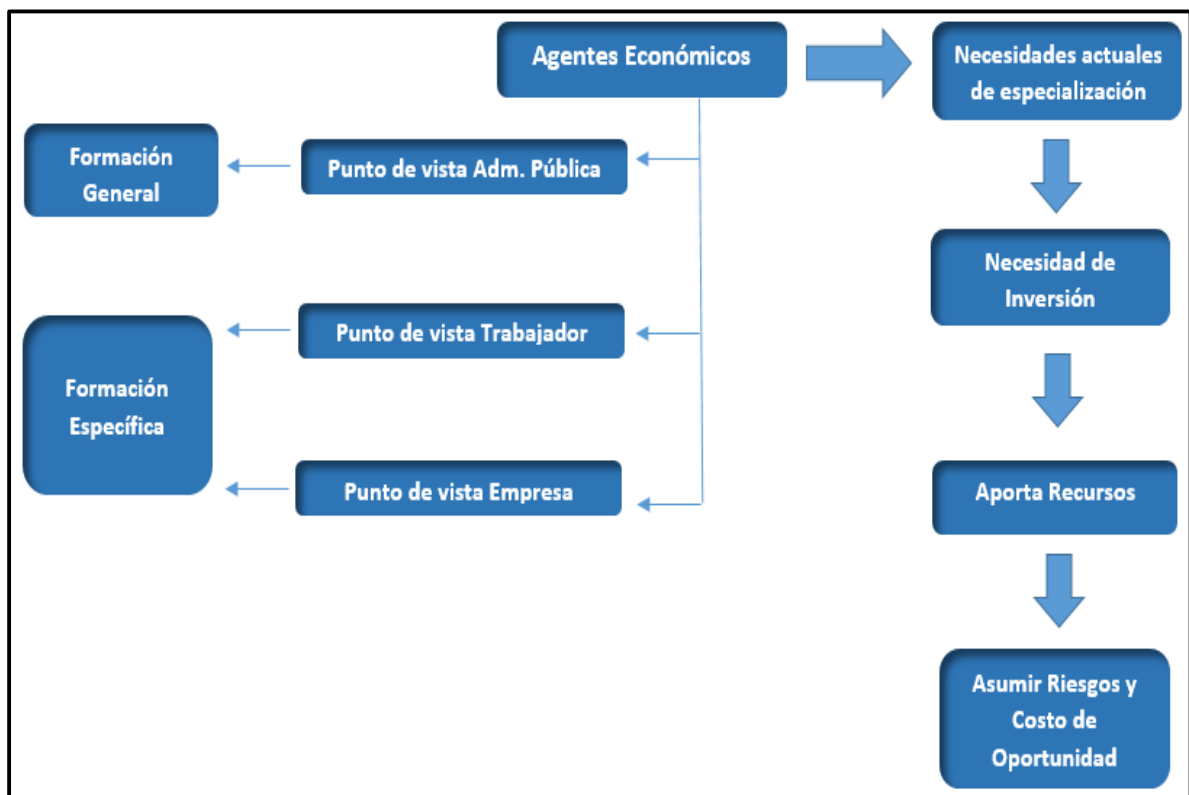
“En la actualidad, hay que invertir en la gestión eficiente del intelecto del capital humano. Se debe monitorear por lo tanto de manera continua cuáles son las necesidades actuales y futuras en materia de conocimientos y experiencias, para gestionar de tal forma los recursos que cubran las necesidades identificadas, ya sea a corto, mediano o largo plazo”. (Linares, Perdomo & Segredo, 2013, p.292).

Calderón & Mousalli (2012, p.16) señalan que el “capital humano presupone una valoración del factor humano dentro de la empresa, no se debe dejar de reconocer que todo capital se agota si no es utilizado de manera apropiada, sin embargo, su uso adecuado va más allá de la administración del mismo, se debe entender la necesidad de la gestión del talento humano que conlleva a la inversión en la formación de competencias que promuevan el crecimiento de la empresa tanto en sus indicadores medibles como en los objetivos intangibles asociados al objeto de negocio”.

En cuanto a la decisión de inversión en capital humano dada la necesidad de realizarla, se destacan dos entes capaces de efectuarla: El estado y las empresas. Frente a lo anterior, existen dos clases de inversión en capital humano (Brito et al., 2012):

- Formación General: Aquella que es realizada por el Estado para un grupo determinado de personas o para todas éstas.
- Formación Específica: Aquella que es realizada por los empresarios para sus empleados. También constituye la inversión que es efectuada por los propios individuos para su desarrollo personal (trabajadores).

Cuadro N°6: Agentes económicos y necesidad de Inversión en Capital Humano.



Fuente: "Elaboración propia, a partir de lo indicado por Brito et al., (2012)".

La educación va a representar una inversión, cuando los costos por haber incurrido en ella, generen los beneficios económicos suficientes a largo plazo, esto es, un incremento representativo en la producción. Por el contrario será un servicio de consumo, cuando los

costos en que se incurre son notoriamente mayores a los beneficios obtenidos producto de la inversión. “Quien aporta los recursos, es quien asume el riesgo y el costo de oportunidad”. (Brito et al., 2012; p.19).

3.6 Inversión en CH como fuente de ventaja competitiva.

Según Gutiérrez (2010, p.16) “La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones”. Asimismo, los elementos que son significativos para la competitividad, corresponden a una determinada calidad, precio, atributos y capacidad de entrega del bien o servicio al cliente.

Cuadro N°7: Los factores críticos de la competitividad



Fuente: “Gutiérrez (2010)”.

Una organización es más competitiva cuando considera, los tres factores críticos: Calidad en el producto (características y atributos del producto), calidad en el servicio (relación

empresario-cliente de la entrega del servicio) y precio (lo que el consumidor final paga por el producto adquirido). Todo lo anterior, permite que la empresa adquiera mayores niveles de competitividad dentro de su sector económico. (Gutiérrez, 2010). Asimismo, las organizaciones deben ser capaces de contrastar sus propios indicadores, con los de las empresas pertenecientes a la misma industria.

Afirmaba Porter (1980), que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

“En un ambiente como el actual, de gran competencia, cambios rápidos y permanentes, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar valor agregado a sus clientes y proveedores, lo cual será la base de su competitividad y posicionamiento en el mercado, pero esto, a su vez, depende de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor de la organización”. (Valencia, 2005, p.20)

Las organizaciones en el ciclo de funcionamiento de sus negocios, buscan diferenciarse de sus competidores, y por lo tanto, obtener ventajas competitivas. Para lograr una diferenciación sostenida dentro de su rubro, necesitan del elemento fundamental: las personas, y la obtención de una correcta gestión y valoración de las mismas. Es de destacar a los individuos, en relación a sus aptitudes y competencias: en términos de capital. Estos están dispuestos a competir en un mercado cambiante y en un escenario de incertidumbre.

Es importante señalar que el motor del desarrollo organizacional es el capital humano, constituyendo la principal ventaja de las compañías ante su entorno. (Bernal, C. T., & Mantilla, S. S, 2011). “El capital humano (CH) de una empresa, organización, región o país es la piedra angular, es la fuente de desarrollo y por lo consiguiente es uno de los factores que generan la competitividad”. (Madrigal, 2009, p.68-69).

Las organizaciones deben ser capaces de generar ventajas competitivas suficientes y sostenibles, una de éstas consiste en la inversión en capital humano. Si las empresas cuentan con un capital humano adecuado, lograrán la competitividad deseada en su sector, dado que este factor, es único y difícil de copiar. “Los recursos humanos son fuente de

ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano”. (Valencia, 2005, p.20).

La disposición que puedan tener las organizaciones en cuanto a la decisión de inversión en capital humano, está ligado principalmente con el grado de importancia que le asignen a dicho factor como elemento competitivo. El capital humano, entonces, constituye un factor de diferenciación en los marcos de la gestión empresarial, que permite elevar la competitividad de una organización, en el mercado en el cual se encuentra inserta dadas las características propias de su negocio.

Cuando una organización decide competir, tomando la relevante decisión de realizar la denominada, inversión en capital humano, obtendrá ventajas competitivas que serán sostenibles en el tiempo. Esta idea se fundamenta en que el capital humano, si bien es aplicable a los individuos, son estos mismos quienes proporcionarán las habilidades, aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias, en sus labores productivas, por lo tanto, se puede apreciar que el capital humano también es aplicable a la organización.

3.6.1 Competitividad Agrícola

“La floricultura chilena se puede caracterizar por una gran segmentación, tanto a nivel de producción como de mercados de destino”. (Traub, A., & Vicuña, B, 2012, P.7). El mercado nacional presenta grandes niveles de descentralización tanto a nivel de mercados de destino, como de producción. Sin embargo, a través del tiempo se ha observado la gran demanda que provocan las flores como producto suntuario. Esto de inmediato, hace pensar que el mercado interno de flores es un ámbito que sin lugar a dudas, se deben expandir. El Mercado interno es potente y con tendencia al alza. “El mercado interno debería seguir expandiéndose, más aún si se logra desarrollar una estrategia público-privada para la industria y su cadena de valor”. (Traub, A., & Vicuña, B, 2012, P.8). “La diversidad de productos desarrollados a partir de las flores de corte, así como la cantidad de variedades disponibles en el mercado, es muy grande”. (Cortez, 2013, p.1).

Según Velasco: “Se hizo evidente para el público que, en efecto, existe una industria de las flores en Chile. Y es que más allá de los daños (que los hubo, sobre todo en la exportación), las flores mostraron que son un sector agrícola que tiene mucho que decir, en tanto que por mucho tiempo ha sido relegado”. “Para muchos productores el mercado nacional resulta bastante atractivo, dado el fuerte incremento que se ha observado en este último tiempo en el consumo interno de flores, acorde con el mejoramiento del ingreso per cápita del país”. (Cortez, 2013, p.11). Sin embargo, la producción nacional está perdiendo competitividad, a pesar de la alta demanda de flores, lo anterior debido a la poca profesionalización del rubro.

“La competitividad de la agricultura chilena –al igual que la del resto de la economía- hoy demanda una fuerte inversión de capital humano”. (Servicio Nacional de la Agricultura). Además el Servicio Nacional de la Agricultura indica que “La pérdida de competitividad del sector cercana al 40% en la última década, tiene su origen en la fuerte apreciación de nuestra moneda y los crecientes costos de producción –en particular, de mano de obra y energía- lo que nos exige hoy una audaz reconversión productiva, con perfiles ocupacionales acordes a los más modernos estándares productivos y tecnológicos”.

“Este nuevo escenario implica un gran reto para pequeños y medianos agricultores, y sus estamentos de trabajadores. Esto no es una tarea menor, por dos razones: una, que la agricultura dispone de un capital humano de relativa baja formación y dos, que los actuales sistemas de capacitación y formación técnica de nivel medio y superior, deberán actualizar sus mallas formativas a esta nueva realidad”. (Servicio Nacional de la Agricultura).

“La búsqueda de un trabajo en el agro se hace cada vez más difícil y podría hacerse mucho más expedito para ambas partes si se desarrollaran bolsas electrónicas de empleo, soluciones plenamente factibles hoy en día. Esto transformaría el mercado laboral agrícola haciéndolo más profundo, informado, transparente y atractivo”. (Servicio Nacional de la Agricultura).

“A pesar de que los trabajadores agrícolas tienen, en promedio, tan solo 8 años de escolaridad, muchos de ellos han acumulado gran experiencia a lo largo de sus vidas, alcanzando altos niveles de productividad, pero sus competencias no están debidamente certificadas para permitirles negociar mejor sus salarios”. (Servicio Nacional de la Agricultura). Es relevante que los agricultores, tomen en consideración las imperfecciones a las que se ven enfrentados en la ejecución de sus actividades, esto es, realizando las

mejoras necesarias, que a su vez, permitan incrementar los niveles de competitividad dentro de su sector.

3.6.1.1 Competitividad cultivo de plantas de clavel

Cortez (2013, p.10) señala que el clavel se “cultiva en gran cantidad y que está perdiendo participación en el rubro de las flores de corte, dado el gran incremento en las importaciones de esta especie que se ha observado en este último periodo”. Frente a esto sigue señalando que: “Esto se explica por una falta de consistencia y constancia en calidad, volumen y disponibilidad de claveles, por lo que frente a productores internacionales no logran competir y posicionarse en el mercado nacional, a pesar de haber una gran demanda para esta especie”.

Cuadro N°8: Factores críticos de competitividad para responder a las condiciones del mercado

ÁMBITO	Mercado	Factores críticos de competitividad para responder a las condiciones del mercado.	
	Condiciones que impone el mercado para la adquisición del producto	Tecnológicos - Productivos (primarias y de procesos)	Gestión empresarial (individual y asociativa)
Transacción comercial (volumen, forma de pago, lugar de venta, otros)	<p>1. Volumen mínimo: 1 caja con 400 varas.</p> <p>2. Lugares de entrega: (a) En predio; (b) Terminal de Flores de Santiago.</p>	<p>1. Los productores planificarán la compra de esquejes, plantación, poda, cosecha, selección y manejo de post cosecha de claveles para el mercado interno, de acuerdo con la estacionalidad de la demanda (festividades y celebraciones), lo que condiciona los volúmenes de entrega y el precio de venta.</p> <p>2. La selección y enfriamiento de los claveles se harán en el predio, en salas de empacado (packing) y cámaras de prefrio especialmente habilitadas por los productores, en forma individual o asociativa.</p>	<p>1. Gestión asociativa para enfrentar en conjunto la organización de la producción y la comercialización: aprovechamiento de economías de escala; regulación de los volúmenes de producción; mejoramiento de las condiciones de venta, cobro de comisiones y pago de la mercadería; venta directa u otros. Un adecuado control de los ingresos y egresos permitirá conocer la rentabilidad del negocio y la superficie mínima rentable.</p> <p>2. El traslado al terminal implica costos de flete, que deberán ser cubiertos por el precio obtenido en ese mercado. La gestión asociativa del flete permitirá diluir los costos unitarios por este concepto, mejorando la rentabilidad del negocio para el productor.</p>

Fuente: "Estrategias Regionales de Competitividad por Rubro: Taller Flores de Corte (Clavel) Mercado Interno. INDAP".

4. Descripción de la empresa en estudio

La empresa en estudio es una pequeña empresa, Sociedad de Responsabilidad Limitada perteneciente al sector agrícola, cuenta con un número de 24 trabajadores. La representación gráfica de la estructura de la empresa se presenta en el Anexo N°3.

4.1 Misión

Proveer a nuestros clientes, de nuestra excelencia operativa en los cultivos de esquejes de clavel, con el fin de poder responder a las demandas del mercado agrícola, nuestra empresa se centra en brindar productos de la más alta calidad, constantemente innovando e introduciendo nuevos productos.

4.2 Visión

Ser los pioneros y líderes en la propagación y suministro de plantas de clavel (esquejes de clavel con raíz), con altos rendimientos en la cosecha de todos los agricultores.

4.3 Ubicación Geográfica

Lote C-3, Parcela Santa Teresa, La Palma, Quillota.

4.4 Actividad económica

El sector agrícola contempla la actividad económica de la floricultura. Esta es una actividad que ha considerado la producción de flores su principal rubro. La empresa agrícola en estudio, desde el año 2001 se dedica a la propagación y suministro de plantas de clavel (esquejes de clavel con raíz). Para comprender la producción de plantas de clavel de la empresa en estudio, se entenderá que: “Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada

en resultados". (Gutiérrez, 2010, p.17). El proceso productivo de la empresa agrícola en estudio se puede apreciar en el Anexo N°4.

4.5 Características del producto

Estas delicadas flores necesitan de cuidados a la hora de ser cultivadas, procesos que son necesarios para una excelente calidad en la venta en el mercado nacional e internacional. Su popularidad se ha incrementado en los últimos tiempos, convirtiéndose en una de las flores más demandadas por el sector agrícola.

Las clases más cultivadas son el monoclavel, miniclavel o spray. Se cultivan en toda época del año alcanzando su mayor producción en temporada estival. Las principales características son las siguientes:

- Son plantas de tronco leñoso, ofrecen una floración con un intenso aroma, variedad de colores y pétalos rizados.
- Se cultivan en cualquier parte del mundo, pero fuera de invernadero solo es posible en zonas templadas.
- Requiere de mucha luz y temperatura óptima mínima de 10 grados Celsius, y máxima entre 20 a 25 grados Celsius.
- Su multiplicación se puede realizar, a través, de semillas o esquejes, siendo este último lo más utilizado.

4.6 Cadena de Comercialización

La cadena de comercialización de la empresa agrícola en estudio, se realiza por medio de las siguientes vías:

1. Venta en forma directa en el campo a compradores.
2. Confeccionar programas de distribución para la posterior entrega a lo largo del país.

4.7 Proveedor

Las plantas madre para el proceso productivo propio de la entidad, provienen de Barberet & Blanc, empresa perteneciente al holding DNA GREEN GROUP. A partir del año 2013 el SAG (Servicio Agrícola y Ganadero de Chile) reconoce a Barberet & Blanc como centro propagador, lo que significa que actualmente la empresa agrícola en estudio, ingresa a Chile, plantas madre y esquejes de clavel en forma directa, es decir, sin pasar por el proceso de régimen cuarentenario. Lo que transforma a la empresa en estudio en la única empresa en Chile que puede importar esquejes de clavel en forma directa.

4.8 Clientes

Sus clientes son pequeños agricultores que se dedican a la producción de flores de corte de clavel.

4.9 Competidores

Su principal competidor es la empresa Agropiant, entre otras pequeñas empresas de la región.

CAPITULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

El Capital Humano (CH), es contemplado como un concepto muy importante en las organizaciones a nivel global, la adquisición de conocimientos y habilidades por parte del personal, implica no tan solo una contribución al individuo, sino que además un incremento en su productividad, lo que le permitiría ejecutar con una mayor especialización y compromiso sus labores. “Si los gastos pueden ser vistos como “inversión” en lugar de como “consumo”, las personas invierten en la búsqueda de lucros futuros; es el futuro, entonces, el que justifica sus acciones presentes”. (López, 2012).

Dentro del rubro floricultura, cabe destacar la producción nacional efectuada en el tratamiento de la cadena de valor de los claveles, los cuales se han destacado como un producto suntuario de preferencia ante las distintas necesidades de los consumidores del mercado nacional. Un alto crecimiento de la demanda en el transcurso del año y el enorme potencial productivo hace posicionar aún más este rubro, pero la informalidad y la falta de profesionalización en el capital humano de una organización, implica una pérdida de competitividad ante los cambios impuestos a nivel global.

La presente investigación tiene por finalidad analizar la necesidad de inversión en capital humano que presenta una Empresa Agrícola, dedicada a la producción de plantas de clavel, ubicada en la comuna de “Quillota” sector “La Palma”, Quinta Región de Valparaíso. Lo anterior, se realizará mediante entrevistas a personal clave de dicha organización. Un estudio de comprensión a Junio de 2016.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

- Analizar la necesidad de Inversión en Capital Humano en una empresa agrícola dedicada a la producción de plantas de clavel, ubicada en la comuna de “Quillota” sector “La Palma”, Quinta Región de Valparaíso, a junio 2016.

2.2. Objetivos específicos

- Internalizar el concepto de capital humano, así como de sus componentes, y la relación que éstos presentan con la productividad del personal de la empresa agrícola en estudio.
- Determinar las inversiones en capital humano, periodo 2014-2015, que han sido efectuadas por la empresa agrícola en estudio, dadas las capacidades conocimientos y habilidades, que se han requerido a través del tiempo en la organización.
- Identificar las áreas y ámbitos en que el capital humano de la empresa agrícola en estudio requiere de especialización y su necesidad de inversión en éstas.

3. Propuesta metodológica

La investigación tiene un enfoque cualitativo con un alcance de comprensión, que busca conocer respecto a la necesidad de inversión en capital humano que presenta una empresa agrícola en estudio, la cual se realizará en las siguientes etapas:

3.1 Etapa 1: Recopilación de antecedentes:

Esta etapa consiste en la obtención de información necesaria para la realización de la investigación. Se recopilará información que permita conocer antecedentes relacionados con el capital humano en las organizaciones y la necesidad de realizar una inversión en él por parte de la empresa agrícola en estudio. La recopilación de información se basará en las siguientes actividades:

- Obtención de información mediante Bases de datos Ebscohost y Scielo.
- Revisión Bibliográfica de información relacionada con la Inversión en capital humano a través de páginas web, libros, artículos, e investigaciones referidas al tema.
- Revisión Bibliográfica de información publicada por el Servicio Nacional de Agricultura, Odepa e Indap, respecto a la competitividad agrícola.
- Entrevistas.
- Visitas en terreno.

3.2 Etapa 2: Sistematización de la información:

La información obtenida se ordenará en función de los distintos temas que serán abordados como base para la presente investigación, considerando la redacción y la utilización de cuadros, abarcando los siguientes tópicos:

- Conceptualización del Capital Humano.
- Importancia del Capital Humano en las organizaciones.
- Componentes del Capital Humano.
- Inversión en Capital Humano.

3.3 Etapa 3: Elección del sujeto de investigación

Se utilizara el criterio de acceso a la información para la elección del sujeto de investigación. En virtud de lo anterior, se considerará:

- Una Empresa Agrícola de Responsabilidad Limitada, ubicada en la comuna de “Quillota” sector “La Palma”, Quinta Región de Valparaíso, que se dedica a la producción de plantas de clavel, y que cuenta con más de diez años de experiencia en el mercado.
- Se efectuarán entrevistas a personal que forme parte de dicha empresa, que cuente con los conocimientos y experiencia adecuada, además de poseer un cargo de responsabilidad para determinar la necesidad de inversión en Capital Humano que presenta la empresa. Estos corresponden a: 1) Gerente de Administración y Finanzas, 2) Gerente de Producción y 3) Jefe de Producción de Plantas Madre.

3.4 Etapa 4: Aplicación de la técnica de Recogida de datos

La técnica de recogida de datos aplicada para conocer la actitud del sujeto de investigación frente a la necesidad de inversión en capital humano, será el análisis de información recopilada mediante la realización de entrevistas semi-estructuradas pudiendo el entrevistado aportar información que considere relevante respecto al tema. Las entrevistas están enfocadas en la experiencia y conocimientos que poseen los entrevistados de la empresa agrícola en estudio, y se estructuran en las siguientes etapas:

- Contacto inicial: Se tomará contacto con los dueños de la Empresa Agrícola, indicándoles en que consiste la investigación, cuál será el objeto de la entrevista y su duración.
- Entrevista: La realización de la entrevista, será en el lugar indicado por el entrevistado, permitiéndole tratar libremente los temas que considere relevantes y de los cuales tenga conocimiento, será grabada en formato audio para su posterior transcripción.

- **Transcripción:** La entrevista será transcrita literalmente, sin ningún tipo de manipulación por parte del investigador.
- **Revisión y autorización:** La transcripción de la entrevista será enviada a través de correo electrónico para ser revisada por el entrevistado, pudiendo verificar, cambiar, omitir o agregar, lo que a su criterio considere necesario.
- **Informe de la entrevista final autorizada:** Se procederá a la confección de un informe final de las entrevistas, el cual refleje los resultados y conclusiones obtenidas tras la realización de éstas, y se incorporarán en los anexos de la presente investigación.

3.5 Etapa 5: Criterios de calidad

Las entrevistas que se desarrollen esperan conseguir los cuatro criterios de calidad que se requieren:

- **Credibilidad:** Una vez transcrita la entrevista realizada, ésta se enviará a los entrevistados para su revisión y autorización.
- **Confirmabilidad:** Se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación. Cada entrevista será respaldada por su grabación en formato audio.
- **Fiabilidad:** En este criterio, el investigador se compromete, a actuar de manera ética y responsable, reflejando de manera imparcial la experiencia de los entrevistados de la empresa en estudio, en los resultados obtenidos.
- **Transferibilidad:** El tema de investigación puede ser perfectamente aplicable a otras organizaciones, o podría ser abordado desde diversas perspectivas.

3.6 Etapa 6: Tabulación de resultados

Corresponden a las categorías de análisis de la información obtenida, las que se establecen considerando el problema de investigación y los objetivos de ella. A continuación se

presenta un cuadro con las categorías, sub-categorías y sub-sub-categorías a analizar en la presente investigación:

Categorías	Sub-categorías	Sub-sub-categorías
Capital Humano	Importancia en la organización	Compromiso del personal
	Componentes de la organización	Educación
		Experiencia
		Capacitación
		Salud
Inversión en Capital Humano.	Incremento e incentivos en la productividad empresarial	
	Influencia de los cambios en el entorno	
	Necesidad de la empresa	
	Áreas que requieren especialización	
	Recursos, riesgos y costo de oportunidad	
	Competitividad	

3.7 Etapa 7: Análisis de la información recopilada

Se utilizará el análisis por categoría de respuestas, de tal manera de entrelazar la información obtenida mediante las entrevistas, ordenados a partir de la tabulación de la información que está relacionada con el marco teórico, y así poder obtener conclusiones que permitan una posterior discusión de resultados.

3.8 Etapa 8: Discusión de resultados

En esta etapa se busca contrastar en base a la tabulación de resultados, las conclusiones obtenidas con los instrumentos de observación (entrevistas) en el análisis de resultados, con la teoría que sustenta la investigación.

3.9 Etapa 9: Elaboración de conclusiones

Las conclusiones finales serán elaboradas a partir de los resultados obtenidos producto de la captura de información y la discusión de resultados, en función de los objetivos propuestos en la investigación.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

1. Resultados Sub-Sub-Categorías

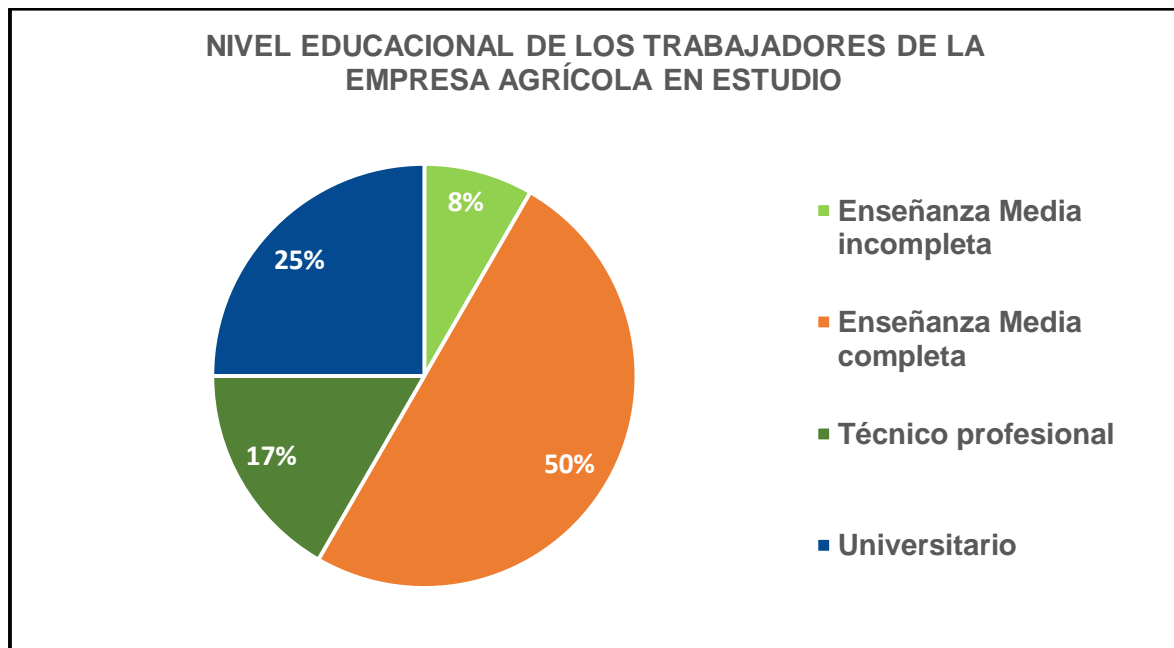
Entrevistado	Importancia Capital Humano
	Compromiso del personal
Gerente de administración y Finanzas	<p>¿Si el personal se va motivando más, entonces participaría más en la empresa?</p> <p><i>“Si, por supuesto, se sentiría mucho más comprometido con la empresa”.</i></p>
Gerente de Producción	<p><i>“El compromiso es súper relativo, la gente nueva que llega es menos comprometida (la gente más joven), mientras tanto que la gente mayor todavía tiene compromiso, porque igual yo creo que es porque tienen otras necesidades. Por ejemplo los últimos contratados mayores de 45 años tienen un mayor grado de compromiso que una persona de 25 años”.</i></p> <p><i>“Yo tengo dos tipos de personal, la gente que trabaja conmigo y la gente que trabaja en terreno. La gente que trabaja conmigo yo valoro el compromiso (estar apañándome), es distinto el grado de compromiso de la gente que trabaja directamente conmigo que los trabajadores que trabajan haciendo la cosecha de esqueje o la producción misma”.</i></p>

<p style="text-align: center;">Jefe de Producción</p>	<p><i>“Su responsabilidad con su trabajo y conmigo...”</i></p> <p><i>“Se encuentran comprometidos al 100%, para llegar a las metas del mes, aunque, de repente se encuentran unas variantes que influyen en el proceso, por ejemplo, enfermedades, permisos, que baja la productividad que tiene cada persona”.</i></p>
<p style="text-align: center;">Conclusión</p>	<p>Si el personal se encuentra más motivado, entonces presenta un mayor grado de compromiso con la organización. El compromiso podrá ir variando por aspectos etarios propios del personal y por aquellas circunstancias que se puedan presentar, tales como enfermedades, permisos solicitados u otros aspectos, que influyen de manera directa en las labores encomendadas al personal. De esta forma entonces, para la empresa la importancia de su capital humano, radica en el compromiso y responsabilidad para llegar a las metas fijadas por la organización.</p>

Entrevistado	Componentes de la organización
	Educación
Gerente de Administración y Finanzas	<i>“Dentro de mi área, yo soy universitario y los demás son técnicos”.</i>
Gerente de Producción	<i>“Depende del área, hay profesionales y no profesionales. Profesionales: Ingenieros Comerciales, Civil y Agrónomos. No profesionales: personas con y sin cuarto medio terminado”.</i>
Jefe de Producción	<i>“Hay profesionales, técnicos, personas con enseñanza media completa y algunos con enseñanza media incompleta, en su mayoría son mujeres”.</i>
Conclusión	El nivel educacional con el que cuenta la empresa es variado, se encuentra personal con enseñanza media completa e incompleta, técnicos profesionales y universitarios.

A continuación se identifican los niveles educacionales con los que cuentan los trabajadores de la empresa agrícola en estudio:

Gráfico N°1: Nivel Educativo de los trabajadores de la Empresa Agrícola en estudio
Periodo 2014-2015.



Fuente: "Elaboración propia, a partir de información proporcionada por la empresa en estudio".

De acuerdo al gráfico efectuado, el nivel educativo con el que cuentan los trabajadores de la empresa agrícola en estudio, corresponden a:

- ✓ Enseñanza Media Incompleta
- ✓ Enseñanza Media Completa
- ✓ Técnico Profesional
- ✓ Universitario

El nivel educativo que prevalece en los trabajadores de la empresa en estudio para el periodo 2014-2015, corresponde al nivel de Enseñanza Media completa (50%). Posteriormente se presenta el nivel Universitario (25%), Técnico Profesional (17%) y Enseñanza Media Incompleta (8%). La mitad del personal (12 trabajadores) con el que cuenta la empresa actualmente presenta Enseñanza Media Completa.

Entrevistado	Componentes de la organización
	Experiencia
Gerente de Administración y Finanzas	<i>“Harta, mucha, es crítico para que la empresa sea competitiva”.</i>
Gerente de Producción	<p><i>“Para mí la experiencia es lo mejor, más que el conocimiento. Ya que la experiencia está asociado a un criterio. Conocimiento sin criterio no es conveniente”.</i></p> <p><i>“Hoy en día como estoy ahora, yo encuentro que el traer nuevo personal con experiencia de la vida, es muy difícil de encontrar, por eso hay que comenzar a traer técnicos agrícola, ingenieros...”</i></p>
Jefe de Producción	<p><i>“La experiencia para mí es muy importante, debido a que en ella, tengo mucho apoyo dentro de planta madre, ejemplo, una persona que lleva ocho años, en caso de mi ausencia, ella es capaz de hacer un buen control de calidad a una persona recién llegada y a sus compañeras”.</i></p> <p><i>“... a mayor experiencia, mayor productividad, y más podemos abastecer el mercado”.</i></p>
Conclusión	<p>La experiencia es un componente del capital humano, muy relevante para la entidad, ya que, permite que ésta sea más competitiva y constituye un apoyo para la jefatura, además de un componente crítico que no es fácil de adquirir en nuevo personal.</p>

Entrevistado	Componentes de la organización
	Capacitación
Gerente de Administración y Finanzas	<p>¿Qué tipo de capacitaciones se han realizado al personal para el periodo 2014-2015?</p> <p><i>“Charlas, se envía al personal a cursos, ya algo estamos haciendo”.</i></p> <p><i>“Claro que si hay algunos puntos, por ejemplo, las fertilizaciones y un manejo de producto, que puedan necesitar más capacitación”.</i></p>
Gerente de Producción	<p><i>“Antiguamente capacitábamos mucho más a la gente, realizábamos capacitaciones frecuentemente, pero solo duraban por un cierto tiempo. Pero la gente comienza a emigrar a otros rumbos o jubilados y de nuevo hay que capacitar ya que va llegando gente nueva”.</i></p> <p><i>“...hace como dos años que no se han realizado capacitaciones, por falta de tiempo y por no encontrar al personal adecuado para realizar las capacitaciones. Pero ahora que lo pienso se han hecho capacitaciones de forma indirecta a través de vías de charlas de las ferias y todas las personas participan”.</i></p>
Jefe de Producción	<p>¿Cuál es la importancia que tiene la capacitación para el nuevo personal?</p> <p><i>“Bueno, es muy importante, ya que es necesaria para tener una óptima calidad del esqueje, el cual va a ser mandado a enraizamiento, y posteriormente, a packing”.</i></p>

como esqueje con raíz, bueno, por ejemplo, cuando llega una persona, lo primero que le pregunto es si tiene experiencia en el rubro del esqueje y sector agrícola, si es nula por completo, empiezo dándole una inducción del tema, recorriendo todas las áreas a mi cargo, y después la ubico en una planta que ella se siente cómoda, en donde la producción no sea tan difícil, enseñándole los procedimientos de la cosecha, y estando con ella permanentemente para que se sienta en confianza, y vaya aprendiendo, de acuerdo, a su capacidad. Cuando haya logrado tener una óptima calidad, de la cosecha del esqueje, empiezo a trabajar con ella el tema del rendimiento, obviamente que anteriormente a esto, viene la presentación con sus compañeras y poniendo énfasis en el trabajo en equipo, lo cual considero que es muy importante para tener una buena calidad y productividad del esqueje. Si la persona tiene experiencia en el tema, mis preguntas son para saber qué nivel de calidad tuvo su trabajo anterior, ya que acá, considero que lo más importante es que su cosecha sea de muy buena calidad, y que tenga un buen rendimiento, o sea, puede ser que tenga otras formas de trabajar, a eso me refiero, que sea diferente”.

¿Y en cuanto al personal que se encuentra en la empresa?

	<p><i>“En cuanto al personal que ya lleva bastante tiempo se le hacen capacitaciones, sobre todo en lo que se refiere a enfermedades o plagas, que se pueden prevenir, por ejemplo, el proceso de desarrollo de la “arañita roja”, que es un ácaro invasivo. El resultado de esta capacitación es que, en el momento de la cosecha si llegan a encontrar individuos, me lo hacen saber inmediatamente, y yo lo comunico a la técnica agrónoma, y así, sucesivamente a la agrónoma, para así poner soluciones inmediatamente al tema, esto es para evitar la propagación ya que influye en el nivel de producción de esquejes”.</i></p>
<p style="text-align: center;">Conclusión</p>	<p>La capacitación es una etapa muy importante en el proceso productivo de la empresa, ya que permite que el producto presente una óptima calidad. Ésta se realiza tanto para personal nuevo como para personal antiguo. En cuanto al personal que comienza a integrarse a la entidad, la capacitación va a depender del nivel de experiencia que presente, de tal forma que si ésta no es suficiente, se realizará un proceso de inducción para que comprenda los procesos productivos de la entidad. Por otro lado si cuenta con experiencia, se procede a efectuarle diversas preguntas para orientarlo, de tal manera que se logre adaptar a los requerimientos de calidad impuestos por la entidad. En cuanto al personal antiguo, se realizan capacitaciones continuamente para que el producto presente la calidad óptima exigida. Pero es de considerar además, que la</p>

	<p>gerencia contempla, que las capacitaciones no se han efectuado en el último tiempo en gran medida, sino que más bien de una forma informal, esto es, en los procesos productivos con personal calificado, además de distintas charlas y ferias en las que participa la empresa.</p>
--	--

Entrevistado	Componentes de la organización
	Salud
Gerente de Administración y Finanzas	<p>¿Cuáles son las debilidades que presenta mayoritariamente el personal?</p> <p><i>“...las enfermedades que van adquiriendo las personas a través del tiempo”.</i></p>
Gerente de Producción	<p><i>“Depende de la edad, tenemos que hacer muchas cosas en especial en la cosecha de plantas madre y uno no sabe que los motiva literalmente, creo que debería investigar que los motiva, lo que me motiva a mí no será lo mismo que a ti”.</i></p>
Jefe de Producción	<p>¿Cuáles son las principales debilidades con las que se encuentra el rubro agrícola en las personas?</p> <p><i>“Por otro lado, las enfermedades normales, por la edad, licencias médicas”.</i></p>
Conclusión	<p>La salud, como componente del capital humano de la empresa, está ligada directamente con la edad que presenta el personal, la que implica que mientras mayor ésta sea, mayores son las probabilidades de adquirir enfermedades que influirán en los procesos productivos.</p>

2. Resultados Sub-Categorías

Entrevistado	Inversión en Capital Humano
	Incremento e incentivos en la productividad empresarial.
Gerente de administración y Finanzas	<p><i>“Sí, yo creo que aprendiendo, entendiendo mejor que es lo que uno hace dentro de tu área de trabajo, uno puedo mejorarla o dar opiniones, o distintas cosas que lo hacen ser más eficiente, más productivo”.</i></p> <p><i>“Los incentivos son dinero por metas”.</i></p>
Gerente de Producción	<p><i>“En el fondo uno de los objetivos es producir esquejes de la mejor calidad posible...”</i></p> <p>¿Cuál es el indicador más importante en que se concentran al momento de determinar el rendimiento de un trabajador?</p> <p><i>“Depende del área en el que esté, depende de lo que me interese, de lo que vaya a obtener. En el caso de la producción también depende, porque tengo distinta gente que trabaja conmigo entonces lo más básico es que logre rendir, hacer la cantidad de esquejes de clavel...”</i></p> <p><i>“Los incentivos corresponden a dinero por cantidad producida”.</i></p>
Jefe de Producción	<p><i>“Es la prioridad, es el principio de todo lo que hace la empresa, es decir, plantas madre es el</i></p>

objetivo principal porque de ahí salen los esquejes que después van a un proceso de enraizamiento, y el cual la finalidad es presentar una óptima calidad de planta al cliente”.

“...participo al 100%, ya que al terminar cada mes, la administración me entrega una hoja con los pedidos de clientes para ser entregados el siguientes mes, que esta detallada por variedades. Entonces luego, de ello, me programo con las trabajadoras para cumplir con los pedidos, a través de los procesos de producción. Por ejemplo si la prioridad es la variedad “Domingo”, es el primer objetivo...”

¿Cuál es el indicador más importante en que se concentran al momento de determinar el rendimiento de un trabajador?

“La cantidad de cosecha de esquejes de clavel por día, por cada persona. Posteriormente se determina el rendimiento mensual de cada trabajador”.

¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores? ¿Existe un seguimiento de su desempeño de manera periódica?

“Voy controlando y revisando permanentemente las cosechas de cada uno, y la calidad, por supuesto, en cuanto al seguimiento llevo un cuaderno control, en el cual se detalla por trabajador, la variedad de esquejes y cantidad cosechada”.

“De acuerdo a la cantidad exigida mensual, se les da una bonificación, consistente en dinero, es decir, bonos por metas”.

“Tenemos programas semanales para fumigación, monitoreo de plagas, fertilizaciones, son trabajos de mantención. Lo realizamos en conjunto con producción y técnica agrícola”.

¿En qué otros aspectos de la producción, se considera importante al personal?

“En la mantención del predio en general, por ejemplo, mantener en perfectas condiciones las naves de esquejes de clavel, y también esquejes con raíz, y libre de malezas, tanto adentro de las naves, como en el terreno en sí”.

¿Además de los agrónomos que están en la empresa, requieren a veces de agrónomos especializados?

Si, algunas veces, por ejemplo en el campo de los plaguicidas, cuando hemos notado que la planta está siendo invadida por insectos en niveles mayores de lo normal, entonces, se les hace el llamado a estos especialistas que son entomólogos (BIOCEA), para que realicen los análisis respecto del tema.

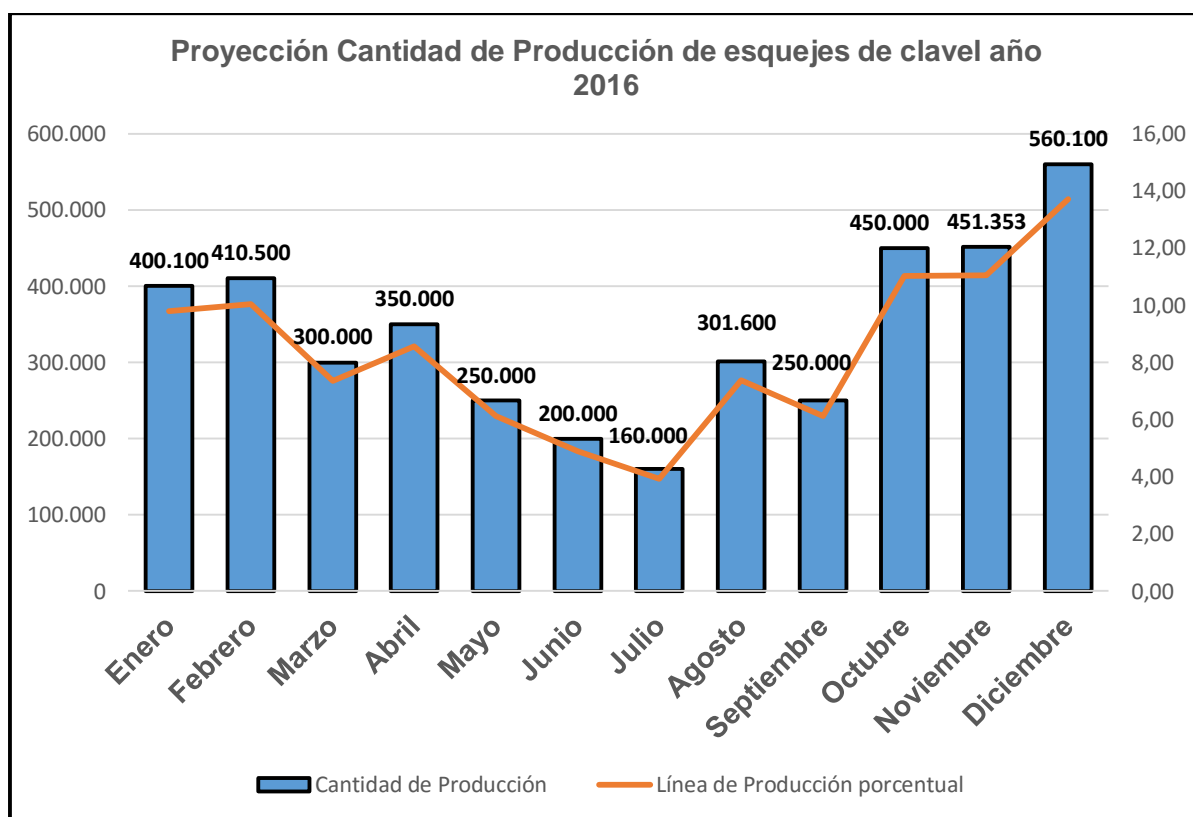
Conclusión

El capital humano de la empresa, es más productivo, en cuanto mayores son los conocimientos adquiridos. El principal indicador para determinar su rendimiento, consiste en que se realice la cantidad de esquejes de clavel exigida de manera mensual, para esto se realiza un seguimiento de su desempeño y se lleva un cuaderno control de cada trabajador. Se destacan los incentivos que son entregados en bonificación por metas. El obtener los rendimientos esperados del personal es muy importante, ya que, la empresa obtiene hojas de pedidos de los clientes que deben ser cumplidos. La participación del personal, es muy relevante en las ámbitos de producción de planta madre, enraizamiento, y mantenciones de las planta de clavel consistentes en fumigación, fertilizaciones y monitoreo, además de la mantención del predio en general.

Se menciona la relevancia de entomólogos, en cuanto a su juicio de agrónomos expertos que son esenciales para la producción. Se destaca la interacción del personal y la participación total de la jefatura con los trabajadores a su cargo, dado el trabajo en conjunto que se debe realizar para el logro de los objetivos.

Según información proporcionada por la empresa, a continuación se presenta un gráfico de barras, que considera la producción proyectada de esquejes de clavel (Planta madre) que debe efectuar el capital humano para el año 2016:

Gráfico N°2: Proyección Cantidad de Producción de esquejes de clavel año 2016.



Fuente: “Elaboración propia, a partir de información proporcionada por la empresa en estudio”.

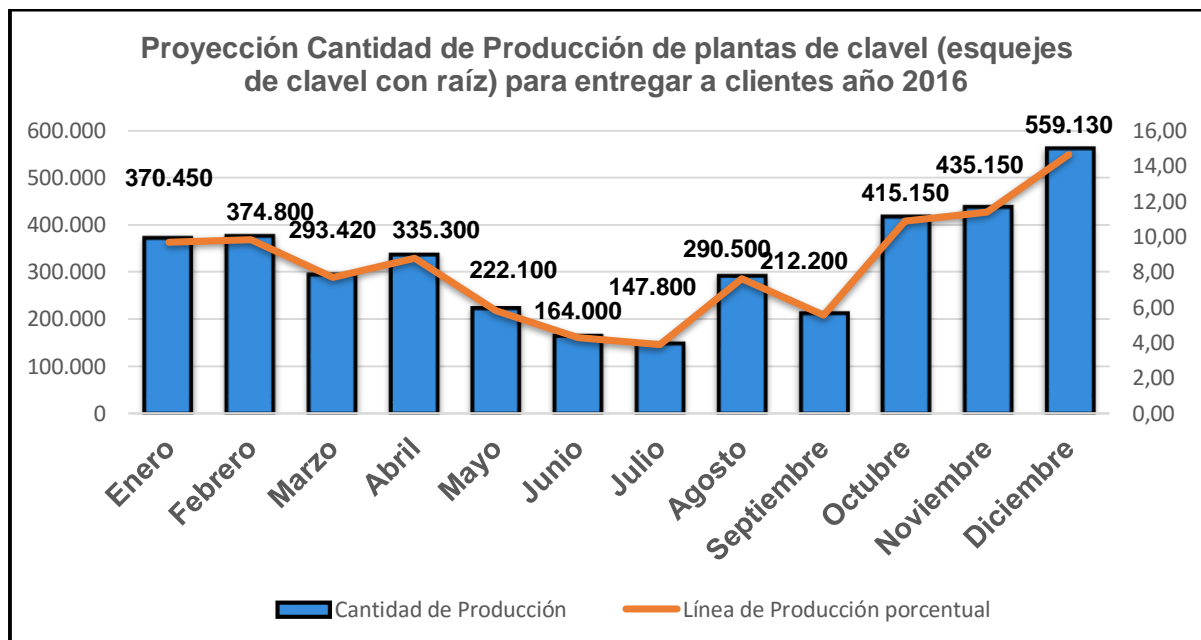
De acuerdo al gráfico, los meses en que se pretende concentrar una mayor productividad de esquejes de clavel, corresponden a los siguientes:

- ✓ Enero
- ✓ Febrero
- ✓ Octubre
- ✓ Noviembre
- ✓ Diciembre

Lo anterior, debido a que en dichos meses se contempla la temporada estival, que es en donde las condiciones climáticas son más óptimas, permitiendo una mayor cosecha de esquejes de clavel para abastecer la alta demanda que se presenta en el sector.

Según información proporcionada por la empresa, a continuación se presenta un gráfico de barras, que considera la producción proyectada de plantas de clavel para entregar a clientes, que debe efectuar el capital humano para el año 2016:

Gráfico N°3: Proyección Cantidad de Producción de plantas de clavel (esquejes de clavel con raíz) para entregar a clientes año 2016.



Fuente: “Elaboración propia, a partir de información proporcionada por la empresa en estudio”.

De acuerdo al gráfico, los meses en que se pretende concentrar una mayor producción de plantas de clavel para entregar a clientes, corresponden a los siguientes:

- ✓ Enero
- ✓ Febrero
- ✓ Octubre
- ✓ Noviembre
- ✓ Diciembre

En este gráfico se puede identificar que los meses en que se pretende contemplar una mayor producción corresponden a los mismos que los presentados en el gráfico anterior, esto ocurre debido a óptimas condiciones climáticas durante dichos meses.

De acuerdo al gráfico, se puede mencionar que la cantidad de producción de plantas de clavel que se obtendrían finalmente para cada uno de los meses puede ser inferior a la producción proyectada de esquejes de clavel (gráfico anterior). Esto se presenta debido a que si bien la cosecha de esquejes de clavel se realiza para ejecutar la plantación en enraizamiento, y así tener una posterior cosecha de plantas de clavel (esquejes de clavel con raíz) para entregar a clientes, pueden ocurrir en el área de enraizamiento circunstancias como una indebida manipulación de la planta, que disminuye la cantidad de producción. Por lo tanto la cantidad de plantas de clavel para entregar a clientes puede ser inferior a la cantidad de esquejes de clavel cosechados.

Según información proporcionada por la empresa, la cantidad de producción de plantas de clavel para entrega a clientes, corresponde a 3.820.000 unidades anuales aproximadamente.

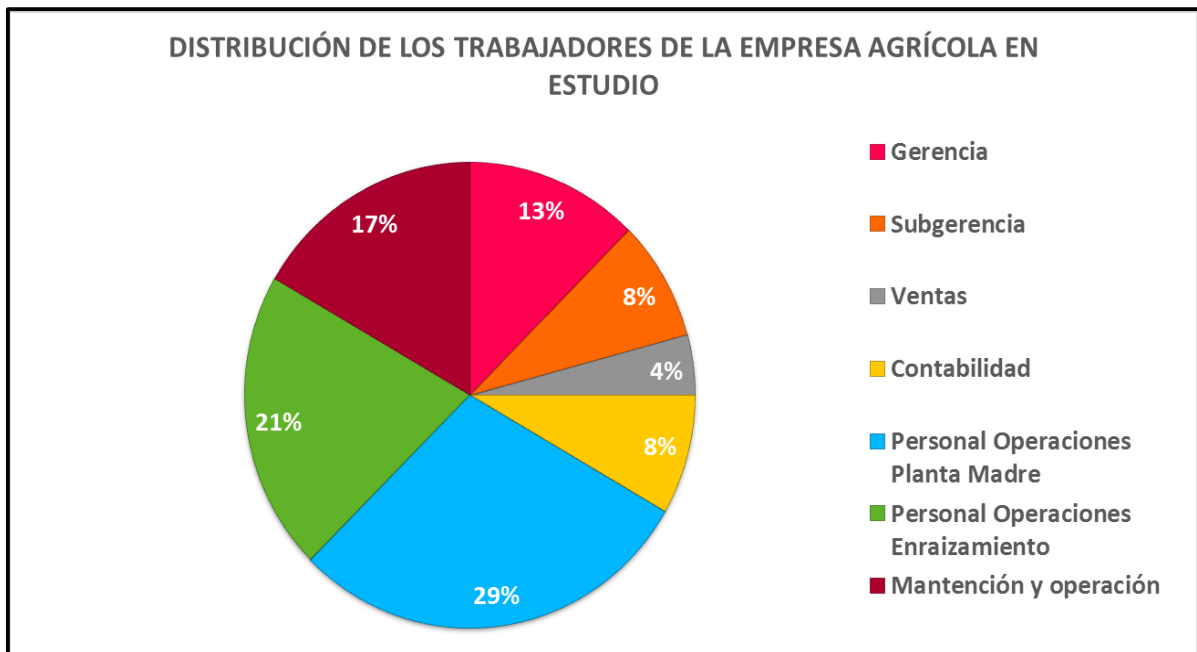
Entrevistado	Inversión en Capital Humano
	Influencia de los cambios en el entorno
Gerente de Administración y Finanzas	<i>“Bastante, porque yo creo que cada vez se están haciendo más complejas la contrataciones, hay menos personas interesadas en trabajar en la agricultura, entonces, también está, limitando un poco para poder crecer como empresa, conseguir gente, o sea quizás nosotros podríamos crecer al doble o producir mucho más, pero no tenemos la cantidad de personas para poder hacerlo, y no existen”.</i>
Gerente de Producción	<i>“Que te cuesta conseguir más hombres, gracias a eso tengo falencia de hombres y mano de obra más calificada (la gente hoy en día no quiere trabajar en el campo)”.</i> <i>“El tema de la sequía nos afectó duramente, espero que este año no vuelva a pasar”.</i>
Jefe de Producción	<i>“Afecta, sobre todo cuando hay mucha demanda, se requiere más personal, para abastecerla, sobre todo en temporada estival, en lo cual llegan muchos alumnos en práctica”.</i> <i>“Los principales son los riesgos naturales, como la sequía, ya que debido a eso bajarían nuestras ventas, porque el sector agrícola requiere del abastecimiento del agua totalmente, otro riesgos son los grandes</i>

	<p><i>cambios climáticos. Estos son los principales riesgos que son incontrolables para nosotros”.</i></p>
<p style="text-align: center;">Conclusión</p>	<p>Los cambios que influyen en el capital humano de la empresa en estudio, están relacionados con dos situaciones. La primera consiste en que dada la actividad agrícola que la empresa realiza, está sometida a constantes cambios climáticos propios de la naturaleza, que constituyen riesgos que la entidad debe asumir, además de la necesidad de efectuar nuevas contrataciones para abastecer la alta demanda en temporada estival. Por otro lado los cambios que influyen en el capital humano, es que dadas las nuevas oportunidades empresariales, o las nuevas necesidades que las personas presentan, éstas prefieren seguir rumbos distintos que ejecutar sus labores en el sector agrícola.</p>

Entrevistado	Inversión en Capital Humano
	Necesidad de la empresa
Gerente de administración y Finanzas	<i>“Sí, Porque aumenta nuestra competitividad, es decir, si somos mejores produciendo, producimos a un menor costo podemos reducir precios, traspasar eso a nuestros clientes, vamos a vender mucho más y obviamente vamos a ganarle a la competencia, o vamos a mantener un producto de mucha mejor calidad y a un mismo precio”.</i>
Gerente de Producción	<i>“En el área de producción hay algunas etapas en el que se necesita personal especializado”</i>
Jefe de Producción	<i>“La necesidad de la empresa, es simplemente, evolucionar de acuerdo al mercado, hacer que nuestros procesos productivos, sean los más óptimos, no quedarnos tan solo con lo que ya hemos hecho, sino que avanzar juntos, hacia algo mejor, y para eso si o si se requiere invertir en personal, de tal manera, que se sientan comprometidos y entreguen lo mejor de sí mismos”.</i>
Conclusión	La motivación y necesidad de la empresa de efectuar una inversión en capital humano, radica en ser más competitiva y evolucionar de acuerdo al mercado. El énfasis de esta necesidad se concentra en el área de producción, en donde la empresa espera ir mejorando y optimizando sus procesos productivos.

De acuerdo a información proporcionada por la empresa agrícola en estudio y para efectuar un análisis más detallado, se presenta la distribución de los trabajadores según sus principales áreas y cargos:

Gráfico N°4: Distribución de los trabajadores de la Empresa Agrícola en estudio.



Fuente: "Elaboración propia, a partir de información proporcionada por la empresa en estudio".

La empresa agrícola en estudio, cuenta con un total de 24 trabajadores, en donde la mayor concentración de estos se presenta en planta madre (29%), enraizamiento (21%) y mantenimiento (17%). El resto de los trabajadores se desempeña en áreas como la gerencia (13%) y subgerencia (8%), además del área contable (8%) y ventas (4%). Por lo tanto, las áreas ligadas a la producción (Planta madre, enraizamiento y mantenimiento) presentan la mayor cantidad de personal con un 67% del total, debido a que la actividad principal de la empresa corresponde a la producción de plantas de clavel (esquejes de clavel con raíz), y es en dichas áreas de producción en donde se necesita de una mayor concentración de capital humano para cumplir con los pedidos de los clientes.

Entrevistado	Inversión en Capital Humano
	Áreas que requieren especialización
Gerente de Producción	<p>¿En qué aspectos de producción, la empresa necesita realizar una inversión para capacitación?</p> <p><i>“En el aplicador, ejemplo tenemos un aplicador calificado con su carnet porque hemos estado rotando al personal para ver cuál es el más idóneo. Ya tenemos que entrar a capacitarlo. Y por otro lado queremos capacitar a la persona que está encargada del riego, para que tenga mayor conocimiento dado que se están implementando sistemas tecnológicos más complejos en términos de fertilización y necesitamos que esa persona maneje más parámetros. Por lo tanto, hay que capacitar y obvio lo que tratamos de hacer es capacitar a dos, no a uno, en caso de que uno de ellos llegara a faltar se encuentre otra persona que también sepa”.</i></p>
Jefe de Producción	<p>¿En qué áreas se requiere una especialización del personal?</p> <p><i>“Para mí son tres de dichas áreas, que es planta madre, enraizamiento y packing. Plantas madre, la cosecha de esquejes es un trabajo muy minucioso, debido que el sistema de corte tiene unas reglas, las cuales son para no dañar la planta madre y su producción. En cuanto a enraizamiento, también tiene un proceso de cosecha muy delicado, que es para no dañar la</i></p>

	<p><i>raíz del esqueje. Y finalmente packing tener un conocimiento básico (al entregar las plantas con raíz al cliente), de la plantación en el campo productivo”.</i></p>
<p>Conclusión</p>	<p>La empresa necesita invertir en capital humano, principalmente a través de la capacitación en los siguientes ámbitos: aplicador y riego, además de las áreas de planta madre para una mayor especialización en la cosecha de esquejes de clavel, enraizamiento para capacitar en el cuidado de la raíz de la planta y en packing, de tal modo que el personal encargado de atender al cliente, conozca los procesos productivos para orientarlo correctamente. Además la necesidad de invertir en capital humano se intensifica, dado que se están implementando nuevos sistemas tecnológicos que conllevan una mayor complejidad en términos de fertilización (riego).</p>

Entrevistado	Inversión en Capital Humano
	Recursos, riesgos y costo de oportunidad
Gerente de Administración y Finanzas	<p>¿De realizarse una inversión en personal, se verían afectadas otras áreas de la empresa, dados los costos que la empresa debería asumir?</p> <p><i>“Sí, claro si nos enfocamos en una área, yo creo que todo repercute, como todos trabajamos en equipo, si una área es mejor, todos somos mejores”.</i></p> <p>De realizar inversiones en el personal ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios? <i>Sí, contamos con los recursos.</i> ¿Sienten que necesitarían apoyo de las entidades públicas? <i>Sí, por supuesto, es necesario.</i></p>
Conclusión	<p>El realizar una inversión en capital humano, para la empresa significa asumir los costos de oportunidad y riesgos que se presenten, dado que la inversión repercutiría en el resto de las áreas. La empresa cuenta con los recursos necesarios, pero además considera importante el apoyo de entidades gubernamentales para realizar la inversión.</p>

Entrevistado	Inversión en Capital Humano
	Competitividad
Gerente de administración y Finanzas	<p>¿Qué tipo de clientes tiene la empresa? ¿Cuáles son sus principales clientes?</p> <p><i>“Son clientes agrícolas, pequeños agricultores en su mayoría”.</i></p> <p>¿Cómo es la calidad de su producto y servicio de entrega en relación a los competidores?</p> <p><i>“Yo creo que la nuestra es muy buena, tenemos una muy alta calidad, yo creo que, junto con un precio competitivo”.</i></p> <p>¿Cuáles son las ventajas competitivas a desarrollar o fortalecer?</p> <p><i>“Competitivas, yo creo, que reducir los costos, usar una estrategia de costos, yo creo que es lo que más vamos a empezar a hacer, y diversificación de productos, que también va en la línea, de la baja de costos”.</i></p>
Gerente de Producción	<p>¿Quiénes son los proveedores de los productos?</p> <p><i>“Barberet & Blanc, casa española, en lo que es material vegetal”.</i></p> <p>¿Qué tipo de clientes tiene la empresa?</p> <p><i>“Son agricultores, en su mayoría”.</i></p>

	<p>¿Cuáles son las estrategias cooperativas y competitivas de la producción?</p> <p><i>“Mejorando el proceso y usando implementos de una mayor calidad y diferente al resto”.</i></p> <p>¿Qué tan competitiva considera que es la empresa dentro del sector en el cual se maneja?</p> <p><i>“Alta, somos como líderes del sector”.</i></p>
<p>Jefe de Producción</p>	<p><i>“La planta madre viene de la empresa Barberet & Blanc, la cual se encuentra en España”.</i></p> <p>¿Qué tipo de clientes tiene la empresa? ¿Cuáles son sus principales clientes?</p> <p><i>“Empresarios agrícolas, que llevan muchos años en el rubro, y también personas que están en programas de INDAP y otros programas del gobierno, ellos al entregarles, las plantas con raíz, ellos las plantan en su predio, ya preparado, en el cual empieza su proceso de crecimiento para una futura cosecha de flores de corte de clavel, los cuales comercializan en sectores como por ejemplo, la vega en Santiago”.</i></p> <p>¿Cómo es la calidad de su producto y servicio de entrega en relación a los competidores?</p> <p><i>“Es buena, ya que nos preocupamos mucho de la excelencia en el producto y la buena entrega, en la cual entregamos al cliente un manual de instructivo, para el buen manejo y calidad de</i></p>

	<p><i>sus plantas hasta el proceso del corte de clavel. Además al cliente se le entrega asesoría, de parte del agrónomo como parte del servicio”.</i></p>
<p>Conclusión</p>	<p>El proveedor de la empresa, en cuanto a su producción de esquejes de clavel es la casa española, “Barberet & Blanc”. Sus clientes, corresponden a pequeños agricultores que se encargan de tratar los esquejes de clavel con raíz y continuar con su cadena de valor. La calidad de su producto y servicio de entrega, es destacable en el sector, dado que se orienta al cliente, asesorándolo en los aspectos que éste necesite. La empresa es competitiva, y desea desarrollar una mayor diversificación de productos como ventaja competitiva.</p>

CAPITULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

1. Discusión de Resultados

Luego de realizar una recopilación de la información obtenida mediante las entrevistas realizadas a personal clave de la empresa agrícola en estudio y de organizarla, se procede a efectuar un análisis comparativo entre los resultados obtenidos y la teoría que sustenta la investigación.

Según lo indicado por los entrevistados el capital humano es lo más importante para la organización, y en cuanto mayor sea el compromiso que éste presente al ejecutar sus labores, máspreciada será su participación en la entidad. Según señala Gutiérrez (2010) el capital humano es la esencia de la organización y su compromiso está en beneficio de ésta. Ramírez (2015) indica que se hace necesario obtener un compromiso del personal en cuanto a la misión, visión y valores de la organización. Así los entrevistados presentan una opinión crítica ante el nivel de compromiso que esperan del personal.

La empresa ha asumido que su capital humano tiene distintos niveles educacionales, los cuales se han mantenido en el periodo 2014-2015. Teóricamente es la educación específica, desarrollada en las empresas, la que genera especificidad al ejecutar las labores encomendadas. Asimismo los entrevistados mencionan la relevancia que tiene para ellos la experiencia, constituyendo un componente crítico y fundamental para los mismos. De este modo González y Solís (2011) mencionan que el capital humano no está únicamente constituido por la educación que los trabajadores presentan, sino que además se incluyen los conocimientos adquiridos a través del aprendizaje práctico y la experiencia. Por otro lado en el análisis se señala que la capacitación constituye un componente que se efectúa constantemente al personal (periodo 2014-2015) por parte de la jefatura de producción, además los entrevistados sostienen la importancia de capacitaciones informales efectuadas tales como charlas, ferias de expertos y de agrónomos. Como se menciona en la teoría, la capacitación es el paso crítico inicial y es necesario capacitar en etapas, a todo el personal, para que así todos tengan un conocimiento básico de sus labores y de lo que se espera de ellos. De acuerdo a los gerentes y jefe de producción, la salud es un componente que influye en la productividad del capital humano, de tal forma que ésta disminuye por motivos de enfermedades (licencias médicas) y permisos solicitados. Según Brito et al., (2012) el estado de salud de las personas es tan importante como el nivel de educación (formal e

informal) y la experiencia del capital humano, ya que determinará el desempeño que el trabajador tenga en su trabajo. Asimismo destacan que a mayor esperanza de vida, mayor es la motivación de invertir en el capital humano. Por su parte Ramírez (2015) señala que todo el personal debe estar preparado para enfrentar cualquier situación, incluyendo el presentar un estado de salud óptimo, que les permita involucrarse en los procesos productivos de la entidad en cualquier momento. Además Schultz mencionaba que un buen estado de salud reduce las pérdidas de productividad a causa de enfermedades que afectan a los trabajadores activos y potenciales.

Los entrevistados reconocen que en cuanto mayores son los conocimientos adquiridos por el capital humano, éste se vuelve más productivo al ejecutar sus labores. Así Bernal y Mantilla (2011) destacan que la productividad de los individuos depende de la adquisición de habilidades y conocimientos. Los entrevistados mencionan que se realiza un seguimiento del rendimiento que presenta el personal (cantidad de cosecha efectuada mensualmente), además se mantiene un libro control para tales efectos, y se les concede una bonificación por metas cumplidas. Ramírez (2015) destaca que Schultz (1985) consideraba como lo más importante, los incentivos para incrementar la cantidad exigida a través de inversiones que contribuyen al mejoramiento de las habilidades humanas.

Brito et al., (2012) afirman que en los últimos años se ha evidenciado la relación directa entre un incremento en la educación (formal e informal) del individuo como un factor decisivo para aumentar la productividad de los mismos, permitiendo el crecimiento económico de la organización en la cual se encuentran insertos. Por otro lado en las entrevistas, se destaca lo fundamental que es la participación del personal en los ámbitos del proceso productivo (Plantas madre, Enraizamiento y Mantenimiento), y la relevancia del trabajo en equipo en la realización de las tareas encomendadas, lo que les permite el logro de los objetivos de la organización. Así Linares, Perdomo y Segredo (2013) mencionan que el capital humano constituye un factor clave, dada la contribución que éste efectúa a favor de los objetivos de la institución.

La empresa en estudio a través del personal clave entrevistado, manifiesta que existen dos situaciones que influyen en ella. Por un lado se señalan los constantes cambios climáticos que afectan a la producción, y por otro se menciona que las preferencias de las personas, están ligadas a oportunidades empresariales distintas de las presentadas en el sector agrícola. Teóricamente se señala que los trabajadores deben estar dispuestos y preparados

para enfrentar los cambios que se generan en su entorno y que afectan a la entidad a la que pertenecen.

Los entrevistados manifiestan que la necesidad de la empresa de efectuar una inversión en capital humano, radica en hacer a la organización más competitiva y evolucionar de acuerdo al mercado. Se menciona que la necesidad de inversión en capital humano se presenta en el área productiva de la entidad. Así Linares, Perdomo & Segredo (2013) mencionan que hay que invertir en la gestión eficiente del intelecto del capital humano, y que por lo tanto, se deben identificar las necesidades actuales y futuras en materia de conocimientos.

Según los entrevistados se requiere de especialización mediante capacitación, en las áreas de planta madre en cuanto a la cosecha de esquejes de clavel, enraizamiento para obtener un mayor cuidado de la raíz de la planta y en packing, de tal modo que el personal encargado de atender al cliente pueda orientarlo correctamente. Por otro lado se requiere de capacitación en el aplicador (fumigación) y en el encargado de riego (fertilización), debido a la complejidad de nuevos sistemas tecnológicos implementados por la organización. Gutiérrez (2010) destaca que lo ideal es instituir la capacitación mediante métodos adecuados que permitan generar confianza en el trabajo, y comunicar a los empleados el tipo de producto que se realiza, las necesidades que se logran satisfacer de los clientes y la importancia de su labor en la organización. Asimismo Brito et al., (2012) destacan que las tecnologías contribuyen a una mayor productividad, y que el tomar ventaja de éstas, implica contar con el capital humano suficiente.

La empresa destaca que de realizar una inversión en capital humano, ante la necesidad de efectuarla, estaría dispuesta a asumir los costos de oportunidad y riesgos que se presenten. La empresa señala que si bien cuenta con los recursos necesarios, siempre es necesario el apoyo de las entidades gubernamentales. Así Brito et al (2012) afirman que quien aporta los recursos, es quien debe asumir los riesgos y el costos de oportunidad.

Según lo manifestado por los entrevistados la empresa es competitiva, sus plantas madres son adquiridas de la casa española "Barberet & Blanc". Destacan la calidad de su producto y mencionan que sus clientes son pequeños agricultores con los cuales se mantiene un contacto constante, asesorándolos principalmente en el momento de la entrega del producto. La empresa muestra un especial énfasis de diversificación de productos a largo

plazo. Teóricamente las empresas para lograr una diferenciación sostenida dentro de su rubro, necesitan del elemento fundamental: las personas, y la obtención de una correcta gestión y valoración de las mismas.

2. Conclusiones

Corresponden a los resultados finales de la investigación, considerando los resultados obtenidos producto de la captura de datos y la discusión de resultados.

El concepto de capital humano ha ido adquiriendo a través del tiempo distintas interpretaciones, primeramente por los economistas de la época: Theodore Schultz, Gary Becker y Jacob Mincer. Posteriormente el capital humano ha sido considerado un concepto fundamental para comprender la esencia de una organización. El capital humano son todos los conocimientos, habilidades, destrezas adquiridas por las personas, ya sea por medio de una formación general efectuada por el estado, o por una formación específica realizada por la empresa para sus trabajadores, o por éstos mismos en beneficio de la organización. En cuanto a los gastos efectuados en dicha formación (general o específica), éstos deben ser vistos como “Inversión” en lugar de como “consumo”, dados los rendimientos positivos que se logran obtener.

En la empresa agrícola en estudio el capital humano es lo más importante y cuanto mayor sea su compromiso con ésta, máspreciada será su participación en la organización. Por lo tanto, el capital humano es la esencia de la organización, y se requiere de un compromiso de éste tanto con la misión como con la visión de la empresa agrícola en estudio.

El capital humano está compuesto de cuatro componentes

- Educación
- Experiencia
- Capacitación
- Salud

La educación (general) consiste en la acumulación de conocimientos que presenta un individuo, los cuales han sido adquiridos mediante la enseñanza básica, media, técnico profesional y universitaria. El personal de la empresa en estudio presenta distintos niveles educacionales (periodo 2014-2015), los cuales son: Enseñanza media completa e incompleta, técnicos profesionales y universitarios. Siendo el 50% del personal (12 trabajadores), el que presenta enseñanza media completa. El nivel educacional con el que cuenta el personal es irrelevante para la entidad en términos productivos, pero adquiere importancia en cuanto a labores específicas que se deben desarrollar, ya que se requiere

principalmente de técnicos agrícolas y agrónomos para actividades tales como: análisis del ph del agua y monitoreo.

La experiencia representa el aprendizaje práctico o continuo obtenido por un individuo en una o distintas organizaciones. Es este componente el que permite una mayor seguridad y familiaridad por parte del trabajador en el desempeño de sus labores y en la toma de decisiones. Para la empresa agrícola en estudio la experiencia es el componente más importante, ya que es clave y crítico, además de ser altamente valorado. Asimismo para la empresa una mayor experiencia del personal, implica una mayor productividad de éste en las tareas que le han sido encomendadas, debido a que dicho personal cuenta con la práctica y los conocimientos requeridos.

La capacitación es la denominada educación específica desarrollada por las empresas a sus trabajadores en beneficios de la entidad, se debe instituir al personal mediante métodos apropiados que le permitan comprender el tipo de producto que se realiza, y las necesidades que dicho producto satisface en los clientes. La capacitación en la empresa en estudio se realiza constantemente, dada la colaboración total de la jefatura en los procesos productivos, que permite orientar al personal tanto nuevo como antiguo. Además se realizan charlas y se evidencia una participación en diversas ferias de expertos agrónomos. Todo lo anterior, representan capacitaciones informales que son propias de la organización y que involucra mayor especialización del personal en los procesos productivos. Es importante capacitar al personal en etapas, de tal forma, que todos cuenten con un conocimiento de sus labores y de lo que se espera de los mismos. Efectuar una inversión en capacitación, por lo tanto, incrementa los niveles de productividad del individuo, además de permitirle el acceso a un puesto de trabajo superior.

La empresa ha efectuado inversiones en capital humano en el periodo 2014-2015, lo cual se logra determinar, dado que la empresa efectúa constantes capacitaciones de manera informal tanto a personal antiguo como a nuevas contrataciones. En cuanto a las capacitaciones efectuadas a personal antiguo, esta se realiza por parte de la jefatura de producción, la que se encarga de indicar al personal cuales son las principales enfermedades y plagas que presenta la planta, para que así el personal comunique inmediatamente las anomalías que identifique en el desempeño de sus labores a dicha jefatura y se puedan tomar las decisiones oportunas evitando una desafortunada propagación. Para nuevo personal se hacen capacitaciones dependiendo del nivel del componente experiencia que demuestra el individuo, dado que si presenta suficiente

experiencia en el ámbito de los esquejes de clavel se procede a efectuarle diversas preguntas que permitan determinar lo apropiado de los conocimientos que posee, y el nivel de calidad que tuvo en su trabajo anterior, lo que permitirá orientarlo en cuanto a los requerimientos impuestos por la entidad. Por otro lado, si el individuo no presenta suficiente experiencia, se realiza un proceso de inducción, además de recorrer las distintas áreas para que obtenga una mayor comprensión de los procesos productivos de la organización, posteriormente se ubica a la persona en su puesto de trabajo para que comience las labores encomendadas, enseñándole los procedimientos de la cosecha, y estando con ella permanentemente para que se sienta en confianza, y vaya aprendiendo, conforme a sus propias capacidades.

La capacitación informal efectuada para obtener una óptima calidad de los esquejes, es la principal inversión en capital humano que la organización en estudio presenta para el periodo 2014-2015, principalmente en las áreas de planta madre, enraizamiento y mantenimiento. El tiempo invertido y los recursos aplicados en cuanto a los conocimientos de la jefatura, además de las charlas y ferias agrónomas apropiadas, representan para el capital humano una adquisición de conocimientos y habilidades en el día a día, que han permitido un incremento en su productividad logrando los rendimientos esperados.

La salud representa un componente fundamental en el personal de una entidad, ya que se requiere que éste cuente con las condiciones óptimas de salud que le permitan ejecutar sin dificultades sus labores. A mayor esperanza de vida, mayor es la motivación de invertir en capital humano. En la empresa agrícola en estudio, este componente influye significativamente en una disminución en la productividad de los individuos, dadas las enfermedades y permisos solicitados, que les impiden obtener los rendimientos que la empresa espera de los mismos. Las pérdidas de productividad se ven reducidas con un buen estado de salud que presente el personal.

La empresa agrícola en estudio en definitiva manifiesta que en cuanto mayores son los conocimientos adquiridos por su personal, éste demuestra un incremento en su productividad. Los trabajadores deben desempeñar sus labores de acuerdo al rendimiento exigido, y al cumplir las metas establecidas son bonificados, lo que representa un incentivo que permite elevar su productividad. La empresa mantiene un control de la cosecha de esquejes de clavel efectuada por el área de planta madre y de la cosecha de plantas de clavel (esquejes de clavel con raíz) realizada en el área de enraizamiento, lo que permite evaluar el desempeño y rendimiento de los trabajadores. En definitiva, la productividad

aumenta por consecuencia de la adquisición de nuevos conocimientos, destrezas y habilidades, además de los incentivos que son proporcionados a personal y la motivación que éste presente.

Según la teoría del capital humano, la productividad aumenta como consecuencia de la adquisición de conocimientos y habilidades, ya sea a través de una formación general o específica. El incremento de dicha productividad permite una relación directa con el crecimiento económico organizacional, además de una mayor competitividad al considerar el capital humano como fuente de ventaja competitiva, dado que es un factor único y difícil de copiar.

Resulta fundamental para la organización la participación del personal en las áreas del proceso productivo (plantas madre, enraizamiento y mantenimiento), demostrando que es dichas áreas, donde existe una mayor concentración de capital humano, y que es vital contar con una mayor productividad del personal en los meses de enero, febrero, octubre, noviembre, diciembre (temporada estival), en donde las condiciones climáticas permiten abastecer un incremento en la demanda. Es el capital humano el que constituye un factor clave para el logro de los objetivos de la organización.

Las principales situaciones que se producen en el entorno y que influyen en la entidad, consisten en los cambios climáticos que claramente resultan ser incontrolables para la empresa y que implican grandes dificultades cuando las condiciones climáticas son desfavorables para la producción. Por otro lado, la organización se muestra afectada ante las preferencias demostradas por las personas, quienes prefieren emprender rumbos distintos a los asociados al sector agrícola. Dado lo anterior, los trabajadores pertenecientes a la organización deben estar preparados y dispuestos para enfrentar los cambios que perjudican a la organización y asumir con un mayor compromiso las decisiones tomadas por ésta ante tal situación.

Efectivamente se debe invertir en el intelecto humano, pero para ello se deben identificar las necesidades actuales y futuras en cuanto a conocimientos. La necesidad de la empresa para efectuar una inversión en capital humano radica en que la organización pueda evolucionar de acuerdo al mercado. Es en el área productiva en donde dicha necesidad existe y se debe satisfacer, dados los nuevos conocimientos que se requieren en los procesos productivos propios de la entidad.

Las áreas y ámbitos en los que la empresa agrícola en estudio requiere de especialización son las áreas de 1) Planta madre en cuanto a una mayor técnica que permita una mayor cosecha de esquejes de clavel, 2) Enraizamiento para un mayor cuidado de la raíz. 3) Packing en cuanto a mayores conocimientos por parte del personal encargado de asesorar al cliente en la entrega del producto y en lo que se considere necesario en la post-venta. Además se requiere de especialización en los ámbitos de aplicador para una correcta fumigación y en el encargado de riego (fertilización) dados los nuevos sistemas tecnológicos implementados por la organización en estudio.

Las especializaciones se necesitan efectuar a través de una inversión en capital humano, mediante una inversión específica (por parte de la empresa) a través de capacitación informal en beneficio de la organización. Dicha capacitación debe permitir la adquisición de nuevas destrezas y conocimientos suficientes, que permitan a los individuos comprender su rol en las tareas encomendadas y generar confianza en cuanto a la eficacia en su trabajo. Las tecnologías permiten incrementar la productividad, sin embargo, se necesita de capital humano con los conocimientos apropiados y suficientes para tomar ventaja de dichos avances tecnológicos.

La empresa está dispuesta a aportar los recursos necesarios para efectuar la inversión en capital humano, y por lo tanto, asumir los costos de oportunidad y riesgos que correspondan. Además requiere de una óptima orientación y apoyo por parte de los organismos gubernamentales, para ejecutar con una mayor eficacia las capacitaciones a su personal.

El proveedor de la empresa en estudio es Barberet & Blanc, encargada de suministrar las plantas madres, materia prima fundamental para los procesos productivos propios de la organización. Sus clientes son pequeños agricultores que se dedican a la producción de flores de corte de clavel, para su venta a los consumidores finales. La empresa es competitiva en cuanto se destaca por entregar a los clientes productos que cuentan con una óptima calidad, además de asesorarlo en los ámbitos propios de la producción en la cadena de valor de claveles. La empresa considera que sus competidores presentan una menor calidad en los productos, y que por lo tanto, no es necesario identificar las estrategias determinadas por éstos. Sin embargo, pese a que la empresa es líder en el mercado propio de su actividad, los cambios impuestos a nivel global, exigen que esté constantemente innovando y demostrando una elevada competitividad que le permita seguir en marcha y con excelentes resultados. A futuro pretende lograr una estrategia de diferenciación

(mayores variedades de flores). Para lo anterior, necesita de un capital humano suficiente y competente, el cual constituye para la entidad una fuente de ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo González, Karina & Contreras, Martha Yáñez,. (2012). INVERSIÓN EN ENTRENAMIENTO EN EL EMPLEO: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. *Semestre Económico*, 15(31), 153-172. Retrieved April 24, 2016, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462012000100007&lng=en&tlng=es.
- Beldarrain, V. C. (2012). Tecnología y globalización económica. *Araucaria*, 14(27), 101-119.
- Bernal, C. T., & Mantilla, S. S. (2011). Aspectos generales del concepto "capital humano". *Revista Criterio Libre*, 9(14), 203-225.
- Bravo, E. (2012). Globalización, innovación tecnológica y pobreza. Aproximación a las nuevas conceptualizaciones en Latinoamérica. *Espacio Abierto. Cuaderno venezolano De Sociología*, 21(3), 543-556.
- Brito Mejía, T., Cardona Acevedo, M., Montes G., I., Vásquez Maya, J., & Villegas González, M., & Semillero de Investigación en Economía –SIEDE–, U. (2012). Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral. *Cuadernos De Investigación*, 0(56). Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1287>.
- Calderón V., Jesús A.; Mousalli K., Gloria M.; (2012). Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones. *Actualidad Contable Faces*, Enero-Junio, 05-18.
- Cortez, P. (2013). Las flores de corte: un rubro que florece. septiembre 28, 2015, de ODEPA Sitio web: http://www.odepa.cl/wpcontent/files_mf/1379351100Flores_de_corte_unrubro_que_florece.pdf
- Davenport, T. (2000). *CAPITAL HUMANO Creando ventajas competitivas a través de las personas*. España: edipe.
- Enciclopedia y Biblioteca Virtual de Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. (s.f). Necesidad. diciembre 18, 2015, de Eumed Sitio web: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/jph/N.htm>

- *Estrategias Regionales de Competitividad por Rubro: Taller Flores de Corte (Clavel) Mercado Interno.* (s.f). Agosto 18, 2015, de INDAP Sitio web: [http://www.indap.gob.cl/extras/estrategias-por-rubros-2005/5region/19FloresCorte\(Clavel\)-VRegion\(Matrices1.2.3\).pdf](http://www.indap.gob.cl/extras/estrategias-por-rubros-2005/5region/19FloresCorte(Clavel)-VRegion(Matrices1.2.3).pdf)
- García, Jambell, & Pulgar, Nora. (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 721-726. Recuperado en 23 de abril de 2016, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400014&lng=es&tlng=es.
- Godoy, E., & Moreno Briceño, F. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Revista Daena (International Journal Of GoodConscience)*, 7(1), 57-67.
- González-Álvarez, Nuria, & Solís-Rodríguez, Vanesa. (2011). Descubrimiento de oportunidades empresariales: capital humano, capital social y género. *Innovar*, 21(41), 187-196. Retrieved October 29, 2015, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000300014&lng=en&tlng=es.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Linares, X. M., Perdomo Victoria, C. I., & Segredo Pérez, A. M., (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Cubana De Educación Medica Superior*, 27(3), 288-295.
- López, Osvaldo. (2012). La 'Invención' del Capital Humano y la Inversión en Capital Humano. *Revista Gestión de las personas y tecnología*, 13, pp. 71-84.
- Madrigal Torres, Berta Ermila; (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Enero-Junio, 65-81.
- Pedroza Flores, René; Villalobos Monroy, Guadalupe. (2009). PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO ACERCA DE LA RELACIÓN ENTRE EDUCACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO. *Tiempo de Educar*, Julio-Diciembre, 273-306.
- Ramírez Ospina, Duvan Emilio. (2015). Capital humano: una visión desde la teoría crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, Abril-Junio, 315-331.
- Servicio Nacional de Agricultura (s.f). *Capital Humano para una agricultura competitiva*. Recuperado 29 de septiembre de 2015, de Servicio Nacional de la

agricultura sitio web: <http://www.sna.cl/columna-del-presidente/capital-humano-para-una-agricultura-competitiva-2/>

- Traub, A., & Vicuña, B.,. (2012). Flores de corte: nuevas oportunidades. Agosto 15, 2015, de ODEPA Sitio web: www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/4639.pdf
- Valencia Rodríguez, Marino; (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. Entramado, Julio-Diciembre, 20-33.
- Velasco, J. (2014). *La industria y el mercado de las flores en Chile*. Agosto 16, 2015, de Red Agrícola Sitio web: <http://www.redagricola.com/reportajes/hortalizas/la-industria-y-el-mercado-de-las-flores-en-chile>

ANEXOS

Anexo 1: Cronograma de Actividades

N°	Descripción	AÑO 2016																			
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Contacto inicial																				
2	Aplicación de las entrevistas																				
3	Transcripción de las entrevistas																				
4	Envío de la transcripción para su revisión y autorización por parte del entrevistado																				
5	Procesamiento de la información																				
6	Análisis de los resultados																				
7	Discusión de resultados																				
8	Elaboración de las conclusiones de la investigación																				
9	Presentación Proyecto de Tesis																				
10	Redacción informe final																				
11	Entrega informe final de tesis																				

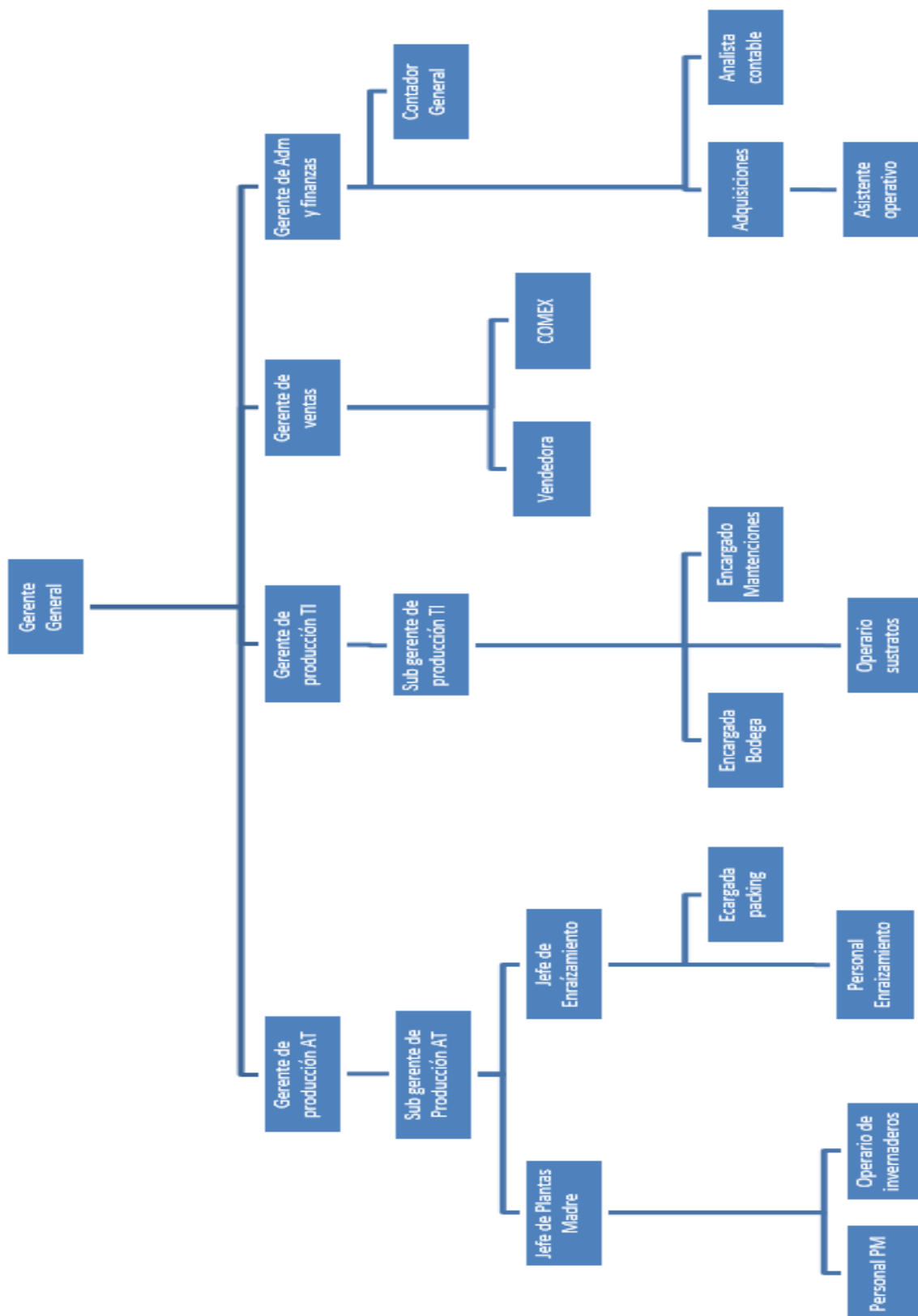
Anexo 2: Cadena de valor de los claveles

El proceso de la cadena de valor de los claveles, efectuado por las empresas dedicadas a su producción, se realiza en aspectos generales, a través, de los siguientes pasos:

- Se compran en empresas especializadas, con una especificación de sus variedades ej. variedad DOMINGO (clavel rojo).
- Esta compra se realiza con un mes de anticipación (aproximadamente), debido a que la empresa especializada debe prepararlos para el enraizado y su respectiva venta.
- En ese proceso se espera que el agricultor prepare sus naves haciendo hileras, y usando un marcador para una plantación uniforme, de más o menos, quince centímetros de separación por planta. Esto es necesario para tener una buena ventilación y oxigenación de la planta. También es opcional ponerle una malla tutora antes de plantar por lo menos cinco niveles.
- Estando todo preparado el agricultor, distribuye de acuerdo al orden de las variedades, en las hileras previamente húmedas.
- Estando todo plantado, después de quince días se realiza lo que se denomina “pinzado” (se cuentan cinco pares de hojas se corta y se elimina el resto).
- Se hace una aplicación de fungicida para prevenir una posible pudrición en el lugar que se hizo la herida, lo mismo se realiza para el cuello de la planta.
- A medida que la planta va creciendo se efectúan varios pinzados a intervalos. La cantidad va a depender de la necesidad del agricultor (tener gran cantidad de producción en una época de mayor venta o una producción durante todo el año).
- Esto último es muy importante debido a que según la fecha de plantación y el trabajo de los pinzados, el agricultor se programa para la venta de flores (variando el precio). Ejemplo: el plantando en invierno tendrá muy buena producción en noviembre y diciembre, dado que son meses de mucha producción.
- Hay trabajos que son importantes de mencionar, tales como: desbotonado, encasillado, desenrede. Estos se hacen para que la vara se encuentre en muy buena calidad, ya que, su precio en el mercado depende de su altura y de que su vara se encuentre derecha .Se seleccionan de esta manera: select -fancy-standar-short.

- El desbotonado consiste en dejar solamente el botón basal y los laterales se eliminan de la vara.
- El encasillado es dejar cada mata en un respectivo cuadrado, así se mantiene ordenada y se evita que la vara se doble, esto se realiza con una malla tutora o con un enmallado hecho a mano, colocando alambres a lo largo del área y después tejiendo con hilo de algodón. Las dos formas mencionadas resultan ser muy eficaces.
- El desenrede se hace todas las mañanas, se revisan las varas que estén dobladas y se devuelven a su lugar.
- Volviendo a la calidad de la vara, se hacen paquetes de veinte o veinticinco claveles del mismo color, y se preparan las respectivas cajas para la venta. Todo lo anterior, de acuerdo a la demanda del mercado (se pueden realizar cajas de 400 a 500 claveles, por ejemplo).
- Finalmente se realiza la distribución de las flores de corte de clavel, principalmente en supermercados, Mercado de las flores de Santiago, entre otros.

Anexo 3: Organigrama de la empresa en estudio



Fuente: “Empresa Agrícola en estudio” .

Anexo 4: Proceso Productivo Empresa Agrícola en estudio



Proveedores Planta Madre



Área planta madre



- Fumigación
- Fertilización
- Monitoreo



Cosecha esquejes de clavel





Posteriormente, se dejan reposando hasta que obtengan una temperatura adecuada



Pasan a Cámara, y de acuerdo a los pedidos de los clientes, son retiradas para su posterior hidratación y plantación en área de enraizamiento



Área de Enraizamiento



- Fumigación
- Fertilización



Se procede a la cosecha de plantas de clavel

(Esquejes de clavel con raíz)



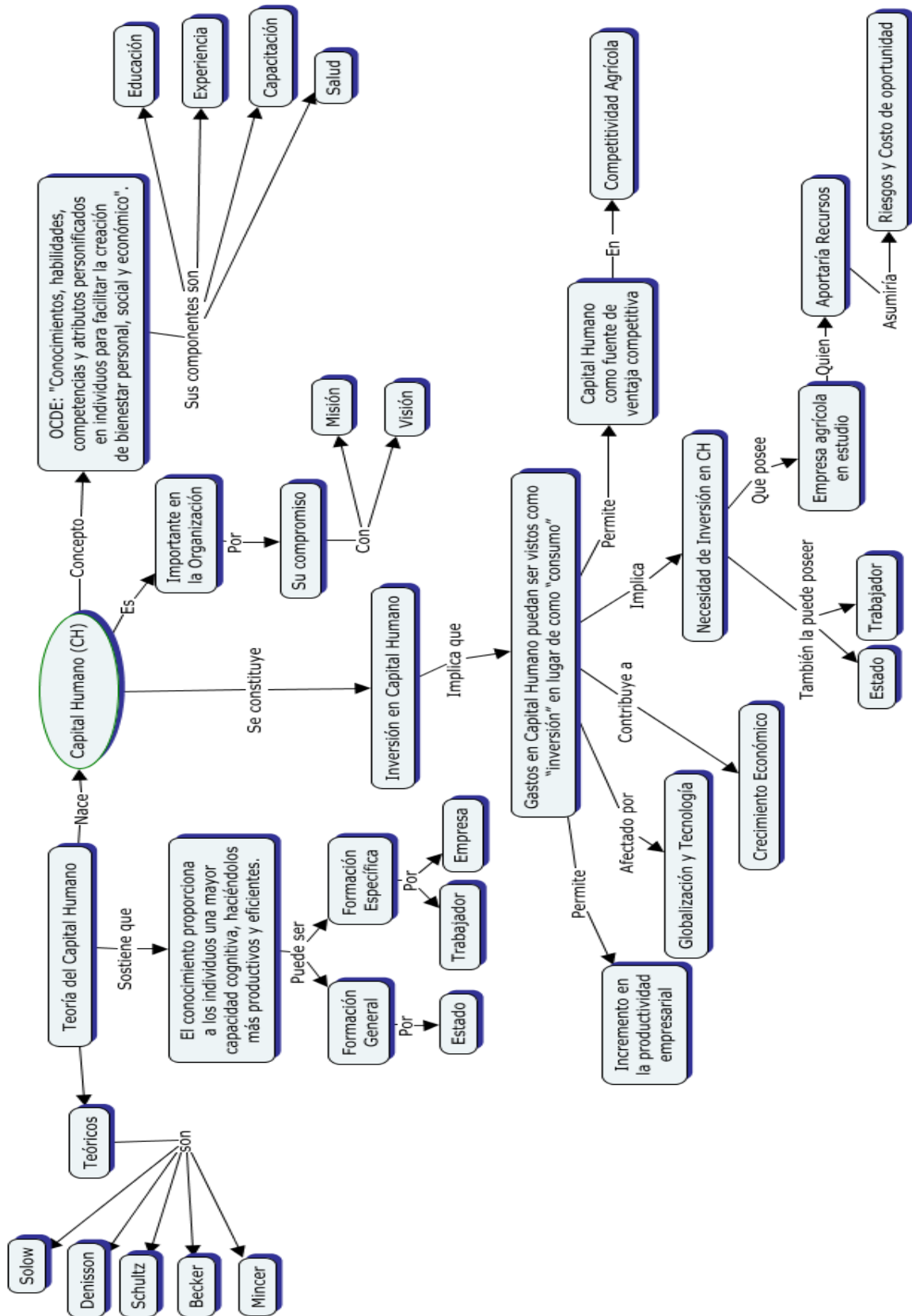
Luego pasan a cámara para su mantención



En área de Packing, se entrega el producto a clientes.



Anexo 5: Mapa Conceptual de Marco Teórico



Fuente: "Elaboración Propia".

Anexo 6: Entrevista Gerente de Administración y Finanzas

Entrevista 1

Cargo: *Gerente de Administración y Finanzas*

Tesista: *Dannia Díaz Tapia*

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la Empresa?

Gerente de administración y Finanzas.

2. ¿Qué objetivo cumplen las finanzas dentro de la empresa?

La optimización de recursos, principalmente.

3. ¿De qué forma optimizan esos recursos?

A través de cotizaciones, de entrega de información a distintas áreas, por ejemplo, al área de producción se le entrega información de cuanto ha gastado, para que así puedan hacer gestión sobre esos costos, o el uso de estos, como nos financiamos, el uso de bancos, y pago de proveedores también, por ejemplo, como pagamos al proveedor extranjero, cual es el mejor momento para pagar, cuando está el dólar bajo, ese tipo de optimización.

4. ¿De qué manera esos objetivos se encuentran alineados con la misión y visión de la empresa?

Se encuentran alineados, porque los objetivos de la empresa, es rentabilizar.

5. ¿Cuál es el nivel educativo con el que cuenta su personal?

Dentro de mi área, yo soy universitario y los demás son técnicos.

6. ¿Cuál es el indicador más importante en que se concentran al momento de determinar el rendimiento de un trabajador?

En mi área no tengo indicadores, porque son demasiadas las cosas, trabajos, que hacemos, no es uno solo, no es como cosechar claveles, es llenar muchas informaciones, alimentar sistemas, principalmente, no tengo un indicador, más que los tiempos, o sea, por ejemplo, yo tengo que entregar los estados de resultados los veinte de cada mes, ese es un indicador.

7. ¿Cuáles son las debilidades que presenta mayoritariamente el personal?

El uso de algunas herramientas como el Excel.

8. ¿Qué importancia le asigna a la experiencia con la que cuenta el capital humano de la empresa?

Harta, mucha, es crítico para que la empresa sea competitiva.

9. ¿Cuál es el clima laboral que se presenta en la empresa?

Es bastante bueno.

10. ¿Consideraría que la colaboración y trabajo en equipo, incrementa los niveles de competitividad?

Sí, porque se produce sinergia, o sea, cuando uno trabaja en equipo, uno es capaz de realizar tareas mucho más eficiente, mucho mejor, porque uno se da cuenta de los errores, uno puede conversar mejores caminos, dos cabezas piensan mejor que una.

11. ¿Cómo afectan los constantes cambios que ocurren en el mercado, en la gestión del personal?

Bastante, porque yo creo que cada vez se están haciendo más complejas la contrataciones, hay menos personas interesadas en trabajar en la agricultura, entonces, también está, limitando un poco para poder crecer como empresa, conseguir gente, o sea quizás nosotros podríamos crecer al doble o producir mucho más, pero no tenemos la cantidad de personas para poder hacerlo, y no existen.

12. ¿Considera que si el personal logra obtener un mayor conocimiento de su área de trabajo, el capital humano es competitivo?

Sí, yo creo que aprendiendo, entendiendo mejor que es lo que uno hace dentro de tu área de trabajo, uno puedo mejorarla o dar opiniones, o distintas cosas que lo hacen ser más eficiente, más productivo.

13. ¿Cuáles son los incentivos que mayoritariamente se asignan a los trabajadores?

Los incentivos son dinero por metas.

14. ¿Qué tipos de capacitaciones se han realizado al personal periodo 2014-2015?

Charlas, se envía al personal a cursos, ya algo estamos haciendo.

15. ¿Qué tipo de clientes tiene la empresa? ¿Cuáles son sus principales clientes?

Son clientes agrícolas, pequeños agricultores en su mayoría.

16. ¿La satisfacción de los clientes permite que la empresa sea más competitiva?

Si.

17. ¿Cómo es la calidad de su producto y servicio de entrega en relación a los competidores?

Yo creo que la nuestra es muy buena, tenemos una muy alta calidad, yo creo que, junto con un precio competitivo.

18. ¿Los Clientes que mayoritariamente tiene la empresa son la región o a lo largo de todo el país?

Vendemos desde Arica a Punta Arenas.

19. ¿Qué tan competitiva considera que es la empresa dentro del sector en el cual se maneja?

Somos bastante competitivos.

20. ¿Cuáles son las ventajas competitivas a desarrollar o fortalecer?

Competitivas, yo creo, que reducir los costos, usar una estrategia de costos, yo creo que es lo que más vamos a empezar a hacer, y diversificación de productos, que también va en la línea, de la baja de costos.

21. Entonces desean incorporar más productos al mercado.

Si, estamos buscando hacerlo.

22. ¿Qué tipo de productos?

Nuevas flores, rosas, crisantemos...

23. ¿La empresa cuenta con motivaciones para capacitar al personal, y así obtener mayor competitividad?

Si, esa es la idea principalmente.

24. ¿Cuál es la motivación de la empresa, para realizar una inversión en el personal?

Que aumente la productividad.

25. De realizar inversiones en el personal ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios?

Si, contamos con los recursos.

26. ¿Sienten que necesitarían apoyo de las entidades públicas?

Si, por supuesto, es necesario.

27. ¿Y consideran que hasta el momento el apoyo de las entidades gubernamentales es suficiente?

Hasta el momento no hemos usado mucho ese tipo de apoyo, por lo tanto, no podemos dar mayor opinión al respecto por el momento.

28. ¿De realizarse una inversión en personal, se verían afectadas otras áreas de la empresa, dados los costos que la empresa debería asumir?

Sí, claro si nos enfocamos en una área, yo creo que todo repercute, como todos trabajamos en equipo, si una área es mejor, todos somos mejores.

29. ¿Entonces considera que la entidad tiene la necesidad de realizar una inversión en el personal como una medida de competitividad?

Sí, Porque aumenta nuestra competitividad, es decir, si somos mejores produciendo, producimos a un menor costo podemos reducir precios, traspasar eso a nuestros clientes, vamos a vender mucho más y obviamente vamos a ganarle a la competencia, o vamos a mantener un producto de mucha mejor calidad y a un mismo precio.

30. Entonces, ¿En qué aspectos necesitaría la empresa realizar una inversión en capital humano?

Más capacitado en el rubro agrícola, es complicado, porque no es un rubro muy tecnologizado, entonces de repente, por mucho se capacite más, la gente no va a cosechar mejor el clavel, no sé, si me explico. Pero si tuviéramos una máquina que fuera una cosechadora de clavel, claro, que se necesitan más capacitaciones. Claro que si hay algunos puntos, por ejemplo, las fertilizaciones y un manejo de producto, que puedan necesitar más capacitación.

31. ¿O sea que en un principio, sería bueno capacitar, y lo demás iría dependiendo de la experiencia que vaya adquiriendo el personal en el tiempo, y de las nuevas necesidades de la empresa?

Sí, claro.

32. ¿Entonces es de considerar que el retorno de la inversión sería positivo para la empresa y el personal?

Sí, creo yo que es muy importante, o sea aquí, todos crecemos juntos.

33. ¿Si el personal se va motivando más entonces participaría más en la empresa?

Si, por supuesto, se sentiría mucho más comprometido con la empresa.

Anexo 7: Entrevista Gerente de Producción

Entrevista 2

Cargo: *Gerente de Producción*

Tesista: *Dannia Díaz Tapia*

1. ¿A qué se dedica la empresa?

A la producción de esquejes de clavel, principalmente. Además tiene unas representaciones de unas empresas internacionales, y además hacemos sustratos.

2. ¿Qué tipo de estructura jurídica tiene la empresa?

Limitada, es una pequeña empresa.

3. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Gerente de Producción.

4. ¿Qué objetivo considera Ud., que cumple la Producción dentro de la empresa?

Es lo más importante.

5. ¿De qué manera esos objetivos se encuentran alineados con la misión y visión de la empresa?

En el fondo uno de los objetivos es producir esquejes de la mejor calidad posible, claro que están alineados en ese sentido en términos de producción.

6. ¿Cuál es el nivel educativo con el que cuenta su personal?

Depende del área, hay profesionales y no profesionales. Profesionales: Ingenieros Comerciales, Civil y Agrónomos. No profesionales: personas con y sin cuarto medio terminado.

7. ¿Cuál es la necesidad de la empresa de realizar una especialización del personal?

En el área de producción hay algunas etapas en el que se necesita personal especializado y lo otro es especializado por la vida (aprendizaje en terreno).

8. ¿Cuál es el indicador más importante en que se concentran al momento de determinar el rendimiento de un trabajador?

Depende del área en el que esté, depende de lo que me interese, de lo que vaya a obtener. En el caso de la producción también depende, porque tengo distinta gente que trabaja conmigo entonces lo más básico es que logre rendir, hacer la cantidad de esquejes de clavel.

9. ¿Cuál es el compromiso que los trabajadores demuestran al momento de desempeñar sus labores?

El compromiso es súper relativo, la gente nueva que llega es menos comprometida (la gente más joven), mientras tanto que la gente mayor todavía tiene compromiso, porque igual yo creo que es porque tienen otras necesidades. Por ejemplo los últimos contratados mayores de 45 años tienen un mayor grado de compromiso que una persona de 25 años.

10. ¿Cuáles son los aspectos que más aprecia del personal?

Yo tengo dos tipos de personal, la gente que trabaja conmigo y la gente que trabaja en terreno. La gente que trabaja conmigo yo valoro el compromiso (estar apañándose), es distinto el grado de compromiso de la gente que trabaja directamente conmigo que los trabajadores que trabajan haciendo la cosecha de esqueje o la producción misma.

11. ¿Cuáles son las debilidades que presentan mayoritariamente el personal a su cargo?

Las debilidades son la falta de experiencia, mayores ganas de trabajar.

12. En cuanto a la formación y aprendizaje del personal ¿Cómo se ha dado a través del tiempo?

Antiguamente capacitábamos mucho más a la gente, realizábamos capacitaciones frecuentemente, pero solo duraban por un cierto tiempo. Pero la gente comienza a emigrar a otros rumbos o jubilados y de nuevo hay que capacitar ya que va llegando gente nueva.

13. ¿Qué importancia le asigna a la experiencia con la que cuenta el capital humano de la empresa?

Para mí la experiencia es lo mejor, más que el conocimiento. Ya que la experiencia está asociado a un criterio. Conocimiento sin criterio no es conveniente.

14. ¿Cuál es el clima laboral que se presenta en la empresa?

Somos casi pura mujeres, se mantiene un clima laboral bueno, pero los trabajadores pueden tener otras visiones. Pero siempre hay entidades que generan conflicto, pero ahora no es tan frecuente.

15. ¿Consideraría Ud., que el Capital Humano motivado, mejora la productividad incrementando su rendimiento en los procesos?

Depende de la edad, tenemos que hacer muchas cosas en especial en la cosecha de plantas madre y uno no sabe que los motiva literalmente, creo que debería investigar que los motiva, lo que me motiva a mí no será lo mismo que a ti.

16. ¿Cómo afectan los constantes cambios que ocurren en el mercado nacional e internacional, en la gestión del personal?

Que te cuesta conseguir más hombres, gracias a eso tengo falencia de hombres y mano de obra más calificada (la gente hoy en día no quiere trabajar en el campo).

17. ¿Usted considera que el capital humano con el que cuenta la empresa es suficiente para lograr las metas de la empresa?

No.

18. ¿La formación con la que cuenta el personal actualmente es suficiente, o implicaría la adquisición de nuevos conocimientos?

Hoy en día como estoy ahora, yo encuentro que el traer nuevo personal con experiencia de la vida, es muy difícil de encontrar, por eso hay que comenzar a traer técnicos agrícola, ingenieros...

19. ¿Cómo se evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Existe un seguimiento de su desempeño de manera periódica?

Si, se realiza de manera concreta, de cuanto han cosechado, evaluando un registro de cada trabajador.

20. ¿Cuáles son los incentivos que mayoritariamente se asignan a los trabajadores?

Los incentivos corresponden a dinero por cantidad producida.

21. ¿Qué tipo de capacitaciones se han realizado al personal?

Ahora último ninguno, hace como dos años que no se han realizado capacitaciones, por falta de tiempo y por no encontrar al personal adecuado para realizar las capacitaciones. Pero ahora que lo pienso se han hecho capacitaciones de forma indirecta a través de vías de charlas de las ferias y todas las personas participan.

22. ¿Quiénes son los proveedores de los productos?

Barberet & Blanc, casa española, en lo que es material vegetal.

23. ¿Cómo son sus procesos productivos?

Existían manuales de procedimientos, pero tenemos que revisarlos, porque justo ahora hay manuales que no se están implementando, pero existen procedimientos que se llevan a cabo a través de hojas y cuadernos.

24. ¿Qué tipo de clientes tiene la empresa?

Son agricultores, en su mayoría.

25. ¿Cuáles son las estrategias cooperativas y competitivas de la producción?

Mejorando el proceso y usando implementos de una mayor calidad y diferente al resto. Hoy trabajamos con nuestro Ingeniero Civil industrial, para mejorar procesos.

26. ¿Qué tan competitiva considera que es la empresa dentro del sector en el cual se maneja?

Alta, somos como líderes del sector.

27. ¿Cuáles son los riesgos de la industria en la que participa la empresa?

El tema de la sequía nos afectó duramente, espero que este año no vuelva a pasar, pero son factores más del INDAP (Instituto De Desarrollo Agropecuario) porque si ya no quiere ayudar más a los agricultores, sería algo negativo.

28. ¿En qué aspectos de producción, la empresa necesita realizar una inversión para capacitación?

En el aplicador, ejemplo tenemos un aplicador calificado con su carnet porque hemos estado rotando al personal para ver cuál es el más idóneo. Ya tenemos que entrar a capacitarlo. Y por otro lado queremos capacitar a la persona que está encargada del riego, para que tenga mayor conocimiento dado que se están implementando sistemas tecnológicos más complejos en términos de fertilización y necesitamos que esa persona maneje más parámetros. Por lo tanto, hay que capacitar y obvio lo que tratamos de hacer es capacitar a dos, no a uno, en caso de que uno de ellos llegara a faltar se encuentre otra persona que también sepa.

Anexo 8: Entrevista Jefe de Producción (Plantas Madre)

Entrevista 3

Cargo: *Jefe de producción*

Tesista: *Dannia Díaz Tapia*

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la Empresa?

Jefa de Producción de esquejes de clavel, hace once años en esta empresa, y también he tenido este cargo en otras empresas de la zona.

2. ¿Qué objetivo cumple la producción dentro de la empresa?

Es la prioridad, es el principio de todo lo que hace la empresa, es decir, plantas madre es el objetivo principal porque de ahí salen los esquejes que después van a un proceso de enraizamiento, y el cual la finalidad es presentar una óptima calidad de planta al cliente.

3. ¿De qué manera esos objetivos se encuentran alineados con la misión y visión de la empresa?

Están alineados, debido a que la empresa hace y exige la mejor calidad para el cliente, y pretende ser la mejor a nivel nacional, y mejor aún a nivel internacional, por lo cual se hace un exigente control de calidad, que es una de las cosas que yo hago.

4. ¿Cuál es el nivel educativo con el que cuenta su personal?

Hay profesionales, técnicos, personas con enseñanza media completa y algunos con enseñanza media incompleta, en su mayoría son mujeres.

5. ¿Cuáles son las áreas en las que trabaja el personal de la empresa?

Mira hay cinco áreas:

- *Planta madre que son tres sectores divididos en plata madre uno, dos y tres. (En donde estos niveles se refieren al tiempo que lleva la planta madre en la empresa produciendo esquejes de clavel).*
- *Enraizamiento que consiste en que después de que se realiza la cosecha de esquejes de planta madre, pasa a cámara tres días en un embalaje especial que se hace, y la jefa encargada de enraizamiento, los saca para hidratarlos, de acuerdo, a la información que se le ha entregado detallada por cliente, de ahí, pasa a ser enraizada en este sector, más o menos quince a veinte días.*
- *En sector Packing, las recibe la persona encargada para ser entregada al cliente como esqueje con raíz, y por supuesto en óptimas condiciones, en un embalaje adecuado para su mantenimiento en el proceso de transporte, que algunas veces son varias horas, por ejemplo, cuando van a Iquique, las cuales llegan en muy buen estado.*
- *En Bodega se encuentran todos los materiales de embalaje, como por ejemplo, las plantas al salir de enraizamiento van en bolsas especiales que mantienen la humedad y la calidad de la planta, y el embalaje que son cajas con revestimiento especial por dentro que impide la deshidratación de las plantas en el transporte, tal como el caso de Iquique que mencioné anteriormente.*
- *Y en sector químicos, es el sector tal cual, lo dice su nombre, donde se encuentran todos los insumos que son usados para la fertilización y fumigación de las plantas madre, y también en enraizamiento. Bueno como nota, esta área es muy importante debido a que como un buen trabajo en conjunto, tanto de mi parte como la gerente de producción y técnico agrónomo, las plantas gozan de una excelente calidad.*

6. De las áreas mencionadas, ¿en qué áreas se requiere una especialización del personal?

Para mí son tres de dichas áreas, que es planta madre, enraizamiento y packing. Plantas madre, la cosecha de esquejes es un trabajo muy minucioso, debido que el sistema de corte tiene unas reglas, las cuales son para no dañar la planta madre y su producción. En cuanto a enraizamiento, también tiene un proceso de cosecha muy delicado, que es para no dañar la raíz del esqueje. Y finalmente packing tener un conocimiento básico (al entregar las plantas con raíz al cliente), de la plantación en el campo productivo.

7. ¿Participa de alguna forma en los procesos productivos?

Si, participo al 100%, ya que al terminar cada mes, la administración me entrega una hoja con los pedidos de clientes para ser entregados el siguientes mes, que esta detallada por variedades. Entonces luego, de ello, me programo con las trabajadoras para cumplir con los pedidos, a través de los procesos de producción. Por ejemplo si la prioridad es la variedad "Domingo", es el primer objetivo.

8. ¿Además de los agrónomos que están en la empresa, requieren a veces de agrónomos especializados?

Si, algunas veces, por ejemplo en el campo de los plaguicidas, cuando hemos notado que la planta está siendo invadida por insectos en niveles mayores de lo normal, entonces, se les hace el llamado a estos especialistas que son entomólogos (BICEA), para que realicen los análisis respecto del tema.

9. ¿Cuál es el indicador más importante en que se concentran al momento de determinar el rendimiento de un trabajador?

La cantidad de cosecha de esquejes de clavel por día, por cada persona. Posteriormente se determina el rendimiento mensual de cada trabajador.

10. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores? ¿Existe un seguimiento de su desempeño de manera periódica?

Voy controlando y revisando permanentemente las cosechas de cada uno, y la calidad, por supuesto, en cuanto al seguimiento llevo un cuaderno control, en el cual se detalla por trabajador, la variedad de esquejes y cantidad cosechada.

11. ¿Cuáles son los incentivos que mayoritariamente se asignan a los trabajadores?

De acuerdo a la cantidad exigida mensual, se les da una bonificación, consistente en dinero, es decir, bonos por metas.

12. ¿Cuál es el compromiso que los trabajadores demuestran al momento de desempeñar sus labores?

Se encuentran comprometidos al 100%, para llegar a las metas del mes, aunque, de repente se encuentran unas variantes que influyen en el proceso, por ejemplo, enfermedades, permisos, que baja la productividad que tiene cada persona.

13. ¿Cuáles son los aspectos que más aprecia del personal?

Su responsabilidad con su trabajo y conmigo.

14. ¿Cuáles son las principales debilidades con las que se encuentra el rubro agrícola en las personas?

En el rubro agrícola, en general, cuesta mucho encontrar personas que trabajen en este sector, debido a que los hijos de las personas que han trabajado durante años en los sectores agrícolas, tienen una mejor calidad de educación, tanto técnica como superior, y falta mano de obra, debido a eso. Por otro lado, las enfermedades normales, por la edad, licencias médicas.

15. ¿Cuál es la importancia que tiene la capacitación para el nuevo personal?

Bueno, es muy importante, ya que es necesaria para tener una óptima calidad del esqueje, el cual va a ser mandado a enraizamiento, y posteriormente, a packing como esqueje con raíz, bueno, por ejemplo, cuando llega una persona, lo primero que le pregunto es si tiene experiencia en el rubro del esqueje y sector agrícola, si es nula por completo, empiezo dándole una inducción del tema, recorriendo todas las áreas a mi cargo, y después la ubico en una planta que ella se siente cómoda, en donde la producción no sea tan difícil, enseñándole los procedimientos de la cosecha, y estando con ella permanentemente para que se sienta en confianza, y vaya aprendiendo, de acuerdo, a su capacidad. Cuando haya logrado tener una óptima calidad, de la cosecha del esqueje, empiezo a trabajar con ella el tema del rendimiento, obviamente que anteriormente a esto, viene la presentación con sus compañeras y poniendo énfasis en el trabajo en equipo, lo cual considero que es muy importante para tener una buena calidad y productividad del esqueje. Si la persona tiene

experiencia en el tema, mis preguntas son para saber qué nivel de calidad tuvo su trabajo anterior, ya que acá, considero que lo más importante es que su cosecha sea de muy buena calidad, y que tenga un buen rendimiento, o sea, puede ser que tenga otras formas de trabajar, a eso me refiero, que sea diferente.

16. ¿Y en cuanto al personal que se encuentra en la empresa?

En cuanto al personal que ya lleva bastante tiempo se le hacen capacitaciones, sobre todo en lo que se refiere a enfermedades o plagas, que se pueden prevenir, por ejemplo, el proceso de desarrollo de la “arañita roja”, que es un ácaro invasivo. El resultado de esta capacitación es que, en el momento de la cosecha si llegan a encontrar individuos, me lo hacen saber inmediatamente, y yo lo comunico a la técnica agrónoma, y así, sucesivamente a la agrónoma, para así poner soluciones inmediatamente al tema, esto es para evitar la propagación ya que influye en el nivel de producción de esquejes.

17. En cuanto a la formación y aprendizaje del personal. ¿Cómo se ha dado a través del tiempo?

Bueno, yo estoy constantemente recibiendo más información sobre los temas, y se los hago saber oportunamente a mis trabajadoras. Por lo tanto, así vamos avanzando, un aprendizaje permanente.

18. ¿Qué importancia le asigna a la experiencia con la que cuenta el capital humano de la empresa?

La experiencia para mí es muy importante, debido a que en ella, tengo mucho apoyo dentro de planta madre, ejemplo, una persona que lleva ocho años, en caso de mi ausencia, ella es capaz de hacer un buen control de calidad a una persona recién llegada y a sus compañeras.

19. ¿Considera usted que el capital humano estando motivado mejora la productividad innovando en los procesos?

Sí, por supuesto, por ejemplo, hacer una pequeña convivencia en el mes, y hablar el tema del rendimiento y la calidad, escucho sus ideas, y los procesos que ellas ven que puedan funcionar mejor, de una u otra manera.

20. ¿Cómo afectan los constantes cambios que ocurren en el mercado, en la gestión del personal?

Afecta, sobre todo cuando hay mucha demanda, se requiere más personal, para abastecerla, sobre todo en temporada estival, en lo cual llegan muchos alumnos en práctica.

21. ¿Cuáles son las competencias, habilidades y conocimientos de los trabajadores?

Conocimientos en sí, son los que se le han enseñado, y la habilidad innata, del hecho de ser mujeres de trabajar con mayor delicadeza la planta.

22. ¿Considera que si el personal logra obtener un mayor conocimiento de su área de trabajo, el capital humano es competitivo?

Sí, porque a mayor experiencia, mayor productividad, y más podemos abastecer el mercado.

23. ¿Quiénes son sus proveedores?

La planta madre viene de la empresa Barberet & Blanc, la cual se encuentra en España.

24. ¿Existen manuales de procedimientos? ¿Para qué? ¿Quién lo realiza?

Tenemos programas semanales para fumigación, monitoreo de plagas, fertilizaciones, son trabajos de mantención. Lo realizamos en conjunto con producción y técnica agrícola.

25. En cuanto al programa mencionado. ¿En qué consiste el monitoreo? ¿Qué importancia tiene en el personal?

El monitoreo es lo que se denomina en el sector agrícola, fitosanitario, es decir, limpieza en las plantas, la técnica agrónoma lo realiza el día lunes, lo cual consiste en observar si las plantas han sido atacadas, por algún ácaro o insecto, si llegara a encontrar se focaliza y se resuelve en corto plazo, haciendo una aplicación de un acaricida, debido a que esto es muy invasivo, y lo cual influiría mucho en la producción, y en la calidad del esqueje.

26. Y en cuanto a los programas de fertilizaciones. ¿Cómo son llevados a cabo por el personal?

Se hacen análisis de PH del agua, y los productos que son necesarios para las plantas, y en ello se ve si hay una carencia de alguno de ellos, que afecte el crecimiento y la producción de la planta. Lo realiza la técnica agrícola, a mi cargo, que debe contar con la especialización y la experiencia para desarrollar las fertilizaciones.

27. ¿En qué otros aspectos de la producción, se considera importante al personal?

En la mantención del predio en general, por ejemplo, mantener en perfectas condiciones las naves de esquejes de clavel, y también esquejes con raíz, y libre de malezas, tanto adentro de las naves, como en el terreno en sí.

28. ¿Para ello necesitan especialización?

Claro, tienen que tener una adecuada implementación y manejo de productos que están utilizando, es personal que tiene experiencia en el ámbito.

29. ¿Qué tipo de clientes tiene la empresa? ¿Cuáles son sus principales clientes?

Empresarios agrícolas, que llevan muchos años en el rubro, y también personas que están en programas de INDAP y otros programas del gobierno, ellos al entregarles, las plantas con raíz, ellos las plantan en su predio, ya preparado, en el cual empieza su proceso de

crecimiento para una futura cosecha de flores de corte de clavel, los cuales comercializan en sectores como por ejemplo, la vega en Santiago.

30. ¿Cómo es la calidad de su producto y servicio de entrega en relación a los competidores?

Es buena, ya que nos preocupamos mucho de la excelencia en el producto y la buena entrega, en la cual entregamos al cliente un manual de instructivo, para el buen manejo y calidad de sus plantas hasta el proceso del corte de clavel. Además al cliente se le entrega asesoría, de parte del agrónomo como parte del servicio.

31. ¿Cuáles son los riesgos de la industria en la que participa la empresa?

Los principales son los riesgos naturales, como la sequía, ya que debido a eso bajarían nuestras ventas, porque el sector agrícola requiere del abastecimiento del agua totalmente, otro riesgos son los grandes cambios climáticos Estos son los principales riesgos que son incontrolables para nosotros.

32. ¿Cuál es la necesidad de la empresa, para realizar una inversión en el personal?

La necesidad de la empresa, es simplemente, evolucionar de acuerdo al mercado, hacer que nuestros procesos productivos, sean los más óptimos, no quedarnos tan solo con lo que ya hemos hecho, sino que avanzar juntos, hacia algo mejor, y para eso si o si se requiere invertir en personal, de tal manera, que se sientan comprometidos y entreguen lo mejor de sí mismos.

