UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

**ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA
AGRONÓMICA, ALIMENTARIA Y
DE BIOSISTEMAS**

**Modelo de Gobernanza Basado en Proyectos para una
Cooperativa Agroalimentaria.**

Caso de estudio: Camposeven, España

TESIS DOCTORAL

PROGRAMA DE DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE
DESARROLLO RURAL Y GESTIÓN SOSTENIBLE

Ana Teresa Herrera Reyes

Arquitecta

Director:

Dr. Ignacio de los Ríos Carmenado

Ingeniero Agrónomo

Madrid, septiembre de 2018

Código asignado: -

Tribunal designado por el Comité Académico y de Calidad el día de..... de 20.....

Presidente: _____

Secretario: _____

Vocal: _____

Vocal: _____

Vocal: _____

Suplente: _____

Suplente: _____

Realizado el acto de defensa y lectura de la Tesis el día de de 20 ..., en las instalaciones de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica, Alimentaria y de Biosistemas (ETSIAAB) de la Universidad Politécnica de Madrid.

EL PRESIDENTE

EL SECRETARIO

LOS VOCALES

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	1
I. EXPLORACIÓN INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
II. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS	4
II.1. Preguntas de investigación.....	4
II.2. Objetivos: general y específicos.....	4
II.3. Hipótesis	5
III. ENFOQUE METODOLÓGICO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	5
IV. ESQUEMA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	8
CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL: EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN EL SIGLO XXI.....	13
1.1. SITUACIÓN Y DESAFÍOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN EL SIGLO XXI: ÁMBITO GLOBAL	14
1.1.1. Tecnología e innovación	16
1.1.2. La gestión de las cadenas de suministros	19
1.2. EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN LA UE Y ESPAÑA	21
1.2.1. El sector agroalimentario en España.....	26
1.2.2. El cooperativismo agroalimentario en España	30
1.3. HACIA LA SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO.....	32
1.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	35
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO: HACIA UN SISTEMA DE GOBERNANZA BASADO EN PROYECTOS Y LA SOSTENIBILIDAD DE UNA COOPERATIVA AGROALIMENTARIA.....	39
2.1. LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y LA DIRECCIÓN POR PROYECTOS EN UNA ORGANIZACIÓN	39
2.1.1. Los proyectos y su dirección.....	39
2.1.2. Los programas y su dirección.....	40
2.1.3. Los portafolios y su dirección.....	41
2.2. LA GOBERNANZA BASADA EN PROYECTOS Y EL PROCESO DE PROYECTIFICACIÓN	42
2.3. LA MADUREZ Y LA EFICACIA DE LA GOBERNANZA	46
2.4. LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS: HACIA LA PROYECTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GOBERNANZA.....	49
2.4.1. IPMA OCB: un marco de trabajo para desarrollar las competencias organizacionales en dirección de proyectos	51
2.4.2. La complejidad en dirección de proyectos: la necesidad de enfoques que permitan afrontar los factores de complejidad provenientes del contexto.....	55
2.5. EL WORKING WITH PEOPLE: HACIA LA SOSTENIBILIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN Y DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO.....	58
2.5.1. Dimensiones del Working With People y su contribución a una organización agroalimentaria .	60
2.5.1.1. Dimensión técnico empresarial.....	61
2.5.1.2. Dimensión ético-social	62

2.5.1.3. Dimensión político-contextual.....	62
2.5.2. <i>Aprendizaje social como elemento integrador de conocimientos</i>	64
2.6. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	64

CAPÍTULO 3. DISEÑANDO EL MODELO DE GOBERNANZA BASADO EN PROYECTOS PARA UNA COOPERATIVA AGROALIMENTARIA69

3.1. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO UTILIZADO PARA EL DISEÑO DEL MODELO	69
3.1.1. <i>Sistema de conceptos inicial y su adaptación para obtener el conocimiento experimentado en la prueba piloto</i>	69
3.1.2. <i>Técnica de toma de datos utilizada en la prueba piloto</i>	77
3.1.3. <i>Los participantes en la prueba piloto</i>	78
3.1.4. <i>Proceso de toma de datos utilizado en la prueba piloto</i>	80
3.1.4.1. Condiciones y proceso de realización de las entrevistas	81
3.1.4.2. Gestión de datos, ética y protocolo de calidad	82
3.1.5. <i>Integración del conocimiento experto y el experimentado</i>	84
3.1.5.1. Datos del proyecto Rethink que han complementado el estudio	85
3.1.5.2. Proceso de integración del conocimiento experto y experimentado de ambas investigaciones	85
3.1.5.3. Enfoque analítico y plan de análisis para la integración del conocimiento experto y el experimentado.....	87
3.1.6. <i>Evolución del sistema de conceptos inicial hasta la elaboración del marco conceptual del modelo</i>	93
3.2. MODELO DE GOBERNANZA BASADO EN PROYECTOS PARA UNA COOPERATIVA AGROALIMENTARIA	96
3.2.1. <i>Bases conceptuales del modelo</i>	97
3.2.2. <i>Dimensiones del modelo</i>	98
Dimensión 1: <i>Gobernanza</i>	99
(1.1) La estructura organizativa	100
(1.2) Los valores y el código ético	101
(1.3) La misión, visión y estrategia.....	102
(1.4) Objetivos para el desempeño e indicadores claves.....	103
(1.5) Liderazgo	104
Dimensión 2: <i>Iniciativas estratégicas de responsabilidad social</i>	106
(2.1) Acciones para una agricultura sostenible	107
(2.2) Vínculo universidad - empresa	107
Dimensión 3: <i>Los valores en las relaciones interpersonales</i>	108
(3.1) Confianza	108
(3.2) Pertenencia y compromiso	109
Dimensión 4: <i>Acciones que generan aprendizaje social</i>	111
(4.1) Intercambio de información y experiencias	111
(4.2) Ayuda mutua	112
Dimensión 5: <i>Iniciativas estratégicas de carácter técnico-empresarial</i>	112
(5.1) Innovación y tecnología	113
(5.2) Sistema de gestión de la calidad	114
Dimensión 6: <i>Práctica y desarrollo de la dirección de proyectos</i>	115
Dimensión 7: <i>Gestión de las competencias de las personas</i>	116
(7.1) Definir los requisitos de competencias de las personas para cada puesto de trabajo..	117
(7.2) Evaluar el estado actual de las competencias de las personas que trabajan en la organización	118

(7.3) Establecer procedimientos para adquirir las competencias requeridas para cada puesto	118
<i>Dimensión 8: Alineamiento organizacional</i>	119
<i>Dimensión 9: Desarrollo continuo de las competencias organizacionales en dirección de proyectos</i>	120
3.2.3. Fases para la implementación de un sistema de gobernanza basado en proyectos	120
3.2.4. Esquema conceptual del modelo.....	122
3.3. INSTRUMENTO A SER APLICADO PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.....	123
3.3.1. Procedimiento de validación del instrumento	124
3.3.1.1. Validación cuantitativa	126
3.3.1.2. Validación cualitativa.....	127
3.3.2. Instrumento definitivo: cuestionario de autoevaluación para aplicar previo a la implementación del modelo	132
3.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	138
CAPÍTULO 4. APLICACIÓN PARCIAL DEL MODELO A LA SAT CAMPOSEVEN: RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO	141
4.1. FASE I. ANALIZAR EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.....	141
4.2. FASE II. EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SAT CAMPOSEVEN CON RESPECTO A LAS DIMENSIONES ESTABLECIDAS	143
<i>Dimensión 1: Sobre gobernanza</i>	143
<i>Dimensión 2: Sobre iniciativas estratégicas de responsabilidad social</i>	153
<i>Dimensión 3: Sobre los valores en las relaciones interpersonales</i>	157
<i>Dimensión 4: Sobre acciones destacadas que generan aprendizaje social</i>	161
<i>Dimensión 5: Sobre iniciativas estratégicas de carácter técnico-empresarial</i>	164
<i>Dimensión 6: Sobre la práctica y desarrollo de la DP</i>	171
<i>Dimensión 7: Sobre la gestión de las competencias de las personas</i>	174
4.3. RESUMEN DE LOS RESULTADOS.....	182
4.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO: ALGUNAS REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN	187
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES GENERALES	193
5.1. RECOMENDACIONES GENERALES	194
5.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	196
5.3. PROPUESTA DE LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	196
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	201
ÍNDICE DE ANEXOS	221

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procedimiento metodológico llevado a cabo para el diseño del modelo.....	7
Figura 2. Esquema general de la investigación	9
Figura 3. Contexto espacial de la investigación	13
Figura 4. Proyectos, programas y portafolios (cartera de proyectos) dentro de la organización.....	42
Figura 5. Visión general de los elementos de competencias organizacionales que plantea.....	52
Figura 6. Niveles de competencias de IPMA Delta.....	54
Figura 7. Características de las dimensiones de la complejidad en dirección de proyectos.....	57
Figura 8. Dimensiones del Working With People	61
Figura 9. Escenario del caso de estudio: una organización que no trabaja por proyectos.....	74
Figura 10. Resumen del enfoque y algunos aspectos metodológicos utilizados	77
Figura 11. Resumen del proceso de toma de datos llevado a cabo en la prueba piloto.	80
Figura 12. Resumen de los criterios de calidad utilizados en la investigación.....	83
Figura 13. La organización de los documentos del proyecto en MAXQDA	86
Figura 14. Sistema de conceptos inicial introducido en MAXQDA.....	86
Figura 15. Ejemplo de un segmento de texto codificado.	87
Figura 16. Ejemplo de un memo analítico creado durante el análisis de los datos.....	90
Figura 17. Sistema de conceptos generados hasta la 3 ^{era} fase de la codificación	94
Figura 18. Sistema de conceptos derivado de la 4 ^{ta} fase de codificación: marco conceptual del modelo.....	95
Figura 19. Dimensiones que abarca el modelo de gobernanza.....	98
Figura 20. Dimensiones que abarca el modelo de gobernanza que se propone.....	99
Figura 21. Fase II del modelo: dimensiones a evaluar.	121
Figura 22. Modelo de Gobernanza Basado en Proyectos para una Cooperativa Agroalimentaria.	123
Figura 23. Elementos que conforman la gobernanza	144
Figura 24. Organigrama de la organización.	144
Figura 25. Elementos relacionados con los valores y el código ético.	145
Figura 26. Elementos relacionados con misión, visión y estrategia	146
Figura 27. Elementos relacionados con el liderazgo.....	148
Figura 28. Elementos relacionados con la comunicación formal	149
Figura 29. Elementos relacionados con la comunicación a nivel vertical.....	150
Figura 30. Cuernos de vacas rellenos de estiércol	154
Figura 31. Elementos relacionados con el vínculo universidad-empresa	155
Figura 32. Elementos relacionados con la confianza.....	157
Figura 33. Elementos relacionados con el intercambio de información y experiencias.	162
Figura 34. Socios de Camposeven y sus frutales.....	163
Figura 35. Elementos y características de la innovación y la tecnología.	164
Figura 36. Elementos relacionados con la innovación en los procesos de producción.	165
Figura 37. Productos ecológicos de Camposeven	168
Figura 38. Elementos relacionados con la práctica y desarrollo de la DP	171
Figura 39. Elementos relacionados con posibles iniciativas de proyectos.	172
Figura 40. Freshvana, marca registrada de Camposeven.	173
Figura 41. Elementos relacionados con requisitos de competencias de las personas.	175
Figura 42. Elementos relacionados con estado actual de las competencias de las personas.	177
Figura 43. Elementos relacionados con la adquisición de las competencias de las personas.....	178
Figura 44. Participación de Camposeven en seminarios de gestión de proyectos empresariales.	180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre las cooperativas de los países del mediterráneo y los países del norte	30
Tabla 2. Perfil de los participantes en el estudio	79
Tabla 3. Perfil de los jueces expertos.....	124
Tabla 4. Cuestionario de autoevaluación para la implementación del modelo	133
Tabla 5. Resumen de los hallazgos en la prueba piloto	183

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CODP	Competencias Organizacionales en Dirección de Proyectos
CS	Cadena de Suministro
DP	Dirección de Proyectos
DPC	Dirección de Proyectos Complejos
ETT	Empresas de Trabajo Temporales
GRH	Gestión de Recursos Humanos
ICB	Individual Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
IVC	Índice de Validez de Contenido
KPIs	Key Performance Indicator
OBP	Organización Basada en Proyectos
OCB	Organisational Competence Baseline
PAC	Política Agrícola Común
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PP&P	Proyectos, Programas y Portafolios
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
RVC	Razón de Validez de Contenido
SA	Sistema Agroalimentario
SAT	Sociedad Agraria de Transformación
UE	Unión Europea
WWP	Working With People

Nota: estas siglas y acrónimos corresponden a los utilizados en más de una ocasión. Los utilizados sólo una vez se describen en el mismo texto.

***“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas,
de pronto, cambiaron todas las preguntas”***

Mario Benedetti

En menos de cien años, la población en el planeta ha pasado, de los escasos mil millones, a más de siete mil millones (a la fecha de 2018), y la superficie en el área disponible para la agricultura se ha reducido casi a la mitad. Dicha situación, ha producido un impacto en las estructuras agropecuarias como la mecanización, integración social, desarrollo rural, acceso a semillas y a mercados, percepción y criterios de los consumidores, etc. En ese contexto, se necesita un abordaje completamente diferente del que hasta ahora se ha hecho, donde los proyectos y su dirección aparezcan como herramienta necesaria para afrontar el cambio de paradigma.

DEDICATORIA

A mí misma: Por mi determinación y constancia

A mis padres:

Porque esta larga etapa, ha supuesto para ellos un enorme sacrificio, no sólo por tenerme lejos físicamente, muchas veces, también ausente en corazón y alma.

Porque cada uno, a su manera, ha forjado la persona que soy, y por ello, estoy aquí y ahora.

El cielo es el límite, gracias a ustedes. Este logro, ¡es de ustedes!

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque sin Él nada es posible.

A Jesús, mi esposo, por devolverme la ilusión cuando todo parecía gris. Por su apoyo. Porque, en esta etapa, nuestro amor ha sido mi principal soporte.

A mis padres y mi familia, por su fe en mí, por su apoyo y aliento. En especial, a mi queridísima abuela Nena y a mi tía Ruth, por sus oraciones.

A mi gatita, Minina, porque acogerla y adoptarla me llenó de paz. Porque sus ronroneos y demanda de mimos me dieron vida.

A Doña Ligia, por haberme dado la oportunidad, otorgándome, en calidad de ministra, la beca para emprender este camino.

A mi director de tesis, Ignacio, por su invaluable orientación, pero también, junto a Adolfo Cazorla y el grupo Gesplan, por el inestimable apoyo brindado en momentos complicados.

A Antoni, porque su orientación en materia de metodología cualitativa ha sido una parte clave de esta tesis.

A mis amigos, a mi familia política, y a todos aquellos que han creído en mí, que de alguna manera han estado a mi lado, dándome ánimo y aliento.

Agradecimiento especial:

Al Gobierno Dominicano, por la beca otorgada a través del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT), durante los tres primeros años del doctorado.

A Adolfo García y la SAT Camposeven, por su siempre amable colaboración, por la voluntad, el compromiso y entusiasmo con el que participaron en este proceso.

Crédito de la foto de portada: Arrogante, V. (2018).

RESUMEN

RESUMEN

En un contexto que se aproxima a los límites de los problemas ambientales y sociales, y ante los desafíos que hoy día supone para el sector agroalimentario la necesidad de producir más alimentos vinculando sostenibilidad ambiental y salud humana, se hace necesario que las organizaciones integren iniciativas estratégicas que contribuyan a alcanzar la sostenibilidad priorizando el respeto por el medioambiente y las personas. En ese sentido, la gobernanza basada en proyectos constituye un medio eficaz para que dichas organizaciones conviertan en oportunidad las nuevas condiciones y puedan alcanzar sus objetivos estratégicos.

El objetivo de esta tesis es analizar la forma en la que se gobierna una cooperativa agroalimentaria con agricultores con más de 40 años de experiencia, para proponer, en base a los hallazgos obtenidos, un modelo de gobernanza para que este tipo de organizaciones integre la cultura de los proyectos y la dirección de proyectos (DP) en su forma de gobierno. Para alcanzar el objetivo, se combina el conocimiento de las principales líneas de investigación: la dirección de proyectos y sus competencias asociadas, y el enfoque del *Working With People* (trabajar con las personas); con el conocimiento experimentado de los participantes en una prueba piloto.

La fase inicial de la investigación aborda la revisión de literatura, abarcando el marco contextual y el marco teórico. El marco contextual (Capítulo 1), comprende la revisión de literatura sobre la situación actual del sector agroalimentario en la Unión Europea (UE) y España, con el fin de resaltar el porqué es importante gobernar por proyectos y la necesidad de introducir en el negocio iniciativas estratégicas que prioricen el respeto por el medioambiente y a las personas. El marco teórico (Capítulo 2), se corresponde con la revisión de literatura de los conceptos claves de la tesis, relativos a las principales líneas de investigación. Los cuales representan el conocimiento experto del estudio.

Una segunda fase representa los resultados, por un lado; con la propuesta del modelo de gobernanza (Capítulo 3) y, por otro; con la aplicación parcial del modelo a una cooperativa agroalimentaria del sureste de España (Capítulo 4). La última fase se corresponde con las conclusiones generales (Capítulo 5), que incluye las recomendaciones, las limitaciones del estudio y la propuesta de las líneas futuras de investigación.

Palabras claves: sector agroalimentario; cooperativas; sostenibilidad; dirección de proyectos; competencias organizacionales; gobernanza basada en proyectos

ABSTRACT

ABSTRACT

In a context that approaches the limits of environmental and social problems, and in view of the challenges that the agri-food sector poses today, the need to produce more food, linking environmental sustainability and human health, it is necessary for organizations to integrate strategic initiatives that contribute to achieve sustainability by prioritizing respect for the environment and the people. In that sense, project-based governance constitutes a means for these organizations to turn the new conditions into an opportunity and achieve their strategic objectives. The objective of this thesis is to analyse the governance of an agri-food cooperative constituted by farmers with 40 years of experience and propose, based on the findings obtained, a governance model for this type of organizations to integrate the culture of the projects and project management (PM) in its form of government. To achieve the objective, the knowledge coming from the literature was combined with the experienced knowledge of the participants in a pilot test.

The initial phase of the research addresses the literature review, covering the contextual framework and the theoretical framework. The contextual framework (Chapter 1) includes the literature on the current situation of the agri-food sector at the global level and at the regional (EU) and national (Spain) levels, in order to highlight why it is important to govern by projects and the need to introduce in the business, strategic initiatives that prioritize respect for the environment and people. The theoretical framework (Chapter 2) corresponds to the literature review of the key concepts of the thesis, related to the main lines of research. Which represent the expert knowledge of the study.

A second phase represents the results, on the one hand; with the proposal of the governance model (Chapter 3) and, on the other hand; the partial application of the model to an agri-food cooperative in the southeast of Spain (Chapter 4). The last phase corresponds to the general conclusions (Chapter 5), which include the recommendations, the limitations of the study and the proposal of the future lines of research.

Keywords: agri-food sector; cooperatives; sustainability; project management; organizational competences; project-based governance

INTRODUCCIÓN

Introducción

El sector agroalimentario se está moviendo hacia una era de rápidos cambios del mercado, circunstancias tecnológicas, sociales y ambientales se están desarrollando a menudo de manera impredecible (Hall, 2007). **La necesidad de producir más cantidad de alimentos con inocuidad garantizada y respetando el medioambiente representa un importante desafío para el sector y los agronegocios** (Dennis, Aguilera y Satin, 2013), pero también, ofrece oportunidades sin precedentes para la diversificación y adición de valor, debido a la naturaleza y al alcance de la estructura cambiante de la demanda (Da Silva y Baker, 2013).

Tales circunstancias, conducen a la necesidad de orientar el sistema agroalimentario (SA) hacia la sostenibilidad (Hubeau, Marchand y Van Huylenbroeck, 2017), lo cual requiere de enfoques innovadores en la infraestructura, organización, producción, distribución y en la oferta de productos (Galanakis, 2016). Siempre teniendo en cuenta que las organizaciones sólo serán sostenibles si son competitivas en términos de costes, precios, eficiencia operativa, oferta de productos y otros parámetros asociados, y sólo si la remuneración que reciben los agricultores es lucrativa; lo cual constituye un desafío particular para las PYMES (pequeñas y medianas empresas) del sector y para los pequeños agricultores, que para mantener la competitividad deben ser capaces de entregar productos en mayor cantidad y de mejor calidad (Da Silva y Baker, 2013).

En este contexto, surge la **necesidad de incrementar el número de proyectos que deben ser llevados a cabo de forma simultánea** a lo largo de toda la cadena agroalimentaria, así como de nuevas formas de gobierno.

Puesto que las estructuras organizativas diseñadas para las operaciones resultan insuficientes para entregar los resultados de los proyectos que las nuevas circunstancias demandan (Turner y Keegan, 2001), la literatura pone de relieve que, para emprender el camino hacia la sostenibilidad, las organizaciones del sector necesitan formas innovadoras y más flexibles de organizarse (Pettigrew, 2003), en las que los proyectos sean estratégicamente más importantes (Jamieson y Morris, 2004); introduciendo la gobernanza basada en proyectos como estrategia para responder a las nuevas circunstancias y demandas de un mercado en constante cambio y cada vez más competitivo.

Por otro lado, debido a la naturaleza holística, diversa y distintiva de las organizaciones agroalimentarias, en la transición hacia una agricultura más sostenible, éstas requieren de

nuevas formas de conocimiento y aprendizaje que integren los valores sociales y ambientales (Ikerd, 1993; Pretty, 1995; Knickel *et al.*, 2009; Curry y Kirwan, 2014; Moschitz *et al.*, 2015; Šūmane *et al.*, 2018).

En esta tesis, exploramos la relevancia del conocimiento de los agricultores y las prácticas de aprendizaje social en la construcción de caminos alternativos en la agricultura sostenible y el fortalecimiento de la gobernanza basada en proyectos. Según el modelo del *Working With People* (WWP), **la acción común ocurre a través de la planificación como aprendizaje social** en una organización, al retener la memoria y la continuidad de las acciones para llevarlas a cabo a través del diálogo, el trabajo en equipo y los proyectos comunitarios.

Desde un marco de gobernanza basado en proyectos, WWP se entiende como la práctica del equipo profesional que busca conectar el conocimiento y la acción mediante una DP común. Este enfoque se adopta considerando que, en la medida que promueve superar los aspectos meramente técnicos de la planificación de proyectos y de la producción de bienes (y de servicios), promueve un desarrollo empresarial con base ética, **incorporando el valor de las personas que participan y se desarrollan en el contexto del proyecto** (Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013), para contribuir a la sostenibilidad (Sastre-Merino, Negrillo y Hernández-Castellano, 2013).

La estrategia de gestión colectiva, junto con un flujo constante de conocimiento y aprendizaje, tanto formal como informal, son los dos elementos clave que, en el ámbito de las organizaciones agroalimentarias y de desarrollo rural, contribuyen a abordar la gobernanza basada en proyectos desde tres dimensiones: político-contextual, técnico-empresarial y ético-social (Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013), así como a crear áreas rurales más sostenibles y prósperas (Darnhofer *et al.*, 2014; De los Ríos, Rivera y García, 2016).

Las características específicas del modelo del WWP en las organizaciones agroalimentarias se han descrito en numerosas investigaciones (De los Ríos, Díaz-Puente y Cadena-Iñiguez, 2011; Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013; De los Ríos, Guillén y Herrera-Reyes, 2013; Sastre-Merino, Negrillo y Hernández-Castellano, 2013; Darnhofer *et al.*, 2014; Herrera-Reyes, Rivera y De los Ríos, 2015; Becerril y De los Ríos, 2016; De los Ríos, Ortuño y Rivera, 2016; De los Ríos, Rivera y García, 2016; Stratta, De los Ríos y González, 2017; Ávila, De los Ríos y Martín, 2018), estas añaden algunos elementos nuevos a las Competencias Organizacionales en Dirección de Proyectos (CODP) presentadas en esta tesis.

I. Exploración inicial de la investigación

El primer acercamiento a esta investigación tuvo lugar mientras colaboraba con el **proyecto de investigación Rethink**¹, del 7º Programa Marco de la UE. Llevado a cabo entre 2013 y 2015, con el nombre de: *Repensando los vínculos entre la modernización de las explotaciones, el desarrollo rural y la resiliencia en un mundo de demanda creciente y recursos finitos*. En este proyecto, uno de los casos de éxito, implementado desde el modelo WWP por el Grupo de investigación GESPLAN, fue la Sociedad Agraria de Transformación (SAT) Camposeven, representando a España, con el tema de Innovación y aprendizaje social en la producción intensiva de hortalizas en la región de Murcia.

El trabajo de campo de este proyecto se realizó durante cuatro días en sus propias instalaciones, en el mes de abril del 2014. En el curso de la investigación **se detectó que la organización hace proyectos de manera informal**, llamando *proyectos* a las diversas iniciativas estratégicas que ejecutan y que son claves para el negocio, pero sin un manejo profesional como tal; empleando esfuerzos y recursos desde una visión estratégica que pone de manifiesto el interés por integrar la gobernanza basada en proyectos y por los aspectos de sostenibilidad. Por ejemplo, el equipo directivo, en el año 2008, participó en un plan de capacitación en DP y el propio director general está certificado en el Nivel B de IPMA.

Sin embargo, a pesar de esta aproximación, destacaba una de las iniciativas que no estaba funcionando “como esperaban” y desconocían la razón. Esta situación llevó a preguntarnos sobre la utilidad de trabajar por proyectos en las organizaciones del sector agroalimentario, de cara a abordar los cambios de paradigmas que los nuevos desafíos demandan y contribuir a la sostenibilidad.

En este contexto se enmarca la exploración inicial de esta investigación, adoptando el mismo caso de estudio, incluyendo los datos recogidos para el proyecto Rethink y tomando en cuenta los resultados del mismo. Estos mostraron que, además de las **competencias técnicas y contextuales** necesarias para desarrollar proyectos alineados con la estrategia cooperativa, utilizando procesos sociales y asociativos, también **son claves las competencias de comportamiento de las partes interesadas**, así como los sólidos fundamentos éticos (De los Ríos, Guillén y Herrera-Reyes, 2013; Becerril y De los Ríos, 2016; De los Ríos, Rivera y García, 2016).

¹ Ver en <http://www.rethink-net.eu>

Esta **visión humana de la gobernanza basada en proyectos en el sector cooperativo agroalimentario**, fue acordada por el panel de expertos de la investigación como la ideal para la sostenibilidad y la prosperidad rural establecida en el marco analítico del proyecto (Darnhofer *et al.*, 2014).

En ese sentido, **esta tesis se desarrolla bajo la reflexión de dos cuestiones:**

- La necesidad de que las organizaciones del sector agroalimentario combinen aspectos técnicos y sociales, integrando iniciativas estratégicas que prioricen el respeto por el medioambiente y a las personas, como forma de contribuir a alcanzar la sostenibilidad del SA.
- La importancia de introducir la gobernanza basada en proyectos en estas organizaciones, como forma de ayudarles a definir un modelo de gobierno que les permita enfrentarse a los desafíos del contexto, aumentando las posibilidades de llevar a cabo con éxito cada una de sus iniciativas para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Partiendo de estas premisas, se formularon las preguntas de investigación, los objetivos y la hipótesis que sirven de guía.

II. Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis

II.1. Preguntas de investigación

- p.1. ¿De qué forma puede contribuir la gobernanza basada en proyectos a una cooperativa agroalimentaria?
- p.2. ¿De qué forma puede contribuir una cooperativa agroalimentaria a la sostenibilidad del sistema agroalimentario?

II.2. Objetivos: general y específicos

El objetivo general establecido es el siguiente:

Analizar la forma en la que se gobierna una cooperativa agroalimentaria con agricultores con más de 40 años de experiencia y, en base a los hallazgos obtenidos, proponer un modelo de gobernanza para que este tipo de organizaciones integre la cultura de los proyectos y la DP en su forma de gobierno.

Para alcanzarlo, **se establecieron las CODP y el WWP como líneas principales de la investigación**, a través de la integración del conocimiento experto y experimentado, por considerar que permiten la aproximación más idónea para responder a las preguntas de la investigación y cumplir con el objetivo planteado.

En ese sentido, se establecieron los objetivos específicos que se listan a continuación:

- Obj. 1. Recopilar los fundamentos teóricos que representarán al conocimiento experto en el estudio
- Obj. 2. Elaborar un sistema de conceptos que sirva de punto de partida para obtener el conocimiento experimentado, identificando las características de las CODP y del WWP que se presentan en una cooperativa agroalimentaria.
- Obj. 3. Establecer el marco conceptual que dará forma al modelo, integrando el conocimiento experto procedente de la literatura con el conocimiento experimentado procedente de la cooperativa agroalimentaria estudiada.

II.3. Hipótesis

La hipótesis de partida es la que sigue:

La gobernanza basada en proyectos puede contribuir a la sostenibilidad del SA, ayudando a las cooperativas del sector, a definir un modelo de gobierno que les permita enfrentarse a los desafíos del contexto y alcanzar sus objetivos estratégicos, para defender su posición en el mercado y ser sostenibles.

Para analizar esta hipótesis, responder a las preguntas de investigación y determinar los elementos que debía incluir el modelo a proponer, **se procedió a estudiar en la SAT Camposeven las características que se presentan sobre la DP y el WWP**, analizadas a partir de las CODP que plantea la *Organizational Competence Baseline*² – IPMA OCB (2016), y las dimensiones que abarca el WWP.

En el apartado que sigue, se explica el enfoque metodológico y el diseño de la investigación.

III. Enfoque metodológico y diseño de la investigación

Esta investigación se basa en el análisis de un caso de estudio. Puesto que la finalidad no es la generalización, en términos de probabilidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), sino

² En español: *Bases para las Competencias Organizacionales*.

captar el sentido y el significado de lo que expresan los participantes, para alcanzar los objetivos planteados y dar respuesta a las preguntas de investigación, se requiere de una aproximación **metodológica cualitativa**. Esta aproximación, permite una comprensión detallada del problema a partir del examen de unos pocos individuos y de la exploración a profundidad de sus puntos de vista (Creswell y Plano, 2011).

Para guiar el trabajo de campo, se parte de una premisa general, por lo que se trata de una investigación con un enfoque inicialmente deductivo. Sin embargo, aunque guiados por una teoría previa, ésta se asume con flexibilidad, evolucionando a medida que avanza el análisis de los datos recogidos, puesto que la metodología cualitativa permite decidir el abordaje del estudio durante el trabajo de campo (al tiempo que se recolectan y analizan los datos), y adaptar el diseño a las circunstancias de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La intención ha sido profundizar en la **forma empírica en que se trabaja en la organización** que ha participado en el estudio, para detectar, a partir de la recopilación, análisis y codificación de las respuestas de los entrevistados: 1) las características relacionadas con las CODP que están presentes, identificando así las debilidades relacionadas con la práctica de la DP y, 2) las características que se presentan sobre el WWP, para descubrir las iniciativas estratégicas destacadas que contribuyen a la sostenibilidad del SA priorizando el respeto por el medioambiente y a las personas.

Para estos fines, la muestra debía ser rica en información, razón por la cual se ha utilizado el **tipo de muestreo intencional** (no probabilístico), que se basa en un criterio más estratégico y que es característico de la investigación cualitativa, ya que exige al investigador posicionarse en la situación que mejor le permita recoger la información relevante para sus objetivos. Como explica Ruiz (2012), este tipo de muestreo está orientado a seleccionar las unidades y dimensiones que mejor le garanticen la cantidad (saturación) y calidad (riqueza) de la información, a la vez que no obedece a reglas y acepta que el número de unidades a seleccionar pueda cambiar en la medida en la que avanza la investigación.

Para la construcción de un modelo óptimo, **se combinó el conocimiento experto obtenido de la revisión de literatura con el conocimiento experimentado de los participantes en el estudio**. Para ello, fue necesario hacer operativo el sistema de conceptos derivado de la teoría y adaptarlo a un guión de entrevista que permitiera su aplicación a un caso de estudio.

Esta fase ha sido considerada una **prueba piloto**, dado que, el análisis de los datos recogidos, permitió integrar el conocimiento obtenido de los participantes con el conocimiento experto proveniente de la literatura, generando resultados que sirvieron para retroalimentar el sistema de conceptos inicial, y permitiendo con ello, establecer el marco conceptual del modelo, así como un cuestionario de autoevaluación para su implementación.

Este **procedimiento metodológico** está representado en la Figura 1.

Figura 1. Procedimiento metodológico llevado a cabo para el diseño del modelo

Se trata de una investigación con metodología cualitativa, utilizando como técnica para la recogida de datos **entrevistas semiestructuradas**. Estas fueron diseñadas inicialmente para ser aplicadas al director general y a los directivos de la organización, pero luego fueron incluidos los mandos intermedios y los socios, en calidad de propietarios y miembros de la Junta Rectora.

Partiendo del sistema de conceptos inicial, y apoyados por un programa informático especializado para el análisis de datos cualitativos, se llevó a cabo una **estrategia cíclica de análisis de contenido, a través de la codificación de los datos recogidos**. Para establecer el marco conceptual del modelo, se procedió a la integración del conocimiento experto procedente de la literatura con el conocimiento experimentado de los participantes, definiendo en el proceso las dimensiones que permitirían su diseño. Este proceso de integración es promovido por el WWP, como una forma de generar aprendizaje social, es decir, de fomentar un aprendizaje

basado en la práctica, a través de la combinación de la experiencia de los involucrados con el conocimiento experto disponible (Friedmann, 1973; Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013).

Como resultado, **se determinaron seis fases para la implementación de un sistema de gobernanza basado en proyectos**. Combinando aspectos técnicos y sociales, se propone una herramienta que sirve para guiar el proceso de proyectificación de una cooperativa agroalimentaria. Entendiendo por proyectificación, el proceso de transformación de la organización hacia la gobernanza basada en proyectos; un proceso que no sólo implica organizar el trabajo a través de proyectos, como bien expresan Maylor et al. (2006), también tiene que ver con los cambios organizativos que lo acompañan.

Se concluye, que es necesario partir de una estrategia organizacional claramente definida y organizar la gestión de recursos humanos (GRH), a fin de gestionar adecuadamente las competencias en DP del personal que será clave en el proceso de proyectificación de la organización. Finalmente, dependiendo de su nivel de complejidad, se sugiere instaurar una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)³, o contratar a una persona competente en el tema que acompañe en el proceso.

IV. Esquema general de la investigación

Conforme con la estructura de la tesis, la Figura 2 muestra el esquema general de la investigación, cuya **producción científica asociada** se encuentra en el Anexo I.

³ Por sus siglas en inglés: *Project Management Office*

Figura 2. Esquema general de la investigación

Siguiendo el esquema mostrado, el primer paso consistió en la **revisión de literatura**, que partiendo de las funciones que atañen a esta fase en la investigación cualitativa, según plantea Lichtman (2012), se llevó a cabo en tres etapas, cada una con dos tareas específicas:

- *Búsqueda amplia de documentación.* Tareas:
 - 1) Identificar y limitar el tema de la investigación
 - 2) Localizar todo lo disponible
- *Análisis de la información relevante.* Tareas:
 - 1) Decidir lo que es crítico
 - 2) Decidir lo que es digno y relevante
- *Determinación del modelo conceptual del estudio.* Tareas:
 - 1) Ordenar, seleccionar y organizar la información
 - 2) Escribir la revisión

A continuación, en los capítulos 1 y 2, se presenta el resultado de este estudio documental.

CAPÍTULO 1

Marco contextual:

El sector agroalimentario en el siglo XXI

Capítulo 1. Marco contextual: el sector agroalimentario en el siglo XXI

Es importante reconocer la repercusión que tienen las actividades del sector agroalimentario en los problemas sociales y ambientales globales, así como aquellos desafíos a los que, en consecuencia, tienen que hacer frente los actores en cada etapa del sistema. En esa misma medida, es esencial identificar de qué forma estos actores pueden lograr organizaciones competitivas, que a su vez contribuyan a la sostenibilidad del SA (sistema agroalimentario). En ese sentido, **esta investigación se circunscribe al ámbito de las cooperativas agroalimentarias** en su rol de actor dentro del sistema. La atención se centra, específicamente, en la SAT Camposeven, cuya situación geográfica (Figura 3) se encuentra en el municipio de San Pedro del Pinatar, perteneciente a la Comarca del Campo de Cartagena en la Región de Murcia, España.

Figura 3. Contexto espacial de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

La SAT es una forma asociativa agraria del ordenamiento jurídico español (Vargas, 2009), de carácter asociativo y personalista (CARM, 2011). Es un tipo de sociedad que procede de los Grupos Sindicales de Colonización creados en 1942, que fue regulada tras la transición política a la democracia por el *Estatuto de Sociedades de Transformación*, establecido en el Real Decreto 1776/1981 (B.O.E. nº. 194, de 14 de agosto de 1981).

El estatuto define las SAT como: “Sociedades civiles de finalidad económico-social, en orden a la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderos y forestales; la realización de mejoras en el medio rural, promoción y desarrollo agrarios y la prestación de servicios comunes que sirvan a aquella finalidad”.

Tanto las SAT como las cooperativas (de las que existen diferentes tipos), representan las entidades asociativas agroalimentarias en España. Para algunos juristas, la SAT es un instrumento intermedio entre las sociedades mercantiles y la cooperativa, o entre las sociedades anónimas y las cooperativas. Lo cierto es que las SAT tienen un importante componente cooperativo y, **conjuntamente con las cooperativas, son empresas de economía social** que como tal contribuyen a fomentar el desarrollo regional y la empleabilidad rural (EOI, 2004).

Las SAT se diferencian de las cooperativas principalmente porque no les afectan los principios de libre adhesión y baja voluntaria de los socios, puertas abiertas o variabilidad del número de socios y del capital social. Además, en los acuerdos económicos en los que los socios se comprometen estatutariamente, puede utilizarse el voto proporcional a la participación individual de capital social suscrito por los mismos en lugar de la regla cooperativista de un socio, un voto (Gémina, 2016).

Vistas las diferencias, aunque ambas tienen regímenes jurídicos distintos, no son tan diferentes en cuanto al comportamiento empresarial (Bel, 1995), quizá por ello también se puede encontrar referencia a que **la SAT es una “especie” de cooperativa simplificada** (MAPAMA, sin fecha)⁴. Por esta razón, de cara a posibles publicaciones fuera del territorio español, se consideró que lo más oportuno sería utilizar el término de cooperativa en vez de SAT en el nombre de la tesis, puesto que este último concepto sólo es entendido a nivel nacional.

En este capítulo, se trata la situación actual del sector agroalimentario en un contexto global, a nivel de la Unión Europea y España, así como también el tema de la sostenibilidad del SA en general, con la finalidad de destacar la importancia que representa la gobernanza basada en proyectos para las organizaciones del sector y la integración en el negocio de iniciativas estratégicas que prioricen el respeto por el medioambiente y a las personas; a la vez que se pone en contexto la investigación.

1.1. Situación y desafíos del sector agroalimentario en el siglo XXI: ámbito global

Pocas industrias tienen el potencial de contribuir al progreso del desarrollo con la misma proporción que la industria agroalimentaria; en los países en los que la agricultura es una fuente

⁴ Actual Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Conocido hasta 2016 como MAGRAMA (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente).

importante de crecimiento del PIB (producto interno bruto), este sector es de vital importancia para combatir la pobreza y lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Sus cadenas de valor incluyen a millones de personas, desde los proveedores de insumos agrícolas hasta los consumidores, y muchos de ellos provienen de países en desarrollo (Genier, Stamp y Pfitzer, 2013).

Pero el sector se enfrenta hoy día a grandes desafíos ambientales y sociales. **En el año 2050, la demanda mundial de alimentos se duplicará**, impulsada por el crecimiento previsto de la población y de la economía que sacará de la pobreza a los consumidores de bajos ingresos. Dado que la agricultura no es solo el mayor consumidor de agua (alrededor de un 70 % de agua dulce), sino que además es el sector que más agua desperdicia, **los agricultores mundiales deberán duplicar la producción de alimentos usando menos agua**.

Asimismo, **las limitaciones en la disponibilidad de tierra cultivable demandan de alternativas ambientalmente sostenibles**, relacionadas con nuevas formas de aumentar (duplicar como mínimo) el rendimiento de los suelos fértiles y no erosionables que ya se destinan a la producción (Dennis, Aguilera y Satin, 2013). Por esta razón, algunas investigaciones sugieren que el *santo grial* para la agricultura futura es la intensificación sostenible lograda mediante nuevas tecnologías agrícolas (Royal Society, 2009; Garnett *et al.*, 2013).

Por otro lado, actualmente, la producción de alimentos, no sólo responde a una necesidad básica, sino también a una gran cantidad de necesidades y deseos sociales, culturales y éticos (Notarnicola *et al.*, 2017). El caso es que, **las prácticas actuales y los SA**, no sólo producen cantidad de alimentos insuficiente, Horton, Koh, y Guang (2016) explican que también **son económicamente y ambientalmente insostenibles**, no son resilientes ni equitativos y son un riesgo para la salud humana. Esto representa un gran reto para el SA, puesto que el crecimiento de la población y el cambio climático son condiciones que agravan una inseguridad alimentaria ya extendida (IPCC, 2014).

Por consiguiente, no sólo se trata de producir más alimentos; en lo adelante, **las acciones deben centrarse en mejorar las prácticas agrícolas**, optimizando la eficacia de los recursos en todo el SA, tanto en términos de producción de alimentos como de consumo; y prestando atención a las tecnologías de conservación posteriores a la cosecha (Dennis, Aguilera y Satin, 2013; Horton, Koh y Guang, 2016). Son requerimientos que ponen de relieve la **importancia de la seguridad alimentaria, como una visión alternativa del sistema para abordar estos retos** (Horton, Koh y Guang, 2016), pues además de implicar una alta productividad de

alimentos nutritivos, también representa estabilidad ante los cambios en el clima y los mercados, y fomenta la resiliencia y la equidad en el suministro (Conway, 2012).

En el caso particular de los países menos desarrollados, Dennis et al. (2013) explican que también hay que tomar en cuenta que, con el crecimiento de la población, la urbanización y un amplio desarrollo económico; el consumo de alimentos sobrepasará su capacidad de producción. Lo que conducirá a que éstos se conviertan en grandes importadores netos, requiriendo, a su vez, de sistemas de transporte y distribución apropiados.

Estos autores también aclaran que el desarrollo de la industria agroalimentaria será distinto en cada región del mundo, pues dependerá del nivel de sofisticación de que disponen para la producción, la conservación y el procesamiento de las materias primas agrícolas.

1.1.1. Tecnología e innovación

El sector agroalimentario ha cambiado, de un enfoque basado en la oferta a un enfoque basado en la demanda (Boland, 2008; Bigliardi y Galati, 2013). El aumento de la demanda de alimentos, así como los cambios en la oferta de la cadena alimentaria y la creciente competencia, hacen de la innovación una actividad vital para la rentabilidad global de la agroindustria. Sin embargo, dado que los SA actuales ocasionan graves daños al ecosistema y a la salud humana (Baroni *et al.*, 2007), **se necesitan innovaciones que contribuyan a alcanzar la sostenibilidad** (Tilman y Clark, 2015).

La industria agroalimentaria, aunque es un sector altamente relevante en términos socioeconómicos y territoriales, es menos intensivo en innovación que otros sectores industriales. Pero el sector de la alimentación en particular es más intensivo en tecnología que el sector agrícola primario y que otros sectores (Fearne *et al.*, 2013).

En la agricultura, las innovaciones son necesarias con el objetivo de ahorrar recursos energéticos, fortalecer la biodiversidad, mejorar los suelos y la calidad del agua y disminuir las aplicaciones de plaguicidas, cuyos efectos perjudiciales para la salud humana han sido claramente demostrados (Wilson y Tisdell, 2001). En la industria de la alimentación, el desarrollo tecnológico desempeña una función fundamental para el futuro de la producción de alimentos, conservación y oferta; además de la entrega a los consumidores mundiales (Dennis, Aguilera y Satin, 2013).

Además, **también se requieren nuevos conceptos de alimentación**, a fin de prevenir tanto las deficiencias nutricionales como la obesidad y de adaptar los alimentos a las necesidades

particulares de la población (Meynard *et al.*, 2017). Es decir, que se necesitan mejoras en términos de consumo, priorizando, como sugiere Soussana (2014), la identificación de los determinantes de una dieta saludable (que incluya la actividad física), el desarrollo de alimentos sanos, de alta calidad, seguros y sostenibles; y en general, la lucha contra las enfermedades crónicas relacionadas con la dieta.

Por otro lado, hay que tener en cuenta los desafíos que la **creciente sensibilidad por los conceptos clásicos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de sostenibilidad ambiental** imponen a las tecnologías en la cadena de alimentos, puesto que los consumidores condicionan la respuesta de la industria en el uso de dichas tecnologías (Dennis, Aguilera y Satin, 2013), al demandar de productos más inocuos, frescos, con alta calidad organoléptica y mejor valor nutricional (Dennis, Aguilera y Satin, 2013; Galanakis, 2016). Es por ello que hoy día, las nuevas tecnologías se analizan en relación con su capacidad para aportar salud y bienestar, garantizar la inocuidad alimentaria y contribuir a una oferta sostenible en un mercado global competitivo (Dennis, Aguilera y Satin, 2013).

El gran inconveniente de las tecnologías emergentes, declara Galanakis (2016), es que su implementación parece suponer un mayor precio en el producto final, reduciendo así la aceptación del consumidor y requiriendo de medidas corporativas que estimulen y faciliten su ejecución. En ese sentido, explica el autor, hay que tener en cuenta también que **la respuesta de los consumidores a los nuevos alimentos depende de cómo perciben la relación entre beneficios, riesgos y costo**. Por lo tanto, es necesario saber medir con fiabilidad sus percepciones (Reinders *et al.*, 2013) e incluirlas desde el principio en el proceso de innovación (Van Kleef, Van Trijp y Luning, 2005).

Galanakis (2016) considera que, en este nuevo contexto, ya no son válidas las formas actuales de organización, tecnología, cooperación y comunicación. Manifiesta que **se requiere de enfoques innovadores que produzcan cambios en la infraestructura, la organización, la producción, la distribución o las ventas minoristas y en la oferta de productos**. Todo ello, considerando que la sostenibilidad debe estar presente en cada etapa del SA, desde la producción hasta el consumo y eliminación de desechos (Galanakis y Schieber, 2014), a fin de lograr un concepto holístico de sostenibilidad que combine sistemas socio-técnicos y abarque las dimensiones ambiental, social y económica (Betoret *et al.*, 2016; Galanakis, 2016).

Por esta razón, el impacto de las tecnologías no debe ser analizado únicamente por la sofisticación, sino por su relevancia para satisfacer de mejor manera las necesidades impuestas por los mercados finales (Dennis, Aguilera y Satin, 2013).

En este aspecto, y en línea con lo aportado por Vauterin (2012), **una mejor comprensión de los roles fronterizos entre el mundo académico y la industria** podría ayudar a disminuir la incertidumbre percibida sobre la demanda del mercado. La razón es que, el vínculo entre la empresa y el mundo académico, ofrece una oportunidad única para todos los interesados, especialmente para las PYME, de participar de manera proactiva para enfrentar los desafíos del sector y lograr oportunidades futuras (Galanakis, 2016); puesto que existe una relación entre las necesidades de investigación y las estrategias dedicadas a mejorar la calidad y la seguridad de los alimentos, así como las dedicadas a reducir el impacto ambiental (Notarnicola *et al.*, 2017).

Sobre la base de estas oportunidades, Galanakis (2016) sugiere **adoptar un modelo de innovación abierta**, el cual facilita las sinergias y alivia los obstáculos relacionados con los recursos limitados, las experiencias en I + D, las habilidades, etc.; contribuyendo así a mejorar el desarrollo interno de las ideas en la industria alimentaria, mediante el aprovechamiento del conocimiento externo y las vías de acceso al mercado. Estas son oportunidades, como explican Hubeau et al. (2017), que ofrecen las relaciones organizacionales, al intercambiar recursos y disminuir la incertidumbre empresarial.

En definitiva, este autor afirma que las acciones bien formuladas sobre política de innovación pueden acelerar la transición hacia un modelo agroalimentario sostenible (Galanakis, 2016). Pues como Dennis, Aguilera, y Satin (2013) argumentan, la capacidad de las industrias agroalimentarias para seguir respondiendo al aumento creciente de la demanda dependerá, en gran medida, del **aumento de la aplicación de las tecnologías existentes y de la explotación de nuevas e innovadoras tecnologías**.

Sin embargo, dado que las tecnologías no se aplican de manera aislada, estos mismos autores resaltan la **importancia del compromiso y la inversión del sector privado, en un entorno político en el que, las políticas públicas, estimulen el espíritu empresarial**. Ello requiere de una fuerza laboral competente, de incentivos fiscales para la I+D+i y de normativas internacionales que no representen una barrera para el comercio; lo cual también representa otro desafío para el sector.

1.1.2. *La gestión de las cadenas de suministros*

Una cadena de suministro (CS) agroalimentaria se compone de un conjunto de actividades en una secuencia "de la granja a la mesa", que va desde la actividad agrícola, el procesamiento / producción, las pruebas, el envasado y el almacenamiento, hasta el transporte, la distribución y comercialización (Iakovou *et al.*, 2012). Cada escalón operacional está respaldado por servicios logísticos, financieros y técnicos, mientras que ellos mismos soportan cinco tipos de flujos: i) flujo de materiales y productos, (ii) flujos financieros, (iii) flujos de información, (iv) flujos de procesos, y (v) flujos de energía y recursos naturales (Tsolakis *et al.*, 2014). En general, todos los ecosistemas agroalimentarios tienen cuatro elementos claves: estrategia agrícola y de uso de la tierra; producción y recolección de cultivos (o ganado); procesamiento, almacenamiento y distribución; y venta al por menor y consumo (Horton, Koh y Guang, 2016).

Estas actividades, servicios y flujos se integran en un conjunto dinámico de producción-suministro-consumo, de instituciones de investigación, industrias, productores (agricultores), cooperativas agrícolas, intermediarios, fabricantes (procesadores), transportistas, comerciantes (mayoristas, minoristas) y consumidores (Van der Vorst, 2006; Matopoulos *et al.*, 2007; Jaffee, Siegel y Andrews, 2010).

Por lo tanto, la función de la CS es analizar “la integración de las actividades que tienen lugar en una red de activos, que proporcionan materias primas, las transforman en componentes y luego en productos terminados, y entrega los productos a los consumidores a través de un sistema de distribución” (Wisner, Leong y Tan, 2005).

Las CS constituyen un elemento fundamental del sector agroalimentario, constituida por un conjunto de características únicas que las diferencian de las redes de suministro clásicas y aumentan la necesidad de capacidades de gestión especiales. De hecho, la industria agroalimentaria ha empezado a adoptar en la última década la *gestión de la cadena de suministro* como concepto clave para la competitividad (Tsolakis *et al.*, 2014).

Simchi-Levi *et al.* (2009) definen la gestión de la cadena de suministro como un conjunto de enfoques utilizados para integrar de forma eficiente a los proveedores, fabricantes, mayoristas y tiendas, para que los productos sean producidos y distribuidos en las cantidades correctas, hacia las localizaciones adecuadas y en los momentos oportunos, para minimizar los costes totales del sistema a la vez que se satisface el nivel de servicio requerido. En otras palabras, **la gestión de la cadena de suministros busca la máxima eficiencia de la cadena**

en su conjunto, mediante la realización de las tareas necesarias con el menor coste, sea quien sea la empresa que las ejecute (Langreo, 2015).

Tsolakis et al. (2014) manifiestan que, a fin de seguir el ritmo de los cambios que continuamente suceden en el sector, las CS agroalimentarias están evolucionando de forma dinámica. No obstante, consideran que **en los próximos años las CS agroalimentarias modernas tendrán que hacer frente a los desafíos actuales**, que abarcan: la rápida urbanización, el crecimiento y la liberalización de factores y mercados nacionales y globales, la disminución de la financiación del sector público, el surgimiento de CS globalizadas, la preocupación por la calidad y seguridad de los alimentos, los cambios en la tecnología y en la agricultura, la debilidad de las poblaciones rurales regionales para cumplir con las exigencias planteadas por las empresas dominantes, los efectos del cambio climático en la agricultura y el establecimiento de prácticas de RSE. Además, de estar expuestas a las regulaciones gubernamentales y a la dificultad de identificar prácticas inseguras o ilegales de proveedores de segundo y tercer orden (Dauvergne y Lister, 2012).

Por lo tanto, para gestionar las CS complejas, garantizando su eficiencia y sostenibilidad, **es necesario reconocer, previamente, las cuestiones más críticas que deben abordar todas las partes interesadas, para un proceso integrado de toma de decisiones**. Un proceso considerado complejo, al abarcar decisiones estratégicas, tácticas y operacionales a todos los niveles de la cadena (Tsolakis *et al.*, 2014), y que a su vez deben vincular la sostenibilidad ambiental y la salud humana de manera conjunta (Tilman y Clark, 2014).

Sin embargo, Horton, Koh, y Guang (2016) explican que las organizaciones de todo el SA no están integradas en su toma de decisiones porque el mercado no funciona de esa manera y los límites de la CS fomentan la sub-optimización. Destacan que **la ausencia de una toma de decisiones integrada es el mayor obstáculo para la seguridad alimentaria mundial** y manifiestan que superarlo constituye quizá el mayor desafío, puesto que requiere de una evaluación integrada de todos los involucrados. Es decir, que el cambio en las prácticas agrícolas no depende únicamente de la forma en que se organizan las CS, sino también del funcionamiento de todo el SA (Bui *et al.*, 2016).

Por lo tanto, se requiere de una profunda reconfiguración de todo el sistema, incluyendo cambios en las prácticas y modos de coordinación entre todos los actores, desde los agricultores, procesadores, distribuidores y consumidores, hasta las políticas públicas y servicios de investigación y extensión (Lamine *et al.*, 2012).

Al respecto, algunos investigadores consideran **necesaria la evaluación conjunta de las cuestiones relacionadas con el medioambiente y la salud humana** (por ejemplo, Adams y Demmig-Adams, 2013; Horton, Koh, y Guang 2016; Roos et al. 2016; Tukker et al. 2011). Razón por la cual, investigadores como Hannouf y Assefa (2017), Horton et al. (2016) y Soussana (2014) proponen el enfoque del ciclo de vida para evaluar la sostenibilidad de los SA, quienes consideran esenciales la integración y el intercambio de los datos resultantes para una seguridad alimentaria sostenible.

La razón es que, este enfoque integrado, exige de la **colaboración de múltiples comunidades en la investigación**; del intercambio de información, dentro del negocio y sus CS, con los gobiernos, los centros de investigación agrícola y los agricultores. Aunque lo más importante de la evaluación es que los resultados sean accesibles para los consumidores, a fin de que las organizaciones agroalimentarias tengan la oportunidad de abordar las necesidades de sus clientes y ofrecer un servicio individualizado y personal (Horton, Koh y Guang, 2016).

Sin embargo, el enfoque de evaluación integrado también se enfrenta a los desafíos que surgen de la complejidad propia de los SA (Notarnicola *et al.*, 2017). A pesar de generar beneficios, en términos de mayor eficiencia de los recursos, reducción de impactos ambientales y sanitarios, y reducción de los costos; el camino que va desde el análisis de datos hasta el SA sostenible, está plagado de problemas que surgen de su naturaleza fragmentada y dispar. Por lo tanto, en la transición hacia la sostenibilidad del SA, **se necesitan nuevas políticas gubernamentales de regulación, incentivos y sanciones**, formuladas mediante el mismo tipo de análisis integrado basado en la evidencia (Horton, Koh y Guang, 2016).

1.2. El sector agroalimentario en la UE y España

Según establece la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, **el sector agroalimentario es uno de los sectores más regulados y protegidos de la UE**, puesto que tiene importantes implicaciones para la sostenibilidad, como son: el cumplimiento de las necesidades humanas, el apoyo al empleo y la prosperidad económica a través del crecimiento impulsado por las exportaciones, la lucha contra la pobreza y la creación de nuevos mercados (Humphrey y Memedovic, 2006). Por ello, y para responder a los retos emergentes de la oferta agroalimentaria internacional, la Comisión Europea está promoviendo importantes reformas de

su Política Agrícola Común (PAC) (European Commission, 2010), la cual representa el instrumento de apoyo del sector agroalimentario en la Unión (MAPAMA, 2015).

La PAC, es una de las políticas de la UE que responde a las expectativas sociales en lo concerniente a la alimentación, concretamente, en materia de seguridad alimentaria, calidad de los alimentos y normas sobre el bienestar de los animales y de medioambiente. Aunque es una política a nivel regional, tiene implicaciones y vínculos a escala mundial, sobre todo en términos de comercio.

En ese sentido, para garantizar a los ciudadanos europeos el acceso a una alimentación sana, de alta calidad, nutritiva y diversa, la Comisión Europea (2017) expone que, **la PAC futura**, debe tomar en cuenta ciertas consideraciones; de cara a seguir evolucionando en un contexto con una población mundial creciente y con una mayor presión medioambiental. Estas consideraciones, a su vez, ponen de relieve los desafíos que a nivel comunitario debe afrontar la UE hoy en día, y dónde se está centrando el interés. Estas son:

- La investigación y la innovación son fundamentales para que las zonas rurales y el sector agrícola de la UE puedan afrontar los desafíos económicos, ambientales y sociales. No obstante, la adopción de nuevas tecnologías en la agricultura sigue siendo baja y no está presente en la misma medida en toda la Unión, lo que hace necesario **abordar el acceso a la tecnología de las explotaciones pequeñas y medianas**. También el acceso a conocimientos sólidos, pertinentes y nuevos es muy desigual, lo que frena el potencial de desarrollo y la competitividad en general del sector; además de suponer un obstáculo para el funcionamiento de algunos instrumentos de la PAC.

Por lo tanto, la futura PAC deberá **mejorar las sinergias con la política de investigación e innovación** en relación con el fomento de la innovación, así como aprovechar su capacidad de incrementar el flujo de conocimientos entre socios de diferentes partes de la UE; puesto que el apoyo al conocimiento, la innovación y la tecnología resultará esencial para que este instrumento esté preparado para el futuro.

- Dado que la agricultura es uno de los sectores más vulnerables al cambio climático, por los desafíos que representan sus efectos para la producción y las prácticas agrícolas y silvícolas actuales, una nueva PAC debería **intensificar el interés por la eficiencia de los recursos, el cuidado del medioambiente y la acción por el clima**, de cara a contribuir a lograr los objetivos climáticos y medioambientales de la UE.

Para ello, debería sacar el máximo provecho a los resultados de las investigaciones relacionadas, garantizando que el conocimiento sea compartido y aplicado, y apoyando

la proliferación de tecnologías modernas para maximizar la contribución de la agricultura a tales objetivos.

- Cada vez más, los consumidores muestran inquietud por la salud humana y animal, valorando el acceso a una amplia variedad de alimentos que les supongan mayores beneficios, como son: la producción ecológica, los productos con indicación geográfica protegida (IGP), las especialidades locales y los alimentos innovadores. Por consiguiente, la PAC debe **abordar la preocupación de sus ciudadanos en relación con la producción agrícola sostenible**, incluyendo la salud, la nutrición, los residuos alimentarios y el bienestar animal.
- Cuando los jóvenes agricultores y otros actores nuevos intentan introducirse en las actividades agrícolas, enfrentan importantes obstáculos de índole económica y social. Por un lado, elevados precios de la tierra, por ejemplo; por otro, la percepción de que la agricultura no es una ocupación atractiva, en ocasiones con una protección social inadecuada. Pero, el desarrollo de un sector agrícola próspero, sólo será posible si se produce un relevo generacional genuino, que lo dinamice y abra las puertas a las transformaciones tecnológicas de estos tiempos.

Por lo tanto, **el relevo generacional debería ser una prioridad**, y la PAC debería dar flexibilidad a los Estados miembros de la Unión para desarrollar programas específicos que reflejen las necesidades concretas de sus jóvenes agricultores.

- Una parte esencial de la PAC son los pagos directos que ofrecen para la estabilización de la renta de la explotación agrícola. Todos los agricultores de la UE se enfrentan a desafíos similares, en cuanto a la gran diversidad de los costes relativos de la mano de obra y del suelo. No obstante, sólo el 20 % de los agricultores reciben el 80 % de los pagos directos. Esto es así porque la mitad de los beneficiarios son explotaciones muy pequeñas y la mayoría de los pagos están dirigidos a explotaciones familiares profesionales de tamaño medio.

Por tal razón, para una ayuda justa a la renta, la Comisión pone de manifiesto que se deben reducir las diferencias entre los Estados miembros y mantener el principio de igualdad. Por lo que debe **fomentar una distribución más equilibrada**, para que dichos pagos cumplan su cometido de manera más eficiente y eficaz.

- Existe la **necesidad de estimular a las explotaciones a invertir** en la reestructuración, modernización, innovación, diversificación e implantación de nuevas tecnologías; así como el aprovechamiento de las posibilidades digitales que ofrece la agricultura de precisión y el uso de grandes datos; como también la energía limpia contra los impactos

negativos del cambio climático y para mejorar la sostenibilidad de la organización a nivel individual, la competitividad de la misma y la resiliencia.

En ese sentido, para ayudar a los agricultores a invertir para ganar más en el mercado, la Comisión manifiesta que la PAC debe desempeñar un papel más significativo, a través de la promoción de mecanismos e inversiones colectivas que permitan lograr sinergias eficaces con la investigación y la innovación, y con la integración de la consultoría empresarial. Por tanto, considera necesario abordar tal falta de inversión en agricultura. Entre otros, haciendo un **mayor uso de instrumentos financieros innovadores** que tengan en cuenta las especificidades del sector, y con proyectos que relacionen varios instrumentos de la UE.

- La orientación más marcada de la PAC a los mercados supuso para los agricultores un aumento del riesgo de volatilidad de los precios y un aumento de la presión sobre las rentas. Además de los riesgos que derivan del cambio climático y del incremento de las crisis sanitarias y fitosanitarias que afectan al ganado y a los activos agronómicos de la UE. Por ello, con el objetivo de mejorar la resiliencia del sector agrícola y de facilitar los incentivos correctos para incorporar iniciativas privadas, es importante **establecer un marco sólido, para que el sector pueda evitar o gestionar adecuadamente los riesgos y las crisis.**

En general, la Comisión Europea (2017), manifiesta que **la PAC necesita evolucionar en varios sentidos y ajustar sus respuestas a los desafíos y las oportunidades tan pronto aparecen.** También considera que debe simplificar su sistema de gobernanza y mejorar el cumplimiento de los objetivos de la UE, así como reducir de manera considerable la burocracia y la carga administrativa.

Con el objetivo de conferir más sostenibilidad a las actividades económicas claves, desde una perspectiva de transición a largo plazo, la UE cuenta con diversas estrategias y medidas legislativas, como son: la Estrategia UE 2020, la iniciativa “Una Europa que utilice eficazmente los recursos”, la Directiva marco relativa a los residuos o el Séptimo Programa de Acción en Materia de Medio Ambiente (EEA, 2014).

En la estrategia UE 2020, por ejemplo, integra objetivos relacionados con cada una de las dimensiones de la sostenibilidad, los cuales también integra España en su Programa para la Sostenibilidad Integral de la Industria Agroalimentaria (MAPAMA, 2015). Estos son:

- Para la sostenibilidad económica: *“Crecimiento inteligente: economía basada en el conocimiento y la innovación”*.
- Para la sostenibilidad ambiental: *“Crecimiento sostenible: economía que haga un uso más eficaz de los recursos, más verde y competitiva”*.
- Para la sostenibilidad social: *“Crecimiento integrador: economía con un alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial”*.

En este marco, **la UE considera al sector agroalimentario y su instrumento de apoyo, la PAC, como elementos fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos**, en base a que:

- Garantiza el suministro de alimentos sanos, seguros y de calidad, necesarios para el mantenimiento de la población.
- Mantiene a la población en el territorio y genera actividad económica y empleo en la sociedad.
- Desarrolla un papel crucial para la gestión y el mantenimiento del territorio rural y el medio ambiente.

En la misma medida que el sector agroalimentario desempeña un rol fundamental dentro de la UE, debe hacerlo dentro de cada uno de los países que la integran. **La agricultura europea, en particular, tiene que incrementar su aportación para conseguir los objetivos medioambientales de la Unión**, y tal como declara la Comisión Europea (2017), no es posible cumplir con este compromiso sin los agricultores, los silvicultores y otros agentes rurales que gestionan más de la mitad de la superficie de la región.

En lo que respecta a España, la evolución de la industria agroalimentaria pone de manifiesto la capacidad que tiene de crecer y consolidarse como un sector económico fundamental del país. Pensando en ello, el Gobierno nacional, a través del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA), ha considerado oportuno la negociación de la reforma de la PAC y poner en marcha reformas estructurales a nivel nacional que contribuyan a reforzar su competitividad. Con la combinación de estas acciones, y en el marco del Programa para la Sostenibilidad Integral de la Industria Agroalimentaria, pretenden reforzar las condiciones ambientales, sociales y económicas del sector (MAPAMA, 2015).

La situación de España en este contexto se detalla a continuación.

1.2.1. El sector agroalimentario en España

El sector agroalimentario es uno de los activos más importantes de España. Gracias a la evolución de los datos de exportaciones de productos agroalimentarios, está siendo uno de los pilares de su recuperación. Dentro de la UE, la industria alimentaria española ocupa el 6^{to} puesto en exportaciones y el 10^{mo} a nivel mundial. A nivel nacional, el sector es el segundo en peso sobre las exportaciones españolas, tras los bienes de equipo y muy por delante de la automoción.

En todas sus fases (producción, transformación, comercialización y distribución), es el responsable del 9% de la economía nacional y genera 2,4 millones de empleos (MAPAMA, 2015, 2016).

Mientras que la producción agrícola de la UE no ha aumentado desde mediados de los años ochenta, España ha mantenido un crecimiento anual de la producción del 1,29% desde principios del siglo XX (Clar, Martín-Retortillo y Pinilla, 2017). **Desde la década de 1960, la producción agrícola ha experimentado un crecimiento significativo**, aumentando el suministro de alimentos y convirtiendo a España en un gran exportador de productos agroalimentarios (Molina *et al.*, 2017).

Desde una perspectiva internacional, el comercio español ha crecido bastante más deprisa que el mundial, que también experimentó un extraordinario crecimiento durante la segunda mitad del siglo XX (Aparicio, Pinilla y Serrano, 2008). Incluso, ha superado al de los países de la UE, quienes también tuvieron un incremento mayor que la media mundial. **Este rápido crecimiento de las exportaciones ha impulsado de manera notable la apertura del sector agrario.** Un crecimiento que se aceleró considerablemente tras la integración de España en la Comunidad Económica Europea (Clar, Serrano y Pinilla, 2015).

No obstante, **en el sector agroalimentario español existen aspectos críticos que le acechan.** Dentro de ellos, Gómez-Arroyo (2015) identifica cuatro temas fundamentales:

- **La atomización empresarial existente**, tanto por el número de empresas, como por su pequeño tamaño. La mayoría de las empresas que componen el sector son microempresas (menos de 10 trabajadores) y el número de empresas existente es tan amplio y de tamaño tan reducido que limitan su competitividad y es difícil su supervivencia. Por lo tanto, **se necesitan empresas de mayor tamaño**, puesto que en un mundo cada vez más globalizado esto es un factor que condiciona la eficacia de las inversiones y la competitividad de sus producciones. Como alternativas para *ganar tamaño*, el autor dice

que las de siempre, es decir, a través del crecimiento orgánico o de compras, fusiones o alianzas con otras empresas.

- **El componente familiar.** Un gran número de las empresas que desaparecen o tienen problemas son de carácter familiar, y aunque hace años se intenta solventar los conflictos familiares con la firma de *protocolos*, estos no han sido resueltos. Aquellas empresas que han resuelto sus problemas y permanecen en el tiempo son las que tienen pocos o ningún familiar en sus cuadros directivos y en las que el equipo directivo es profesional.

En ese sentido, Gómez-Arroyo (2015) hace referencia a un artículo publicado por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE Business School (2015), cuyos resultados arrojan que, **en España, sólo el 32 % de las empresas familiares planifican su sucesión** y destaca que las empresas familiares españolas tienen un 17 % de consejeros independientes, en contraste con Alemania, por ejemplo, cuya cifra se eleva al 51 %.

Por último, pone mayor atención el hecho de que **el 28 % de las empresas españolas no tratan en su consejo temas tan importantes como competencia, situación del sector y tendencias del mercado**; en contraste con Alemania, donde solo es el 5 % y en Francia el 17 %.

- **La pobre internacionalización de las empresas**, como consecuencia del concepto regional o local, más allá del concepto nacional. Por ejemplo, el fomento de las denominaciones de origen (DO) en el mundo del vino, para resaltar las calidades de determinados productos o establecer un elemento diferenciador de los mismos. Son factores que parecen influir en **una mentalidad empresarial donde prima la calidad de los productos a nivel regional, limitando su campo de acción y potenciales crecimientos**.
- **La necesidad urgente de cambiar el sistema de financiación y buscar otras alternativas al crédito bancario**, fundamentalmente en las PYMES. Se parte de la base de que la empresa española sigue enganchada al crédito bancario y las pequeñas y medianas empresas, más allá de las otras alternativas de financiación, están abocadas a este sistema como única alternativa, con los elevados precios que conlleva satisfacer las necesidades de rentabilidad del capital empleado por la banca y amén de la dificultad para encontrarlo.

Adicionalmente, MAPAMA (2015) resalta los **desafíos del sector agroalimentario español** relacionados con:

- **La falta de organización y concentración de la oferta**, un hecho que no ocurre en otros países de la UE y que resta capacidad de negociación y competitividad al sector.
- **La necesidad de una mejor organización de la cadena de valor** para acabar con el desequilibrio de fuerzas en el seno de la cadena alimentaria, un problema común a los demás países desarrollados, pero que no termina de abordarse en el ámbito comunitario.

En cuanto a la situación financiera de las organizaciones agroalimentarias en España, un estudio comparativo entre organizaciones del sector de los principales países europeos (Inglaterra, Francia, Alemania, Italia), realizado por primera vez en 2008 y repetido con cifras más actualizadas en 2011, arroja que **las empresas españolas están bien capitalizadas (fondos propios / total de balance), pero son la peor gestionadas (ratios de gestión)**. Mismos resultados en ambos casos, lo que pone en evidencia la deficiencia existente en términos de dirección, por parte de directivos y propietarios (Gómez-Arroyo, 2015). Superarlo, requiere que la organización incorpore a su estrategia los aspectos correspondientes para tomar las decisiones más adecuadas.

Por otro lado, **a pesar del crecimiento significativo de la producción agrícola en España, este ha sido insuficiente para hacer frente a la creciente demanda**, debido al cambio en la dieta de los españoles y al aumento de la tendencia hacia la ganadería (Molina *et al.*, 2017). Los cambios en la dieta conllevan el creciente hábito de los consumidores de comer variado, conduciendo a una diversificación alimentaria que se refleja en las importaciones (Clar, Serrano y Pinilla, 2015).

El cambio más significativo ha sido que los productos derivados de la ganadería han ganado protagonismo, sobre todo el aumento en el consumo de carne, pero también de lácteos y huevos. A su vez, este aumento en el consumo animal se ve reflejado en la relevancia de la materia prima para la elaboración de piensos (basado sobre todo en el porcino), así como en el aumento de las importaciones de las oleaginosas desde mediados de los ochenta, que se sumaron a los cereales destinados a alimentar la naciente y pujante ganadería intensiva (Clar, 2013; Ríos-Núñez y Coq-Huelva, 2015).

Un informe presentado por MAPAMA (2017), sobre el consumo de alimentación en España 2016, recoge las principales tendencias en el sector alimentario para el pasado año 2017, entre ellas:

- Crece el **interés por el origen de los alimentos, por la alimentación y la cocina**. Por ejemplo: aumenta el consumo de productos de granja y el hábito de comer variado y

equilibrado; se reduce el hábito de cocinar productos que pueden ser comprados normalmente y el interés por comer productos fáciles y rápidos de preparar.

- **Los alimentos y bebidas mejor valorados tienden a ser los más consumidos** (y viceversa). Por ejemplo, mejora la percepción sobre el aceite de oliva, la carne blanca, los yogures, la cerveza y los vinos; lo que supone un aumento en su consumo. Mientras que descende el consumo de bebidas, por la mala reputación del alcohol y el azúcar.
- **Desciende el cultivo de frutas y hortalizas en huertos y terrazas.**
- El **desperdicio alimentario disminuye** y se demanda implicación por parte de las empresas para que también frenen los desperdicios alimentarios que generan.

Los cambios en la dieta en España incluyen un aumento en los niveles calóricos superiores a 3.000 kcal/per cápita/día, característico del mundo avanzando (García y López-García, 2009). No obstante, y en detrimento al consumo de productos como los cereales, tubérculos y hortalizas, ha habido un aumento significativo de la ingesta de calorías procedentes de aceites, frutas, vegetales, grasas y proteínas animales (Clar, Serrano y Pinilla, 2015).

En general, los cambios en los hábitos de consumo fuerzan a la industria alimentaria española a innovar (Gómez-Arroyo, 2015). Estos cambios en la dieta, y el interés creciente de los españoles por su alimentación, se han reflejado en el sector agrario, que ha experimentado profundas transformaciones para satisfacer las nuevas demandas. En consecuencia, **la industrialización de la agricultura y la ganadería está llevando al deterioro de la calidad ambiental de los agroecosistemas**, provocando cambios significativos dentro del propio sector -económico, social y ambiental (Molina *et al.*, 2017).

En otro aspecto, dada la escasez estructural y las sequías recurrentes que caracterizan el país, **el sector agroalimentario en España, tiene muchos retos que afrontar en cuanto a la gestión del agua**, para poder garantizar la sostenibilidad del sector, la renta de los productores y la producción de alimentos suficientes y de calidad, a unos precios asequibles para los consumidores (Cajamar, 2017).

Hay que puntualizar que **en el sector también se han identificado mejoras**. Por ejemplo, detrás de la industria química, ha sido el que más ha mejorado su eficiencia energética, también ha evolucionado en lo referente al consumo de energía, la reducción constante de las emisiones de los principales contaminantes atmosféricos y en la generación de residuos, así como un descenso paulatino del Índice de Producción Industrial (MAPAMA, 2015).

Hoy en día, hay **situaciones excepcionales que agregan incertidumbre al sector agroalimentario** en la UE, pero también a nivel global. Por ejemplo, el **crecimiento del proteccionismo** en Europa y Estados Unidos, situación por la cual Baamonde (2016) considera que hay que plantearse si la globalización de los mercados se va a mantener, o si va a volver a modelos pasados.

En esa misma línea, existen debates que abordan **el tema del Brexit y el sector agroalimentario español**. Se habla de las innegables consecuencias, puesto que el Reino Unido es el séptimo socio comercial de España y su cuarto cliente, según datos del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior). Además, las exportaciones a Reino Unido suponen casi el 20 % del total, destacando las frutas frescas, hortalizas, conservas de frutas y verduras, aceites, bollería, preparados alimenticios diversos, conservas de carne y de pescado, y productos lácteos (González, 2017).

A pesar de los desafíos derivados de este contexto incierto, cada vez más complejo y cambiante, **estos mismos desafíos también ofrecen numerosas oportunidades que deben ser aprovechadas** por cada uno de los actores que conforman la cadena, entre ellos, las empresas asociativas, sobre las que se habla a continuación.

1.2.2. El cooperativismo agroalimentario en España

Basado en un estudio sobre el cooperativismo agroalimentario en la economía mundial, Trenzado (2013) menciona algunas características que diferencian el desarrollo de las cooperativas que se encuentran en el entorno del mediterráneo (Francia, Italia, España, Portugal, Grecia) del grupo de países llamados del Norte (Bélgica, Holanda, Dinamarca, Suecia, Finlandia, Alemania, Irlanda). Dichas diferencias, se pueden ver en la Tabla 1:

Tabla 1. *Diferencias entre las cooperativas de los países del mediterráneo y los países del norte*

Países del Norte	Países del Mediterráneo
<ul style="list-style-type: none">· Mayor eficiencia y peso de la industria agroalimentaria en la economía y mayor especialización productiva.· El cooperativismo acapara el sector agroindustrial en sus principales sectores productivos, está concentrado en pocas empresas, han evolucionado con una estrategia caracterizada por la dimensión fruto de grandes fusiones y la internacionalización de sus cooperativas.	<ul style="list-style-type: none">· Mayor peso del sector productor y mayor número de sectores productivos.· El cooperativismo no domina en casi ningún sector, está atomizado, poco dimensionado y su grado de internacionalización es residual.

Países del Norte	Países del Mediterráneo
· La estructura interna de las cooperativas está orientada al mercado, es flexible y profesional.	· Poca orientación al mercado, poca flexibilidad y profesionalidad en los países mediterráneos.

Fuente: Trenzado, 2013.

Las cooperativas agroalimentarias españolas, han jugado un papel sobresaliente en algunos sectores cooperativos, en términos de producción, destacando especialmente en frutas y hortalizas, que es el sector más importante en cuanto al valor añadido que aporta, tiene una cuota de mercado del 36%. También está el vino y el aceite de oliva virgen extra, con un 70 % de la producción, así como los cereales, la producción ganadera y productos cárnicos, productos lácteos y alimentación animal. Aunque un sector tan importante como el porcino solamente representa el 25 %, y el sector lácteo un 40 % de la producción y un 20 % de la comercialización (Garrido, 2013; Trenzado, 2013).

La situación es que, el colectivo cooperativo español, se encuentra muy atomizado, sobre todo en el sector hortofrutícola; y en el contexto actual, del que ya bastante se ha dicho, la dimensión de las empresas es un instrumento fundamental para competir, equilibrar las tensiones que acontecen en la cadena agroalimentaria y alcanzar sus objetivos. (Trenzado, 2013; Gómez-Arroyo, 2015). Aunque en un contexto caracterizado por la globalización de los mercados y la concentración de los clientes y proveedores, la dimensión puede que no sea suficiente para garantizar la competitividad y el éxito de estas organizaciones agroalimentarias. No obstante, sí parece ser un aspecto cada vez más necesario (Arcas y Hernández, 2013).

Gómez-Arroyo (2015) expresa que en el mundo empresarial los empresarios son los responsables de esta necesidad de ganar tamaño, mientras que, en el mundo cooperativo, los políticos han tenido una gran parte de culpa. Por un lado, por la fragmentación actual del Estado en Comunidades Autónomas y, por otro, sustentando las pequeñas cooperativas con ayudas. Al respecto, el autor hace referencia a una Ley⁵ que sacó el Ministerio de Agricultura para facilitar la fusión práctica de cooperativas, en la que se fomenta la integración de las mismas, de la cual espera que dé frutos en un futuro próximo.

⁵ Ley 13/2013, de 2 de agosto, de Fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario.

1.3. Hacia la sostenibilidad del sistema agroalimentario

Aunque la definición de sostenibilidad aún está en disputa y evolución, debido a las diferentes interpretaciones filosóficas de cada una de sus dimensiones (Hermans, 2011; Jahn, Bergmann y Keil, 2012; Hannouf y Assefa, 2017), numerosas fuentes parten del informe Brundtland de 1987 para definir *desarrollo sostenible* como “un desarrollo que satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (*World Commission on Environment y Development*, 1987; Hubeau, Marchand y Van Huylenbroeck, 2017). No obstante, sí hay acuerdo de que la sostenibilidad comprende **tres dimensiones que son necesarias equilibrar: medioambiente, economía y sociedad** (Hannouf y Assefa, 2017).

En ese sentido, Hannouf y Assefa resumen dos modelos o paradigmas diferentes de sostenibilidad: el llamado modelo de sostenibilidad débil, que respalda el principio de sustituibilidad entre el capital natural y el artificial, por lo que una mejora de la sostenibilidad puede conducir a cualquier degradación en el sistema ambiental siempre que la mejora en los sistemas económicos y/o sociales puedan compensar esta degradación. Y el modelo de sostenibilidad fuerte, que no respalda la sustituibilidad, por lo que en este modelo cualquier mejora de la sostenibilidad debe reflejarse primero en la dimensión ambiental y luego en las otras dos dimensiones.

La **necesidad de orientar el SA hacia la sostenibilidad** es reconocida en los últimos años por la investigación, la sociedad y la industria (Hubeau, Marchand y Van Huylenbroeck, 2017). Dentro de este proceso de transición, se habla sobre:

- La necesidad de un **enfoque de ciclo de vida**, para evaluar la sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, en términos ambientales, económicos y sociales (Zamagni, 2012; Hannouf y Assefa, 2017).
- El papel crítico que desempeñan **los experimentos de sostenibilidad**, al considerar que podrían fortalecer la capacidad de adaptación del SA, porque pueden iniciar el cambio y estimular el aprendizaje social (Loorbach y Raak, 2006; Darnhofer *et al.*, 2010; Loorbach y Rotmans, 2010; Bos y Brown, 2012; Luederitz *et al.*, 2017).
- El papel de **la colaboración entre múltiples actores**, que podría estimular y acelerar la transformación hacia la sostenibilidad. Razón por la cual, Hubeau *et al.*, 2017 hablan de un nuevo modelo de gobernanza, que considere experimentos que involucren a todos los

actores de la CS (desde el productor hasta el consumidor), al considerar que generaría mayores beneficios en el proceso de transición.

Hubeau et al. (2017) definen un *experimento de sostenibilidad* como una iniciativa altamente innovadora que contribuya a mejorar el estado de sostenibilidad de toda la CS a través de nuevas disposiciones de colaboración, abarcando redes de acción innovadoras autónomas que incluyan actores internos y externos del SA. Sin embargo, **aunque todas las etapas del SA están fuertemente interconectadas, los procesos de innovación para mejorar su sostenibilidad aún se manejan por separado** (Meynard *et al.*, 2017). Como apuntan Horton, Koh, y Guang (2016), “los agricultores cultivan, los fabricantes hacen la comida, los minoristas la venden, los usuarios la consumen y la sociedad (y el planeta) paga las consecuencias”.

Por lo tanto, estos autores consideran que los desafíos a los que se enfrenta el SA **requieren de la comprensión de la sostenibilidad de todos los recursos a lo largo de la CS**, debido a que los impactos ambientales surgen de las actividades en todas las etapas que la conforman. Estas incluyen: el uso excesivo del agua, la pérdida de carbono y de agregados del suelo, el agotamiento de nutrientes, la lixiviación de fertilizantes, la deforestación, la pérdida de biodiversidad, los efectos del escurrimiento de plaguicidas, el aumento de la concentración de ozono troposférico y de metano en el suelo, así como la liberación de N₂O y emisiones de CO₂.

Para que las innovaciones en los distintos niveles sean compatibles entre sí, su compatibilidad debe ser considerada desde la etapa de diseño, a fin de impulsar innovaciones sostenibles en todo el sistema (Meynard *et al.*, 2017). En ese sentido, para enfrentar los desafíos que afectan tanto a la agricultura como a la alimentación, algunos autores insisten en la **necesidad de ampliar el enfoque y actuar de manera integral** (Lamprinopoulou *et al.*, 2014; Meynard *et al.*, 2017), a partir del diseño de innovaciones acopladas que tomen en cuenta, de manera conjunta en la fase de diseño, tanto la producción y el procesamiento, como la distribución y consumo (Meynard *et al.*, 2017).

Por lo tanto, existe una **necesidad urgente de consenso en todo el SA**, para establecer indicadores de impacto ambiental ampliamente aplicables en la CS agroalimentaria en particular (Hellweg y Canals, 2014; O'Rourke, 2014). Por ejemplo, es necesario la parametrización de los residuos que se producen en cada etapa de la cadena, con el fin de comparar y evaluar el impacto en todo el sistema. También es necesario llegar a un consenso para desarrollar indicadores de sostenibilidad relacionados con el consumo de alimentos, la salud humana y la nutrición (Horton, Koh y Guang, 2016).

Pese a los desafíos del sector, dado que el crecimiento de la demanda agroalimentaria aumenta las posibilidades de la agricultura y de la producción de alimentos para la diversificación y para captar valor, las circunstancias representan también una oportunidad para que los pequeños agricultores mejoren sus medios de vida (Da Silva y Baker, 2013; Genier, Stamp y Pfitzer, 2013). **Los agricultores son los “auténticos guardianes” de los sistemas de producción alimentaria, por lo tanto, su contribución a una cadena alimentaria sostenible es crucial** (Comisión Europea, 2017). Como empresa individual (granjas/explotaciones, fabricantes de alimentos, minoristas), estos actores pueden abordar de forma particular los desafíos de la sostenibilidad, sin embargo, pueden aprovechar mayores oportunidades al colaborar a lo largo de la CS agroalimentaria (Ramanathan y Gunasekaran, 2014; Hubeau *et al.*, 2017).

Para que esto ocurra, **es necesario una participación equitativa del valor generado por los SA a nivel del productor** (Da Silva y Baker, 2013; Genier, Stamp y Pfitzer, 2013). En otras palabras, dadas las previsiones sobre la demanda futura de alimentos, y ante la inminente cuestión sobre quién obtiene qué y por qué, el tema de la justicia debe ir más allá de una preocupación política fundamental en la gobernanza agroalimentaria (Forman y Mackie, 2013).

Consecuentemente, en la persecución de un desarrollo agroalimentario sostenible, **existe la necesidad imperiosa de respuestas institucionales efectivas, justas y legítimas por parte del sistema de gobernanza** (Fuchs y Kalfagianni, 2014). Aunque esta situación encuentra a un sistema en el que las implicaciones para la equidad y justicia de las instituciones de gobernanza privadas parecen haber recibido poca atención (Kalfagianni, 2015).

Ante este escenario, es menester **considerar la dinámica de la innovación en la transición hacia la sostenibilidad de los SA**, no sólo en términos de innovaciones genéticas, agronómicas y tecnológicas, sino también a nivel organizacional, social e institucional (Lachman, 2013; Meynard *et al.*, 2017).

Para tener éxito en el proceso de transición hacia la sostenibilidad, las organizaciones que conforman todo el SA deben procurar beneficiarse de los desafíos que se presentan en este contexto complejo, pero, para lograrlo, tal como propone Wagner (2012), **es necesario hacer ajustes inteligentes de las nuevas condiciones y crear ventajas competitivas a través de los proyectos**.

1.4. Conclusiones del capítulo

Ante los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones del sector agroalimentario, en un contexto complejo, altamente competitivo y cada vez más cambiante, que se aproxima a los límites de los problemas ambientales y sociales; **las circunstancias exigen de sistemas de gobernanza flexibles, con conocimientos estratégicos que les permitan ser resilientes y aprovechar las oportunidades que se presentan para abordar los cambios de paradigmas.**

Por un lado, parece casi inevitable la necesidad de que los actores involucrados en cada una de las etapas del SA apliquen enfoques orientados al modelo de sostenibilidad fuerte, combinando aspectos técnicos y sociales, a través de la integración de iniciativas estratégicas que contribuyan a alcanzar la sostenibilidad del sistema priorizando el respeto por el medioambiente y las personas. Por otro, los desafíos que acechan al sector también ofrecen grandes oportunidades. Por lo tanto, **sobrevivirán las organizaciones del sector y los agricultores que tengan la capacidad de sacar ventaja competitiva de la situación, de optimizarla y defender su posición en el mercado.** Para ello, se necesitan nuevas formas de gobernanza, que representen una alternativa a la dirección clásica de las empresas – es decir, a aquella que sólo se centra en el cumplimiento de objetivos a través de las operaciones (Turner y Keegan, 2001; Lobas, 2006) – .

En general, para alcanzar la sostenibilidad, **se debe ampliar la visión de la CS agroalimentaria, adoptando un enfoque integral para lograr un mejor funcionamiento como sistema.** En este proceso de transición hacia la sostenibilidad, las organizaciones agroalimentarias deberán considerar alianzas estratégicas que les ofrezcan una oportunidad de ganar-ganar, con actores con intereses convergentes, tomar más en cuenta las opiniones y percepciones de los consumidores y de aquellas partes interesadas que de alguna manera se relacionen con el SA.

Dado que cada reto al que se enfrentan todos los actores del sector agroalimentario, desde cada etapa del sistema, representa una necesidad de proyectos en potencia, **la gobernanza basada en proyectos se presenta, más adelante, como una forma de gobierno idónea** para que las organizaciones del sector puedan enfrentarse a las condiciones cambiantes del contexto. Mientras que, **el WWP, representa un enfoque que podría apoyar al gobierno de la organización en su propósito de contribuir a la sostenibilidad del SA.**

Puestos en contexto, en el siguiente capítulo se desarrolla el marco teórico sobre el que se fundamenta el estudio.

CAPÍTULO 2

Marco teórico: hacia un sistema de gobernanza basado en proyectos y la sostenibilidad de una cooperativa agroalimentaria

Capítulo 2. Marco teórico: hacia un sistema de gobernanza basado en proyectos y la sostenibilidad de una cooperativa agroalimentaria

En este capítulo, se presenta la teoría que sirve de marco de referencia en la investigación. Incluye, por un lado, la revisión de literatura sobre la DP y la dirección por proyectos en la organización, sobre el concepto de gobernanza y el desarrollo de las CODP como estrategia para evolucionar hacia un sistema de gobernanza basado en proyectos. Por otro lado, la literatura sobre el WWP, como enfoque que contribuye a la sostenibilidad de una cooperativa agroalimentaria y del SA en general.

2.1. La dirección de proyectos y la dirección por proyectos en una organización

Dada la dependencia del sector agroalimentario de recursos naturales, humanos y físicos, las organizaciones del sector conciben cada vez más la innovación responsable como una necesidad corporativa y estratégica para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, puesto que ofrece una ventaja competitiva, en términos de ampliar su cuota de mercado y crear condiciones más favorables para el negocio (Genier, Stamp y Pfitzer, 2013; Rueda, Garret y Lambin, 2016). Pero, para crear una ventaja competitiva a través de innovaciones socialmente responsables, las organizaciones agroalimentarias deben **integrar estrategias cuya finalidad sea producir un cambio en la manera en que se conducen y mejorar el contexto en el que ofrecen dichas innovaciones** (Genier, Stamp y Pfitzer, 2013).

En el caso particular de **las organizaciones agroalimentarias españolas, necesitan, además, incorporar a su estrategia aspectos que contribuyan a tomar las decisiones más adecuadas**; dado que están bien capitalizadas, pero son las que peor se gestionan, en comparación con países europeos como Inglaterra, Francia, Alemania e Italia (Gómez-Arroyo, 2015). En ese sentido, **la dirección por proyectos**, que incluye los dominios de proyectos, programas y portafolios (PP&P), **constituye un medio para mejorar el proceso de toma de decisiones y llevar a cabo la estrategia organizacional** (Aubry, Hobbs y Thuillier, 2007).

Ahora bien, ¿qué son proyectos, programas, portafolios y qué implica la dirección de cada uno de ellos? Sobre ello se habla a continuación.

2.1.1. Los proyectos y su dirección

Existen diferentes tipos de proyectos, según el grado de dificultad, la procedencia del capital, el grado de experimentación del proyecto y sus objetivos, según el sector y el ámbito, según su orientación y su área de influencia (OBS Business School, 2018). En efecto, cualquier disciplina

puede gestionarse a través de proyectos. No obstante, a pesar de los avances de la DP en las últimas décadas, los proyectos se continúan asociando únicamente a proyectos de ingeniería.

Dado que el propósito de este estudio no es profundizar en cada uno de los tipos de proyectos existentes, la atención aquí se centra en presentar la teoría más conveniente para dar fundamento al desarrollo de esta investigación. En ese sentido, sobre los proyectos y la DP, consideramos suficiente proporcionar una definición para cada concepto, coherente con el tema que nos ocupa.

Un proyecto, es una **operación con restricción de tiempo y coste, para materializar un conjunto de entregables definidos, de acuerdo con unos requisitos y estándares de calidad** (IPMA ICB, 2015; IPMA OCB, 2016).

La DP hace referencia a la **aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo**. La DP implica un ciclo de vida estándar para obtener cambios beneficiosos a través de la integración de procesos, en los que se organizan de forma novedosa las personas y los recursos financieros y materiales (Reyes y Martínez-Almela, 2012; PMI, 2013a; IPMA ICB, 2015).

Para el dominio de proyectos, IPMA ICB (2015) contempla tres áreas de competencias en las que un director de proyectos debe estar preparado si quiere dirigir proyectos con éxito. Estas son: 1) *perspectiva*, que aborda el contexto de los proyectos; 2) *personas*, que aborda temas de comportamiento intra e interpersonales; y 3) *práctica*, que aborda las competencias técnicas específicas para dirigir proyectos.

Cada una de estas áreas está compuesta por una serie de elementos de competencias, cada uno de los cuales describe el conocimiento, las habilidades y destrezas que el director de proyectos debe poseer; así como los indicadores claves de desempeño (KPIs)⁶ que éste debe considerar para medir la evolución y mejora continua de dicho elemento.

2.1.2. Los programas y su dirección

Un programa está formado por múltiples proyectos relacionados entre sí, administrados de forma coordinada para obtener un nivel de beneficio y control que a través de la dirección individual no es posible conseguir. Están concebidos para generar beneficios y resultados estratégicos, pues se organizan para lograr **cambios organizativos, conseguir con ellos un objetivo estratégico y, en consecuencia, alcanzar los beneficios y expectativas del negocio**. Tales cambios pueden ser totales o parciales, una transición o una nueva situación, o una transformación total. Por lo tanto,

⁶ Por sus siglas en inglés: *Key Performance Indicators*

un programa es más que la suma de todos los resultados de los proyectos que lo constituyen (PMI, 2013b; IPMA ICB, 2015; IPMA OCB, 2016).

La dirección del programa, al igual que la DP, hace referencia a la **aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias relacionadas con el programa**; y también implica un ciclo de vida estándar. Con frecuencia, implica una mayor complejidad que la dirección del proyecto individual, dada las interrelaciones e interdependencia de los elementos que le atañen.

Así como para el dominio proyectos, IPMA ICB (2015) contempla tres áreas de competencias en las que un director de programas debe estar preparado si quiere dirigir programas con éxito. 1) *perspectiva*, que aborda el contexto de los programas; 2) *personas*, que invariablemente aborda temas de comportamiento intra e interpersonales; y 3) *práctica*, que aborda las competencias técnicas específicas para dirigir programas.

Cada una de estas áreas, de igual forma, también se componen de una serie de elementos de competencias, cada uno de los cuales describe el conocimiento, las habilidades y destrezas que el director de programas debe poseer; así como los KPIs que éste debe considerar para medir la evolución y mejora continua de dicho elemento.

2.1.3. Los portafolios y su dirección

No todos los proyectos son parte de un programa, es el portafolio de la organización el que **incluye todos los programas, proyectos y cualquier tipo de trabajo que se ejecuta relacionada con el proyecto** (PMI, 2013b).

Un portafolio, o cartera de proyectos, está formado por un conjunto de proyectos y/o programas que, aunque no están necesariamente relacionados entre sí, se agrupan a efectos de facilitar el control, coordinación y optimización del portafolio en general para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización (PMI, 2013b; IPMA OCB, 2016). En ese sentido, una de las principales tareas de la dirección del portafolio es **alinear los proyectos y los programas con la estrategia de la organización**, seleccionándolos y priorizándolos para alcanzar los objetivos estratégicos de forma eficaz y eficiente (IPMA OCB, 2016).

La dirección de portafolios es una función permanente, se relaciona con la aplicación de una variedad de procesos, métodos y herramientas; cuya finalidad es la priorización, asignación de recursos, y reasignación continua dentro del portafolio, así como para los proyectos y programas, IPMA ICB (2015) contempla tres áreas de competencias en las que un director de portafolio debe estar preparado si quiere dirigir portafolios con éxito. 1) *perspectiva*, para abordar el contexto de

los portafolios; 2) *personas*, para abordar los temas de comportamiento intra e interpersonales; y 3) *práctica*, para abordar las competencias técnicas específicas para dirigir portafolios o cartera de proyectos.

La Figura 4, muestra cómo es la estructura de PP&P dentro de la organización.

Figura 4. Proyectos, programas y portafolios (cartera de proyectos) dentro de la organización. Fuente: IPMA OCB, 2016.

Una organización basada en proyectos (OBP) considera como su estrategia **la dirección por proyectos**, la cual consiste en **ejecutar todas las actividades de una organización a través de proyectos** (Gareis, 1990, 2005; Aparicio Peña, 2013), pero **también a través de programas y portafolios** (IPMA OCB, 2016). De ahí que la DP organizacional, en un sentido amplio, incluya los tres dominios de PP&P (PMI, 2013b; IPMA ICB, 2015). Por esta razón, en el diseño del modelo que se propone en esta tesis, se hace referencia al concepto amplio de la DP dentro de la organización, que de forma implícita incluye también programas y portafolios, según corresponda.

En ese sentido, y a los intereses de este estudio, **la gobernanza basada en proyectos** constituye una forma de gobierno que cumple con dos características: **alcanza los objetivos estratégicos de la organización a través de PP&P y mantiene un desarrollo continuo de sus CODP** (Wagner, 2012; IPMA OCB, 2016). Para aclarar la posición en la que se enfoca el estudio en este sentido, es necesario ver el concepto de gobernanza en el ámbito que nos ocupa.

2.2. La gobernanza basada en proyectos y el proceso de proyectificación

Considerando que los proyectos buscan producir resultados, los programas intentan alcanzar objetivos estratégicos y beneficios a largo plazo, y los portafolios coordinan los proyectos y

programas, optimizan el uso de recursos y alinean todas las actividades de los proyectos con la estrategia organizacional; en la dirección de cada uno de estos dominios es fundamental la función del gobierno. Desde el gobierno de una organización agroalimentaria se debe asegurar que las metas deseadas, definidas para cada dominio, sean alcanzadas. (IPMA OCB, 2016).

En términos generales, **la gobernanza es entendida como la forma en que individuos, grupos, organizaciones, sociedades, estados y naciones son responsables, no sólo de los resultados, sino también de los comportamientos éticos** (Clegg, Kornberger y Pitsis, 2011). De manera particular, en el ámbito de los proyectos, así como Morris (1997) y Gareis (1990, 2005) distinguen entre la DP y la dirección por proyectos, algunos investigadores también distinguen entre la gobernanza de los proyectos, a nivel individual (en inglés: *Project governance*), y la gobernanza basada en proyectos en un sentido más amplio.

En el primer caso, la gobernanza de la dirección del proyecto se relaciona específicamente con las actividades del proyecto, cuya gobernanza efectiva garantiza que el portafolio de proyectos de una organización se alinee con sus objetivos estratégicos, que el proyecto sea entregado eficientemente y que además sea sostenible (APM, 2004). En el segundo caso, el enfoque se centra en la definición de **gobernanza como un sistema a través del cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos** (ISO 26000:2010). Incluye en su estructura, la definición de los roles de las partes interesadas y el desempeño al que están obligados ejerciendo dicho rol y asumiendo una determinada responsabilidad, **a fin de lograr que el proceso de toma de decisiones sea ético, cohesivo y transparente para alcanzar la misión de la organización** (Ahola *et al.*, 2014).

En este estudio, se utiliza el concepto de gobernanza desde esta última perspectiva, como un **sistema que proporcionará orientación estratégica a una cooperativa agroalimentaria, para alcanzar su misión y objetivos estratégicos de forma ética y transparente**. En dicho sistema, los proyectos se dirigen estratégicamente, se gestionan de forma integrada y se controlan holísticamente (Renz, 2007). Ello implica que, para lograr y gestionar la cooperación efectiva entre los distintos elementos y partes interesadas, se debe definir la interdependencia entre roles, responsabilidades y rendición de cuentas antes de comenzar los proyectos (Ahola *et al.*, 2014; Too y Weaver, 2014), y en el caso que nos ocupa, antes de empezar a trabajar por proyectos como tal.

Es decir, que una cooperativa agroalimentaria, además de establecer su misión, visión, valores y código ético; de formular sus objetivos y planes estratégicos; también debe definir objetivos para el desempeño, gestionar adecuadamente las competencias de las personas (IPMA OCB, 2016) y propiciar un alto nivel de cooperación entre ellas (Jonas, Kock y Gemünden, 2013). Debe ser así

porque, para aumentar las posibilidades de éxito de sus proyectos, será vital reducir los conflictos a través de la cohesión en todo el sistema de gobernanza.

La **gobernanza basada en proyectos** proporciona una metodología de DP particular en una organización, **constituye el marco general para las decisiones de dirección y se ejecuta a diferentes niveles**. Se complementa con la gubernamentalidad, que tiene que ver con regular cómo se aplica el uso de esta metodología, garantizando la cohesión para todos los niveles (Foucault, 1991; Müller *et al.*, 2016). Por ello, la gubernamentalidad refleja la mentalidad de los que gobiernan (Dean, 2010). En ese sentido, **es importante la proyectificación para los enfoques de gobernanza**, puesto que rara vez las organizaciones se orientan a proyectos o procesos de forma pura, combinando a menudo diferentes formas de proyectificación en las diferentes áreas funcionales o departamentos (Müller *et al.*, 2016).

El proceso de proyectificación implica la adaptación de los métodos y medios de la organización, así como la implementación de las actividades del proyecto. Desde esta perspectiva, **los proyectos son la unidad de control** (no las áreas funcionales o departamentos), y **el rol de la dirección es gestionar las relaciones entre los proyectos y su entorno**, tanto interno como externo (Kwak *et al.*, 2015). Por ello, Maylor *et al.* (2006) tienen una visión de la proyectificación que incluye los procesos y las operaciones, una teoría organizacional crítica y una visión pragmática de los proyectos como un conjunto de herramientas y estructuras de dirección que hacen posible la innovación y el cambio.

Algunos autores (por ejemplo, Midler, 1995; Müller *et al.*, 2016), evalúan el proceso de proyectificación a partir de los siguientes enfoques: el estado de la DP y su importancia dentro de la organización; la definición e implementación de planes de carrera para directores de proyectos; si las relaciones entre la organización y sus socios y clientes se basa en proyectos o son gestionadas como operaciones; y si el personal que trabaja en la organización cuando habla sobre su trabajo se refiere a los proyectos o a la empresa donde trabajan. Esto último se supone que refleja la mentalidad y cultura de proyectos que tiene el personal.

Durante el proceso de proyectificación, **los modelos de madurez organizacionales sirven de herramientas estratégicas para identificar áreas de mejora y priorizar las acciones que correspondan** (Kerzner, 2002). En ese sentido, Kwak *et al.* (2015) consideran que estos modelos ayudan a la organización a comprender las prácticas relacionadas con la proyectificación, permitiendo desarrollar un enfoque sistemático para lograr cambios exitosos a largo plazo desde un sistema de gobernanza.

A los fines de alinear las acciones de mejora y aprovechar mejor los recursos y los esfuerzos, estos autores sugieren la combinación coordinada y estratégica de diferentes modelos, de manera tal que cubran por completo los diversos aspectos relacionados y aumenten la eficacia y exhaustividad de las actividades de desarrollo organizacional.

En un estudio realizado por Kwak et al. (2015), en el que analizan cómo una OBP institucionaliza la dirección por proyectos como una competencia estratégica, encontraron que sólo después de desarrollar las competencias relacionadas con la DP y de adquirir la capacidad de entregar proyectos adaptados a todo el proceso de mejora, la organización pudo adoptar el enfoque de los modelos de madurez organizacionales, seleccionados para categorizar y evaluar formalmente estas capacidades. Lo cierto es que, en las OBP, **la DP es una competencia estratégica** y la mejora del rendimiento en este ámbito será de gran importancia para una organización agroalimentaria (Green, 2005).

En ese sentido, para generar valor desde un sistema de gobernanza basado en proyectos, **es necesario que la cooperativa alinee la dirección de PP&P con la estrategia global de la organización** (Cooke-Davies, Crawford y Lechler, 2009). Al respecto, los resultados del *Pulso de la Profesión* de 2017 (PMI, 2017) arrojaron que, cada vez, más organizaciones reconocen el valor de los proyectos y programas, y su apoyo a las iniciativas estratégicas. A la vez que asocian a las habilidades y experiencias de los directores de proyectos una mayor agilidad y la mejora en el enfoque al cliente y en la competitividad.

Por tal razón, dentro de la disciplina de la DP, **en una cooperativa agroalimentaria que quiere trabajar por proyectos, los estándares juegan un papel importante, en cuanto a la evaluación y el desarrollo de dicha organización**; pues sirven como medio de comunicación, marco de cooperación y herramienta para la mejora de la eficiencia y la eficacia. También ayudan a lograr sinergias, mejorar la transparencia, hacer los proyectos comparables y apoyar el aprendizaje durante, y a partir, de los proyectos (Wagner, 2012).

No es hasta que la necesidad de desarrollo de la DP se vuelve crítica que las organizaciones empiezan a prestar atención a la mejora de sus habilidades en DP (Crawford, 2014). Lamentablemente, en la búsqueda de literatura sobre la DP en el ámbito de las organizaciones agroalimentarias, la información es escasa, y nos aventuramos a manifestar que en el sector hay todo un camino por hacer en ese aspecto. Lo cierto es que existen estudios que demuestran que, con una mayor madurez en los proyectos, las organizaciones pueden lograr ahorros sustanciales, aumentar el crecimiento de las ventas, mostrar mejor competitividad en comparación con sus competidores y establecer mejores prácticas en su industria o sector de servicio (Yazici, 2009).

En ese sentido, existe un uso creciente del concepto de *madurez*, en la búsqueda de formas lógicas que mejoren los procesos de una organización (Crawford, 2014). Sobre ello se explica a continuación.

2.3. La madurez y la eficacia de la gobernanza

El concepto de madurez es utilizado cada vez más para analizar la eficacia de la gobernanza de una organización (Crawford, 2014). Para algunos investigadores, hace referencia a un estado que indica que la organización se encuentra en la condición perfecta para lograr sus objetivos y hacer frente a sus proyectos (Andersen y Jessen, 2003; Backlund, Chronéer y Sundqvist, 2014). En el contexto de una OBP, la madurez es definida por el PMI (2013) como “el nivel de capacidad que tiene una organización para producir los resultados estratégicos deseados de un modo predecible, controlable y confiable” (p.551). En esa línea, con el fin de entregar los proyectos con éxito en el largo plazo, nacen los **modelos de madurez organizacionales** para la DP, diseñados para proporcionar el marco de trabajo que una organización necesita para desarrollar sus capacidades (Jugdev y Thomas, 2002; Mittermaier y Steyn, 2009).

Los orígenes de los modelos de madurez organizacionales datan de finales de 1990, y derivan de modelos enfocados a la gestión de la calidad, un campo en el que los procesos juegan un papel decisivo (Bushuyev y Wagner, 2014). Se han desarrollado para ir más allá de la capacidad del proceso (SEI, 1995) e incorporar la capacidad y la competencia del personal involucrado en estos procesos (Hakes, 2007). **Estos modelos se centran en la dirección por proyectos en la organización** (Kwak *et al.*, 2015), y su desarrollo está estrechamente conectado con el desarrollo de estándares generales de DP, por lo que generalmente se describen con la ayuda de un modelo de referencia, evaluación o procedimiento (Wagner, 2010).

Wagner (2010) manifiesta que, en los últimos años, han sido ampliamente utilizados **cinco niveles de madurez**, los cuales parten de que existe una necesidad de desarrollo, en relación a un estado definido, y unos requisitos para lograrlo. En base a ello, en el primer nivel no hay normas y la DP es aplicada por miembros individuales. En el segundo, se han introducido algunas normas para algunas áreas, relacionadas con procesos, reglas, métodos, etc., pero sólo algunas se aplican; por lo que no son suficientes. En el tercero, existen normas para casi todas las áreas de DP y son aplicadas de manera coherente. En el cuarto, la DP y su ejecución es monitoreada y controlada en términos de calidad. En el último nivel, se añade un proceso de mejora continua.

Existen modelos de madurez específicos publicados por autores individuales y modelos de madurez específicos de empresas. El *Project Management Maturity Model* (PMMM) de Harold

Kerzner (2005) y el *Capability Maturity Model* (CMM) del *Software Engineering Institute* (SEI) (Kneuper, 2003) han sido modelos influyentes en el desarrollo de otros modelos de evaluación. Entre otros, algunos de estos modelos son:

- El **P2M** (*Project y Program Management for Enterprise Innovation*), lanzado en 2001 por la ENAA (*Engineering Advanced Association of Japan*); un modelo basado en el KPM (*Kaikaku Project Management*), cuyo objetivo es promover en el *Project Management* la propiedad intelectual de los gerentes y trabajadores de la organización por encima de las habilidades tecnológicas (PMAJ, 2017).
- El **Prado-PMMM** (*Prado-PM Maturity Model*), de Darci Prado, cuyo objetivo es medir el nivel de madurez dentro de cada uno de los departamentos, a nivel individual, de una organización, no aplica a la organización completa (Archibald y Prado, 2014).
- El **PM2** (*Project Management Process Maturity Model*), propuesto en 2002 por los profesores Young Hoon Kwak y William Ibbs, de la Universidad de Berkeley; cuyo objetivo es determinar y comparar el nivel de DP de una organización respecto de las otras (Kwak y Ibbs, 2002).
- El **OPM3** (*Organizational Project Management Maturity Model*), lanzado en 2003 por el PMI, cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones a trasladar la estrategia a resultados de éxito (PMI, 2013b).
- El **P2MM** (*Prince2 Maturity Model*), lanzado en 2004 por la OGC (*Office of Government Commerce*); un modelo específico para las organizaciones que utilizan el método PRINCE2 (OGC, 2010).
- El **P3M3**, lanzando en 2006 también por la OGC, un modelo de seis niveles que abarca las dimensiones de proyectos, programas y portafolio para cualquier tipo de organización que trabaje por proyectos (Axelos, 2015).
- El **IPMA Delta**, lanzado en 2009 por IPMA (*International Project Management Association*) y cuyo estándar de referencia es la OCB. Su objetivo es evaluar el nivel de madurez de la DP en las organizaciones y servir de apoyo a aquellas que se quieren gobernar por proyectos (Bushuyev y Wagner, 2014)

La identificación de los niveles de madurez que plantean estos modelos cumple con dos funciones importantes: el análisis de la situación actual de desarrollo de la organización con respecto a la DP y la evaluación de las necesidades de desarrollo; permitiendo, de este modo, definir las estrategias para la DP a largo plazo y las estrategias de recursos humanos (Wagner, 2010). No obstante, su medición suele ser más subjetiva que objetiva (Andersen y Jessen, 2003), por lo tanto, Crawford (2014) apunta

que para lograr resultados lo más consistentes y correctos posibles, es importante la utilización de una herramienta de evaluación que haya sido probada y comprobada.

En ese sentido, para facilitar la identificación de las características relacionadas con las CODP que destacan en la cooperativa agroalimentaria que se estudia en esta tesis, **se ha optado por utilizar como referencia la OCB**, el estándar sobre el que se apoya el modelo de evaluación IPMA Delta.

La decisión fue tomada valorando la pertinencia de los siguientes aspectos: 1) Esta herramienta, **ayuda a evaluar el estado de madurez de una organización “que se quiere gobernar por proyectos”**, como es el caso que nos ocupa. 2) **Ofrece una manera amigable de evaluación**, al facilitar la comprensión de las necesidades de una organización con respecto a la DP, a través de una serie de elementos que en conjunto buscar crear un puente entre las operaciones y los proyectos. 3) **Ofrece el enfoque de competencias organizacionales**, enfatizando en el alineamiento de procesos, estructura y cultura, a todos los niveles de la organización, para introducir la cultura de los proyectos; y fomentando el desarrollo continuo de cada uno de estos elementos de competencia.

El mundo complejo en el que vivimos en la actualidad, en el que la coordinación de múltiples proyectos, a través de programas y portafolios, ha conducido a las organizaciones a vincular los proyectos con la estrategia; pone en evidencia la necesidad de revisar la forma de evaluar y desarrollar la madurez de la DP. Una situación que, gracias a los avances que ha tenido la DP en las últimas décadas, ha puesto de relieve el importante rol de los altos ejecutivos en el contexto de los PP&P, identificando la formación y el desarrollo de competencias de los directores de proyectos como elementos cruciales para el éxito de los mismos (Bushuyev y Wagner, 2014).

Sin embargo, aunque hasta ahora la competencia de los individuos ha sido vista como la palanca principal para mejorar el rendimiento en los proyectos, es en el contexto de la teoría de la empresa y la dirección estratégica donde quizá sea mejor vista la competencia (Foss, 1996). Por lo tanto, aunque el concepto de madurez en DP destaca la trayectoria de desarrollo y los estados logrados, Wagner (2012) señala que, **son las CODP las que reflejan la capacidad interna de la organización para conducir su desarrollo hasta llegar al estado deseado**.

Sobre las CODP se profundiza en el siguiente apartado.

2.4. Las competencias organizacionales en dirección de proyectos: hacia la proyectificación del sistema de gobernanza

A medida que los proyectos actúan como medio para adaptarse a los cambios, la competencia para dirigir proyectos gana cada vez más atención, no sólo a nivel individual, sino también a nivel organizacional (Srivannaboon y Milosevic, 2006). En cuanto a **las CODP, estas se desarrollan en respuesta a muchos factores a lo largo del tiempo**. Los desencadenantes pueden ser acontecimientos externos, tales como la situación económica o la disponibilidad de nuevos métodos en el ámbito de la DP. Un acontecimiento interno puede ser, por ejemplo, la contratación de un nuevo profesional en DP, quien puede que organice el proyecto de una forma más eficaz. También pueden serlo el aprendizaje organizacional y las actividades realizadas para la mejora continua de las CODP. Una organización madurará gracias a esos desencadenantes, siguiendo una senda de desarrollo evolutivo (IPMA OCB, 2016).

En ese sentido, Rietiker et al. (2011) agruparon los componentes de las CODP y sus relaciones, explicando que, **sobre la base de las condiciones del mercado y el medioambiente, la dirección de la organización debe desarrollar una estrategia adecuada y alinear el proyecto del negocio en consecuencia**.

Wagner (2012) considera que **la competencia de una organización es más que la competencia colectiva de todos los individuos**; es más bien la combinación de las competencias individuales, junto con los factores estratégicos, estructurales y culturales, así como la disponibilidad de los recursos adecuados que ayudan a una organización a competir.

En base a ello, el autor se refiere al concepto de CODP como un enfoque integrador y holístico, que muestra las competencias necesarias para hacer frente a los proyectos en un entorno difícil, cuyo contexto de cambio implica complejidad, incertidumbre y desarrollo dinámico. También considera que las organizaciones de éxito pueden beneficiarse de estos desafíos respondiendo con creatividad, flexibilidad y ajustes inteligentes a las nuevas condiciones, **resultando una parte esencial del concepto de CODP la capacidad de crear nuevas formas de ventajas competitivas a través de los proyectos**.

En general, los procesos y estructuras organizacionales, así como una cultura basada en proyectos, deberían permitir alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

En 2014, la *International Project Management Association*⁷ (IPMA) publica **la OCB, la primera guía para el desarrollo de las CODP** (Bushuyev y Wagner, 2014). IPMA OCB (2016) define el concepto de CODP como “la habilidad de las organizaciones de integrar personas, recursos, procesos, estructuras y culturas en proyectos, programas y portafolio de proyectos, con un gobierno y un sistema de dirección que les apoya” (p.7).

Wagner, por su parte, define las CODP como “la capacidad interna de la organización de lograr sus objetivos por la combinación inteligente, aplicación, dirección y desarrollo de sus competencias disponibles individuales, estratégicas, estructurales y culturales, así como sus activos cuando se realiza el trabajo del proyecto” (p.50).

La **competencia estratégica** se refiere a la capacidad de la organización para desarrollar una estrategia para la DP y alinear los PP&P con la estrategia corporativa. Las **competencias estructurales** tienen que ver con los procesos inherentes, rutinas, funciones y responsabilidades generalmente descritos en los estándares y aplicados a través de proyectos y programas. La **competencia cultural** se relaciona con la cultura basada en proyectos que muestra el personal correspondiente y que aplican en los proyectos; es parte de la cultura corporativa con sus creencias, valores y comportamientos. Por último, los activos podrían ser entendidos como todos los recursos tangibles e intangibles para el trabajo del proyecto (Wagner, 2012; IPMA OCB, 2016).

IPMA OCB indica que dichas competencias están específicamente alineadas con la misión, visión y estrategia de la organización, y que su objetivo es alcanzar resultados, así como asegurar un continuo desarrollo organizacional.

Teniendo en cuenta el enfoque de CODP, la evaluación del nivel de desarrollo de la organización debe cubrir más que los procesos. **Una cooperativa agroalimentaria deberá echar un vistazo más de cerca a la estrategia y a cómo los proyectos son seleccionados y priorizados para aumentar su eficacia.** Además, es necesario comprobar cómo el trabajo del proyecto se organiza y se incluye en la cultura corporativa para mejorar la eficiencia. Debe haber un equilibrio entre las condiciones ambientales, la orientación estratégica de la organización y la disponibilidad suficiente de competencias y activos, un proceso en el que los altos directivos juegan un papel decisivo (Hobbs, Aubry y Thuillier, 2008).

En el siguiente apartado se profundiza en la OCB como marco de trabajo para el desarrollo de las competencias organizacionales en DP.

⁷ En español: Asociación Internacional de Dirección de Proyectos.

2.4.1. IPMA OCB: un marco de trabajo para desarrollar las competencias organizacionales en dirección de proyectos

Dado que es la adaptación continua la que caracteriza la resiliencia organizacional (Volberda y Lewin, 2003), con el fin de hacer frente a todos los requisitos y llevar a cabo el proceso de proyectificación, **una OBP debe priorizar el desarrollo de sus competencias en DP**, las cuales deben ser renovadas para adaptarse al entorno empresarial en constante cambio (Wagner, 2012). Por lo tanto, para mejorar el desempeño en DP de una organización, IPMA OCB (2016) apuesta por el desarrollo continuo de las CODP.

Con una visión holística, que abarca las dimensiones de gobernanza, procesos, personas y contexto, IPMA OCB muestra el papel que cumple la organización en la dirección de PP&P; describiendo la función de las principales partes interesadas y permitiendo a la alta dirección identificar los aspectos organizacionales que necesitan ajustes, así como planificar la inversión para el desarrollo de las actividades necesarias e involucración de terceras partes, externas a la organización permanente.

Partiendo de esta base, la OCB plantea que **el desarrollo de las CODP es una combinación del aprendizaje organizacional y de la innovación; aplicada a la estrategia, procesos, estructura y cultura de PP&P**.

Por otro lado, distingue el contexto externo de la organización de aquel que está dentro de los límites de ella. Sobre el contexto externo, indica que la organización necesita dirigir las necesidades de las diferentes partes interesadas, tales como clientes y proveedores de servicios. Con el fin de satisfacer las necesidades operacionales, habla sobre el cumplimiento de las diferentes leyes y regulaciones, de responder a las diferentes culturas, a los mercados, al medioambiente y sobre los recursos disponibles.

Dentro de los límites de la organización, manifiesta que el contexto interno está constituido por diversos factores que deben ser tomados en cuenta. Entre otros: el sistema de gobernanza y dirección de PP&P, la estructura organizacional, los procesos, cultura, personas y recursos.

Bajo este enfoque, **IPMA OCB presenta 18 elementos de competencias, agrupados en cinco ámbitos** (Figura 5). Estos son: la gobernanza de PP&P, la dirección de PP&P, el alineamiento Organizacional en PP&P, las competencias de las personas, los recursos.

Figura 5. Visión general de los elementos de competencias organizacionales que plantea IPMA OCB, 2016.

A continuación, se describe cada uno de estos ámbitos:

Gobernanza de PP&P

Es la parte del gobierno corporativo encargada de PP&P. Generalmente, la alta dirección o la junta directiva asume el gobierno en este sentido, lo que incluye, pero no se limita a ello, la provisión y comunicación eficaz de consideraciones estratégicas, políticas, directrices, liderazgo, decisiones, monitoreo y control del desempeño y de la dirección para el desarrollo sostenible de la CODP. Este ámbito está compuesto por elementos de competencias relacionadas con la visión, misión y estrategia de PP&P; con el desarrollo de dirección en PP&P, el liderazgo y el desempeño.

Dirección de PP&P

Representa la parte específica del sistema de dirección de la organización concerniente a PP&P. Este ámbito está compuesto por elementos de competencias específicas que apoyan la DP, la dirección de programas y la dirección de portafolios; las cuales deben ser asumidas por las funciones directivas correspondientes.

Alineamiento organizacional de PP&P

Está relacionado con asegurar el alineamiento entre los elementos de dirección de PP&P y los elementos organizacionales claves de la organización. Es decir, con sus procesos, estructura y cultura de PP&P de las distintas partes interesadas (tanto internas como externas). Para ello, este ámbito está compuesto por elementos de competencias para el alineamiento de cada uno de estos

aspectos. Esta tarea es asumida por los directores de PP&P, con el apoyo de otros directores funcionales.

Recursos de PP&P

Se relaciona con las metas generales de la alta dirección y las expectativas de disponibilidad y utilización de los recursos. Lo asume la dirección de PP&P, junto con otras funciones de apoyo (por ejemplo, finanzas, legal, compras y tecnología). Está compuesto por elementos de competencias que definen los recursos necesarios, el estado actual de estos recursos, la adquisición y el desarrollo de los mismos.

Competencias de las personas en PP&P

Abarca los elementos relacionados con los requisitos de competencias que deben cumplir las personas para cada puesto de trabajo, el estado actual de las competencias de las personas que trabajan en la organización, así como la adquisición y el desarrollo de las competencias que, basadas en los requisitos establecidos, no son cumplidas.

IPMA OCB es un estándar que permite evaluar el nivel de madurez organizacional en DP. A su vez, es uno de los tres pilares de IPMA Delta⁸, una herramienta que, para conocer el estado actual de las competencias en DP de una organización e identificar las áreas que deben mejorar, utiliza la propia OCB; conjuntamente con la ICB⁹ y el Modelo de Excelencia de Proyectos de IPMA.

Los dos últimos son también estándares; el primero, para evaluar las competencias individuales en DP de las personas, y el segundo, para evaluar específicamente a proyectos y programas (Bushuyev y Wagner, 2014; IPMA OCB, 2016).

Basada en estos pilares, IPMA Delta evalúa las CODP a través de tres módulos: Módulo “I”, para la **autoevaluación de las personas**. Módulo “P”, para la **autoevaluación de los proyectos y/o programas**. Módulo “O”, para la **evaluación de la organización**.

Con la perspectiva que estos módulos ofrecen en conjunto, sobre las competencias en DP de una organización, la herramienta IPMA Delta también constituye un servicio para certificar el nivel de madurez que la organización tiene en un momento determinado con respecto a la DP (IPMA OCB, 2016).

IPMA Delta distingue **cinco niveles de competencias**, como muestra la Figura 6. Estos son: Inicial, Definido, Estandarizado, Gestionado y Optimizado.

⁸ <https://www.aepro.com/es/certificacion/ipma-delta>

⁹ Por sus siglas en inglés: *IPMA Competence Baseline*.

Figura 6. Niveles de competencias de IPMA Delta. Fuente: IPMA, 2016.

Los resultados de una evaluación permiten definir las estrategias de desarrollo para la DP a largo plazo, así como las estrategias para el desarrollo de las competencias en DP de las personas (Wagner, 2010), aunque no determinan el método de desarrollo de las capacidades (Mullaly y Thomas, 2009), puesto que las prácticas adoptadas por una organización son contextuales y los modelos de madurez no toman en cuenta el tipo de industria o la geografía (Shenhart, 2001). En consecuencia, **el nivel de competencia apropiado para la cooperativa, dependerá de la necesidad del negocio y del ambiente competitivo en el que opera** (IPMA OCB, 2016).

En general, las organizaciones enfrentan una preocupación creciente por avanzar hacia la excelencia desde aspectos sociales y desde las capacidades de los empresarios que las dirigen (Ugalde-Binda, 2014). Por ello, la OCB invita a reflexionar, poniendo de manifiesto que, en un mundo competitivo, las organizaciones deben esforzarse continuamente por incrementar su desempeño, maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos. Señala, por lo tanto, que el desarrollo de la competencia organizacional en PP&P no debe ser sólo un esfuerzo puntual, sino que **requiere de un compromiso con el desarrollo continuo**; y el hecho de que requiera de un compromiso estratégico al más alto nivel, pone especial énfasis en la gobernanza y en el liderazgo.

En ese sentido, además de proveer de suficientes recursos e involucrar a todas las partes relevantes de la organización y demás partes interesadas, la alta dirección debe proporcionar orientación estratégica y no practicar la microgestión (Wagner, 2012).

Por otro lado, **la situación particular y cambiante que atañe a las organizaciones agroalimentarias**, con respecto a las condiciones ambientales, al mercado y a los consumidores (Da Silva y Baker, 2013), **representa un factor de complejidad que también requiere de atención continua**. En consecuencia, no sólo surge la necesidad de los proyectos y la DP en este tipo de organizaciones, también se hace necesario un nuevo entendimiento de la dirección que abarque las características de la complejidad (Saynisch, 2010b).

2.4.2. La complejidad en dirección de proyectos: la necesidad de enfoques que permitan afrontar los factores de complejidad provenientes del contexto

Tradicionalmente, el éxito sostenido de una organización se ha centrado en aspectos relacionados con la gestión y el cumplimiento de los objetivos y metas para mantener su estabilidad (Lobas, 2006). Sin embargo, aunque aspectos como tiempo, presupuesto y calidad requerida afectan la satisfacción de los clientes (Westerveld, 2003), hoy día, se reconoce que **los valores y los distintos intereses de las partes interesadas constituyen un factor de alta complejidad que afecta a la DP** (Crawford *et al.*, 2006; Koerner y Klein, 2008), y a la dirección de la organización en sí misma.

La cuestión es que, además del rápido crecimiento, de nuevas tecnologías e innovaciones complejas, la sociedad no se desarrolla de manera predecible; están sus mercados, personas y organizaciones, que en conjunto llevan a una mayor complejidad (Saynisch, 2010b). Por tal razón, si bien es cierto que la DP es una disciplina clave para el éxito de los proyectos (Whitty y Maylor, 2009), también es cierto que **los objetivos son cada vez más complejos y los métodos tradicionales de dirección continúan siendo motivo de fracaso** (Helbrough, 1995; Williams, 1999). En consecuencia, el concepto de *complejidad* se ha ido haciendo su propio espacio en el ámbito de la DP.

La **teoría de la complejidad** es definida por Cooke-Davies *et al.*, (2008) como el estudio de cómo el orden, la estructura, el patrón y la novedad surgen de sistemas extremadamente complicados (aparentemente caóticos) y, por el contrario, cómo los comportamientos complejos emergen de simples reglas subyacentes. En un intento por resolver problemas complejos, son aplicadas características de esta teoría en múltiples disciplinas (Ziemelis y Allen, 2001).

Específicamente en la DP, los proyectos complejos se caracterizan por un grado de desorden, inestabilidad, emergencia, no linealidad, recursividad, incertidumbre, irregularidad y aleatoriedad (ICCPM, 2012). En este ámbito, la *Dirección de Proyectos Complejos (DPC)* fue desarrollada en base a la teoría de la incertidumbre y el caos, y, aunque su punto de partida es la DP tradicional, su marco de competencias, conocimientos básicos y herramientas está construido sobre una amplia gama de disciplinas relacionadas con la complejidad (Dombkins, 2008).

Aunque en el 2006 la DPC no era un concepto nuevo, es entonces cuando es lanzado extraoficialmente como tal, en el 20mo Congreso Mundial de IPMA; sumándose a la lista de disciplinas que aplica la teoría de la complejidad (Whitty y Maylor, 2009).

El ICCPM¹⁰, Centro Internacional para la Dirección de Proyectos Complejos, tiene estándares de competencias para la DPC (*CPM Competency Standards*)¹¹. Aunque distingue entre la DP tradicional y la DPC, subraya que ésta última **abarca todas las competencias en DP tradicionales, incluyendo las relacionadas con los programas y portafolios** (ICCPM, 2012).

También existen otras propuestas de modelos de DP que van más allá de la dirección tradicional y tratan la complejidad. Saynisch (2010b), por ejemplo, habla sobre el PM-2, centrado en los procesos, estructuras y sistemas de dirección. Su objetivo es dominar la complejidad de los proyectos y la DP basándose en la comprensión del comportamiento de la DP, **tomando en cuenta factores blandos** como la interacción humana y los cambios de actitud.

El autor también hace referencia al *Modelo para las empresas de proyectos múltiples al borde del caos* de Geraldi (2008), un marco conceptual que define el borde del caos para las OBP, que consiste en un mapa para evaluar la coincidencia y los desajustes entre la complejidad del portafolio de proyectos y la flexibilidad de sus unidades organizativas.

Para dirigir determinada situación, ante un proceso dinámico y complejo como el que atañe a las organizaciones agroalimentarias, las investigaciones demuestran que **es necesario comprender las acciones humanas** (Cicmil *et al.*, 2006) y **superar la visión técnica de los proyectos** (Yeo, 1993; Morris, 2002).

Los proyectos no tienen sentido si no toman en cuenta su entorno social (Oakley, 1993; Chambers, 1997; Cicmil *et al.*, 2006) y una organización existe porque las partes interesadas la demandan (Stacey, 1995), Por lo tanto, **es la capacidad que tiene la organización para satisfacer de manera equilibrada, y a largo plazo, las necesidades y las expectativas de sus clientes, lo que**

¹⁰ Por sus siglas en inglés: *International Centre for Complex Project Management*.

¹¹ Por sus siglas en inglés: *Complex Project Manager Competency Standards*.

define su éxito sostenido (ISO 9004:2009). En ese sentido, para proporcionar una DP adecuada, cumplir con la demanda y lograr la satisfacción de los clientes, **es importante que las organizaciones identifiquen los factores de complejidad provenientes del contexto que les afectan** (Whitty y Maylor, 2009; Saynisch, 2010a, 2010b).

En esta investigación, se considera que los **factores de complejidad que afectan la DP** se circunscriben a tres dimensiones: Técnico-empresarial, Político-contextual, Ético-social. En la Figura 7, se presentan las características de cada una de ellas.

Figura 7. Características de las dimensiones de la complejidad en dirección de proyectos. Fuente: De los Ríos, Herrera-Reyes y Guillén, 2014.

Las organizaciones agroalimentarias, en particular, deben afrontar los factores de complejidad procedentes de un contexto con graves problemas ambientales y sociales, los cuales imponen importantes desafíos que ponen de relieve la necesidad de cambiar la aproximación, hacia la priorización del respeto por el medioambiente y las personas; de cara a emprender el camino hacia la sostenibilidad.

Como respuesta a esta situación, existen enfoques de dirección que priorizan la acción práctica, la experiencia vivida, la calidad de la interacción social y la comunicación, desde las estructuras de decisión y la relación entre los agentes (Cooke-Davies, 2004; Thomas y Mengel, 2008). Estos enfoques consideran la entrada de conocimiento externo como un elemento básico para la mejora de la dirección (Auluck, 2002; Huemann, Keegan y Turner, 2007a; Holden, 2008) y reconocen la importancia de los aspectos contextuales que influyen en la planificación y en la DP (Flyvbjerg, Holm y Buhl, 2002; Morris y Pinto, 2004; Davies y Hobday, 2005).

En ese sentido, las organizaciones agroalimentarias, además de **innovar en el modo de gobernar**, introduciendo la dirección por proyectos como una forma de sacar ventaja competitiva a los desafíos del contexto y de maximizar las oportunidades; también deben **integrar enfoques que permitan afrontar los factores de complejidad que se presentan y que contribuyan a su propia sostenibilidad y a la del SA**. Concretamente, relacionados con los problemas ambientales y sociales que afectan al sector y que generan innumerables consecuencias, los cuales son factores que también suman complejidad a la dirección de los PP&P relacionados. Para abordar este aspecto, se presenta el modelo del WWP, el que se procede a describir a continuación.

2.5. El *Working With People*: hacia la sostenibilidad de una organización y del sistema agroalimentario

El **WWP** nace como un modelo conceptual de planificación de proyectos de desarrollo rural, que busca **agregar valor y contribuir a la evolución de las organizaciones** enfatizando en la importancia del contexto y las personas. Desde este enfoque, se fomenta la integración de iniciativas estratégicas para el negocio que contribuyan a afrontar los factores de complejidad provenientes del contexto, **partiendo de un desarrollo empresarial con una base ética y unos valores, e integrando aprendizajes en todos los ámbitos de ella**. Muestra la necesidad de superar la dimensión meramente técnica de los proyectos, con ello promueve que además del valor técnico y económico de los bienes y servicios que se generan en las organizaciones y los proyectos, se incorporen los valores de las personas que se involucran a todos los niveles; integrando conocimiento y acción como una forma de

aprendizaje colectivo y poniendo énfasis en el comportamiento y en el ambiente donde trabajan (Cazorla *et al.*, 2010; Cazorla y De Los Ríos, 2012; Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013).

Desde esta visión, los principios del WWP son los siguientes:

- ***Respeto y primacía para las personas.*** Pues son el principal elemento a tener en cuenta en cualquier estrategia de desarrollo y en el diseño de cualquier innovación técnica. El respeto y la sensibilidad social deben extenderse a las personas a cargo de la gestión de los proyectos de desarrollo, y se deben definir y negociar a través de procesos participativos de integración social.
- ***Garantizar el bienestar social y el desarrollo sostenible de las comunidades rurales.*** La inversión técnica y los esfuerzos realizados deben ser dirigidos a satisfacer las necesidades de la población rural y su bienestar. Este principio requiere que los planificadores definan, conjuntamente con la población local, los proyectos de desarrollo que garantizarán la sostenibilidad de las zonas rurales, asegurando las actividades, trabajos y los recursos ambientales para el desarrollo de la comunidad.
- ***Enfoque ascendente y multidisciplinario.*** En las diferentes etapas de los proyectos, se hace necesario garantizar el principio subsidiariedad, en el cual los proyectos de desarrollo rural son responsabilidad de los agentes de la comunidad rural, integrando los actores representativos de las diferentes áreas de actividad relacionadas. El enfoque de los nuevos profesionales debe reforzar la capacidad, el conocimiento y la práctica para asegurar el desarrollo permanente del territorio. Por lo que se hace necesaria la acción de equipos multidisciplinarios que ofrezcan una visión positiva de la realidad desde diferentes perspectivas para dar respuestas a las necesidades de la población.
- ***Enfoque endógeno e integrado.*** El proyecto de desarrollo requiere de un enfoque global que tome en cuenta todas las etapas, tales como intervenciones multisectoriales y agentes socioeconómicos, y la participación de los administradores de planificación, lo que permitirá crear nuevas combinaciones y sinergias para nuevos proyectos y actividades.

Siguiendo estos principios, y apoyados en la contribución de Friedmann (1993), los autores del WWP consideran que los planificadores y directores de proyectos debe superar los aspectos meramente estructurales y técnicos y priorizar la integración de los grupos menos influyentes, la preservación de la diversidad cultural, la calidad en vez de la cantidad, incorporar la sostenibilidad y tomar en cuenta la igualdad de las personas.

De este modo, con un **enfoque holístico y desde la lógica de la participación** defendida por diversos autores (Korter, 1980; Cernea, 1994; Chambers, 1997; Molina *et al.*, 2017), **WWP abarca los cuatro ámbitos del sistema de relaciones sociales descrito por Friedmann (1992):**

- *El ámbito político*, que comprende sus organizaciones políticas formales en sus diversos ámbitos.
- *El ámbito público-administrativo*, que recoge las diferentes administraciones públicas existentes, así como las acciones y los procesos que ponen en marcha en los diferentes niveles internacional, nacional, regional y local.
- *El ámbito privado-empresarial*, que comprende todas las actividades económicas de iniciativa privada.
- *El ámbito social*, compuesto por todas las relaciones interpersonales que tienen lugar en el seno de la sociedad, no incluidas dentro de los anteriores subsistemas.

Partiendo de sus principios, y abarcando los ámbitos antes mencionados, el WWP **distingue sus propias dimensiones, las cuales coinciden con las dimensiones de la complejidad en DP** (De los Ríos, Herrera-Reyes y Guillén, 2015). Sobre estas dimensiones se puntualiza en el apartado que sigue.

2.5.1. Dimensiones del Working With People y su contribución a una organización agroalimentaria

Desde una perspectiva amplia e integradora, como forma de contribuir a afrontar los factores de complejidad que provienen del contexto y a la sostenibilidad del SA, **el WWP propone el equilibrio entre las tres dimensiones que lo caracterizan** (Figura 8): técnico-empresarial, ético-social, político-contextual; y el elemento del aprendizaje social que promueve. **Este equilibrio cobra especial importancia en la búsqueda del también necesario equilibrio entre las diferentes dimensiones de la sostenibilidad.**

Figura 8. Dimensiones del *Working With People*. Fuente: Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013.

Partiendo de la literatura de los autores del WWP (Cazorla *et al.*, 2010; Cazorla y De Los Ríos, 2012; Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013), a continuación, se describen las referidas dimensiones y se explica cómo contribuyen al tema que nos ocupa:

2.5.1.1. *Dimensión técnico empresarial*

Dado que el sector agroalimentario ha pasado de un enfoque basado en la oferta a un enfoque basado en la demanda (Boland, 2008; Bigliardi y Galati, 2013), **desde esta dimensión se pretende que, además de los beneficios tangibles, la organización también tome en cuenta los beneficios intangibles, considerando aspectos sociales y culturales.**

La clave de este asunto está en que los consumidores demandan de nuevos conceptos de alimentación, interesándose más por una dieta saludable, con más valor nutricional y que se adapte a sus necesidades particulares. Además del creciente interés por conceptos como la RSE y la sostenibilidad ambiental (Dennis, Aguilera y Satin, 2013; Soussana, 2014; Galanakis, 2016; Meynard *et al.*, 2017).

En ese sentido, esta dimensión incluye todas las actividades económicas de iniciativa privada que promuevan un desarrollo empresarial con una base ética, integrando los elementos que hacen de la organización y sus proyectos una unidad de inversión y una herramienta técnica capaz de generar bienes y servicios para lograr sus objetivos; cumpliendo, como plantea IPMA ICB (2015), con los requisitos y estándares de calidad establecidos.

Desde este aspecto abarca las innovaciones, y basados en las normas ISO 21500:2012 y la ISO 9004:2009, también abarca el enfoque basado en procesos y el sistema para la gestión de la calidad; así como la estrategia global y las políticas de la organización.

Por lo tanto, **el WWP impulsa la integración de iniciativas de carácter técnico, pero con un fundamento ético, que influyan en la rentabilidad del negocio en la misma medida en que contribuyan a asegurar la sostenibilidad.**

2.5.1.2. Dimensión ético-social

Se busca el mejor bienestar para el mayor número de personas y se identifica con las relaciones interpersonales que tienen lugar en el seno de la sociedad, por lo que cubre el comportamiento, actitudes y valores de quienes trabajan juntos en la organización. Dado que las relaciones interpersonales **se fundamentan en el contexto humano**, tal como manifiestan Kurtz y Snowden (2003), esta dimensión se conecta directamente con la contextual. Lo hace a través de las interrelaciones con los factores internos y externos de la organización descritos en la norma ISO 21500:2012.

Ante este escenario, algunos investigadores explican que hacen falta profesionales con nuevas competencias y la perspicacia de la DP desde una realidad distinta a la tradicional (Li y Lu, 2009; De los Ríos, Guillén y Herrera-Reyes, 2013).

Desde esta dimensión, el WWP orienta el interés de las organizaciones hacia los valores y la ética, pues son elementos básicos que rigen la conducta de las personas y son aspectos claves del sistema de gobernanza de una cooperativa agroalimentaria.

Se pretende lograr con ello que desde el gobierno de la organización se planifiquen acciones que permitan sentar los cimientos para que las personas trabajen juntas con compromiso, confianza y libertad personal. Lograrlo, contribuye a la cohesión social a nivel interno de la organización. Además, como afirman Mishra et al. (2011), ponerlo en práctica produce un impacto social importante en el paso de la organización a la sostenibilidad.

2.5.1.3. Dimensión político-contextual

Tiene su fundamento en los elementos que son claves para que la organización se relacione con el contexto en el que opera el negocio. Incluye aquellos aspectos que conducen a la satisfacción de las partes interesadas a largo plazo, abarcando factores internos y externos a ella. En ese sentido, dentro de los factores internos, ISO 21500:2012 hace referencia a la madurez de la DP, a la disponibilidad de recursos y a la cultura y la estructura organizacional.

Dentro de los factores externos, fuera de los límites de la organización, menciona aspectos socio-económicos, geográficos, políticos, regulatorios, tecnológicos y ecológicos. Estos

últimos son aspectos que dan cabida al mercado, así como a las alianzas y las asociaciones que, más allá de los beneficios inmediatos, abren nuevas puertas y oportunidades (Kanter, 1994). Lo hacen a través del fomento de la I+D+i y las tecnologías (Stimpert y Duhaime, 1997), que permiten que la organización evolucione al compás de la demanda y de los desafíos que los tiempos imponen.

La contribución del WWP desde esta dimensión, es que **promueve que la organización se convierta en un instrumento de servicio a la población**, flexible y cambiante en función de la demanda y los aprendizajes. Desde su sistema de gobernanza, pretende **que se aseguren procesos de cambio a nivel organizacional y estructural**, integrando, además, iniciativas de responsabilidad social que le permitan adaptarse a las prioridades de las partes interesadas, tanto internas como externas.

En este punto se solapa con las iniciativas de carácter técnico. Por ejemplo, está el **vínculo entre el mundo académico y la empresa**, que para reducir el impacto ambiental y responder a las necesidades de investigación y de estrategias que mejoren la calidad y seguridad de los alimentos, deberían relacionarse, intercambiar recursos y disminuir así la incertidumbre empresarial (Hubeau, Marchand y Van Huylenbroeck, 2017; Notarnicola *et al.*, 2017).

En la persecución de un desarrollo agroalimentario sostenible la dimensión político-contextual tiene mucho que aportar. Por ejemplo, ante la necesidad de un sistema de gobernanza que dé respuestas institucionales efectivas, justas y legítimas, de cara a la participación equitativa del valor generado por los SA a nivel del productor (Da Silva y Baker, 2013; Genier, Stamp y Pfitzer, 2013; Fuchs y Kalfagianni, 2014). O bien, en la contribución que pueden hacer las políticas públicas bien formuladas para acelerar la transición hacia un modelo sostenible (Galanakis, 2016), o para estimular el espíritu empresarial (Dennis, Aguilera y Satin, 2013).

Cuanto mayor sea la complejidad social y más variadas las expectativas de las diferentes partes interesadas, tanto más **se necesita de un enfoque amplio de integración, que permita a la gobernanza de la organización comportarse como un sistema abierto, capaz de entrar en relaciones de diálogo y poder trabajar con la gente**. Con esa perspectiva, el WWP promueve el aprendizaje social, como un elemento integrador de conocimientos que además contribuye a la cohesión social dentro de la organización.

2.5.2. *Aprendizaje social como elemento integrador de conocimientos*

Desde el ámbito del aprendizaje social, el WWP pretende que las organizaciones fomenten espacios que den lugar al aprendizaje social. Es decir, fomenta que en el contexto de cada uno de los ámbitos mencionados anteriormente surjan **relaciones de cooperación que generen aprendizajes colectivos**. En ese sentido, y en línea con lo aportado por Argyris y Schön (1978), WWP promueve la integración del conocimiento experimentado de todos los involucrados con el conocimiento experto de directores y planificadores, así como del conocimiento experto que aporta la literatura académica y profesional.

Para tales fines, este enfoque hace hincapié en la importancia de proporcionar un estilo de liderazgo adecuado que conduzca a la fiabilidad entre las partes, puesto que la integración de conocimientos para generar aprendizaje colectivo debe surgir desde la base de la responsabilidad, el comportamiento correcto, el rigor, la confianza, la actitud abierta y la coherencia; elementos que IPMA ICB (2015) relaciona con la fiabilidad.

Para una seguridad alimentaria sostenible, y en la transición hacia la sostenibilidad del SA en general, el aprendizaje social es un aspecto clave. Se ha puesto de manifiesto en el marco contextual, que se necesita urgente consenso y actuar de manera integral (Hellweg y Canals, 2014; Lamprinopoulou *et al.*, 2014; O'Rourke, 2014; Meynard *et al.*, 2017). Por lo tanto, **se requieren cambios en la manera de coordinarse todos los actores**, resultando esencial la colaboración y el intercambio de información entre múltiples comunidades, para evaluar de forma conjunta las cuestiones relacionadas con el medioambiente y la salud humana (Tukker *et al.*, 2011; Adams y Demmig-Adams, 2013; Soussana, 2014; Horton, Koh y Guang, 2016; Roos *et al.*, 2016).

2.6. Conclusiones del capítulo

La importancia de un sistema de gobernanza basado en proyectos radica en que, a través de las CODP, ofrece una **forma de gobierno estratégica** para que el sector agroalimentario y las organizaciones que lo conforman puedan enfrentarse a las condiciones cambiantes del contexto, utilizando como medio los PP&P **para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos**, según correspondan.

La importancia del WWP reside en que, a través de cada una de sus dimensiones, impulsa al gobierno de la organización a integrar iniciativas estratégicas que, no sólo influyan en la rentabilidad del negocio, sino que también propicien la **cohesión social** a nivel interno de la organización. Además

de priorizar el **respeto por el medioambiente y las personas** para fomentar un **desarrollo empresarial con una base ética**, y contribuir con ello a la sostenibilidad del SA.

El aporte de esta revisión de literatura ha permitido elaborar el sistema de conceptos que ha servido de punto de partida para estudiar las características que se presentan en una cooperativa agroalimentaria, con respecto a cada uno de los ámbitos de las CODP y del WWP (relacionadas con las iniciativas estratégicas que contribuyen a la sostenibilidad del SA).

En ese sentido, tras la revisión, se dieron los pasos necesarios para elaborar el marco conceptual del modelo, el cual, como sostienen Miles y Huberman (1994), tiene la finalidad de explicar los principales elementos que serán incluidos en el estudio (factores claves, constructos o variables) y las relaciones entre ellos. Estos pasos posteriores se detallan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3

Diseñando el Modelo de Gobernanza Basado en Proyectos para una Cooperativa Agroalimentaria

Capítulo 3. Diseñando el Modelo de Gobernanza Basado en Proyectos para una Cooperativa Agroalimentaria

Como se explicó en la introducción, para el diseño del modelo se combinó el conocimiento experto derivado de las principales líneas de investigación con el conocimiento experimentado procedente de los participantes en una prueba piloto. Para tales fines, partiendo de la revisión de literatura de las CODP, el WWP y los temas relacionados (que representan al conocimiento experto en el marco teórico), se elaboró un sistema de conceptos que permitiera recoger el conocimiento experimentado.

Al avanzar en el análisis e interpretación de los datos recogidos, integrando ambos conocimientos, **el sistema de conceptos inicial fue evolucionando paulatinamente, hasta establecer el marco conceptual del modelo y proceder, posteriormente, a su diseño definitivo.**

A tenor de lo anterior, este capítulo contiene la descripción detallada del procedimiento metodológico utilizado para diseñar el modelo y su propuesta definitiva, describiendo las bases conceptuales que lo fundamentan, las dimensiones que abarca y las fases que lo conforman. Al final, se presenta el cuestionario de autoevaluación que se propone aplicar previo a su implementación. Algunos términos metodológicos utilizados, que no están definidos dentro del mismo texto, se encuentran en el Anexo II.

3.1. Procedimiento metodológico utilizado para el diseño del modelo

3.1.1. *Sistema de conceptos inicial y su adaptación para obtener el conocimiento experimentado en la prueba piloto*

Como líneas principales de la investigación, las CODP y el WWP constituyeron las áreas temáticas del sistema de conceptos inicial, representando, como se ha dicho, el conocimiento experto.

Los cinco ámbitos de competencias organizacionales que plantea la IPMA OCB (2016), con sus respectivos elementos, permitieron establecer una estructura apriorística detallada para estudiar en la prueba piloto las características relacionadas con las CODP. En el caso del WWP, se partió de una estructura amplia, basada únicamente en sus dimensiones. Al integrar ambas estructuras, quedó establecido el sistema de conceptos de partida que se presenta a continuación:

A. CODY

A1. Gobernanza de PP&P

A1.1. Misión, visión y estrategia de PP&P

- La organización tiene definida la misión, visión y estrategia de PP&P.
- La misión, visión y estrategia de PP&P están alineadas con la misión, visión y estrategia generales de la organización.
- La misión, visión y estrategia de PP&P se comunican.
- La misión, visión y estrategia de PP&P se evalúan y actualizan de forma regular.
- La organización tiene establecido un proceso para reunir, analizar y evaluar la información relevante sobre la misión, visión y estrategia; incluido un proceso de lecciones aprendidas.
- Se involucran a las partes interesadas relevantes en el desarrollo y actualización de la misión, visión y estrategia de PP&P.

A1.2. Objetivos para el desarrollo de la dirección de PP&P

- La organización tiene objetivos para desarrollar la dirección de PP&P.
- Dichos objetivos están alineados con la misión, visión y estrategia de PP&P de la organización.
- Actualizan de forma regular los objetivos para desarrollar la dirección de PP&P.
- Tienen establecido un proceso para desarrollar la dirección de PP&P, recopilar, analizar, evaluar y utilizar la información relevante, incluido un proceso de lecciones aprendidas.
- Todas las partes interesadas están activamente involucradas en el desarrollo de la dirección de PP&P.

A1.3. Liderazgo

- Los niveles directivos están comprometidos y activamente involucrados en PP&P.
- Los altos ejecutivos y la alta dirección definen y comunican las metas y expectativas para PP&P.
- La organización permite el desarrollo de competencias de liderazgo en PP&P.
- Los niveles directivos establecen una comunicación amplia con y entre las partes interesadas de los PP&P.
- Las partes interesadas proporcionan retroalimentación con respecto al liderazgo mostrado en PP&P.
- La organización conecta los niveles estratégico y operacional para un proceso de toma de decisiones sólido.

A1.4. Objetivos para el desempeño.

- La organización tiene definidos objetivos para el desempeño con sus respectivos KPIs para PP&P.
- Tiene definidos objetivos para el desempeño con sus respectivos KPIs para

directores de proyectos.

- Hace seguimiento para asegurar el su cumplimiento.
- El personal y directores de PP&P proporcionan retroalimentación sobre el desempeño.
- La organización implementa acciones correctivas si los objetivos para el desempeño no se alcanzan.

A2. Dirección de PP&P

A2.1. Definición de PP&P y diferentes categorías de proyectos

- La organización tiene una definición clara de qué es un proyecto y un programa y su diferencia de otras actividades.
- Tiene definido diferentes categorías de proyectos.
- Tiene definida la función de un portafolio de proyectos y de su contribución para alcanzar la misión, visión y estrategia general y de PP&P.

A2.2. Estándares y procedimientos para dirección de PP&P

- La organización tiene estándares para dirigir PP&P.
- Tiene estándares para gestionar la obtención de beneficios.
- Tiene procedimientos para adaptar esos estándares a las necesidades específicas de PP&P.
- Tiene un proceso para consolidar los informes de progreso de los proyectos y programas a nivel del portafolio.
- Los estándares son accesibles, comprendidos y aplicados por los directores de PP&P y todo el personal relevante.
- Los usuarios de dichos estándares proporcionan retroalimentación y sugerencias para su mejora continua.

A3. Competencias de las personas

A3.1. Requisitos de competencias de las personas

- La organización gestiona los requerimientos de competencias cualitativas del personal involucrado en PP&P.
- Gestiona los requerimientos de competencias cuantitativos del personal involucrado en PP&P.
- Proporciona estándares, normas y directrices para definir, planificar y controlar los requerimientos de competencia de las personas.
- Los estándares, normas y directrices son comprendidos y aplicados por todo el personal y los directores de PP&P.
- Todos los directores y el personal de PP&P proporcionan retroalimentación y sugerencias para la mejora continua de los requerimientos de competencias y sus respectivos estándares.

A3.2. Estado actual de las competencias de las personas

- La organización analiza el estado actual de las competencias de las personas

involucradas en PP&P.

- Define acciones correctivas si los requisitos no se cumplen.
- Proporciona estándares, normas y directrices para analizar, definir y evaluar el estado de las competencias de las personas.
- Dichos estándares, normas y directrices son comprendidos y aplicados.
- Los directores y todo el personal de PP&P proporcionan retroalimentación concerniente al estado de las competencias de las personas y los respectivos estándares.

A3.3. Adquisición de las competencias de las personas

- La organización proporciona estándares para identificar, evaluar, seleccionar y asignar a las personas.
- Utiliza fuentes internas y externas disponibles para la adquisición de las competencias de personas.
- Evalúa la idoneidad de las personas en base a los requisitos definidos antes de contratarles y asignarles tareas en PP&P.
- Los estándares son comprendidos y aplicados.
- Todos los directores y el personal de PP&P proporcionan retroalimentación concerniente a la adquisición de las competencias de las personas y los respectivos estándares.

A3.4. Desarrollo de las competencias de las personas

- La organización proporciona estándares para seleccionar, llevar a cabo y evaluar el desarrollo de las competencias de las personas.
- Utiliza las fuentes internas y externas disponibles para el desarrollo de las competencias de personas.
- Evalúa la organización los resultados del desarrollo de las competencias de las personas.
- Los estándares son comprendidos y aplicados.
- Todos los directores y el personal de PP&P proporcionan retroalimentación respecto con al desarrollo de las competencias de las personas y los respectivos estándares.

A4. Alineamiento organizacional

A4.1. Alineamiento de procesos

- La organización proporciona estándares para el alineamiento de procesos en PP&P (ej.: un plan maestro de procesos, un modelo de procesos específico para la organización y/o el sector y adapta conceptos).
- Asegura que los procesos en PP&P están alineados con los procesos de las partes involucradas internas (ej.: las funciones de liderazgo, apoyo y entrega de resultados).
- Asegura que los procesos en PP&P están alineados con los procesos de las partes externas (ej.: los clientes, entidades reguladoras y socios).
- El estándar de alineamiento de procesos es accesible, comprendido y aplicado

por todo el personal de PP&P y por los directores funcionales.

- Los usuarios del estándar proporcionan retroalimentación y sugerencias para la mejora continua del mismo.

A4.2. Alineamiento de estructuras

- La organización proporciona estándares para el alineamiento de estructuras en PP&P (ej.: diagrama de interfaces, una descripción de funciones y responsabilidades y conceptos adaptados).
- Asegura que las funciones organizacionales y los roles en PP&P están alineados con las funciones y los roles de las partes internas (ej.: la entrega, apoyo y las funciones de liderazgo).
- Asegura que las funciones organizacionales y los roles en PP&P están alineados con las funciones y los roles de las partes externas (ej.: los clientes, entidades reguladoras y socios).
- El estándar de alineamiento estructural es accesible, comprendido y aplicado por todo el personal de PP&P y por los directores funcionales.
- Los usuarios del estándar proporcionan retroalimentación y sugerencias para la mejora continua del mismo.

A4.3. Alineamiento de culturas

- La organización fomenta una cultura específica orientada a PP&P.
- Proporciona estándares, así como normas y directrices, para alinear culturas en PP&P (ej.: principios de gobierno, código de conducta, código de ética).
- Se asegura de que las culturas en PP&P están alineados con la cultura de todas las partes internas y externas.
- Todo el personal de PP&P y los directores funcionales comprenden la cultura deseada en PP&P y aplican los estándares de alineamiento, las normas y directrices.
- Los usuarios del estándar proporcionan retroalimentación y sugerencias para la mejora continua del mismo.

B. WWP

B1. Dimensión ético - social

B1.1. Elementos de carácter ético y sobre las relaciones sociales que destacan

B2. Dimensión técnico - empresarial

B2.1. Iniciativas estratégicas de carácter técnico-empresarial destacadas

B3. Dimensión político - contextual

B3.1. Iniciativas estratégicas relacionadas con factores externos que destacan

B4. Aprendizaje social

B4.1. Elementos de integración destacados que generen aprendizaje social

Para recoger el conocimiento experimentado, **fue necesario hacer operativo este sistema de conceptos y adaptarlo a un guión de entrevista que pudiera ser aplicado en la prueba piloto**. Por hacer operativo un concepto abstracto se hace referencia a transformarlo en características observables, en forma de indicadores, que permitan analizar empíricamente un fenómeno (Casasempere, 2016). Es decir, que fue necesario convertir los conceptos claves en preguntas que pudieran ser desarrolladas por los entrevistados.

En este caso, **se adoptaron prácticamente los mismos indicadores que plantea la OCB** para cada uno de sus ámbitos y elementos de competencias, aunque, de cara a la aplicación, no se incluyeron todas las preguntas; de igual forma, se determinó que no se harían las mismas preguntas a todos los participantes. Al respecto, la decisión metodológica fue tomada atendiendo a la pertinencia de dos planteamientos:

Primero, desde la etapa de exploración de la investigación se identificó que en el caso de estudio no trabajan por proyectos y que estos se hacen de manera informal, por lo que parecía evidente la innecesaria inclusión de preguntas que no aplican. Segundo, dado que no utilizan un lenguaje común sobre la disciplina de la DP, se entendía que no sería posible abordar en profundidad todos los aspectos relacionados con las CODP y que no todos los participantes tendrían el mismo nivel de comprensión del tema, por lo que ciertas preguntas se harían o dejarían de hacer en función del grado de conocimiento que éstos mostraran en el desarrollo de las entrevistas, y dependiendo de la experiencia, según las funciones y responsabilidades del participante de turno.

Por lo anterior, en la medida de lo posible, **en el proceso de adaptación se intentó utilizar un lenguaje llano**, fácil de entender por personas con poco o ningún conocimiento sobre DP.

Este escenario del caso de estudio, se resume en la Figura 9.

Figura 9. Escenario del caso de estudio: una organización que no trabaja por proyectos

Teniendo en cuenta que, en el caso de estudio, aunque no trabajan por proyectos, los hacen de manera informal, en el proceso se tomaron **otras decisiones metodológicas**:

- En el ámbito de *Dirección de PP&P*, IPMA OCB proporciona indicadores por separado para DP, para dirección de programas y para dirección de portafolio. Dado que no trabajan por proyectos, se asumió que tampoco manejan programas ni portafolios; por lo tanto, en la formulación de las preguntas relacionadas **sólo se hace referencia a proyectos y DP**.
- De todas formas, en este estudio se considera que DP lleva implícita PP&P, por lo tanto, dentro del modelo, **el concepto de DP abarcará siempre programas y portafolios**, según aplique.
- También sobre el ámbito de *Dirección de PP&P*, con la intención de tantear el nivel de conocimiento que realmente tienen los participantes sobre qué son proyectos y lo que implica su dirección, en el guión de entrevista se incluyeron preguntas directas sobre si trabajan o no por proyectos, según la opinión del entrevistado, y si podrían mencionar iniciativas de proyectos ejecutadas, iniciativas que en el momento estuvieran en ejecución e iniciativas que tuvieran en carpeta, preguntando también sobre los proyectos que consideraban necesarios dentro de sus respectivas áreas de trabajo.
- Aunque el ámbito del *Alineamiento organizacional* está contenido en el sistema de conceptos inicial y se integra en el modelo final, **no se incluye en el guión**, porque en una organización que no trabaja por proyecto este ámbito no aplica.
- Sobre el ámbito de *Recursos de PP&P*, que además de abarcar aspectos financieros incluye infraestructura, equipos, materiales, etc.; **tampoco ha sido incluido en el guión** de entrevista. Dado que no trabajan por proyectos, los recursos en la organización no son gestionados desde este enfoque. Si se quisiera hacer referencia a la gestión de recursos en general, en el estudio este ámbito se considera una parte inherente de toda actividad empresarial, sin el cual ninguna organización podría funcionar. Por lo tanto, para los intereses de la investigación, no se ha considerado indispensable integrarla tampoco en el modelo. Y, en cuanto al caso particular de los recursos humanos, este se aborda en la dimensión sobre competencias de las personas.

Para el diseño del guión se utilizó la IPMA OCB (2016), como estándar reconocido internacionalmente que provee las bases para las CODP y que proporciona una serie de preguntas operativas para cada uno de los elementos de competencias. Por esta razón, no fue necesaria la validación del instrumento antes de su aplicación.

En el caso del WWP, sirvieron de apoyo los datos recogidos en el marco del proyecto Rethink. Las preguntas en esa etapa se diseñaron y validaron a través de un panel de expertos, multisectorial e interdisciplinario, compuesto por 38 investigadores de 14 países de la UE (De los Ríos *et al.*, 2015; Šūmane *et al.*, 2018).

Dado que se trata de un enfoque que, más allá de sus dimensiones, no proporciona parámetros específicos, en la etapa que concierne a este estudio se estableció que se mantendría el mismo carácter amplio que el tema sugiere, manteniendo prácticamente igual las categorías establecidas como punto de partida, pero en formato preguntas, con la única finalidad de que sirvieran de guía para saber qué buscar y dónde profundizar en el desarrollo de las entrevistas y en el análisis de los datos procedentes de Rethink.

De esta forma, se permitía que surgieran de los propios datos los aspectos más destacados sobre cada una de las dimensiones del WWP, integrando en el proceso los datos de ambas investigaciones.

Partiendo de las áreas temáticas, el guión de entrevista se diseñó con partes claramente identificadas, tal como se lista a continuación.

CODP

- Gobernanza de PP&P
- Dirección de PP&P
- Competencias de las personas

WWP

- Dimensión técnico-empresarial
- Dimensión político-contextual
- Dimensión ético-social
- Aprendizaje social

Los resultados de este proceso de adaptación y operativización se muestran en las Tablas III. 1 y III. 2 (del Anexo III). Las preguntas operativas mostradas en la columna de la derecha en las Tablas del referido anexo representan el guión de entrevista aplicado en la prueba piloto.

A continuación, se procede detallar el procedimiento utilizado en la prueba piloto, desde la técnica de toma de datos, hasta el enfoque analítico y plan de análisis. Pero antes, en la Figura 10, se muestra un resumen del enfoque y otros aspectos metodológicos.

Figura 10. Resumen del enfoque y algunos aspectos metodológicos utilizados

3.1.2. Técnica de toma de datos utilizada en la prueba piloto

Dado el interés por profundizar en la experiencia propia de los participantes, para conocer sus vivencias tal y como son experimentadas (Sherman y Webb, 1988) en esta investigación se utilizó la entrevista como instrumento para la obtención de datos. Puesto que no se buscaba una medición numérica para alcanzar los objetivos planteados y responder a las preguntas de investigación, se diseñaron **entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas**.

Tomando la definición de una entrevista como “una conversación dirigida” (Lofland y Lofland, 1995), **se partió de un guión con las principales preguntas, cuya función consistía en orientar las entrevistas dentro del hilo de una conversación**. Por lo tanto, el objetivo no era hacer las preguntas literalmente, ni siguiendo un mismo orden; más bien, siendo suficientemente flexibles para adaptarlas en función de cómo se desarrollaba la conversación (Denzin, 1970), cambiando la forma de expresarlas cuando la circunstancia lo ameritara y dando lugar a la introducción de los temas que iban surgiendo (Kalra, Pathak y Jena, 2013).

Para ello, como entrevistadora, era importante la habilidad de focalizar los detalles significativos que surgían (Charmaz, 2006), adaptando las preguntas e incorporando otras nuevas cuando era preciso. Siempre permitiendo al participante explicarse libre y abiertamente (Patton, 1990). Muestra de ello es la duración variable de cada entrevista, cuya duración media estuvo alrededor de los 38 minutos, sin embargo, la más corta duró 19 minutos y la más larga 1 hora y 35 minutos aproximadamente. Sobre los participantes en la prueba piloto se hace referencia a continuación.

3.1.3. Los participantes en la prueba piloto

Partiendo de la intención de recoger datos ricos en información en cuanto al tema que interesa, **la estrategia de selección de los participantes se basó en entrevistar a quienes tuvieran la capacidad de responder sobre el tema que se estudia.** Por lo tanto, de antemano, al empezar la investigación ya se sabía a quién entrevistar, aunque abiertos a incluir a más personas, según las necesidades que surgieran, y a más voluntarios dispuestos a aportar.

En principio, el objetivo era entrevistar sólo al director general y a los directivos de la organización, consideradas las personas más capaces para hablar sobre la forma de gobierno y los temas relacionados con los proyectos y su dirección, pudiendo dar respuestas amplias que permitieran a su vez profundizar en los temas concernientes al WWP. Sin embargo, las personas a entrevistar aumentaron, una acción posible dado que **el muestreo intencional** no obedece a reglas fijas y **acepta que el número de la muestra vaya cambiando conforme avanza la investigación, si ello mejora la calidad y enriquece la información** (Ruiz, 2012). Sabido esto, en el desarrollo de la investigación se sumaron los cuatro mandos intermedios que voluntariamente quisieron participar.

Para profundizar en los temas relacionados con el WWP, surgió la necesidad de tomar en cuenta a los socios y a otros actores, por lo que **se tomó la decisión de incorporar al análisis las entrevistas realizadas para el proyecto Rethink.** También se preguntó al director general si era posible volver a entrevistar, en esta etapa, a los miembros de la Junta Rectora. Se puso en contacto con ellos y acordaron por consenso la participación de dos socios, en representación del resto, pues consideran que todos comparten la misma visión e impresiones.

Haciendo un inciso sobre este último aspecto, para entrevistar a los socios en esta etapa, en calidad de propietarios y miembros de la Junta Rectora, se procedió a adaptar el guión de entrevista previamente establecido a una estructura simplificada; según las necesidades y aporte específico que se necesitaba, y partiendo de los datos ya recogidos y la experiencia de las entrevistas realizadas. Concretamente, se necesitaba identificar características sobre la dimensión ético-social del WWP e introducir algunas preguntas relativas a la gobernanza. Este guión improvisado quedó como se presenta en la Tabla III. 3 (del Anexo III).

Explicado esto, **se entrevistaron en profundidad a 28 personas:** la totalidad de los socios miembros de la Junta Rectora (siete) y de los directivos y mandos intermedios (que tomando en cuenta que el director general también es miembro de la Junta Rectora, se contabilizan

nueve); otros socios, entre productores y no productores (seis); proveedores, entidades públicas y de la sociedad civil (seis). Los perfiles de los participantes, se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. *Perfil de los participantes en el estudio*

<i>Etapas de la entrevista</i>	<i>Participante</i>	<i>Desempeño</i>	<i>Edad</i>	<i>Estudios</i>	<i>Año en que entró a la empresa</i>
Entrevistados para esta investigación	P2	Directivo	33	Universitarios	2012
	P3	Directivo	34	Bachiller	2007
	P4	Directivo	47	Formación profesional	2007
	P5	Directivo	48	Universitarios	2011
	P6	Directivo	33	Secundaria	2009
	P7	Mando intermedio	33	Formación profesional	2009
	P8	Mando intermedio	28	Universitarios	2014
	P9	Mando intermedio	32	Secundaria	2007
	P10	Mando intermedio	32	Secundaria	2009
Entrevistados para esta investigación y para Rethink	P1	Director general y miembro Junta Rectora	54	Bachiller	2007
	P11	Miembro Junta Rectora	55	Formación profesional	2007
	P12	Miembro Junta Rectora	48	Secundaria	2007
Entrevistados para Rethink	P13	Miembro Junta Rectora	65	Formación profesional	2007
	P14	Otro socio productor	65	Universitario	2007
	P15	Miembro Junta Rectora	49	Formación profesional	2007
	P16	Miembro Junta Rectora	56	Formación profesional	2007
	P17	Miembro Junta Rectora	42	Formación profesional	2007
	P18	Otro socio productor	54	Secundaria	2007
	P19	Otro socio productor	44	Primaria	2007
	P20	Socio no productor	49	Primaria	2007
	P21	Socio no productor	27	Primaria	2007

<i>Etapas de la entrevista</i>	<i>Participante</i>	<i>Desempeño</i>	<i>Edad</i>	<i>Estudios</i>	<i>Año en que entró a la empresa</i>
Entrevistados para Rethink	P22	Socio no productor	51	Primaria	2007
	P23	Entidad pública			
	P24	Entidad pública			
	P25	Entidad pública			
	P26	Entidad pública			
	P27	Proveedor			
	P28	Entidad sociedad civil			

Para los fines de esta investigación, **con esta muestra se pudo lograr la saturación teórica que permitían los datos**, cuando dejaron de ser nuevos y empezaron a ser redundantes.

En el siguiente apartado se profundiza en el proceso de toma de datos llevado a cabo.

3.1.4. Proceso de toma de datos utilizado en la prueba piloto

El trabajo de campo se llevó a cabo en el contexto y ambiente natural y cotidiano de los participantes, que es un atributo de la investigación cualitativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), y se realizó en el mes de julio de 2015, durante tres días consecutivos. En este apartado, se describen las condiciones del proceso de realización de las entrevistas, la gestión de los datos, y la ética y protocolo de calidad. Un proceso que se resume en la Figura 11.

Figura 11. Resumen del proceso de toma de datos llevado a cabo en la prueba piloto

3.1.4.1. Condiciones y proceso de realización de las entrevistas

Una vez establecido el caso de estudio para esta investigación, tras la participación en Rethink, el director de la tesis hizo la propuesta al director general de la organización, quien se mostró de acuerdo y dispuesto a colaborar en todo lo que estuviera a su alcance. Las fechas más apropiadas se coordinaron conjuntamente, tan pronto los recursos para hacer el trabajo de campo estuvieron preparados. No obstante, fue necesario posponer la primera fecha establecida, a petición de las personas que participarían, debido a un exceso de trabajo y ciertos imprevistos. Luego se planificó una nueva fecha, en la que sí fue posible realizar el trabajo.

Las entrevistas se realizaron en las instalaciones de la organización. La primera de ellas se realizó en la propia oficina del entrevistado. El resto, se hizo en un salón de reuniones asignado por el director general para el proceso. En ambos casos, **únicamente estuvieron presentes entrevistado y participante, en espacios tranquilos y con privacidad, condiciones que contribuyeron a lograr entrevistas de calidad.** La planificación de la hora para su realización dependía de la disponibilidad en el trabajo, de las necesidades y preferencias de quienes serían entrevistados (Valles, 2014). Contando con la ayuda de una persona asignada para la planificación, hubo una primera agenda que se fue modificando según las necesidades y contratiempos que iban surgiendo, y según se iban incluyendo más personas a entrevistar.

Antes de dar inicio a cada entrevista, hacía la presentación de lugar. Proporcionaba mi nombre y explicaba que el estudio se enmarcaba dentro mi tesis doctoral. Posteriormente, comunicaba que el objetivo de la entrevista consistía en contribuir a la mejora de la organización, identificando las fortalezas y debilidades a nivel de dirección general.

Con el fin de obtener información sobre la forma empírica de aplicar los elementos relacionados con las CODP, e identificar las iniciativas que consideran proyectos (aún sin serlo profesionalmente), a los participantes se les explicaba que, independientemente de que no tuvieran una respuesta concreta para las preguntas sobre la DP, **podían responder con total libertad y sinceridad sobre cómo trabajan y exponer cualquier tema que se les ocurriera y consideraran oportuno.** Esto era importante, de cara a permitir que destacaran aspectos sobre el WWP.

Al empezar las entrevistas, incluía preguntas que, además de servir de introducción, ayudaran a crear un clima favorable, como las siguientes:

- ¿Cuál es su responsabilidad? ¿Cómo es un día normal en su puesto de trabajo?
- ¿Qué tiempo lleva en la empresa? ¿Cómo se siente en ella?

En cuanto a las entrevistas hechas a los dos socios que se incluyeron en esta etapa, a modo de introducción, se empezaba por preguntar sobre la relación que los une a la organización y el tiempo vinculado a ella.

En la medida en la que se iban desarrollando las entrevistas, también **se iba solicitando la documentación pertinente para las cuestiones que requerían evidencia** física por parte de la organización, ya fueran informes o cualquier tipo de documentación útil. **Al final de la entrevista, se preguntaba si tenían algo más que agregar, sobre lo que no se hubiera preguntado o en lo que quisieran profundizar.**

3.1.4.2. Gestión de datos, ética y protocolo de calidad

Sobre la gestión de los datos recogidos, **las entrevistas fueron grabadas en audio** en formato digital, luego fueron transcritas a un documento de texto. Para facilitar el proceso de transcripción, **se utilizó un programa informático** gratuito (F4 transkription, Versión 3)¹². Antes de transcribir, **se sustituyeron los nombres de los participantes por iniciales** y, mientras se iba guardando cada archivo, se asignaba un código conocido sólo por la investigadora. En la presentación de los resultados, cada participante aparece citado como “participante 1, participante 2... participante 15”, y así sucesivamente.

Para aportar rigor científico y mantener las exigencias de ética que amerita un proyecto de investigación, se han seguido sistemáticamente una serie de normas. En primer lugar, partiendo del principio ético fundamental, según el *Nuremberg Code de 1947*, de que en la investigación con seres humanos las personas que participan deben acceder libre y voluntariamente (BMJ, 1996), antes de dar inicio a cada entrevista, **fue firmado un consentimiento de confidencialidad** (Anexo IV). En él se hacía constar la participación voluntaria de los entrevistados y la garantía del uso estrictamente académico de los datos por parte del entrevistador. En segundo lugar, a los participantes **se les informaba que podían abstenerse de contestar a cualquier pregunta que no consideraran pertinente.**

Una de las debilidades de la metodología cualitativa, según sostiene Flick (2004), es el “cómo” documentar los datos recogidos, de modo que permitan identificar las declaraciones individuales para reconocer el discurso del grupo. La cuestión es que, aunque

¹² <https://www.audiotranskription.de/english/f4.htm>

la metodología cualitativa presume de captar más riqueza de contenido que la cuantitativa, no existe un criterio definido para lograr la garantía de su validez (Ruiz, 2012).

Al respecto, algunos autores manifiestan que aún existe debate sobre los criterios de valoración de los estudios cualitativos, debido a la complejidad que supone estudiar al ser humano y los fenómenos sociales (ejemplo: Guba, 1981; Miles y Huberman, 2003; Sandín, 2003). Sin embargo, tal como mantiene Atkinson (1992), aunque se carezca de fundamentos perfectos, métodos para la recolección de datos perfectos y modos transparentes de representación, es preciso intentar producir relatos coherentes, metódicos y sensibles. Por lo tanto, **es necesario el cumplimiento de ciertos criterios de calidad, aunque éstos no sean adoptados como regla estricta** (Miles y Huberman, 2003).

Los criterios utilizados en esta investigación se resumen en la Figura 12.

Figura 12. Resumen de los criterios de calidad utilizados en la investigación

Ruiz (2012) habla de la importancia de la *relevancia* de la investigación cualitativa y de la *validez*. Explica que, “si no hay validez no es posible la fiabilidad, y la fiabilidad carece de sentido si carece de precisión, al paso que ésta carece de sentido si surgen inconsistencias internas” (P. 88). El autor aclara que la validez no es sobre el contenido, sino sobre *la validez de la construcción del conjunto*, refiriéndose al nivel de coherencia, que **debe estar determinado por la contrastación con otros ejemplos o con otros expertos**.

Una investigación es válida “si acierta... si llega al fenómeno al que quiere llegar, descubrir, medir, analizar o comprender” (P. 87). Hace énfasis en la necesidad de superar el reconocimiento tradicional de la validez predictiva, la del contenido y la del constructo; así como de los tests de Fiabilidad Temporal, de Consistencia Interna, de Equivalencia, de Procedimientos de dos mitades, entre otros. Cita a David Brinberg y Joseph McGrath, cuando explica que, aquello cuya calidad desea contrastarse, debe hacerse considerando relaciones entre elementos (con el conjunto de datos, con la teoría, el diseño), además de

relacionarlo con el aspecto conceptual, metodológico y substantivo. Por ello, es importante que, al finalizar, el investigador someta su investigación a una evaluación equivalente a un control de calidad, para saber en qué medida ha logrado sus objetivos.

Partiendo de la explicación anterior, respecto a los **protocolos de calidad utilizados**, se puede decir lo siguiente:

- Una vez recogidos los datos, para minimizar las limitaciones de la investigación cualitativa, sobre cómo documentarlos, **las transcripciones de las entrevistas se introdujeron en un programa informático específico para el análisis y tratamiento de datos cualitativos**. Se trata del programa MAXQDA (comenzando con la versión 12 y terminando con la versión 18)¹³, el cual facilitó el análisis sistemático de los datos, reduciendo al mínimo las inconsistencias internas y permitiendo una mayor precisión en el proceso.
- En cuanto a la validez del conjunto, desde la fase de adaptación del guión de entrevista utilizado, así como durante el proceso de análisis de datos y hasta los resultados y conclusiones finales, **se contó con la asesoría y revisión de tres personas expertas**: una sobre las CODP, otra sobre el WWP y una tercera persona experta en metodología cualitativa.

Luego de la recogida de datos, se llevó a cabo el proceso integración del conocimiento experto y el conocimiento experimentado de los participantes, un proceso que se describe a continuación.

3.1.5. Integración del conocimiento experto y el experimentado

Para integrar el conocimiento experto proveniente de la literatura y el experimentado de los participantes del caso de estudio, antes de proceder al análisis e interpretación de los datos, fue necesario seleccionar e incluir la información relevante del proyecto Rethink que serviría de apoyo a los intereses del estudio. El proceso de selección de dichos datos se describe en el apartado que sigue.

¹³ <http://www.maxqda.com>

3.1.5.1. Datos del proyecto Rethink que han complementado el estudio

En la búsqueda de información que permitiera dar respuesta a las características relacionadas con cada una de las dimensiones del WWP, fueron seleccionados del proyecto Rethink los datos considerados relevantes para los fines. El instrumento utilizado en este caso, como ya se ha dicho, fue el resultado del trabajo conjunto de los 14 países participantes en el proyecto. Se trató de un cuestionario organizado en cuatro grandes bloques, correspondientes a las áreas temáticas principales de la investigación: resiliencia, prosperidad, gobernanza, y conocimiento y aprendizaje. En el caso específico de España, el estudio se centró en la resiliencia y la prosperidad, y en menor grado, en los demás temas. En el Anexo V, se muestran las preguntas concretas utilizadas para complementar este estudio, seleccionadas en función de la pertinencia de las respuestas a los temas que nos ocupan.

A continuación, se explica el proceso de integración del conocimiento experto y el conocimiento experimentado, incluyendo los datos los recogidos específicamente para esta investigación y los aportados por Rethink.

3.1.5.2. Proceso de integración del conocimiento experto y experimentado de ambas investigaciones

La integración del conocimiento experto y experimentado se llevó a cabo a partir del análisis e interpretación de los datos en conjunto de ambas investigaciones, es decir, los datos procedentes la prueba piloto y de Rethink. El procedimiento utilizado ha sido el siguiente:

- Se creó **una base de datos para esta investigación**, dentro del programa informático utilizado, asignando un nombre específico para el proyecto.
- Se crearon **carpetas para guardar las entrevistas**, según el grupo de participantes, incluyendo las realizadas para el proyecto Rethink. Así se agruparon por carpetas los recursos del proyecto, asignando los siguientes nombres: *Entrevistas a equipo directivo*, *Entrevistas a Junta Rectora*, *Entrevistas a otros socios*, *Entrevistas a organizaciones externas* (ámbito público, proveedores y sociedad civil).
- Con el nombre de *La organización*, se creó **una carpeta para la documentación útil relacionada con el caso de estudio**, y otra carpeta con el nombre de *Fotos* para aquellas tomadas en el transcurso del trabajo de campo. La Figura 13, muestra una imagen de la organización de los documentos, por carpeta, en el programa utilizado.

Figura 13. La organización de los documentos del proyecto en MAXQDA

- Se integró en el programa el sistema de conceptos inicial (Figura 14), representando a su vez el sistema de códigos que sirvió de punto de partida para el análisis de los datos. Dicho sistema proporcionó una serie de carpetas que permitieron archivar, según convenía, los fragmentos de textos útiles al estudio; seleccionados a lo largo de cada entrevista durante el proceso de análisis.

Figura 14. Sistema de conceptos inicial introducido en MAXQDA

- **Se procedió al proceso de codificación**, seleccionando los datos relevantes y codificando dentro de las categorías y elementos establecidos en el sistema.
- A la vez que se codificaba, se iban creando otros códigos, en la medida en que éstos emergían de los propios datos, mientras se organizaban en dimensiones y categorías según lo requería, a lo largo de cuatro fases de codificación.

En la Figura 15, que se presenta a continuación, se muestra un ejemplo de este proceso. El segmento sombreado, que pertenece a la entrevista del participante 11, ha sido codificado (archivado), en la carpeta de *pertenencia y compromiso* y en la de *confianza*; carpetas creadas a partir de los datos, dentro de la dimensión de *valores personales destacados*.

Figura 15. Ejemplo de un segmento de texto codificado en el estudio

- Tras la 4^{ta} y última fase de la codificación, **se generó un nuevo sistema de conceptos, el cual constituye el marco conceptual del modelo**. En el apartado que sigue, se describe el enfoque analítico y el plan de análisis llevado a cabo durante estas fases.

3.1.5.3. Enfoque analítico y plan de análisis para la integración del conocimiento experto y el experimentado

En este apartado, se explica detalladamente el cómo se han documentado los datos recogidos, ayudando a entender el sentido del discurso de los participantes. Para este propósito, **el enfoque analítico utilizado se basó en una estrategia cíclica de análisis del contenido a través de la codificación y categorización de los datos**, partiendo de un sistema de codificación apriorístico basado en el sistema de conceptos inicial.

Rubio y Varas (2004) manifiestan que la estrategia más básica del análisis de contenido consiste en la **elaboración de un índice con las áreas temáticas** que se van a tratar en la investigación, el cual se construye con reflexiones teóricas sobre los temas relacionados y

con el análisis empírico que se hace en el proceso de recogida de datos y de recopilación del material. Dentro del análisis de contenido y la aproximación de la *Teoría Fundamentada* o *Grounded Theory*, estos autores explican que **el tratamiento de datos cualitativos debe integrar procesos de codificación, y procedimientos de análisis que faciliten la interpretación** de la información y la reflexión teórica de los conceptos e ideas que surgen del análisis.

En la búsqueda de semejanzas y diferencias en el discurso de los participantes, que den regularidad a los procesos que se manifiestan, el análisis de contenido conlleva **comparación constante** (Trinidad, Carrero y Soriano, 2006). El método comparativo constante consiste en la **estructuración y esquematización progresiva de la información obtenida**, para explicar el comportamiento de los procesos que se manifiestan a través de la construcción del modelo teórico (Rubio y Varas, 2004).

Trinidad et al. (2006) puntualizan que el objetivo del método es generar categorías conceptuales y propiedades, mediante la comparación de datos con datos y datos con códigos, pudiendo emerger nuevos códigos y alcanzar el nivel de categoría.

En cuanto al **plan de análisis**, en esta investigación se emplearon dos técnicas: la **codificación** y el *memoing*. Apoyados por la representación gráfica de los resultados (que se verán en el capítulo de la aplicación) y la elaboración de matrices cualitativas, a través de las herramientas que ofrece el programa utilizado.

Con la intención de mantener la mayor garantía de validez posible, se ha considerado que el recorrido analítico debía ser exhaustivo, describiendo con claridad el procedimiento utilizado para responder a los objetivos y preguntas de investigación. En este punto, la codificación ha sido el elemento clave, pues como Strauss (1987) manifiesta: **“la excelencia de una investigación cualitativa descansa, en gran medida, en la excelencia de la codificación”** (p.27).

El **acto de codificar** consiste en ordenar los datos relevantes para los intereses de un estudio de forma sistemática, y hacerlos parte de un sistema agrupando los datos codificados que comparten propiedades y características en familias de códigos (Casasempere, 2012). Su papel, según Seidel y Kelle (citado por Coffey y Atkinson, 2003), es realizar tres clases de operaciones: a) identificar los fenómenos relevantes; b) recoger ejemplos de esos fenómenos y; c) analizarlos, a fin de encontrar lo común, lo diferente, los patrones y las estructuras.

El proceso de codificación **lleva consigo la acción de la segmentación o fragmentación de los datos** (ejemplo de ello se mostró en el gráfico anterior, Figura 15), que es un proceso de filtrado para seleccionar qué partes de los datos serán incluidos posteriormente en el análisis y qué partes serán descartadas (Auerbach y Silverstein, 2003). El segmento seleccionado será el contexto del código (Casasempere, 2016).

Por otro lado, **se lleva en paralelo con la escritura de memos o memoing** (Saldaña, 2015), que es un procedimiento de recogida de reflexiones críticas sobre el proceso de investigación y de inferencias analíticas a partir de los datos, que aporta información muy valiosa para el análisis y puede surgir en cualquier momento del proceso (González y Cano, 2010).

Los memos surgen de la interpretación de los datos, que genera una serie de relaciones y procesos mentales que son preciso registrar, siendo la mejor manera de hacerlo la redacción de notas analíticas o memos (Casasempere, 2012). Es decir, que **los memos pueden ser breves notas o comentarios más reflexivos relacionados con el contenido**. Los cuales, según Casasempere (2016), son de especial utilidad en el desarrollo de la teoría y, por tanto, en la redacción del informe de resultados de la investigación.

Los tipos de **memos creados en este estudio** han sido: **conceptuales, analíticos y teóricos**. Los conceptuales, incluyen la definición de los códigos que componen el sistema. Los analíticos, incluyen reflexiones importantes para el análisis, preguntas no contestadas, frustraciones del proceso, conexiones sobre las interrelaciones entre códigos y cualquier cosa que el investigador considera importante para el análisis. Mientras que los memos teóricos, reflejan reflexiones sobre la estructura conceptual establecida y sus interrelaciones (Casasempere, 2016).

Continuando con el mismo ejemplo del segmento de texto codificado presentado en la figura anterior (Figura 15), en la Figura 16 que se muestra a continuación, se puede ver un ejemplo de un memo analítico.

Figura 16. Ejemplo de un memo analítico creado durante el análisis de los datos

En este ejemplo, el segmento de texto codificado tanto en la carpeta de *pertenencia y compromiso* como en la carpeta de *confianza*, ameritaba de un memo analítico que explicara el porqué de esta interrelación.

En el mismo memo, se puede ver el inicio de una segunda reflexión con una fecha anterior. La razón es que, a lo largo de las distintas fases de codificación, **la interpretación de los datos puede ir cambiando, según se avanza en el análisis**, y registrar las fechas de estos cambios permite mantener un historial de la evolución.

Ahora bien, es importante detallar las **cuatro fases secuenciales del proceso de codificación** de los datos, recordando que el punto de partida fue el listado de códigos apriorísticos, o indicadores, provenientes del sistema de conceptos inicial:

- **Primera fase: Codificación inicial.** Comenzó con la lectura global de cada entrevista, para situar y entender los datos en conjunto. En esta fase, el proceso **consistió en una codificación amplia dentro de los códigos apriorísticos establecidos**. Recordando que el sistema de conceptos inicial está compuesto por los elementos relacionados con las CODP y el WWP, en el primer caso, contaba con los indicadores proporcionados por la IPMA OCB, por lo que las categorías y sus respectivos códigos estaban ya establecidos. En el caso del WWP, sus dimensiones hicieron la función de categorías, faltando los códigos que darían sentido a cada una de ellas. Por tanto, los códigos que surgieron en esta fase se relacionaban concretamente con el WWP.

En el momento que surge un nuevo código, el procedimiento se vuelve más minucioso, con una codificación línea a línea del fragmento seleccionado. Es decir, se categoriza el fragmento de los datos con un nombre corto que exprese lo que quiere decir ese dato para la investigación (Charmaz, 2006). Es así como **surgen nuevos códigos a partir de los datos y se desarrollan conceptos, los cuales, en esta fase, son provisionales**. Strauss (1987) apunta que, cuando se intuye saturación en esta etapa, porque “nada nuevo está ocurriendo” (p.31), el investigador debe moverse rápidamente entre los datos y buscar repeticiones.

Esta acción de codificar ampliamente y línea a línea, cuando es necesario, explican la primera fase del proceso de codificación. Pero hay que tener en cuenta que la codificación línea a línea se solapa a cualquier fase, por lo que se lleva en paralelo (Charmaz, 2006).

- *Segunda fase: Codificación focalizada.* Se centró en el detalle de cada área temática por separado: CODP y WWP. En esta fase la revisión de los códigos ha sido más exhaustiva. De los códigos construidos en la codificación línea a línea fueron seleccionados los más significativos y frecuentes para ser examinados cuidadosamente.

En la revisión exhaustiva, cuanto más se profundiza en la interpretación, más se tiende a codificar los fenómenos sociales que se van descubriendo, por lo que es necesario un lenguaje operativo que aísle las ambigüedades y describa los fenómenos con la mayor precisión posible (Ruiz, 2012). Esto es importante tenerlo en cuenta en esta fase, que es cuando se generan códigos más directos, selectivos y conceptuales, con un nivel más alto de abstracción (Charmaz, 2006).

Centrados en el detalle de cada área temática, la revisión exhaustiva generó la necesidad de fusionar códigos, crear algunos adaptados a las nuevas interpretaciones y renombrar otros ya creados. En esta fase **se empezó a agrupar códigos atendiendo a características comunes, de modo tal que se iban formando categorías, elevando así el nivel de abstracción**; el cual aumenta progresivamente, en la medida en que se repite la codificación línea a línea; un proceso que facilita la generación de familias de códigos y dimensiones, y que es posible por el método comparativo constante.

- **Tercera fase: Codificación axial.** Se basa en el análisis intenso de una categoría (Strauss, 1987). En esta fase se desarrollan las subcategorías y se analizan las relaciones entre éstas y sus respectivas categorías, con el objetivo de identificar y describir las propiedades y características de cada una de las categorías del sistema. Así se da sentido a los datos y coherencia al análisis (Charmaz, 2006).

En esta investigación, esta fase consistió, básicamente, en el detalle y la organización de códigos dentro de una categoría concreta. Pensando en el objetivo general y las preguntas de investigación, este proceso abarcó el uso de conceptos más adecuados para los nombres de los códigos y un repaso minucioso de los datos dentro de cada código, para confirmar si los fragmentos seleccionados han sido codificados adecuadamente, reubicando o eliminando cuando se consideraba necesario. Además, se prestaba atención a la estructura jerárquica y a los memos, revisando y dejando constancia de su evolución.

- **Cuarta fase: Codificación teórica.** Glaser y Strauss (1967) explican que, en esta fase, emergen de los datos las propiedades que caracterizan las conexiones entre categorías y su respectiva categoría central (área temática). Se generan *códigos teóricos* que permiten guiar la integración y el desarrollo de la teoría (Glaser, 1978). El objetivo **consistió en integrar ambas áreas temáticas para dar un sentido global a las conexiones entre categorías**. A tales fines, tomando en cuenta la concurrencia de los códigos y las relaciones entre códigos y categorías, se definieron dimensiones con sus respectivas categorías, donde cada categoría se compone de una serie de elementos relacionados que le dan sentido a la dimensión. Simultáneamente, con esta visión de conjunto, en esa fase se iba repitiendo una acción similar a la fase anterior, revisando la pertinencia de los nombres asignados a los códigos, repasando minuciosamente la organización de códigos dentro de cada categoría, así como la ubicación y organización de las categorías dentro de cada dimensión y la jerarquía de las dimensiones dentro del sistema.

De esta forma, **se generó un nuevo sistema de códigos con enfoque de conjunto**, dejando de pensar únicamente en las conexiones particulares con WWP y CODP y conectando directamente con el nivel superior para responder al objetivo general de esta investigación. **Este nuevo sistema representa el marco conceptual del modelo.**

Cabe decir que **a lo largo de cada fase se iban incluyendo los códigos que iban emergiendo de los datos**, agrupándolos en tantas categorías y subcategorías como se consideraba necesario. De forma simultánea, se iban redactando los memos analíticos que explicaban las características de los códigos y las relaciones entre ellos (Charmaz, 2006), y un resumen de caso por cada participante. También hay que destacar que, más allá de la última fase de la codificación, hasta la etapa de interpretación y presentación de resultados, **siempre fue necesario volver a los datos para comprobar las características y relaciones que darían forma al modelo**.

Dado que la codificación consiste en la construcción analítica de categorías y de sus relaciones (Abela, García-Nieto y Pérez, 2007), al terminar la última fase se procedió a elaborar los **mapas de los conceptos**. Estos mapas son diagramas que permiten entender visualmente las relaciones entre los conceptos analizados (Corbin y Strauss, 2014), facilitando de este modo la interpretación y la presentación de resultados.

A estos efectos, también fueron elaboradas las **matrices cualitativas**; para Casasempere (2012), estas son fundamentales para comunicar resultados, puesto que permiten la visualización sistemática de los datos de las entrevistas por áreas temáticas, con sus respectivos códigos y por grupos de participantes; facilitando la definición de propiedades y características específicas de cada área, y la interpretación de resultados.

Explicado el enfoque analítico y el plan de análisis llevado a cabo, en el siguiente apartado se muestra la evolución del sistema de conceptos inicial a lo largo de las distintas fases de la codificación.

3.1.6. Evolución del sistema de conceptos inicial hasta la elaboración del marco conceptual del modelo

En la medida en que se avanzaba por las distintas fases de la codificación, **los códigos iban evolucionando**. En la Figura 17, se muestra cómo se presenta el sistema de códigos (conceptos) generado hasta la 3^{era} fase de la codificación.

Figura 17. Sistema de conceptos generados hasta la 3^{era} fase de la codificación

Antes de proceder a la **4^{ta} fase de la codificación**, se tomó la decisión de numerar los códigos únicamente con números y de reordenar la estructura según apuntaban los datos y sugería la literatura. La intención era proyectar el enfoque de conjunto más adecuado para el modelo, sin visualizar los conceptos de las CODP y del WWP por separado, como hasta ahora se ha presentado. Con la estructura resultante (Figura 18), **quedó establecido el marco conceptual del modelo, compuesto por dimensiones, con sus respectivos elementos y características.**

Figura 18. Sistema de conceptos derivado de la 4ª fase de codificación: marco conceptual del modelo

De este nuevo sistema de conceptos surgieron las preguntas operativas para cada una de las dimensiones del WWP, dentro de sus respectivas categorías, las cuales estaban pendientes de ser desarrolladas; de tal manera que **se generó un nuevo guión de entrevista que posteriormente debió ser validado** (Anexo VI).

A lo largo de este último proceso, también **se modificaron los nombres de cada dimensión**, por ejemplo: el ámbito político-contextual, pasó a llamarse *iniciativas estratégicas con valor social y medioambiental*; el ámbito ético-social, se convirtió en *valores personales destacados*; el ámbito técnico-empresarial, en *iniciativas estratégicas con valor técnico*. Posteriormente, a estos nombres se les hizo nuevas modificaciones, quedando establecidas las dimensiones que

representan al WWP en el modelo. Asimismo, surgieron algunos cambios dentro de los ámbitos relacionados con las CODP.

Tras el análisis e interpretación de los datos, integrando conocimiento experto y experimentado, **y una vez establecido el marco conceptual del modelo, se llegó a la conclusión de que éste debía considerar los siguientes elementos:**

- ***Sobre las CODP:*** Los elementos específicos de un sistema de gobernanza, los relacionados con la práctica y desarrollo de la DP, y los que permiten gestionar adecuadamente las competencias de las personas.
- ***Sobre el WWP:*** Dentro del ámbito político-contextual, debe abarcar acciones para una agricultura sostenible y el vínculo universidad-empresa, como iniciativas estratégicas de responsabilidad social. Dentro del ámbito ético-social, el fomento de la confianza y del sentido de pertenencia y compromiso, como valores fundamentales de las relaciones interpersonales. Dentro del ámbito técnico-empresarial, la innovación y la tecnología, así como un sistema de gestión de la calidad.

En ese orden, en el apartado que sigue se presenta el modelo de gobernanza que se propone en esta tesis.

3.2. Modelo de Gobernanza Basado en Proyectos para una Cooperativa Agroalimentaria

En los capítulos anteriores, se ha justificado la necesidad de que las organizaciones agroalimentarias combinen aspectos técnicos y sociales, integrando en el negocio **iniciativas estratégicas que prioricen el respeto por el medioambiente y las personas**. También se ha justificado la importancia de introducir la **gobernanza basada en proyectos**, para ayudar a estas organizaciones a definir un modelo de gobierno que contribuya a alcanzar los objetivos estratégicos y la misión de dicha organización. Es decir, la literatura ha permitido comprender la necesidad de introducir innovaciones que contribuyan a alcanzar la sostenibilidad; no sólo innovaciones a nivel técnico, sino también a nivel organizacional.

En ese sentido, fruto de la integración del conocimiento experto proveniente de la literatura, y del conocimiento experimentado proveniente del estudio empírico de una cooperativa con agricultores de más de 40 años de experiencia, ha surgido el modelo de gobernanza que a continuación se propone.

3.2.1. *Bases conceptuales del modelo*

Producto de los capítulos y reflexiones anteriores, las bases conceptuales que fundamentan al modelo son las siguientes:

- ***La dirección por proyectos y la gobernanza basada en proyectos como estrategia organizacional.*** Pues la alineación de la dirección de PP&P con la estrategia global de la organización, constituye una forma de gobierno que permite aumentar las posibilidades de éxito de los objetivos estratégicos, contribuyendo con ello a alcanzar su misión. En este aspecto, son fundamentales las competencias en DP a nivel individual y organizacional (Green, 2005; Aubry, Hobbs y Thuillier, 2007; Cooke-Davies, Crawford y Lechler, 2009; Wagner, 2012; De los Ríos, Guillén y Herrera-Reyes, 2013; IPMA ICB, 2015; IPMA OCB, 2016; PMI, 2017).
- ***La primacía de los valores que intervienen en las relaciones interpersonales.*** Pues las organizaciones y los proyectos son manejados por las personas y son sus valores y principios éticos los que intervienen en la interacción entre ellas. Estos son fundamentales para evitar conflictos y para crear espacios de trabajo favorables que fomenten la cohesión social (Cazorla *et al.*, 2010; Cazorla y De Los Ríos, 2012; Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013; De los Ríos *et al.*, 2013; Jonas, Kock y Gemünden, 2013; IPMA ICB, 2015).
- ***Los principios de sostenibilidad como estrategia de responsabilidad social.*** Dada la urgencia de innovaciones que contribuyan a alcanzar la sostenibilidad, debido a la necesidad, entre otras, de duplicar la cantidad de alimentos usando menos agua, y de aumentar el rendimiento de los suelos fértiles mediante técnicas ambientalmente sostenibles; es necesario que las organizaciones agroalimentarias emprendan acciones que contribuyan a lograr el equilibrio entre los aspectos sociales, económicos y ecológicos (Dennis, Aguilera y Satin, 2013; Genier, Stamp y Pfitzer, 2013; Tilman y Clark, 2015; De los Ríos, Ortuño y Rivera, 2016; Hannouf y Assefa, 2017).
- ***El aprendizaje social como elemento integrador de conocimientos.*** Pues es necesario generar aprendizajes a partir de la acción colectiva. Este proceso enriquece a los agricultores de manera individual, fomenta la cohesión social entre ellos, y contribuye al fortalecimiento del equipo al ayudarse mutuamente (Argyris y Schön, 1978; Friedmann, 1993; Cernea, 1994; García, Vía y Xirinacs, 2006; Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013).

Definidas las bases conceptuales, se procede a detallar las dimensiones que el modelo abarca.

3.2.2. Dimensiones del modelo

Con la visión amplia que proporciona el marco conceptual del modelo y establecidas las bases conceptuales que lo fundamentan, el siguiente paso ha sido definir las dimensiones que éste debía abarcar (Figura 19).

Figura 19. Dimensiones que abarca el modelo de gobernanza. Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de estos grupos de conceptos son dimensiones que están integradas en el modelo, las cuales han sido definidas al combinar las CODP y las iniciativas relacionadas con el WWP que han destacado en la prueba piloto. **Este proceso se llevó a cabo al identificar los elementos repetidos en los datos (fortalezas y debilidades)**, provenientes de las entrevistas de los 28 participantes en el estudio, y a lo largo de las cuatro fases de la codificación.

Una vez identificados los referidos elementos y las conexiones entre ellos (apoyados por los memos analíticos y teóricos), **se procedió a la interpretación de las interrelaciones y a buscar la teoría que la sustentara, o refutara**; elaborando así un diálogo entre los datos y dicha teoría.

De esta manera, para desarrollar los elementos y las características de cada dimensión, **se integraron las fortalezas y debilidades identificadas y las contribuciones de la literatura**. Estas dimensiones, y sus respectivos elementos se describen detalladamente a continuación. Pero, previamente, en la Figura 20, se puede apreciar una visión general de ellas.

Figura 20. Dimensiones que abarca el modelo de gobernanza que se propone. Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 1: Gobernanza

Partiendo de la base de que la DP es una competencia estratégica (Green, 2005), tal como se ha justificado en el marco teórico, en este estudio se ha puesto de manifiesto que, **el establecimiento de un sistema de gobernanza, constituye un elemento básico para proporcionar orientación estratégica a una organización**.

Bajo el entendimiento de la gobernanza como un sistema que **permite a la organización la toma e implementación de decisiones de forma ética y transparente**, para lograr sus objetivos y alcanzar su misión (ISO 26000:2010; Clegg *et al.*, 2002; Clegg, Kornberger y Pitsis, 2011; Ahola *et al.*, 2014); para orientar la DP, IPMA OCB (2016) pone énfasis tanto en la gobernanza como en el liderazgo. Lo hace haciendo referencia a que se debe involucrar a todas las partes relevantes y asignando, tal como sugieren Jonas, Kock y Gemünden (2013),

sabiamente los recursos necesarios. Se trata de una función que corresponde a la alta dirección, es decir, que **concierna a los ejecutivos con más alto cargo**.

En el caso del cooperativismo y entidades asociativas agroalimentarias, Baamonde (2013) manifiesta que el gobierno lo ejercen los propietarios; ya sea a través de la Asamblea General, del Consejo Rector o Junta Rectora, o de las diferentes comisiones para áreas específicas que puedan constituirse. Pero, cuando se trata concretamente sobre dirección de PP&P en este tipo de organizaciones, consideramos que el gobierno en ese sentido puede ser asumido por la alta dirección o equipo directivo, dado que requiere de conocimientos especializados que probablemente los propietarios, en calidad de socios productores, prefieran delegar. Por lo tanto, depende de cómo ellos mismos, en su modelo de gobierno, delimiten los roles y responsabilidades de cada cual.

En general, la gobernanza **debe estar guiada por la misión y visión descrita en la estrategia de la organización** (IPMA OCB, 2016) y, según los datos analizados del caso de estudio, también los valores y el código ético deben ser una parte importante de ella. También debe serlo el modelo de negocio y una estructura claramente establecida, en términos de funciones, responsabilidades y competencias asociadas para cada puesto de trabajo, empezando por la definición de las responsabilidades que asumirá el máximo órgano de gobierno y de las que deberá encargarse la alta dirección.

Por lo tanto, el sistema de gobernanza debe incluir los siguientes elementos:

- La estructura organizativa
- Los valores y el código ético
- La misión y la visión dentro de la estrategia de la organización
- El modelo de negocio, también dentro de la estrategia
- Los objetivos y planes estratégicos
- Los objetivos e indicadores claves para el desempeño
- El estilo apropiado de liderazgo

(1.1) La estructura organizativa

Para que una organización sea operante debe **establecer su estructura organizativa**, desde el máximo órgano de gobierno hasta los niveles operativos. En un sistema de gobernanza basado en proyectos, como se explicó en el marco teórico, esto es fundamental, dado que los proyectos se dirigen estratégicamente, se gestionan de forma integrada y se controlan

holísticamente. Por tanto, para lograr una cooperación efectiva, **se debe definir la interdependencia entre roles, responsabilidades y rendición de cuentas** (Renz, 2007; Ahola *et al.*, 2014; Too y Weaver, 2014).

En el caso de una organización de carácter asociativo, los resultados del análisis indican que, además de diseñar el organigrama o matriz que muestre la estructura de las distintas áreas funcionales, las relaciones jerárquicas y sus funciones, es necesario definir claramente las atribuciones que corresponden al máximo órgano de gobierno (sea Asamblea General, Consejo Rector o Junta Rectora) y las que serán competencia de la alta dirección.

Aunque, en el primer caso, que es de carácter estratégico, el responsable es el presidente; y en el segundo, que es fundamentalmente operativo, el responsable es el gerente o director general; Baamonde (2013) subraya que ambas funciones deben ser complementarias.

(1.2) Los valores y el código ético

De cara a orientar la cultura organizacional, los datos del caso de estudio han revelado que, los valores y el código ético, **son parte fundamental del sistema de gobernanza**. Es así porque, como bien resaltan los referentes teóricos, la gobernanza es responsable de lograr un proceso de toma de decisiones ético y transparente (Ahola *et al.*, 2014).

Según Schein (1992), **la cultura organizacional** hace referencia a “un patrón de supuestos básicos desarrollados por todos en la organización al ir aprendiendo mientras resuelven sus problemas de integración interna y adaptación externa, que son considerados válidos y dignos de ser transmitidos a los nuevos miembros” (p.12). Esto es importante en una cooperativa agroalimentaria, a fin de **lograr un nivel de cooperación efectivo** entre las partes interesadas, **reducir los conflictos y propiciar la cohesión social** a nivel interno de la organización (Jonas, Kock y Gemünden, 2013; Ahola *et al.*, 2014; Too y Weaver, 2014).

Las organizaciones cooperativas, por su nacimiento, y por ser empresas formadas y compartidas por personas, se asientan sobre principios y valores muy arraigados. Estos, de manera consciente o inconsciente, permanecen presentes en su funcionamiento diario, lo que permite su desarrollo y sostenibilidad (Baamonde, 2013).

Por lo tanto, para orientar la cultura que la organización desea propiciar, los datos indican que **deben definir sus valores y el código ético, involucrando al personal interno relevante** en el proceso. Pero, más importante aún, que **deben ser transmitidos** a todo el

personal, sobre todo a las personas nuevas, y motivar su cumplimiento.

Su importancia radica en el hecho de que, además de dar dirección al personal poniendo límites a los comportamientos que se consideran éticos (Bohlander y Snell, 2010), **los valores deben fundamentar las decisiones de la organización** en su impulso hacia el cumplimiento de la visión (Sidhu, 2003; Bohlander y Snell, 2010); dado que es la forma de ser de la organización la que la hace eficaz, o no, en la resolución de los problemas del día a día, haciendo posible que se encuentren las estrategias pertinentes para alcanzar el éxito (Mata, 2008).

(1.3) La misión, visión y estrategia

Para conferir orientación y motivación, el personal de una organización necesita información sobre la misión: **¿cuál es el propósito** de la organización, por qué existe y qué es lo que hace?, sobre la visión: **¿qué quiere alcanzar** la organización en el futuro? y sobre la estrategia: **¿cómo quiere alcanzar esa visión** – si realizando actividades de forma distinta o actividades diferentes a las realizadas por los competidores (Porter, 2011) –?

Dar respuesta a estas preguntas es responsabilidad de la alta dirección, que en la formulación de cada uno de estos elementos debería **involucrar a otras partes interesadas**, internas o externas, según corresponda (por ejemplo, mandos intermedios, representantes del personal, clientes, proveedores, etc.). Debe hacerlo observando la situación actual de la organización y su desarrollo pasado y futuro, con respecto al contexto en el que se encuentra (IPMA OCB, 2016). Por esta razón, dado los desafíos a los que se enfrenta el sector agroalimentario hoy día, las cooperativas del sector deben tomar en cuenta en la formulación de su misión, visión y estrategia, la **necesidad de priorizar el respeto por el medio ambiente y las personas** y de **introducir innovaciones que contribuyan a la sostenibilidad**.

Así como los valores y el código ético, la misión y la visión deben ser comunicadas a todo el personal (IPMA OCB, 2016).

Con respecto a la estrategia, a fin de facilitar el proceso de formulación e implementación, Sidhu (2003) plantea que, la misión, debe estar basada en la visión y en los valores. Por esta razón, Bohlander y Snell (2010) destacan que, previo a la formulación de la estrategia, el primer paso debe ser, precisamente, establecer los valores, la misión y la visión.

En la formulación de la misma, el mismo autor también añade que se debe considerar el sector en el que opera el negocio e integrar las competencias específicas de la organización. En otras palabras, se debe diseñar el modelo de negocio, porque éste será determinante en la formulación (Baamonde, 2013), ya que **la estrategia debe incluir el cómo va a ayudar a alcanzar los objetivos** del negocio de una manera más eficaz y eficiente, a través de una organización basada en competencias.

Finalmente, IPMA OCB (2016) estipula que la estrategia deberá ser comunicada al personal correspondiente, específicamente, a las personas que de alguna manera tengan la responsabilidad de proporcionar orientación para el cumplimiento de los objetivos.

En ese orden, involucrando al personal relevante y otras partes interesadas, según corresponda, **una organización agroalimentaria debe considerar en su sistema de gobernanza los siguientes elementos:**

- Formular la misión y la visión de la organización
- Diseñar el modelo de negocio
- Formular los objetivos y planes estratégicos
- Formular la estrategia, integrando los valores y los elementos anteriormente mencionados
- Comunicar la misión y la visión a todo el personal, a la vez que los valores y el código ético
- Comunicar la estrategia al personal que corresponda

Por otro lado, a fin de convertirse en una OBP, IPMA OCB (2016) añade que, **tanto la misión, como la visión, deberán incluir el propósito específico y las metas y objetivos de la dirección con respecto a la DP**; mostrando también la estrategia para lograrlo. A tales fines, este estándar puntualiza que deben ser definidos los objetivos y sus respectivos KPIs, y así facilitar el seguimiento de la evolución de la estrategia.

(1.4) Objetivos para el desempeño e indicadores claves

Partiendo del principio de Kaplan y Norton (1992), que establece que **no se puede controlar lo que no se puede medir**, y como explica IPMA OCB (2016), que en un ambiente competitivo las organizaciones emplean esfuerzos por alcanzar las metas de una manera eficaz y eficiente, movilizandolas personas y recursos para materializar la misión, la visión y la estrategia; las OBP necesitan alcanzar los objetivos para el desempeño

establecidos. Esto cobra especial importancia en las organizaciones agroalimentarias, dado que la competitividad del SA depende del buen funcionamiento de las organizaciones del sector (Langreo, 2015).

La OCB especifica que **los objetivos para el desempeño deben ser desagregados en metas y actividades**; y que los KPIs, para su supervisión y control regular, deben ser específicos, medibles, aceptables y realistas. Además, deben estar vinculados a un tiempo de ejecución. Por lo tanto, se debe:

- Definir los objetivos para el desempeño y sus respectivos KPIs
- Hacer seguimiento regular para asegurar el cumplimiento de dichos objetivos

Partiendo de los hallazgos en la cooperativa estudiada, estos objetivos y sus KPIs deben ser formulados para la dirección general de la organización, para cada una de las áreas funcionales y, tan pronto se definan metas y objetivos claros para la DP, también deberán establecerse para la dirección de los proyectos y programas, según corresponda.

Según lo aportado por Ayub et al. (2014), para fomentar el cumplimiento de los objetivos de desempeño e influir en la implementación de la estrategia, se debe proporcionar un liderazgo sólido, el cual es determinante en la motivación y el desempeño del personal.

(1.5) Liderazgo

El liderazgo de una organización, con el fin de enfocar los esfuerzos de un grupo hacia un objetivo común, **se manifiesta definiendo y comunicando claramente las metas y expectativas** a todos los niveles (PMI, 2013a; IPMA OCB, 2016). De este concepto, destacan dos elementos:

- Objetivo común
- Comunicación

Sobre objetivo común, el análisis de los datos del caso de estudio confirma la importancia que tiene para el personal directivo de una cooperativa agroalimentaria, comunicar a su equipo, de forma clara y directa, las metas específicas de sus respectivas áreas de trabajo. **El fin es promover la orientación a resultados** y conseguir de ellos el compromiso de avanzar unidos para lograrlo. Quizá por ello, la comunicación ha destacado como el aspecto crítico del liderazgo dentro de la cooperativa estudiada.

En efecto, Campbell (2014) declara que **la comunicación y el liderazgo van de la mano**. La razón es que, el liderazgo, proporciona un contexto importante para la práctica de la

comunicación interna (Men, 2015), constituyendo así un aspecto esencial de los cambios organizacionales (Mitrofan y Bulborea, 2013).

En ese sentido, en este estudio se concluye que, **proporcionar un estilo de liderazgo apropiado, depende, fundamentalmente, de que se garantice que se produzca el intercambio entre las principales fuentes a nivel interno de la organización**. Es decir, como sostienen Ivancevich y Matteson (2002) y Jaradat y Sy (2012), la comunicación a nivel vertical y horizontal.

A nivel vertical, se refiere al movimiento del mensaje desde los niveles superiores a los inferiores, y viceversa (Ivancevich y Matteson, 2002; Campbell, 2014). A nivel horizontal, se refiere a la comunicación entre compañeros del mismo nivel y sin relación de subordinación entre sí (Ivancevich y Matteson, 2002).

Al respecto, sobre la comunicación entre las distintas fuentes dentro de la cooperativa que nos ocupa, los datos analizados **resaltan positivamente los siguientes aspectos**:

- La **importancia de la comunicación formal**, es decir, aquella en la que el mensaje tiene una dirección directa y clara (Král y Králová, 2016), puesto que las reuniones frecuentes de la Junta Rectora, y entre el director general y su equipo directivo, son esenciales para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados; así como para proporcionar orientación al personal sobre temas de interés para la organización.
- La importancia de que la alta dirección se muestre accesible, proyecte una actitud abierta, comprensiva, y escuche y tome en cuenta las opiniones del personal, porque les transmite confianza, fomentando en ellos la comunicación abierta. Así lo afirma Hasell (2016), cuando manifiesta que **la confianza es el elemento principal que contribuye a la comunicación abierta**.
- La valoración positiva que hacen los directivos a la cultura que tienen de **conversar y buscar solución a los problemas** que puedan afectar las relaciones interpersonales.
- La valoración positiva que hacen los socios al hecho de **que no haya burocracia** y que la comunicación entre ellos y los directivos sea directa, porque les facilita solucionar rápido los problemas. Aunque señalan que esto es posible porque son pocos socios.

Por otro lado, los hallazgos también arrojan **algunas demandas** por parte de los directivos

de la cooperativa:

- Aunque los datos indican que la comunicación a nivel colectivo es satisfactoria para los directivos, estos manifiestan la **necesidad de que el director general se involucre más en el día a día del negocio y mantenga una comunicación frecuente a nivel individual** con cada uno de ellos. También solicitan que los involucren en las decisiones estratégicas tomadas por la Junta Rectora, pues tal y como afirma Ethugala (2011), para que las decisiones de negocio sean sólidas y pertinentes tienen que ser transmitidas a toda la organización.
- Demandan de **más coordinación y comunicación** entre las personas de las diferentes áreas de trabajo, además de saber quiénes son y la función que desempeñan.
- Animan a los compañeros del mismo nivel a **recibir las críticas de trabajo de forma constructiva**, pues explican que una debilidad importante es que todos reciben las críticas como ofensa.

Los aspectos antes señalados, podrían servir de indicadores para que el gobierno de esta organización en particular, evalúe y reflexione sobre el estilo de liderazgo empleado. En base a ello, debería tomar las medidas que considere oportunas para garantizar el liderazgo más apropiado.

Un tema destacado en la cooperativa estudiada es, que en su preocupación por los problemas sociales y ambientales, introduce en el negocio iniciativas de responsabilidad social como parte de su estrategia, conjuntamente con otras iniciativas de carácter técnico, que además de ser indispensables para la sostenibilidad y competitividad del sector, también influyen en la rentabilidad del negocio. De ahí surgen las siguientes dimensiones.

Dimensión 2: Iniciativas estratégicas de responsabilidad social

Como respuesta a la creciente demanda de alimentos, con garantía de inocuidad y de que sean producidos de forma ambientalmente sostenible, en el caso de estudio se presentan iniciativas estratégicas de responsabilidad social que contribuyen a la sostenibilidad del SA. Estas se relacionan con:

- Acciones para una agricultura sostenible
- El vínculo universidad-empresa

(2.1) Acciones para una agricultura sostenible

La población está proyectada en alrededor de 9 mil millones en 2050 (Godfray *et al.*, 2010), y la intensificación (el uso de insumos no agrícolas para lograr mayores rendimientos) y la extensificación (el aumento de la superficie cultivada para aumentar el rendimiento) de la agricultura para alimentar a la creciente población humana es uno de los responsables de los problemas ambientales globales actuales (Matson y Vitousek, 2006). Como consecuencia, el cambio climático progresivo y la infertilidad del suelo han convertido el desarrollo sostenible en el tema más importante hoy en día (Meena *et al.*, 2016).

Como una forma de contribuir a minimizar los efectos antes mencionados, favoreciendo la salud de las personas y respetando el medioambiente, los resultados del caso de estudio han mostrado que apostar por acciones propias de la agricultura sostenible es la iniciativa más acertada para una cooperativa agroalimentaria. Meena *et al.* (2016) lo justifica, al explicar que **los nuevos tiempos demandan de la gestión de una agricultura social y éticamente justificada, económicamente viable y ambientalmente sana.**

Inicialmente, estas prácticas agrícolas deberían basarse en una combinación de conocimientos ecológicos tradicionales y científicos modernos (Srivastava *et al.*, 2016). Para ello, tal como apunta el análisis de los datos de la cooperativa estudiada, se debería **apostar por el vínculo con universidades y centros de investigación.**

(2.2) Vínculo universidad - empresa

Algunos investigadores (por ejemplo, Beise y Stahl, 1999; Mansfield, 1991) afirman que sin los resultados de las investigaciones académicas, muchas innovaciones no se habrían realizado. En efecto, los datos analizados en el caso de estudio indican que el vínculo de la organización con universidades y con sus respectivos centros de investigación es una **estrategia significativa para el desarrollo de innovaciones tecnológicas compatibles con la agricultura ecológica**, que es una forma de agricultura sostenible.

En efecto, los referentes teóricos afirman que hay una necesidad de investigaciones y estrategias que mejoren la calidad y seguridad de los alimentos y contribuyan a reducir el impacto ambiental. En ese aspecto, el vínculo entre el mundo académico y la empresa constituye una **oportunidad para enfrentar los desafíos del sector y lograr oportunidades futuras** (Galanakis, 2016; Notarnicola *et al.*, 2017).

Por otro lado, este vínculo también constituye **un medio para fomentar en estudiantes de fin de carrera el desarrollo empresarial con una base ética**, inculcando en ellos el valor de integrar iniciativas estratégicas para el negocio que prioricen el respeto por el medioambiente y las personas.

Este último propósito, es posible a través de convenios de prácticas en la empresa, implicando ventajas para ambas partes. Por ejemplo, Calvo y D'Amato (2015) explican que se trata de una **relación de ganar-ganar** porque, no sólo supone aprendizaje y oportunidad de empleo para el estudiante, también proporciona a la empresa una táctica para gestionar el talento y una estrategia de responsabilidad social.

En la integración de enfoques que prioricen a las personas, en el caso de estudio también destacan los valores que subyacen en las relaciones interpersonales y que contribuyen a la cohesión social a nivel interno de la organización.

Dimensión 3: Los valores en las relaciones interpersonales

La cohesión social a nivel interno de una organización es importante, porque como se explica en el marco teórico, para aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos, es necesario lograr un alto nivel de cooperación entre las partes interesadas y reducir los conflictos a través de la cohesión en todo el sistema de gobernanza (Jonas, Kock y Gemünden, 2013). En ese sentido, los **valores destacados que contribuyen a la cohesión social** dentro de la cooperativa estudiada y que dan lugar a un entorno favorable para el trabajo, son:

- La confianza
- Pertenencia y compromiso

(3.1) Confianza

En una OBP la confianza es uno de los valores que se persigue (Söderlund y Bredin, 2006). Desde el enfoque de esta investigación, a nivel interno de la organización, se parte de la acepción de la confianza personal, que tal como manifiesta Luhmann (2005), es producto de las relaciones sociales y está basada en la familiaridad y en dar las cosas por sentado. Por lo tanto, a los fines de este estudio, **la confianza implica: familiaridad y seguridad en la forma de proceder y el trabajo del otro.**

En ese sentido, los resultados del análisis en el caso de estudio indican que el vínculo de amistad creado con el paso del tiempo fomenta relaciones de confianza, una afirmación

que apoya Hasell (2016), al declarar que sobre la base de estas relaciones se desarrolla gente confiada y altamente comprometida.

Los resultados también destacan, de manera especial, otras **características relacionadas con la confianza** dentro de esta cooperativa:

- Un director general que muestra a su equipo que es accesible, proyectando una actitud abierta y comprensiva, a la vez que escucha y toma en cuenta sus opiniones, genera en ellos confianza. Esta confianza se demuestra, fundamentalmente, en la capacidad que tienen para expresarse abiertamente sobre cualquier tema. Así lo respaldan White et al. (2010), quienes manifiestan que **un mayor acceso a los directivos de la organización induce a la confianza en la dirección**.
- La relación de **familiaridad entre socios** propicia el intercambio de información sobre sus propias experiencias y que se apoyen mutuamente.
- La **confianza de los socios en la dirección de la cooperativa y en cada uno de los directivos y mandos intermedios, se basa en el sentido de pertenencia y el nivel de compromiso que demuestran** estas personas en su trabajo.

Por los resultados encontrados, y dado que las personas que trabajan en una organización constituyen una pieza clave de apoyo al sistema de gobernanza, en este estudio se sugiere prestar atención a los elementos que contribuyen a construir relaciones de confianza dentro de una cooperativa agroalimentaria. En base a ello, deberían definir las iniciativas más adecuadas para fomentar este tipo de relaciones entre sus miembros.

(3.2) Pertenencia y compromiso

El compromiso es definido por Araujo y Brunet (2011) como la dirección de un esfuerzo voluntario, actuar de una forma que vaya más allá de los intereses propios. A nivel laboral, el compromiso se define como el **grado de responsabilidad con las metas y objetivos de la empresa, también por encima de los personales** (Quijano, Magaña y Perez, 2011).

Por lo tanto, en una OBP, todos los niveles directivos deben demostrar su compromiso para alcanzar la visión, misión y estrategia de la organización, a través de una comunicación eficaz con todas las partes y una implicación proactiva (IPMA OCB, 2016).

Los datos del caso de estudio, han demostrado que el alto nivel de pertenencia y compromiso de las personas que trabajan en la cooperativa, repercute en ella de la siguiente manera:

- Fomenta en los socios la confianza en la dirección en general, y en los directivos en particular. Puesto que, tal como reveló el estudio sobre *Tendencias globales del compromiso de los empleados 2015*, realizado por Aon Hewitt (2015), **existe una relación consistente y estadísticamente significativa entre un elevado nivel de compromiso del personal y el desempeño financiero de la organización.**
- A su vez, la confianza que tienen los socios en el personal, producto del alto nivel de pertenencia y compromiso que demuestran, genera en ellos la percepción de tener un equipo de personas fieles. En efecto, García-Rincón (2010), afirma que **el compromiso es una expresión de lealtad que produce satisfacción.**

Tomando en cuenta la **valoración de los directivos** de la cooperativa sobre ellos mismos, y sobre otros compañeros de trabajo, acerca del nivel de pertenencia y compromiso que demuestran, se ha identificado el uso de los siguientes indicadores:

- La convicción a título personal de: “Yo trabajo bien o no trabajo”
- Hacer más de las funciones que corresponden al puesto
- Tener claro los objetivos del día a día y trabajar por ellos sin que se les recuerde
- Poner empeño en cumplir con los objetivos y resolver los problemas a pesar de las limitaciones de recursos
- Exigir excelencia en el trabajo y comportamiento ejemplar al personal que se tiene a cargo
- Mostrar interés por el desarrollo y mejora continua de las competencias profesionales del personal que se tiene a cargo
- Mostrar preocupación porque el rendimiento y la productividad no disminuya

Con respecto a la **valoración que hacen los socios**, sobre el nivel de pertenencia y compromiso **de los directivos y mandos intermedios**, los indicadores que han utilizado han sido estos:

- Dan **solución a los problemas**, haciendo que el trabajo sea más fácil para ellos
- Hacen todo lo que saben y más en **defensa de los intereses de la organización**, en términos de defender el mejor precio en todo lo que repercuta en los aspectos financieros. Por ejemplo, al vender los productos, al comprar materiales, al contratar mano de obra, etc.

Por su parte, el sentido de pertenencia y compromiso demostrado por los socios en su propia cooperativa, viene dado por la **responsabilidad de trabajar unidos por un objetivo**

común. Al respecto, manifiestan que facilita la toma de decisiones estratégicas en la Junta Rectora.

Por la importancia que representa el sentido de pertenencia y compromiso en el caso de estudio, se considera que el gobierno de una cooperativa agroalimentaria debe organizar actividades que fomenten el sentido de pertenencia en su gente. Además de poner en práctica acciones que contribuyan a aumentar y/o mantener su nivel de compromiso en el trabajo. Estas acciones deberían incluir, no sólo a los directivos y mandos intermedios, sino también a los socios y al resto del personal, incluso a los que trabajan en el área de planta a nivel operativo.

Además de los valores destacados en las relaciones interpersonales, en el caso de estudio también destacan las acciones que dan lugar al aprendizaje a partir de la acción colectiva, las cuales, de igual forma, contribuyen a la cohesión social dentro de la organización.

Dimensión 4: Acciones que generan aprendizaje social

En la cooperativa estudiada, **de forma espontánea, se producen acciones que crean escenarios favorables para la generación de aprendizaje social entre socios**, es decir, para la integración del conocimiento y la acción que ellos mismos experimentan en sus propias explotaciones (Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013). Estas acciones tienen que ver con:

- El intercambio de información y experiencias
- La ayuda mutua

(4.1) Intercambio de información y experiencias

Paauwe (2004) señala que la relación de intercambio entre la organización y su personal es importante, y que no sólo implica trabajo, dinero y tiempo, también debe abarcar conocimiento, competencias, información, participación y bienestar.

Sobre este aspecto, los datos analizados en el caso de estudio señalan que, entre socios, intercambiar información sobre las experiencias vividas en sus propias explotaciones es algo habitual, y que en ello influye la relación de confianza que existe. De este proceso, **extraen aprendizajes a partir de la acción colectiva, que al final se traduce en ayuda mutua.**

Los canales a través de los cuales se produce tal intercambio suelen ser tanto formales (reuniones de trabajo) como informales (encuentros casuales). Lo importante de ello es que

esta **acción colectiva**, tomando la definición de Ostrom (2015), surge **de forma voluntaria**, por la intención del grupo de beneficiarse del interés compartido para lograr un objetivo común.

No obstante, los resultados no revelaron si tal intercambio de información y experiencias se produce entre directivos y entre el resto del personal a nivel interno de la cooperativa. En ese sentido, se sugiere a la organización crear espacios que propicien este tipo de intercambio, no sólo a través de reuniones formales, planificando también encuentros casuales que además contribuyen a la cohesión social.

(4.2) Ayuda mutua

La ayuda mutua es uno de los valores básicos de la moral social cooperativa, y en un contexto altamente competitivo, ésta constituye el recurso más valioso para vencer a los más fuertes (García, Vía y Xirinacs, 2006). En el caso de estudio, se trata de un elemento que no destaca entre el personal de la organización, pero que es esencial para los socios.

Según los datos analizados, esta **ocurre cuando los socios acuden unos a otros a consultarse, intercambiando información y experiencias de forma espontánea y ayudándose mutuamente**; un proceso del que salen fortalecidos y al que favorece el nivel de confianza que existe entre ellos. Esto es explicado por Pretty y Ward (2001), cuando manifiestan que la reciprocidad y el intercambio son una consecuencia directa de la confianza, por la existencia de vínculos sociales, que son un requerimiento básico de las relaciones de cooperación. Por lo tanto, **al crear espacios para el intercambio de información y experiencias que dan lugar al aprendizaje social, también se está propiciando el surgimiento de la ayuda mutua.**

En la cooperativa estudiada, además de las iniciativas de índole social, también son esenciales las iniciativas de carácter técnico-empresarial, pues, así como contribuyen a la sostenibilidad del SA, también influyen en la rentabilidad del negocio. En este contexto surge la siguiente dimensión.

Dimensión 5: Iniciativas estratégicas de carácter técnico-empresarial

A pesar de la necesidad de superar los aspectos meramente técnicos, es indudable que estos constituyen un elemento irremplazable de toda estrategia empresarial, siempre apostando por un desarrollo con una base ética (Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013). En el caso de estudio, estas iniciativas están relacionadas con:

- La apuesta firme por la innovación y la tecnología
- La necesidad de establecer un sistema de gestión de la calidad

(5.1) Innovación y tecnología

La innovación es esencial para la supervivencia de las organizaciones (Schumpeter, 2013), y en el caso particular de las organizaciones agroalimentarias, su rendimiento depende, en gran medida, de la aplicación efectiva de las tecnologías existentes que mejoren la productividad (Da Silva y Baker, 2013; Dennis, Aguilera y Satin, 2013). De hecho, Galanakis (2016) considera que para hacer frente a los nuevos desafíos y cumplir con las responsabilidades de seguridad alimentaria y el respeto por el medioambiente, **la innovación debería ser percibida, no sólo como una oportunidad, sino también como una condición previa para el éxito**, puesto que se identifica como un requisito básico para asegurar la sostenibilidad y la competitividad del sector.

En ese sentido, los datos analizados en el caso de estudio indican, que hoy día, **el uso de la tecnología y la innovación en los procesos de producción** debería ser una de las principales iniciativas estratégicas de una cooperativa agroalimentaria. Por ejemplo, los resultados ponen de manifiesto que en dicha cooperativa, la clave del negocio ha sido el cambio de la agricultura convencional a la agricultura ecológica, y la incorporación de las técnicas tradicionales de cultivo que caracterizan a la agricultura biodinámica.

La razón es, que en un mercado altamente competitivo, donde la sensibilidad de los consumidores por la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental va cada vez más en aumento (Dennis, Aguilera y Satin, 2013), las iniciativas centradas en contribuir a la salud de las personas y en el respeto por el medioambiente son motivo para diferenciarse.

Así se relacionan en la cooperativa estudiada las innovaciones en los procesos de producción con **el vínculo universidad-empresa**, que se ha convertido para la organización en el **canal idóneo para promover el desarrollo de avances tecnológicos coherentes con el respeto al medioambiente**. Por tal razón, se recomienda apostar por alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación, pues como afirman Kanchiswamy et al. (2015), es necesario desarrollar nuevas estrategias sostenibles para la protección y mejora de cultivos que no dependan de sustancias químicas nocivas.

El análisis de los datos, además revela que hacer uso de la tecnología para **innovar en los métodos de gestión**, es una necesidad esencial de la cooperativa agroalimentaria, pues no sólo facilitan las tareas manuales, Fleitman (2000) sostiene que también proporcionan

información instantánea y facilitan la toma de decisiones; un aspecto que pone de relieve la utilidad de la tecnología en la gestión de este tipo de organizaciones.

La mayor parte de la estrategia de una organización, según Leonard-Barton (1992), se relaciona con el desarrollo de nuevos productos, nuevos servicios o nuevos procesos. En efecto, un aspecto destacado en el caso de estudio es **la diversificación, en cuanto a la introducción y desarrollo de nuevos productos**; y es que el crecimiento de las organizaciones agroalimentarias en concreto, se asocia precisamente con la capacidad de renovar constantemente la cartera de productos (Aubry, Hobbs y Thuillier, 2007).

Por otro lado, un aspecto que también destaca es el interés por **probar nuevas formas de comercialización**, aunque todavía no obtienen los resultados esperados en ese aspecto. No obstante, los resultados permiten afirmar que para esta cooperativa, el objetivo es ser capaz (como apunta Hall, 2007), de hacer frente a las crisis y oportunidades que se presentan en un mundo de cambios constantes. Para ello, han aprendido que es necesario un proceso continuo de innovación basado en la diversidad.

En ese sentido, Hobbs et al. (2008) sugieren que se debería adoptar a la organización en sí misma como un objeto de innovación, y no sólo como un medio, haciendo referencia a la **innovación organizacional** a partir de la implantación de una PMO. O como la relacionan Martinsuo et al. (2006), con la dirección basada en proyectos, en términos generales.

(5.2) Sistema de gestión de la calidad

Los hallazgos han revelado que tratándose de una organización agroalimentaria, **una necesidad imperante debería ser establecer un sistema de gestión de la calidad**, tomando en cuenta la definición de ISO 9000:2005 de que gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a los requisitos para la calidad; que incluye el establecimiento y aplicación de la política de la calidad, de sus objetivos y responsabilidades, y que se lleva a cabo a través de la planificación de la calidad, el control, el aseguramiento y la mejora continua.

La cuestión es que los datos apuntan a que en el caso de estudio se rigen por criterios estrictamente agroalimentarios, centrados únicamente en la calidad del producto y en la adopción de certificaciones como recurso clave. Sin embargo, una organización agroalimentaria debería considerar que **para mantener una toma de decisiones socialmente responsable, no basta sólo con prevenir errores en los productos y servicios** (Plaza, 2003).

Entendiendo la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes al producto o servicio cumple con las necesidades y expectativas de las diferentes partes interesadas (ISO 9000:2005); ISO 9001:2015 plantea, que más que un simple valor técnico, la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización, adoptada desde un sistema de gestión de la calidad. Por lo tanto, **se sugiere a las cooperativas agroalimentarias evaluar en qué medida son aplicados los criterios de calidad y reflexionar sobre el nivel más apropiado**, tomando en cuenta las necesidades del negocio y el ambiente competitivo en el que opera. Ello incluye determinar si es suficiente únicamente centrarse en la calidad del producto, o si aplicar criterios de calidad a la gestión de los recursos y a la dirección en general puede representar un valor añadido para la organización.

Al respecto, Gareis (2005) sugiere adoptar el enfoque de la *gestión de la calidad total*, una estrategia que para Armand Feigenbaum (citado en Ocaña, 2013) involucra a todas las áreas de la organización en las actividades de calidad.

Para aumentar las posibilidades de llevar a cabo con éxito las iniciativas mencionadas y contribuir a conseguir cada uno de los objetivos estratégicos de esta cooperativa, no sólo para generar beneficios económicos, sino también para alcanzar su misión y visión, en este estudio se propone introducir los elementos relacionados con la DP para desarrollar la disciplina, un tema que se desarrolla a continuación.

Dimensión 6: Práctica y desarrollo de la dirección de proyectos

Volviendo a los fundamentos teóricos de este estudio, Müller *et al.* (2016) recuerdan que las organizaciones raras veces se orientan sólo a procesos, o sólo a proyectos, y que por ello es importante proyectificar los enfoques de gobernanza combinando diferentes formas en las distintas áreas funcionales.

En ese sentido, partiendo de las definiciones de PP&P planteadas en el marco teórico, y lo que implica la dirección de cada dominio; la literatura relacionada (por ejemplo: Ika, Diallo y Thuillier, 2010; Papke-Shields, Beise y Quan, 2010; Reyes y Martínez-Almela, 2012; PMI, 2013a; Golini, Kalchschmidt y Landoni, 2015; IPMA OCB, 2016) sugiere, que **para poner en práctica y desarrollar la DP en una organización, lo primero es considerar los siguientes elementos:**

- Tener una definición clara de que es un proyecto, un programa y un portafolio
- Saber cómo se diferencian éstos de las operaciones y de otras actividades
- Establecer diferentes categorías de proyectos
- Utilizar estándares específicos para la DP
- Gestionar la información y documentación de los PP&P
- Registrar las lecciones aprendidas y aplicarlas

Concretamente, **para avanzar hacia el desarrollo de la DP**, la literatura sugiere:

- Definir claramente los **objetivos para desarrollar las CODB**
- Considerar el **uso de un estándar específico de DP**. Independientemente de que una cooperativa agroalimentaria decida elegir gobernar por proyectos como la forma adecuada para el trabajo general, o utilizar puntualmente la dirección por proyectos sólo para algunas áreas (Huemann, Keegan y Turner, 2007b), los organismos de certificación y la literatura académica y profesional indican que las organizaciones que quieren tener éxito en la DP deben cumplir con ciertos estándares y prácticas (Golini, Kalchschmidt y Landoni, 2015).
- **Considerar dicho estándar como una parte integral del sistema de dirección de la organización**. Tal como plantea IPMA OCB (2016), esto incluye: establecer procedimientos pertinentes para adaptar el estándar elegido a las necesidades específicas de la organización y de cada PP&P, y hacerlo accesible para todas las personas involucradas, quienes deben estar familiarizadas y debidamente entrenadas en su uso.

Del uso apropiado de estas metodologías y herramientas específicas de DP depende, fundamentalmente, el éxito de los proyectos (Ika, Diallo y Thuillier, 2010; Papke-Shields, Beise y Quan, 2010). Pero, para motivar su uso y hacer posible el desarrollo adecuado de la DP, sobre todo al principio, cuando se inicia el camino hacia la proyectificación, **es necesario que la cooperativa gestione las competencias individuales** de las personas que trabajan en ella y los roles de quienes en un futuro próximo dirigirán los proyectos.

Dimensión 7: Gestión de las competencias de las personas

Como los proyectos son llevados a cabo por las personas, IPMA OCB (2016) plantea que, con el fin de cumplir con la misión, visión y estrategia, **una OBP debe disponer del personal adecuado, y con las competencias apropiadas, para sus proyectos**, aunque los datos

analizados en el caso de estudio también indican la necesidad de que este criterio sea aplicado a los puestos de trabajo de cada área funcional de la cooperativa. Para ello, se debe planificar la gestión de las competencias de las personas.

En ese sentido, para apoyar al sistema de gobernanza, los fundamentos teóricos conducen a incluir en la gestión de las competencias de las personas la definición de los roles, y el desempeño al que están obligados al asumir determinada responsabilidad (Ahola *et al.*, 2014). Para organizar este proceso, IPMA OCB propone tres etapas:

(7.1) Definir los requisitos de competencias de las personas para cada puesto de trabajo

El primer paso debería ser definir las funciones para cada puesto de trabajo, y en base a ello, **establecer los requisitos de competencias que deben ser cumplidos** por los directores, miembros del equipo y demás personal de la organización. Entendiendo por competencias el nivel de conocimiento, las habilidades y destrezas asociadas (IPMA OCB, 2016), y si se requiere experiencia o no para el puesto. Las exigencias para cada uno de estos aspectos deben estar incluidas en los requisitos de competencias que se establecen.

La Figura a quien corresponda estas atribuciones, debe establecer procedimientos para definir, planificar y controlar los requisitos de competencias de cada puesto, haciendo las revisiones y actualizaciones pertinentes según corresponda. En esta fase, se deben también **establecer los límites de autoridad**, en función del puesto.

Cuando se trata de organizaciones familiares, se deben formular los planes de sucesión. Lo mismo aplica para las Sociedades cuyos propietarios sean también dueños de explotaciones particulares de carácter familiar, como lo es nuestro caso de estudio. Por lo tanto, en la cooperativa deberían **definir los planes de sucesión** correspondientes.

Al respecto, Drucker (2010) puntualiza que se trata de un tema especialmente relevante en este tipo de organizaciones, debido a los intereses relacionados con los lazos familiares y la necesidad de salvaguardar la seguridad y armonía de los miembros de la familia. Pero no sólo eso, en el caso específico de una cooperativa agroalimentaria, cuya sociedad está formada por agricultores, tanto la literatura como los datos analizados sugieren que **es necesario garantizar el relevo generacional**. Una necesidad que cobra especial importancia en el ámbito de la agricultura por el reto que representa, y que se encuentra dentro de los aspectos que la Comisión Europea (2017) expone que la PAC futura debe considerar.

(7.2) Evaluar el estado actual de las competencias de las personas que trabajan en la organización

El segundo paso debería ser **evaluar regularmente las competencias del personal que trabaja en la cooperativa**, en base a los requisitos previamente definidos para las funciones del puesto de trabajo. La finalidad es analizar en qué medida son cumplidas para determinar el estado actual. Para ello, se deben establecer los procedimientos y herramientas adecuados para la evaluación. En este punto se podría incluir la certificación profesional, dado que implica el posterior análisis y evolución de las brechas competenciales detectadas.

El resultado de la evaluación debería ser utilizado para **planificar las acciones apropiadas para el aprovechamiento de las fortalezas demostradas**, para abordar cualquier brecha y mejorar, o adquirir, aquellas competencias en las que se hayan detectado debilidades. La intención es cumplir con las expectativas y requisitos de competencias previamente definidos.

(7.3) Establecer procedimientos para adquirir las competencias requeridas para cada puesto

Una vez identificadas las debilidades que deben ser resueltas, planificar las acciones más apropiadas implica determinar qué competencias serán desarrolladas y cuáles deberán ser mejoradas a través del entrenamiento o la formación, así como también cuáles deberán ser adquiridas contratando nuevo personal. Tanto si se opta por fomentar el desarrollo y mejora de las competencias de las personas con las que cuenta la cooperativa, como si se va a contratar a alguien, **se deben establecer los procedimientos y facilitar las herramientas adecuadas** para cada proceso.

En el caso de la contratación, en base a las competencias definidas para cada puesto de trabajo, es necesario **definir procedimientos y herramientas para identificar, evaluar y seleccionar a los posibles candidatos**; pudiendo seleccionarlos dentro de su propio personal (para promover de puesto, por ejemplo), o de fuentes externas disponibles (empresas de trabajo temporales – ETT –, bolsas de empleo, etc.).

En este caso de estudio en particular, los hallazgos destacan el interés que debe poner una cooperativa agroalimentaria por **fomentar el desarrollo y la mejora continua de las competencias profesionales de su personal**, para que cumplan con los requisitos. La intención es el aprovechamiento de sus capacidades como primera alternativa a la

contratación. En este caso, se deben seleccionar los métodos apropiados y los proveedores. Por ejemplo, formación (ya sea en el trabajo, o fuera de él), preparación para la adquisición de certificaciones, etc.; y si utilizarán los servicios de proveedores externos, o serán ellos mismos, a nivel interno, quienes asumirán el rol. También deben establecer procedimientos y herramientas para **evaluar los resultados de las actividades de desarrollo**, los cuales deberían documentarse.

Planificar y **llevar a cabo estos pasos requiere que la cooperativa cuente con una GRH (gestión de recursos humanos) organizada**. Para el caso de los proyectos, la función de la gestión de las competencias de las personas que participarán en ellos, debe ser asumida por los directores de proyectos, apoyados por la GRH y otros directivos (IPMA OCB, 2016).

Organizada la gestión de competencias de las personas, y una vez proporcionada la formación específica en DP a los futuros directores de proyectos, corresponde llevar a cabo el alineamiento organizacional, dimensión que se aborda a continuación.

Dimensión 8: Alineamiento organizacional

El alineamiento organizacional es la competencia que IPMA OCB (2016) propone para integrar el papel de los proyectos en los elementos claves de la organización, es decir:

- Para **alinear los procesos** de los proyectos con los procesos de las operaciones que actualmente se llevan a cabo en la cooperativa.
- Para **alinear las funciones** que conllevan los proyectos dentro de la estructura organizativa existente. Ello puede implicar cambios en la descripción de aquellos puestos de trabajo que, en lo adelante, también apoyarán a los proyectos; así como la necesidad de nuevas competencias, la modificación de la estructura financiera, etc.
- Para **integrar el enfoque de proyectos en la cultura de las personas**, a través de actividades de sensibilización, formación, certificación, etc.

Simultáneamente al proceso de alineamiento organizacional en la cooperativa, debería suceder el proceso de desarrollo de las competencias en DP de quienes reciben la formación específica relacionada, pues en la medida en que se integra el papel de los proyectos en los elementos claves de la organización, estas personas tienen la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Dimensión 9: Desarrollo continuo de las competencias organizacionales en dirección de proyectos

Una vez adoptada la práctica de los proyectos en la cooperativa, corresponde hacer un seguimiento permanente a las CODP. IPMA OCB (2016) plantea que del desarrollo continuo de estas competencias depende la **capacidad de la organización para demostrar un nivel profesional adecuado en DP**, para concretar nuevos negocios y dar respuesta a las condiciones cambiantes del contexto. El estándar sugiere que, para tales fines, debería existir una organización permanente que asuma tal responsabilidad y apoye al Sistema de DP, ya sea un grupo de personas expertas o una PMO.

Una vez definidas las dimensiones que el modelo debía abarcar, y siguiendo las recomendaciones para el desarrollo de las CODP de IPMA OCB (2016) y su modelo de evaluación IPMA Delta, así como la contribución de Wagner (2012), se procedió a establecer las fases secuenciales que ayudarán a la implementación de un sistema de gobernanza basado en proyectos.

3.2.3. Fases para la implementación de un sistema de gobernanza basado en proyectos

Las siguientes fases constituyen un plan para que la organización evolucione, desde un sistema organizacional de corte clásico, hacia un sistema de gobernanza basado en proyectos. Aunque, a primera vista, el plan es aplicable a cualquier tipo de organización, las características particulares que identifican a una cooperativa agroalimentaria se encuentran en la Fase II.

Fase I. *Analizar el contexto de la organización.* Se trata de definir a la organización y analizar el contexto en el que opera: a qué se dedica, su visión, misión, su historia, su estructura organizativa; así como la descripción del contexto cultural, social y económico, etc. Esto permitirá establecer aquellos aspectos que, tras evaluar la situación en la que actualmente se encuentra, ayudarán a decidir hacia dónde quiere ir.

Fase II. *Evaluar la situación actual de la organización respecto a una serie de dimensiones* (Figura 21), relacionadas con la aplicación de las CODP y la integración de iniciativas estratégicas que contribuyan a la sostenibilidad del SA.

Figura 21. Fase II del modelo: dimensiones a evaluar. Fuente: Elaboración propia.

Esta fase abarca las siete primeras dimensiones descritas en el apartado anterior. Su importancia radica en que permite a la organización **autoevaluarse, con respecto a cada dimensión**, y obtener una fotografía de las fortalezas de su sistema de gobierno vigente, pero más importante aún, de las debilidades que deben ser resueltas para evolucionar. De tal manera que, en base a los resultados, podrá identificar los aspectos a mejorar y reflexionar sobre los pasos a seguir. Como apoyo a esta fase, al final de este capítulo, se propone el cuestionario de autoevaluación que se recomienda aplicar previo a la implementación del modelo.

En el caso de las iniciativas que de alguna manera contribuyen a la sostenibilidad, estas siempre podrán ser ampliadas, puesto que cada organización puede aportar iniciativas distintas, pero complementarias. Conocer la situación actual de la organización es un parámetro para saber dónde está con respecto a las dimensiones evaluadas, lo cual es la base para definir hacia dónde quiere ir.

Fase III. *Definir hacia dónde quiere ir la organización.* Deben plantearse si lo que hacen es suficiente para las expectativas del negocio y el contexto en el que opera, o si desean evolucionar hacia un sistema de gobernanza basado en proyectos.

En este último caso, deberán definir el nivel competencial que desean alcanzar y, en base a ello, definir la estrategia para lograrlo. En esta fase, podrán servir de apoyo los diferentes modelos de madurez organizacionales que existen, mencionados en el marco teórico.

Fase IV. *Revisar la misión y la visión y establecer una estrategia con objetivos claros para la DP.* Para emprender el camino hacia la proyectificación de la organización, lo primero es revisar la misión y la visión, basados en la decisión de hacia dónde quiere ir y haciendo los cambios de lugar para integrar el papel de los proyectos en su formulación. Seguidamente, se debe reformular la estrategia, estableciendo objetivos claros para la DP.

Fase V. *Proceder al alineamiento organizacional.* Con la estrategia claramente definida, es esencial alinear los procesos de DP con todos los procesos internos y externos de la organización, definir y autorizar una estructura organizativa que esté alineada con las distintas funciones y responsabilidades nuevas relacionados con la DP; por último, integrar la cultura de los proyectos a la cultura de las personas, la cual incluye sus creencias, valores y comportamientos (Wagner, 2012; IPMA OCB, 2016).

Fase VI. *Mantener el desarrollo continuo de las CODP.* Se trata de planificar y emprender las acciones necesarias para mantenerse actualizados y garantizar el desarrollo continuo de las CODP.

Descritas las dimensiones del modelo y las fases necesarias para la implementación de un sistema de gobernanza basado en proyectos, a continuación, se muestra su esquema conceptual y se formula una definición.

3.2.4. Esquema conceptual del modelo

Fusionando las dimensiones establecidas, producto de la integración del conocimiento experto y experimentado, con las fases sugeridas por la literatura para la implementación de un sistema de gobernanza basado en proyectos, se procedió a la representación gráfica del modelo (Figura 22) y a formular su definición:

*El modelo de gobernanza que se propone consiste en una **herramienta que sirve para guiar el proceso de proyectificación de una cooperativa agroalimentaria**, el cual, como forma de contribuir a la sostenibilidad, integra iniciativas estratégicas que no sólo*

influyen en la rentabilidad del negocio, también propician la cohesión social a nivel interno de la organización; además de fomentar un desarrollo empresarial con una base ética, al priorizar el respeto por el medioambiente y las personas.

Figura 22. Modelo de Gobernanza Basado en Proyectos para una Cooperativa Agroalimentaria.

Fuente: Elaboración propia.

Establecido el modelo, a continuación, se presenta el instrumento que se propone aplicar previo a su implementación.

3.3. Instrumento a ser aplicado previo a la implementación del modelo propuesto

Antes de proceder a presentar el instrumento de autoevaluación que se propone, en el apartado que sigue se explica el procedimiento llevado a cabo para su validación.

3.3.1. Procedimiento de validación del instrumento

La validación del instrumento partió del guión de entrevista generado tras el análisis de los datos en la prueba piloto. Para ello, se procedió a la **validación de contenido** a través de **jueces expertos en cada una de las áreas temáticas del estudio** (CODP y WWP). La selección de los jueces se hizo en función del ámbito de trabajo, seleccionando cinco jueces para cada área del estudio, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Perfil de los jueces expertos

Área temática	Jueces	Área de trabajo
DP/CODP	J1.	Profesor Titular de Universidad Director de Departamento. Área de Proyectos de Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial de la Universidad de Cádiz
	J2.	Profesor Titular de Universidad. Investigador Senior Grupo INSISOC, Unidad de Investigación Consolidada de la Junta de Castilla y León (España) Director de Área de Proyectos y Estrategia de la Universidad de Valladolid
	J3.	Catedrático de Universidad. Proyectos de Ingeniería, E.T.S. de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid
	J4.	Catedrático de Universidad. Proyectos de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica de Valencia Presidente de la Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos (AEIPRO), Nivel B de IPMA
	J5.	Consultor y docente internacional – especialista en dirección de proyectos complejos, programas y portafolios Presidente del Organismo Certificador de AEIPRO. Presidente de la International Project Management Association (IPMA), Nivel A de IPMA
WWP	J1.	Área de Investigación de la Escuela de Organización Industrial Especialista en seguridad alimentaria y desarrollo humano
	J2.	Docente – investigador de la Universidad Autónoma de Chile. Director de Procesos de Vinculación con el Medio Especialista en tecnología educativa, formación docente, métodos de enseñanza
	J3.	Docente – investigador de la Universidad de La Plata, Argentina Especialista en políticas de planificación territorial y desarrollo rural y local
	J4.	Especialista en planificación de proyectos de desarrollo rural y en desarrollo de competencias para en el ámbito rural
	J5.	Especialista en desarrollo rural, con visión de ordenación del territorio y articulación de procesos de desarrollo integral. Coordinador de Proyectos CMA/UPM, Coordinadora de Mujeres Aymaras, Perú

Se realizó una matriz con los ítems a evaluar, en la que el experto debía valorar cada uno de ellos en una escala de 3:

1. Si consideraba la pregunta innecesaria
2. Si consideraba la pregunta útil
3. Si consideraba la pregunta esencial

Esta clasificación se basa en el *índice de validez de contenido* (IVC) planteado por Charles Hubert Lawshe (1975), en su obra *Quantitative approach to content validity*. Orientado desde la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, consiste en la evaluación individual que hace un grupo de expertos en la materia a cada uno de los ítems, valorando como innecesario, útil o esencial. El método es conocido como Panel de Evaluación del Contenido, en el cual, mediante la *Razón de Validez de Contenido* (RVC – Coefficient Validity Ratio en inglés), se determinan los ítems del instrumento que deben mantenerse en su versión final (Pedrosa, Suárez-álvarez y García-cueto, 2014).

Para empezar el proceso de validación, a los jueces expertos les fue enviado, a través de correo electrónico, los siguientes documentos:

- La carta de presentación (Anexo VII)
- El informe para evaluadores, conteniendo: el propósito y objetivos de la investigación, el enfoque metodológico y diseño de la misma, un resumen del marco conceptual que sustenta el modelo y las indicaciones a seguir para el proceso de evaluación
- La matriz de las preguntas a evaluar

A los jueces, se les pidió **evaluar la adecuación de las preguntas a la teoría**. Además, que hicieran aportaciones, desde su experiencia, sobre la evaluación cualitativa de cada uno de los ítems, y de los propios conceptos, cuando lo entendieran pertinente. Para tales fines, en la matriz, se agregó una columna para los comentarios que consideraran oportunos sobre cada ítem.

Asimismo, al final de la matriz, se añadió también un apartado para observaciones generales, así como preguntas sobre si eliminarían o excluirían alguno de los ítems, o si consideraban que faltaba algún ítem por incluir. Asimismo, se les solicitó, al principio de la misma, información sobre el área de trabajo relacionada con el objeto de estudio y el perfil académico.

Sobre la **valoración cuantitativa** de cada uno de los ítems, a partir del RVC, se aplicó la siguiente expresión:

$$RVC = \frac{n - N/2}{N/2}$$

Donde:

n: es el número de expertos que valoran al ítem como útil o esencial

N: es el número total de expertos que han evaluado el instrumento

(5 expertos por cada área)

Posteriormente, **se calculó el IVC** (*Content Validity Index* en inglés) para el instrumento en conjunto, el cual se basa en un promedio de la validez del contenido de todos los ítems seleccionados previamente.

El IVC oscila entre -1 y +1, donde las puntuaciones, en la medida que más se acercan a 1, reflejan una mejor validez de contenido. Para la interpretación, existen diferentes criterios, en nuestro caso adoptamos la propuesta de Davis (1992), donde **el índice tiene que ser superior a 0,80** para definir el conjunto de ítems como adecuado (Pedrosa, Suárez-álvarez y García-cueto, 2014).

No obstante haber realizado la valoración cuantitativa, ésta no ha sido determinante para aprobar o descartar un ítem, también **han sido considerados los comentarios de los jueces como criterios cualitativos**, los que permitieron reformular algunos ítems y conceptos cuando correspondía.

Los resultados de la evaluación cuantitativa y cualitativa se exponen en los siguientes apartados.

3.3.1.1. Validación cuantitativa

El resultado de la validación cuantitativa del guión, a partir del IVC, tanto de los aspectos relativos con las CODP como con el WWP, se presentan en las Tablas VIII. 1 y VIII. 2 (del Anexo VIII). **El IVC para la parte del guión sobre los aspectos de las CODP fue de 0,88**; tras eliminar dos ítems cuyo RVC fue de 0,20. Mientras que **en la parte correspondiente al WWP, el IVC fue de 0,86**, tras eliminar tres ítems también con RVC de 0,20.

Aunque el IVC del instrumento ha sido adecuado, agrupando las partes en un mismo guión, no alcanzó el grado máximo de acuerdo (0,99) esperado según Lawshe (1975), cuando se recurre a 7 expertos o menos. La respuesta está en la valoración cualitativa de los jueces y las modificaciones que se debían hacer a los ítems tomando en cuenta sus aportes. El detalle de este proceso y el resultado de los cambios se presenta en el apartado que sigue.

3.3.1.2. Validación cualitativa

La decisión de eliminar los ítems señalados anteriormente, además del inadecuado RVC, también obedecía a los comentarios cualitativos de los jueces, por ejemplo:

- Ítem:** 1.3.7. ¿Está formulada la estrategia incluyendo: los valores, visión, misión, modelo de negocio y objetivos y planes estratégicos?
- Comentario:**
- “Creo que redundante en aspectos ya consultados” (J1-CODP).
 - “Eliminar” (J4-CODP).

Acción: Eliminada

- Ítem:** 1.5.7. ¿Los directivos mantienen comunicación frecuente con sus respectivos equipos de trabajo?
- Comentarios:**
- “La frecuencia de las comunicaciones no indica necesariamente relación con variables de liderazgo” (J2-CODP).
 - “¿No es intrínseco a su función? Otra cosa es si la comunicación es fructífera” (J3-CODP).

Acción: Eliminada

- Ítem:** 2.2.2. Con el fin de promover un desarrollo empresarial con una base ética, ¿se ofrecen prácticas en la organización para estudiantes de fin de carrera?
- Comentarios:**
- “El concepto de ética es subjetivo. No veo bien la relación entre Prácticas a estudiantes fin de carrera y la ética (según sean las prácticas podrían incluso ser contrarias a la ética)” (J1-WWP).
 - “No me queda clara la relación entre desarrollo empresarial ético y las prácticas” (J2-WWP).
 - “Creo que esta pregunta no corresponde, porque es para la empresa. En tal caso debiera haber capacitación de este tipo para los empleados jerarquizados de la empresa” (J3-WWP).
 - “Hay más tipos de estudiantes. ¿Sólo interesan los de fin de carrera? ¿Y FP no? La pregunta está muy dirigida en su parte inicial. ¿Crees que la empresa ofrece las prácticas por ese motivo? Tal vez no, tal vez no se hayan planteado que eso sea para un “desarrollo empresarial con base ética” (J4-WWP).

Acción: Eliminada

Ítem: 3.1.1. ¿Existen relaciones de amistad y familiaridad entre las personas, a todos los niveles?

Comentarios:

- “No se entiende a que se refiere "entre las personas a todos los niveles” (J1-WWP).
- “¿Es necesaria la amistad en una empresa?” (J4-WWP).

Acción: Eliminada

Ítem: 4.1.4. ¿O se produce de forma espontánea, ya sea en las reuniones, en encuentros casuales, o en el día a día del trabajo?

Comentarios:

- “Esto sería recomendable integrarlo en la pregunta anterior” (J2-WWP).
- “Creo que es una parte de la pregunta anterior” (J4-WWP).

Acción: Eliminada

En términos generales, **los comentarios cualitativos aportados por los jueces condujeron a hacer cambios a una cantidad significativa de ítems**. Los comentarios consisten básicamente en: dividir algunas preguntas en varias para hacerlas más detalladas, agregar otras para ampliar o apoyar preguntas existentes, sustituir términos por otros que pudieran ser mejor entendidos, así como en reformular algunas preguntas muy cerradas o demasiado específicas.

Algunos ejemplos de las acciones basadas en estos comentarios son:

Ítem: Sobre los valores y el código ético:

1.2.2. ¿Ha participado el personal interno relevante en su definición?

Comentario:

- “Dividir en tres preguntas: separar alta dirección, mandos intermedios y representación del personal de base” (J4-CODP).

Acción: Reformulada en varias preguntas:

- ¿Ha participado la alta dirección en su definición?
 - ¿Han participado los mandos intermedios?
 - ¿Ha habido representación del personal de base?
-

Ítem: 6.1.1. ¿Saben qué es un proyecto?

Comentarios:

- “¿Coincide la visión de varias personas de la organización en qué es y qué no?” (J3-CODP)

- “Modificar: si la alta dirección tiene conocimientos sobre la definición, áreas y procesos de la DP” (J4-CODP)

Acción: Reformulada:

¿La alta dirección tiene conocimientos sobre la definición, áreas y procesos de la DP?

Ítem: 6.1.5. ¿Se gestiona la información y documentación relativa a los proyectos?

- Comentarios:**
- “Esta pregunta es polisémica. ¿qué se quiere decir con gestionar? Diferentes personas entenderán diferentes cosas” (J3-CODP)
 - “Cambiar a si se utiliza una herramienta específica para gestionar...” (J4-CODP)

Acción: Reformulada:

¿Disponen de una herramienta específica para hacer uso de la información y documentación relativa a los proyectos?

Ítem: 2.2.1. ¿Existen convenios con universidades y centros de investigación para contribuir tales fines?

- Comentarios:**
- Se podría plantear dentro de la pregunta no solo la forma de convenio, sino otras formas de colaboración - sin necesariamente ese grado de formalidad del convenio - por ejemplo, actividades conjuntas, proyectos, etc.” (J2-WWP).
 - “Por otro lado, además de la universidad, ¿nadie más es fuente de conocimiento? Por ejemplo, asociaciones de agricultores, gobiernos, redes de agricultura ecológica...” (J4-WWP).

Acción: Reformulada:

¿Existe alguna vinculación de la empresa con la sociedad (p. ej. con universidades, centros de investigación, gobierno, asociaciones, redes, etc.) para fomentar el desarrollo de innovaciones tecnológicas compatibles con la agricultura ecológica?

Ítem: 2.2.3. ¿Ofrecen apoyo a proyectos sociales o de desarrollo rural que de alguna manera contribuyan a crear conciencia sobre la necesidad de una agricultura sostenible?

- Comentario:**
- “Cambiaría esta pregunta por otra de este tipo: ¿Existe alguna vinculación de la empresa con la sociedad (por ejemplo, escuelas en sus distintos niveles) para crear conciencia sobre la producción y consumo de productos saludables?” (J3-WWP)
 - “Esta pregunta es cerrada. Si se espera que se dé alguna información, deberá plantearse de forma más abierta” (J4-WWP).
 - “Tal vez la pregunta debería ser más abierta, no centrándose en la agricultura sostenible. Pues muchas organizaciones no solo apoyan eso sino otros proyectos sociales” (J5-WWP).

Acción: Reformulada y agregada otra:

- ¿Existe alguna vinculación de la empresa con la sociedad (p. ej. a través de las universidades o las escuelas) para crear conciencia sobre la agricultura sostenible y el consumo de alimentos saludables?
- ¿Existe alguna vinculación de la empresa con la sociedad para apoyar o promover otro tipo de proyectos sociales?

Ítem: 5.1.7. ¿Están las explotaciones a la vanguardia de las nuevas tendencias en tecnología agrícola?

- Comentarios:**
- “A la vanguardia es mucho pedir” (J1-WWP).
 - “¿Crees que cualquier empleado sabrá cuál es la vanguardia?” (J4-WWP).

Acción: Reformulada:

¿Han evolucionado las explotaciones según las nuevas tendencias en tecnología agrícola?

Otros comentarios generales focalizados en las dimensiones condujeron a incluir preguntas adicionales y a modificar la redacción de algunas existentes. Por ejemplo:

Comentario: “Tal vez debería de preguntarse por una relación de confianza entre trabajadores y equipos directivos y otra con respecto de clientes con empresa y viceversa” (J5-WWP).

Acción: En la dimensión sobre *los valores en las relaciones interpersonales*, agregar tres preguntas adicionales.

Resultado:

- ¿Consideran que existe relación de confianza entre los socios y la alta dirección?
- ¿Consideran que existe relación de confianza entre los directivos y el director general?
- ¿Consideran que existe relación de confianza entre los directivos y el personal bajo su cargo?

Comentario: “Desde las acciones que construyen aprendizaje social, sería interesante incorporar variables como instancias participativas (reuniones, talleres) que les permita evaluar el intercambio de información que se plantea” (J2-WWP).

Acción: En la dimensión de *acciones que generan aprendizaje social*, reformular la pregunta: 4.1.3. ¿Se planifican encuentros específicos para fomentar este tipo de intercambio [de información y experiencias]? Y agregar una pregunta adicional.

Resultado:

- ¿Se planifican actividades participativas para fomentar este tipo de intercambio? ¿Qué tipo de actividades?
- ¿Se evalúan los resultados de las actividades que se realizan?

Algunos comentarios de los jueces expertos en CODP no han sido tomados en cuenta por considerar que no comprendieron que se trata de un instrumento para aplicar a cooperativas agroalimentarias que no trabajan por proyectos, aunque tengan la intención de hacerlo. Por lo tanto, el conocimiento que puedan tener sobre el tema es escaso. Algunos comentarios relacionados son:

- “Quizás incluir alguna pregunta más a nivel operativo sobre cómo se gestionan los proyectos. Ej.: ¿Cómo se gestiona el tiempo?, ¿qué herramientas de planificación se usa? etc.” (J2-CODP).
- Sobre la pregunta: 6.1.4. ¿Conocen estándares específicos para la DP?

Comentario: “Yo más que esto preguntaría por el nivel de madurez en DP” (J3-CODP).

Sobre los jueces expertos en WWP, algunos comentarios tampoco han sido tomados en cuenta, pues indicaban que estaban evaluando un instrumento para recoger los datos de

la investigación, cuando la realidad es que se trata de un instrumento de autoevaluación que se presenta como resultado de una investigación realizada, con la finalidad de que las organizaciones interesadas en implementar el modelo que se propone evalúen la situación en la que se encuentran en base a las dimensiones que abarca el modelo.

Algunos comentarios al respecto son:

- “Si el análisis es cualitativo, podría ser interesante ver si ven factible relacionarse con universidades y centros, si lo hacen, conocer cómo es esa relación, qué hacen, cómo la articulan, su opinión de si funciona o no” (J4-WWP).
- Sobre la pregunta: 5.2.3. Además de las normas, reglamentos e instrucciones técnicas de obligado cumplimiento para el control y aseguramiento de la calidad, ¿disponen de certificaciones nacionales y/o internacionales demandadas por los clientes?

Comentario: “Este tipo de pregunta cerrada no sé si tiene interés en una entrevista a todos los empleados. La respuesta es una única. Con preguntarlo a uno valdría, ¿no? Entonces, tal vez podrías aprovechar para saber algo más” (J4-WWP).

En sentido general, se hicieron modificaciones en la redacción de muchas de las preguntas. Como resultado, el instrumento definitivo se presenta a continuación.

3.3.2. *Instrumento definitivo: cuestionario de autoevaluación para aplicar previo a la implementación del modelo*

Tomando en cuenta la validación cuantitativa y cualitativa del instrumento de partida, en la Tabla 4, se muestra el **cuestionario que se propone realizar previo a la implementación del modelo**, el cual sirve de apoyo a la Fase II del mismo.

Tabla 4. *Cuestionario de autoevaluación para la implementación del modelo*

1. GOBERNANZA	
1.1. Estructura organizativa	
1.1.1.	¿Tienen una estructura organizativa claramente definida, incluyendo su organigrama?
1.1.2.	¿Están definidos los puestos de trabajo? (Sobre las funciones se pregunta más adelante)
1.1.3.	¿Están definidas y claramente diferenciadas las atribuciones de la alta dirección?
1.1.4.	¿Están definidas y claramente diferenciadas las atribuciones de los propietarios como máximo órgano de gobierno?
1.2. Valores y código ético	
1.2.1.	¿Están definidos los valores?
1.2.2.	¿Está definido el código de ética?
1.2.3.	¿Se han seguido directrices internas de la organización y/o normas y estándares nacionales e internacionales para la definición de los valores y el código de ética?
1.2.4.	¿Ha participado la alta dirección en su definición?
1.2.5.	¿Han participado los mandos intermedios?
1.2.6.	¿Ha habido representación del personal de base?
1.2.7.	¿Se transmiten a todo el personal?
1.2.8.	¿De qué forma se transmiten?
1.2.9.	¿Con qué frecuencia lo hacen?
1.2.10.	¿De alguna manera se motiva su cumplimiento?
1.2.11.	¿Existe algún incentivo o reconocimiento para quien los cumple?
1.3. Misión, visión y estrategia	
1.3.1.	¿Están formuladas la misión y visión de la organización?
1.3.2.	¿Han participado los propietarios en su formulación?
1.3.3.	¿Ha participado la alta dirección?
1.3.4.	¿Han participado otras partes interesadas? ¿Cuáles?
1.3.5.	¿Todo el personal las conoce?
1.3.6.	¿De qué forma lo han difundido?
1.3.7.	¿Se comunican a las personas nuevas cuando empiezan a trabajar?
1.3.8.	¿Está diseñado el modelo de negocio?
1.3.9.	¿Está formulado por escrito?
1.3.10.	¿Están formulados los objetivos y planes estratégicos?
1.4. Objetivos para el desempeño y KPIs	
1.4.1.	¿Están definidos los objetivos para el desempeño y sus respectivos KPIs a nivel general?
1.4.2.	¿Están definidos los objetivos para el desempeño y sus respectivos KPIs, para cada área de trabajo en particular?
1.4.3.	¿Se hace seguimiento regular, utilizando dichos KPIs, al cumplimiento de los objetivos formulados?
1.4.4.	¿Con qué frecuencia se hace seguimiento?
1.4.5.	¿La alta dirección proporciona información sobre los avances y logro de los objetivos que corresponden a sus áreas de trabajo?
1.4.6.	¿Y los mandos intermedios, proporcionan información sobre los avances y logro de los objetivos que corresponden a sus áreas de trabajo?
1.4.7.	¿Esa información es oral o por escrito?
1.4.8.	¿Queda constancia de esa información que se pueda recuperar?
1.4.9.	¿Con qué frecuencia se revisan los objetivos y planes de acción?
1.4.10.	¿Toman medidas correctivas si no se alcanzan los objetivos?

1.5. Liderazgo

-
- 1.5.1. ¿El máximo órgano de gobierno comunica de manera clara y directa a la alta dirección las metas y objetivos formulados para la organización?
 - 1.5.2. ¿Se involucra a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones estratégicas?
 - 1.5.3. ¿Existe una comunicación directa entre socios y alta dirección?
 - 1.5.4. ¿Con qué frecuencia se comunican?
 - 1.5.5. ¿Se consulta a cada directivo en particular las decisiones que puedan afectar directamente a su área de trabajo?
 - 1.5.6. ¿Con qué frecuencia se reúne la alta dirección?
 - 1.5.7. ¿El director general mantiene comunicación frecuente a nivel individual con cada uno de sus directivos? ¿Con qué frecuencia?
 - 1.5.8. ¿Con qué frecuencia mantiene el director general comunicación con el máximo órgano de gobierno?
 - 1.5.9. ¿Se fomenta de alguna manera el desarrollo y mejora continua de la competencia de liderazgo de la alta dirección?
 - 1.5.10. ¿Se fomenta el desarrollo y mejora continua de la competencia de liderazgo en los mandos intermedios?
 - 1.5.11. ¿La alta dirección comunica de manera clara y directa a sus equipos las metas y objetivos de sus respectivas áreas de trabajo?
 - 1.5.12. ¿Con qué frecuencia se coordinan las distintas áreas de trabajo?
 - 1.5.13. ¿Considera que la información sobre las estrategias se transmite de manera adecuada a las distintas áreas de trabajo?
 - 1.5.14. ¿Se conocen entre sí las personas de las distintas áreas de trabajo y saben sus funciones?
 - 1.5.15. ¿Hay comunicación entre compañeros de distintas áreas de trabajo sin relaciones de subordinación?
 - 1.5.16. ¿La alta dirección procura ser accesible y mostrar una actitud abierta hacia su personal?
 - 1.5.17. ¿Se conversan los problemas que puedan afectar las relaciones interpersonales tan pronto surgen para buscar solución?
 - 1.5.18. ¿Qué mecanismos existen para escuchar y tomar en cuenta las opiniones del personal?
-

2. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

2.1. Acciones para una agricultura sostenible

-
- 2.1.1. ¿Qué acciones son emprendidas para una agricultura sostenible?
 - 2.1.2. ¿Se fomenta el desarrollo de innovaciones tecnológicas compatibles con la agricultura ecológica?
 - 2.1.3. ¿De qué forma lo fomentan?
-

2.2. Vínculos universidad-empresa

-
- 2.2.1. ¿Existe alguna vinculación de la empresa con la sociedad (p. ej. con universidades, centros de investigación, gobierno, asociaciones, redes, etc.) para fomentar el desarrollo de innovaciones tecnológicas compatibles con la agricultura ecológica?
 - 2.2.2. ¿Existe alguna vinculación de la empresa con la sociedad (p. ej. a través de las universidades o las escuelas) para crear conciencia sobre la agricultura sostenible y el consumo de alimentos saludables?
 - 2.2.3. ¿Existe alguna vinculación de la empresa con la sociedad para apoyar o promover otro tipo de proyectos sociales?
-

3. LOS VALORES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

3.1. Confianza

- 3.1.1. ¿Consideran que existen relaciones de amistad y familiaridad entre los socios?
 - 3.1.2. ¿Consideran que existe relación de confianza entre los socios y la alta dirección?
 - 3.1.3. ¿Consideran que el personal que trabaja dentro de la organización confía en el trabajo de los demás?
 - 3.1.4. ¿Consideran que el personal que trabaja dentro de la organización es leal en su trabajo?
 - 3.1.5. ¿Consideran que el personal que trabaja dentro de la organización está comprometido con su trabajo?
 - 3.1.6. ¿Consideran que existe relación de confianza entre los directivos y el director general?
 - 3.1.7. ¿Los directivos se comunican abiertamente con su director general?
 - 3.1.8. ¿Consideran que existe relación de confianza entre los directivos y el personal bajo su cargo?
 - 3.1.9. ¿El personal a nivel operativo se comunica abiertamente con los niveles superiores?
-

3.2. Pertenencia y compromiso

- 3.2.1. ¿Consideran que el personal defiende los intereses de la organización como si fueran propios?
 - 3.2.2. ¿La alta dirección y mandos intermedios hacen todo lo posible para cumplir con sus objetivos y dar solución a los problemas?
 - 3.2.3. ¿Consideran que el personal se esfuerza por la excelencia en el trabajo?
 - 3.2.4. ¿Consideran que el personal se esfuerza por mantener un comportamiento íntegro?
 - 3.2.5. ¿Muestran interés por el desarrollo y mejora continua de las competencias profesionales relacionadas con el puesto que ocupan?
 - 3.2.6. ¿Ponen empeño en no disminuir el rendimiento y la productividad en el trabajo?
 - 3.2.7. ¿Están los socios fuertemente alineados a un mismo objetivo común?
-

4. ACCIONES QUE GENERAN APRENDIZAJE SOCIAL

4.1. Intercambio de información y experiencias

- 4.1.1. ¿Se produce el intercambio de información y experiencias relacionadas con el trabajo entre las personas que trabajan dentro de la organización?
 - 4.1.2. ¿Se produce el intercambio entre los socios sobre las experiencias del trabajo que realizan en sus propias explotaciones?
 - 4.1.3. ¿Se planifican actividades participativas para fomentar este tipo de intercambio?
¿Qué tipo de actividades?
 - 4.1.4. ¿Se evalúan los resultados de las actividades que se realizan?
-

4.2. Ayuda mutua

- 4.2.1. ¿Consideran que las personas que trabajan juntas en la organización, en todas las áreas, cuentan con el apoyo de sus compañeros?
 - 4.2.2. ¿Las personas que trabajan juntas en la organización se buscan entre sí cuando necesitan ayuda?
 - 4.2.3. ¿Los socios se consultan entre sí cuando necesitan ayuda?
-

5. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE CARÁCTER TÉCNICO-EMPRESARIAL

5.1. Innovación y tecnología

- 5.1.1. ¿Qué tipo de iniciativas han introducido con la intención de diferenciarse en el mercado?
 - 5.1.2. ¿Han introducido innovaciones en los procesos de producción?
 - 5.1.3. ¿Introducir y desarrollar nuevos productos forma parte de la estrategia?
 - 5.1.4. ¿Han considerado nuevas formas de comercialización?
-

-
- 5.1.5. En los procesos productivos, ¿disponen de la tecnología necesaria para eliminar o reducir al mínimo las tareas manuales?
 - 5.1.6. ¿Disponen de métodos de gestión que proporcionen información inmediata, facilitando con ello la coordinación entre áreas y la toma de decisiones? ¿Cuáles?
 - 5.1.7. ¿Han evolucionado las explotaciones según las nuevas tendencias en tecnología agrícola?

5.2. Sistema de Gestión de Calidad

- 5.2.1. ¿Están definidos la política y objetivos de la calidad?
 - 5.2.2. ¿Tienen descritos los planes para la calidad?
 - 5.2.3. ¿Se han seguido directrices internas de la organización y/o normas y estándares nacionales e internacionales para la definición de la política, objetivos y planes de calidad?
 - 5.2.4. Además de las normas, reglamentos e instrucciones técnicas de obligado cumplimiento para el control y aseguramiento de la calidad, ¿disponen de certificaciones nacionales y/o internacionales demandadas por los clientes?
 - 5.2.5. ¿Los manuales de calidad están actualizados y son prácticos?
 - 5.2.6. ¿Están al alcance del personal correspondiente y se utilizan?
 - 5.2.7. ¿Disponen de un sistema de mantenimiento regular para la infraestructura y las maquinarias?
 - 5.2.8. ¿Dicho sistema de mantenimiento está basado en directrices internas de la organización y/o normas y estándares nacionales e internacionales?
 - 5.2.9. ¿Se aplican criterios de calidad a la gestión de recursos y a la dirección en general?
 - 5.2.10. ¿Se han seguido directrices internas de la organización y/o normas y estándares nacionales e internacionales para aplicar criterios de calidad a la gestión de recursos y a la dirección en general?
-

6. PRÁCTICA Y DESARROLLO DE LA DP

- 6.1. ¿La alta dirección tiene conocimientos sobre la definición, áreas y procesos de la DP?
 - 6.2. ¿La alta dirección sabe diferenciar los proyectos de las operaciones y de otras actividades?
 - 6.3. ¿Conocen distintas categorías de proyectos desarrollados en la empresa?
 - 6.4. ¿Conocen estándares específicos para la DP?
 - 6.5. ¿Disponen de una herramienta específica para hacer uso de la información y documentación relativa a los proyectos?
 - 6.6. ¿Disponen de una herramienta específica para hacer uso de la información y documentación de otro tipo de iniciativas emprendidas, de las operaciones y cualquier otra actividad que realizan?
 - 6.7. ¿Se registran las lecciones aprendidas de los proyectos y de cualquier otra actividad realizada?
 - 6.8. ¿Dónde se almacenan las lecciones aprendidas para que puedan ser aplicadas en el futuro?
 - 6.9. ¿Son aplicadas dichas lecciones?
 - 6.10. ¿Tienen definidos planes de formación para desarrollar la DP?
 - 6.11. ¿Tienen definidos planes de inversión (presupuesto) para desarrollar la DP?
-

7. GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS

7.1. Requisitos de competencias de las personas

- 7.1.1. ¿Están descritas las funciones (y responsabilidades) de todos los puestos de trabajo?
 - 7.1.2. ¿Están definidas las competencias profesionales (incluyendo el nivel de conocimiento exigido y experiencia requerida) para cada puesto?
 - 7.1.3. ¿Cada persona conoce la descripción de su puesto de trabajo?
 - 7.1.4. ¿Los directivos informan cuando consideran necesario actualizar las competencias requeridas para determinado puesto?
 - 7.1.5. ¿Existen propietarios que hayan desarrollado planes de sucesión?
 - 7.1.6. ¿Qué porcentaje de ellos los tiene desarrollados?
-

7.2. *Estado actual de las competencias de las personas*

- 7.2.1. ¿Se evalúa regularmente la correspondencia entre las funciones y la capacidad del personal que trabaja en la organización?
- 7.2.2. ¿Disponen de formatos y documentos para realizar dicha evaluación?
- 7.2.3. ¿Los directivos informan sobre el nivel competencial del personal bajo su cargo?
- 7.2.4. ¿Se proporciona la formación y capacitación específica que necesita el personal, según el puesto que ocupa, para mantener actualizadas y mejorar continuamente sus competencias profesionales?

7.3. *Adquisición de las competencias de las personas*

- 7.3.1. Si los requerimientos de competencias profesionales para determinado puesto no se cumplen, ¿se fomenta el desarrollo de tales competencias en las personas que ya trabajan en la organización, con el fin de promoverlos y aprovechar sus capacidades?
 - 7.3.2. ¿Existe algún sistema de incentivo para las personas que continúan formándose para mejorar su desempeño?
 - 7.3.3. ¿Se evalúan y documentan los resultados de las acciones emprendidas para fomentar el desarrollo y la mejora continua de las competencias de las personas?
 - 7.3.4. ¿Ofrecen facilidades a las personas que voluntariamente se interesan en recibir formación adicional para un mejor desempeño de su puesto de trabajo?
 - 7.3.5. Cuando necesitan contratar nuevo personal, ¿tienen establecidos procedimientos para hacerlo? ¿Cuáles?
 - 7.3.6. ¿Están documentados?
 - 7.3.7. ¿Evalúan a los posibles candidatos utilizando la descripción de funciones y capacidades necesarias para el puesto a ocupar?
-

Fuente: Elaboración propia.

El presente cuestionario pretende definir las preguntas claves para que una cooperativa agroalimentaria que no trabaja por proyectos, pero que en cierta manera los hace a nivel informal, reflexione acerca del estado actual en el que se encuentra y las posibles acciones a tomar camino de un estado organizacional y de gobierno que alinee operaciones con proyectos, cuyo fin debe ser el entendimiento y progresiva consolidación de la cultura de proyectos y DP en dicha organización.

El público objetivo de este cuestionario, y de la aplicación del modelo *per sé*, es el órgano de gobierno de la cooperativa (la Junta Rectora o equivalente y la alta dirección) que desee evolucionar hacia un sistema de gobernanza basado en proyectos. Por lo tanto, la aplicación se circunscribe exclusivamente al contexto interno de la organización, no se valoran las relaciones con las partes interesadas externas (clientes, proveedores, entidades financieras, organismos de la administración pública, etc.).

Tampoco es objetivo identificar cuantitativamente los resultados del desempeño de las personas involucradas en los distintos puestos de la organización.

3.4. Conclusiones del capítulo

El modelo de gobernanza que se propone **proporciona la siguiente perspectiva:**

- En un contexto cambiante y altamente competitivo, y ante la problemática adicional que supone para el sector agroalimentario la necesidad producir alimentos de forma sostenida, manteniendo un equilibrio entre las estrategias empresariales y la preservación de los recursos naturales y modos de vida (*The Aspen Institute*, 1996; Berdegú, 2001; *World Resources Institute*, 2008), **sobrevivirán las organizaciones flexibles, capaces de adaptarse a estas condiciones y de buscar soluciones novedosas a los desafíos que transcurren** (Wagner, 2012). Para cumplir con tales desafíos y lograr su éxito sostenido a través de PP&P, las organizaciones deberían desarrollar las competencias relacionadas de manera estructurada y sostenible, tanto a nivel individual como organizacional (IPMA OCB, 2016).
- La dirección clásica de las organizaciones, basada en criterios de éxito meramente técnicos, como son: tiempo, presupuesto y calidad requerida (Westerveld, 2003); ya no resulta suficiente (Helbrough, 1995; Williams, 1999; Turner y Keegan, 2001). Además de los beneficios tangibles que generan estos aspectos, es necesario generar beneficios intangibles para las personas y la sociedad (Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013). Dado que los problemas ambientales y sociales que acechan hoy día influyen en la creciente sensibilidad de los consumidores por la responsabilidad social, **las organizaciones deberían integrar iniciativas estratégicas para el negocio que contribuyan a la sostenibilidad del SA.**

Desde una perspectiva más amplia, el modelo propuesto pretende servir de guía para que el gobierno de una cooperativa agroalimentaria evalúe su situación actual como organización y evolucione hacia un sistema de gobernanza basado en proyectos. Con la finalidad de contribuir también a la sostenibilidad del SA, en el modelo se integran iniciativas estratégicas que, además de influir en la rentabilidad del negocio, propician la cohesión social a nivel interno de la organización y fomentan un desarrollo empresarial con una base ética, priorizando el respeto por el medioambiente y las personas.

CAPÍTULO 4

Aplicación parcial del modelo a la SAT Camposeven

Capítulo 4. Aplicación parcial del modelo a la SAT Camposeven: resultados de la prueba piloto

En este capítulo se muestran los resultados de la prueba piloto, los cuales, proporcionando el conocimiento experimentado, contribuyeron al diseño del modelo. A su vez, éstos representan las Fases I y II del mismo, aplicada a la SAT Camposeven. En esta última fase, los resultados se presentan apoyados por diagramas que muestran las relaciones entre los diferentes conceptos que la conforman. Las respuestas literales de los participantes, utilizadas para el análisis, se encuentran en las matrices cualitativas del Anexo IX.

4.1. Fase I. Analizar el contexto de la organización: descripción del caso de estudio

La SAT Camposeven, se dedica a la producción, preparación y comercialización de productos hortofrutícolas ecológicos.

Su misión:

Favorecer la salud de las personas desarrollando líneas de productos ecológicos mediante técnicas sostenibles.

Su visión:

- Ser una empresa innovadora en gestión de procesos y negocios agrícolas diversos
- Investigar e innovar en productos y sistemas de producción
- Desarrollar negocios orientados a satisfacer las necesidades de los clientes

La Sociedad fue **fundada en 2007**, por un grupo de siete socios productores, propietarios de explotaciones de mediano y pequeño tamaño. Al tratarse de explotaciones agrarias de carácter familiar, cada uno de estos socios representa una familia, la que a su vez agrupa un determinado número de socios. Por lo tanto, contando los miembros que las conforman, a la fecha de 2018, son un total de **37 socios productores, agrupados en 7 familias y 1 familia no productora** (socios comerciales, actualmente sin actividad en su explotación).

En conjunto, cuentan con una superficie cultivada de 1.368 hectáreas, de las cuales, 788 hectáreas son de cultivo ecológico, 480 de biodinámica y 100 de convencional, pues aún continúan en el proceso de convertir toda la producción a ecológica y biodinámica.

La estructura de la organización la componen la dirección general y cinco áreas funcionales, cada una con un director y su respectivo equipo de trabajo, haciendo un total de 18

personas. En el área de planta (informalmente llamada Almacén) en particular, tomando en cuenta al personal con contrato temporal que trabaja por campaña, suelen tener hasta 130 personas aproximadamente; de los cuales, el 45% suele ser inmigrante. Contando todo el personal, y considerando que el número de personas que trabaja en planta es aproximado, a la fecha de 2018, la organización suele tener hasta 148 personas trabajando a la vez.

Camposeven está **situada a la vera del Mediterráneo, una región donde la actividad agrícola presenta un profundo problema ambiental, social y económico**, derivado de las difíciles condiciones existentes para la agricultura en un clima árido y con grave escasez de agua, al que se suma el desequilibrio entre los recursos naturales y su capacidad de regeneración, debido a las elevadas explotaciones agrícolas e industriales de las últimas décadas.

La agricultura en Murcia, región donde está inserta la organización, tiene que enfrentarse también al poder de los intermediarios, la falta de mano de obra, el aumento de la competencia internacional (que afecta a la rentabilidad de la producción) y la recesión de la agricultura (debido al envejecimiento de los agricultores y el escaso número de jóvenes dispuestos a sustituirlos) que hace necesario un relevo generacional. Ante este panorama, el impulso de **las certificaciones de calidad como elemento distintivo de la región y la evolución de la agricultura ecológica, se han convertido en factores claves** (*Programa de Desarrollo Rural de la Región de Murcia, 2007-2013. 8ª Versión*, 2015). En efecto, las certificaciones constituyen un aspecto fundamental para Camposeven.

Las regiones del mediterráneo en el ámbito español han manifestado un marcado carácter agroexportador, que algunos califican como una de las historias de éxito de la cuenca mediterránea (García Álvarez-coque, 2002). En efecto, Camposeven, desde sus inicios, a pesar de la crisis económica que a partir de 2008 condujo a una disminución del consumo en volumen y valor (Langreo, 2015), ha mantenido un crecimiento constante y se ha ido expandiendo cada vez más en el mercado internacional, en el que hoy día se encuentra el 90% de sus clientes.

Sin embargo, por el contexto en el que se encuentra el sector en la zona, García Álvarez-coque considera que nadie puede confiarse en que sólo con disponer de ciertas ventajas climáticas y geográficas (cercanía a los mercados solventes del norte y centro de Europa), será suficiente para garantizar un futuro rentable y sostenible para el sector hortofrutícola español. Por lo tanto, destaca la necesidad de considerar el SA en su conjunto.

Dado el escenario y el rápido crecimiento al que Camposeven ha tenido que hacer frente, han emprendido diversas iniciativas estrategias innovadoras para diferenciarse en el mercado,

priorizando el respeto por el medioambiente y a las personas. De forma tal que han fundamentado su misión en principios de sostenibilidad y responsabilidad social. Ello ha implicado la ejecución de iniciativas que, de ser manejadas profesionalmente como proyectos, podrían incluso tener cierto grado complejidad.

Conociendo la cooperativa y el contexto en el que opera, ahora procede evaluar su situación actual, con el fin de que le sea útil la fotografía que se presenta, de cara a decidir hacia dónde quiere avanzar.

4.2. Fase II. Evaluar la situación actual de la SAT Camposeven con respecto a las dimensiones establecidas

En este apartado se presentan los resultados sobre la situación actual de Camposeven, con respecto a las dimensiones establecidas en la Fase II del modelo. Al tratarse del conocimiento experimentado obtenido en la prueba piloto, cuyo análisis contribuyó a establecer el marco conceptual del modelo, la selección de los participantes para la prueba y el proceso de toma de datos queda explicado en el capítulo anterior. Concretamente, en el apartado donde se detalla el procedimiento metodológico llevado a cabo para diseñar el modelo.

Sobre este aspecto, es oportuno aclarar que **no corresponde en la aplicación del modelo una explicación detallada de aspectos metodológicos**. Hay que tener presente que el público objetivo del modelo que en esta tesis se propone es el órgano de gobierno de la cooperativa que desee evolucionar hacia un sistema de gobernanza basado en proyectos. Por lo tanto, en una aplicación con fines estratégicos, no académicos, del cuestionario de autoevaluación que se propone para esta fase, la organización no seleccionará los participantes. Estos están definidos, serán exclusivamente la Junta Rectora (o su equivalente), y la alta dirección, según corresponda. Por esta razón, en la descripción de las fases del modelo no entran aspectos metodológicos.

Aclarado esto, a continuación, se procede a detallar los hallazgos correspondientes a cada dimensión, dentro de Camposeven, nuestra prueba piloto.

Dimensión 1: Sobre gobernanza

La Figura 23, muestra cómo se presentan en la organización los elementos que conforman esta dimensión, seguidamente se desarrollan sus principales características.

Figura 23. Elementos que conforman la gobernanza

(1.1) La estructura organizativa

Como señala el modelo, para que una organización sea operante debe establecer su estructura organizativa. En Camposeven, está establecida como se muestra en la Figura 24.

Figura 24. Organigrama de la organización. Fuente: Camposeven.

Se trata de un **organigrama clásico, de tipo jerárquico**, en el que figuran los nombres del personal, aunque las relaciones no están representadas y no figura la Junta Rectora como máximo órgano de gobierno.

Asociada a esta estructura organizativa está la descripción de cada puesto de trabajo, aunque no mostraron evidencia de tener descritas las competencias requeridas, un elemento que la IPMA OCB (2016) muestra como necesario para apoyar al gobierno de la organización. Pero este es un tema que se aborda más adelante, en los resultados de la dimensión siete, sobre la gestión de las competencias de las personas.

Hay que destacar que, en esta cooperativa, a pesar de que la Junta Rectora toma las decisiones estratégicas, la función de liderar la organización no la ejerce su presidente, esta responsabilidad es asumida por el director general. De manera tal que **es la Junta Directiva quien se encarga de velar por el cumplimiento de las iniciativas estratégicas tomadas por la Junta Rectora, así como de los objetivos operativos a corto plazo.** Como establece el modelo en este aspecto, ambas funciones se complementan.

(1.2) Los valores y el código ético

En Camposeven, los valores y el código ético (al que algunos participantes llaman principios operativos) **constituyen una parte fundamental de su sistema de gobernanza.** Como se puede observar en la Figura 25, estos **se relacionan, principalmente, con la comunicación de la misión y la visión**, debido a la importancia que otorgan a que estos cuatro elementos sean comunicados de forma conjunta a todo el personal. Como muestra la evidencia:

Dentro de los objetivos, un apartado es ese. Tenemos que dar formación a todos los colaboradores que tenemos e inculcarlo inmediatamente [la misión, visión, valores y código ético] a la persona que tienes colaborando contigo y esa, a su vez, a la otra que tiene colaborando, que sea una cadena (Part. 4:44).

Figura 25. Elementos relacionados con los valores y el código ético

Al conjunto de estos elementos algunos le llaman “**declaración social corporativa**”. Para comunicarla, lo hacen a través de la **comunicación formal**. Por ejemplo, tienen cuadros colgados en una parte de las instalaciones, recordando de forma permanente estos elementos. También los comunican en reuniones, y en cursos cortos que imparten específicamente para ello al personal nuevo que entra a trabajar al área de planta al inicio de cada campaña.

En la opinión de un participante, transmitir estos elementos es una forma de empezar a cultivar las relaciones de **confianza** entre estas personas y sus directivos. Así lo manifiesta:

Yo les doy dos cursos. Son escasos, y son cortos, pero buenos. El contenido, por un lado, es [...] la misión, la visión, los valores, los principios [operativos]. O sea, la declaración social corporativa... Ahí es donde le das un poco la confianza que luego tiene el trabajador contigo, porque ahí es donde le dices: “mira, aquí tenemos los valores de ser transparentes, de ser comunicativos, de tener confianza con la gente” [...] (Part. 8:140).

Basados en los fundamentos del modelo, en Camposeven, los valores y código ético son elementos destacados.

(1.3) Misión, visión y estrategia

La evidencia mostrada, indica que la **misión y la visión de la organización están formuladas**, y que en su formulación participaron el director general y el equipo directivo. También participaron en la definición de los valores y el código ético, como expresa el siguiente participante:

Es que los hemos formulado entre los directivos de la empresa y la dirección: la misión, visión, valores y principios... [código ético] (Part. 2:10).

En el modelo se establece que estos elementos deben ser comunicados, y en Camposeven esto es fundamental. Así lo indica la Figura 26, sobre todo, **comunicarlos al nuevo personal**.

Figura 26. Elementos relacionados con misión, visión y estrategia

Los datos también sugieren que no tienen definido su modelo de negocio, y aunque indican que llevan a cabo iniciativas estratégicas claves, la evidencia confirma que **la estrategia no está formulada**. En sus respuestas, ponen de manifiesto que **no tienen una definición clara de qué es la estrategia y de que no cuentan con ningún documento que se relacione**. Sin embargo, explican que está en fase de desarrollo, como se puede ver:

Pero la estrategia, es que no sé exactamente a qué te refieres. Nosotros, ahora mismo, por ejemplo, el cambio que hemos hecho a la agricultura biodinámica. Quizá lo que no hemos hecho es escribir por qué vamos a hacer agricultura biodinámica (Part. 1:131).

No hay ningún documento escrito. Estamos en fase de desarrollo [...] (Part. 1:123).

De todas formas, dado que tanto los valores, como la visión y la misión, sí están formulados, **se puede decir que la estrategia está enunciada.** Como se establece en el modelo, estos elementos son la base de su formulación (Sidhu, 2003; IPMA OCB, 2016).

(1.4) Objetivos para el desempeño e indicadores claves

Las respuestas de los participantes, apuntan a que **los conceptos de objetivos para el desempeño y KPIs no son reconocidos, no obstante, la evidencia confirma que sí están definidos.**

La explicación se encuentra en el propio modelo; en un ambiente competitivo, como afirma la OCB, Camposeven emplea esfuerzos para alcanzar sus metas de manera eficaz y eficiente. Por lo tanto, para controlar su desempeño, **establece anualmente los objetivos de lugar y sus respectivos KPIs; tanto a nivel general, como para cada área de trabajo en particular.** Como se puede contactar:

A nivel general [...] tenemos los objetivos que tenemos que alcanzar cada año por campaña. O sea, que sí, que hay (Part. 5:122).

Hay objetivos generales y luego objetivos departamentales (Part. 2:158).

Entonces, hay unos parámetros ahí que tenemos medidos (Part. 1:173).

La organización, pone **especial interés en el seguimiento regular de dichos objetivos para asegurar el cumplimiento,** celebrando reuniones mensualmente para tales fines. Como se puede leer en esta respuesta:

Todos los meses hacemos reuniones y ahí se van viendo cómo, o sea, en qué porcentaje de cumplimiento vamos (Part. 5:66).

Como no trabajan por proyectos, **no definen objetivos de desempeño y KPIs para las iniciativas estratégicas que llevan a cabo.** Sin embargo, una vez integrada la cultura de los proyectos, desde el modelo se establece que también deberán definirlos para la dirección de los proyectos y programas, según corresponda.

(1.5) Liderazgo

Como se estipula en el modelo, dentro del liderazgo, las características destacadas en la cooperativa han sido: **objetivo común** y **comunicación**, resultando ser esta última la característica fundamental, como se puede ver en la Figura 27.

Figura 27. Elementos relacionados con el liderazgo

A su vez, dentro de la comunicación, **destaca la comunicación a nivel vertical** y la **comunicación formal**. Como también surgen ciertas debilidades que deberían ser tomadas en cuenta.

Dentro de la comunicación a nivel vertical, concretamente en sentido descendente (desde los niveles superiores a los inferiores), las respuestas de **los participantes ponen de relieve la importancia de la comunicación formal**, a través de las reuniones colectivas que regularmente establece el director general con su equipo directivo y mandos intermedios. No obstante, los datos ponen de manifiesto que **la comunicación a nivel individual, entre el director general y cada director funcional, es escasa**. Situación considerada por ambas partes como una debilidad importante, que les hace percibir la comunicación como un elemento que no es totalmente eficaz y que requiere ser tomado en cuenta. Lo cual se lee en las siguientes respuestas:

Yo a veces hecho un poco en falta quizás más presencia de la gerencia... o sea, a la hora del día a día. Porque hay cosas que, no sé, que sería importante verlas más de continuas. Y, a lo mejor, la creencia en su equipo... confía en su equipo, bastante; o sea, totalmente. Pero claro, hay cosas que, o decisiones, que necesitas ver con él... (Part. 5:154).

Yo creo que no. Totalmente eficaz, no [...] quizá lo que falta, que es otra de las cosas en las que estoy empezando a trabajar, es más comunicación entre ese directivo y yo, pero individualmente. [...]. Ahí yo creo que sí hay una falta de diálogo, ¿eh?! Pero quizá también ha sido una falta de diálogo por falta de tiempo mía, de estar, como te he dicho

antes, de tener un montón de frentes abiertos y tener que ir con el extintor cargado siempre porque no sabes dónde se va a producir el fuego en cada momento (Part. 1:147).

El análisis de los datos también muestra la importancia que tiene para los directivos de la cooperativa **que el director general les comunique, no sólo los temas relacionados con sus respectivas áreas de trabajo, sino también las decisiones estratégicas que toma la Junta Rectora**. No hacerlo, según sugieren los participantes, es visto como una debilidad en la toma de decisiones:

Porque muchas veces se toman decisiones unilateralmente, sin tener una visión más global de cómo puede afectar esa decisión a todo el negocio, sobre todo en el trabajo diario (Part. 2:136).

A lo mejor muchas veces toman decisiones que, si se hablaran... con todo el mundo, a lo mejor las decisiones, o los puntos de vista, cambiaban un poco... (Part. 7:164).

En general, **la comunicación formal es la más utilizada en Camposeven**. Tanto la Junta Rectora, como la Junta Directiva, se reúnen regularmente por separado, y presencial. Al respecto, Pincus et al. (1991) manifiestan que la mayoría de los esfuerzos de comunicación están basadas en medios interpersonales porque los directivos se sienten más cómodos en la comunicación cara a cara, al considerar que es el modo más eficaz.

La comunicación formal, es el **medio principal para el intercambio de información y experiencias entre los socios**, es el medio utilizado por el director general para comunicar las metas y objetivos a su equipo directivo, a la vez que para **hacer seguimiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos para el desempeño** (Figura 28).

Figura 28. Elementos relacionados con la comunicación formal

También la vía para las reuniones de carácter formativo y para comunicar la misión, la visión, los valores y el código ético al personal nuevo en la organización.

En cuanto a la **comunicación vertical, en sentido ascendente**, los datos indican que en Camposeven se relaciona principalmente con la **confianza**, como muestra la Figura 29.

Figura 29. Elementos relacionados con la comunicación a nivel vertical

Es así porque, tanto **la comunicación frecuente** de los directivos y mandos intermedios con sus respectivos equipos de trabajo, como **el hecho de escuchar y tomar en cuenta las opiniones del personal**, genera en ellos *confianza*, fomentando además la comunicación abierta. Uno de los participantes lo pone de manifiesto y así se establece en el modelo:

Si no saben hacer algo, ¡siempre! [lo comunican]. Para mí, yo siempre estoy muy comunicada con la persona que tengo. Siempre. Al 100%, ¡vamos! En cualquier duda que tengan, en cualquier problema dicen: “Pues esto no sé hacerlo...” (Part. 9:120).

Yo siempre, a lo mejor, si han tomado decisiones que a lo mejor yo he visto que se podía hacer de otra manera, o ponerlo de la manera mejor posible, yo siempre he dado mi opinión. Y si ha sido mejor, siempre se toma en cuenta (Part. 9:188).

La **comunicación abierta**, también es fomentada por **la confianza** que el director general les transmite al mostrarse **accesible, abierto y comprensivo**; así lo expresa el siguiente participante:

[...] nos ayuda bastante y se puede hablar con él perfectamente de todo (Part. 10:54).

Por ejemplo, en estos días tuve yo un accidente, que rompí una cosa aquí en el almacén, y tuve que hablar con él. Hombre, él no me dijo a mí directamente nada, sí dijo: “Pues se arregla y ya está”. Pero yo, como estaba así un poco mal, subí a hablar y no tuve problema con él, ni fue... Bueno, me dio un consejo: “tenga cuidado”, y... pero que no es duro con nosotros ni... Que es muy bueno eso (Part. 10:56).

En ese sentido, es valorado positivamente el hábito de **conversar y buscar solución a los problemas** que puedan afectar las relaciones interpersonales; como se evidencia:

[...] cada vez que hay algo, pues lo hablamos y se intenta solucionar (Part. 3:264).

Por su parte, los socios valoran positivamente que la comunicación entre ellos y los directivos sea directa, porque **no hay burocracia**, esto les permite solucionar rápidamente los problemas:

Pues muy bien. Muy bien porque siempre hay... O sea, los problemas la verdad es que se solucionan rápido. Aquí no hay burocracia, aquí no hay esto es todo directo (Part. 11:40).

El análisis de los datos, también revela la necesidad de que se produzca la **comunicación a nivel horizontal**, entre compañeros de un mismo nivel. Aunque los datos no evidencian que ocurra a nivel interno de la organización, entre socios es habitual, y es valorado positivamente. De hecho, ellos mismos lo destacan:

¡Estupenda! ¿Qué te voy a decir? estupenda. No, es verdad. ¡Hombre! tendremos nuestras diferencias, a lo mejor, por alguna cosa, pero eso se aclara y pues, lo mismo, que pa' lante (sic). Es verdad, es que, es una relación tan directa (Part. 11:90).

Entre socios, **también destaca la comunicación informal**. Esta surge cuando necesitan consultarse entre sí, aunque mantienen comunicación a diario y se actualizan en el día a día por diferentes vías. Así lo indican:

Conversaciones diarias con los socios. Se mantienen informados del día a día entre ellos (Part. 12R:97).

Para estos fines, **son importantes los encuentros casuales**, en los que suelen intercambiar información y experiencias, porque siempre hablan de trabajo. De forma eventual, también ocurre la comunicación informal con agricultores de otras explotaciones, con quienes suelen intercambiar información y experiencia, sucede en actividades como las ferias y las fiestas del pueblo.

Por su parte, aunque los directivos de la cooperativa declaran que la comunicación es buena entre ellos, y también entre el resto del personal, algunas respuestas ponen de manifiesto la **necesidad de más comunicación y coordinación entre las personas de las diferentes áreas** funcionales, de conocer quiénes son y que función desempeñan. Por ejemplo:

Pues, lo que he dicho antes, un poco más de comunicación y [...] conocer un poco más lo que cada uno hace; por lo menos en los principales puestos. De saber exactamente, de conocer mejor a las personas [...]. Y la propia gerencia, que conozca muy bien a las personas, sobre todo a las personas que tiene justo en el siguiente nivel (Part. 7:196).

Pero a lo mejor con el almacén [área de Planta]... debería tener un poco más de comunicación [el área Técnica]... Que si, por ejemplo, el técnico sabe que van a entrar 100.000 kilos de sandía y en la previsión pone 50, pues ahí. Lo que es técnico y almacén. El almacén tiene que hacer una previsión del personal, de los materiales; no sé, es un poco, se engloba todo... [¿Qué cómo se resuelve?] Pues corriendo. O sea, si yo tengo una previsión de X kilos y tengo material para esos kilos, ¿qué pasa? Que, si entra más, yo me

tengo que buscar la vida para recogerme lo que me hace falta. Voy a tener que estar pidiendo favores a otros almacenes, de: “Déjame este material, no tengo esto” (Part. 9:162).

Este tipo de comunicación entre miembros del equipo de distintas áreas, y la comunicación con contratistas y/o proveedores, definen la **comunicación diagonal** (Ivancevich y Matteson, 2002; Campbell, 2014), la cual no ha sido evaluada en este estudio.

En otro sentido, algunos participantes han hecho énfasis en una debilidad que parece ser una constante, que a los directivos **no les gusta que los critiquen y perciben las críticas como ofensas**. Al respecto, un participante sugiere lo siguiente:

Que, cuando hagan una crítica hacia nuestra labor, dentro de cualquier actividad, que la tomemos siempre como una crítica constructiva, no una crítica destructiva. Que la tomemos bien y le pongamos solución (Part. 4:162).

Con eso se solucionarían muchos problemas (Part. 4:166).

En cuanto al **objetivo común**, que es otra característica del liderazgo, con la intención de fomentar en el personal la orientación a resultados, los mandos intermedios están aprendiendo a comunicar al equipo las metas y objetivos de forma clara y directa, de tal manera que la asuman como un objetivo común. Como manifiesta este participante:

¡Vamos a ver!, si a mí A.G me dice que tengo que hacer 98 kilos, un ejemplo, por hora y por mujer en la máquina de Flow, si eso lo sé yo y no lo sabe nadie más, por mucho que hagamos no pueden. Entonces, lo que yo he hecho ahora ha sido coger al responsable de producción y a la que está de responsable de la línea, y le he dicho: “Oye, mira, vamos a ver, esto es lo que... Así se lleva esto y así es como vamos; vamos por debajo, o vamos por encima. Aquí lo estáis haciendo bien, aquí hay que apretarle un poquito más a la gente”. Y así lo vamos viendo, porque sino, es imposible... No puedo, yo solo, conseguir el objetivo. Que lo hemos hecho mal porque hemos empezado a hacerlo tarde (Part. 6:139).

Resumiendo, sobre la gobernanza y el nivel de cumplimiento del modelo, en la organización **destaca:**

- El interés porque todo el personal conozca y asuma los valores, el código ético, la misión y la visión de la organización.
- El seguimiento a los objetivos para el desempeño para asegurar su cumplimiento.
- La importancia que tiene para los socios que no haya burocracia y que la comunicación con los directivos sea directa.

- La actitud abierta y comprensiva que demuestra el director general a su equipo de trabajo.

Las **debilidades** encontradas han sido:

- La ausencia del modelo de negocio, así como de la estrategia organizacional. Sin una estrategia correctamente formulada, con sus respectivos objetivos y planes, no es posible determinar si las iniciativas que llevan a cabo contribuyen a alcanzar la misión y visión de la organización, ni en qué medida lo hacen.
- La necesidad de más presencia del director general en el día a día del negocio y de más comunicación a nivel individual con cada uno de sus directivos. Pues éstos prefieren que esté al tanto de ciertos temas y decisiones que deben ser tomadas.
- La demanda por parte de los directivos de que el director general los involucre en las decisiones estratégicas que toman los socios en la Junta Rectora, porque consideran importante que éstos conozcan cómo afectan ciertas decisiones en el día a día del negocio y lo tomen en cuenta.
- La falta de más coordinación y comunicación entre las personas de las distintas áreas.
- Que las personas conozcan a los que trabajan en las demás áreas de trabajo y estén al tanto de su función.
- La petición de que las críticas sean recibidas de forma constructiva, no como ofensas.

Tomar en cuenta estas debilidades debería contribuir a fortalecer el sistema de gobernanza.

*Dimensión 2: **Sobre iniciativas estratégicas de responsabilidad social***

Los datos analizados, indican que en la cooperativa llevan a cabo iniciativas de responsabilidad social, relacionadas especialmente con **acciones para una agricultura sostenible y el vínculo universidad-empresa**. Así se plantea en el modelo. ¿Qué características se presentan al respecto y con qué elementos se relacionan?

*(2.1) **Acciones para una agricultura sostenible***

Desde la misión de la organización, se apuesta por el **desarrollo de productos ecológicos obtenidos de forma ambientalmente sostenible**. En el uso de un sistema agrícola de producción ecológica, los datos hacen referencia a las buenas prácticas, relacionadas con:

- 1) Gestión del agua: riego por goteo, canales de recogida de agua de lluvia, uso de plásticos negros para gastar menos agua, embalses tapados para conservar el agua, riego dos veces

al día algunos cultivos para un manejo más eficiente del agua y no saturar a la planta. 2) Uso de fertilizantes orgánicos. 3) Eliminación física de maleza mediante medios mecánicos. 4) Fertilidad de suelos con el abono de los desechos que trituran, lo que deben quemar es llevado a centros especializados. 5) Biodesinfección de los suelos de los invernaderos, a través de la solarización. 6) Lucha integrada de plagas con insectos. 7) Reciclaje de los desechos. 8) Diversidad de cultivos.

Además de la agricultura ecológica, la evidencia muestra que en la cooperativa están en **proceso de conversión hacia la agricultura biodinámica**, la cual se relaciona con el uso de *técnicas tradicionales de cultivo*. Su aplicación implica la adaptación a una nueva cultura de trabajo, y aunque supone un gran esfuerzo, según explican los socios, es una **estrategia para diferenciarse en el mercado**. Como revela la siguiente respuesta:

... no hemos buscado bien lo ecológico, cuando ya estamos en el biodinámico, que es ya el siguiente paso. Pues, esto es una cuesta con mucho esfuerzo y mucho... Pero es que, yo qué sé... de algo te tienes que diferenciar de los demás, porque vender cantidades de producto convencional es que es un sorteo, es que eso es un sorteo (Part. 11:110).

En la Figura 30, Camposeven muestra los cuernos de vaca rellenos de estiércol (también de vaca), con el que realizan el preparado en la agricultura biodinámica.

Figura 30. Cuernos de vaca rellenos de estiércol. Fuente: Camposeven, 2017a.

Asumir el esfuerzo que esta práctica conlleva, además de representar una estrategia de mercado, **lleva implícita la cultura de la organización y sus valores**. Así lo expresa este participante:

Sí, es más estable, aunque es un mercado pequeño todavía [de la agricultura biodinámica]. Pero bueno, ya te digo que nosotros creemos que es muy importante, aparte del mercado, para recuperar un poco sabores, el cultivo, la agricultura tradicional, etcétera (Part. 1:85).

Los datos analizados apuntan a que, en Camposeven, las innovaciones relacionadas con la agricultura ecológica y biodinámica van de la mano del vínculo con universidades y centros de investigación, como se desarrolla seguidamente.

(2.2) Vínculo universidad – empresa

Con el objetivo de desarrollar **innovaciones tecnológicas compatibles con la agricultura ecológica**, la organización tiene vínculos con una universidad y centros de investigación. Se encuentra evidencia en algunos documentos:

El desarrollo de productos biológicos es uno de los principales objetivos [...] con campos de ensayos propios y convenios con el Centro de Biotecnología y Genómica de las Plantas (CBGP), de la Universidad Politécnica de Madrid, que realiza las investigaciones a demanda de Camposeven (Documento 6: 1:916).

El objetivo [de la alianza] en definitiva, es aplicar la I+D+i en la agricultura para sustituir los plaguicidas químicos por métodos biológicos (Documento 6: 1:234).

También forma parte de la empresa Plant Response Biotech, una ‘spin-off’ de la Universidad Politécnica de Madrid, que desarrolla nuevos productos y métodos para la protección de cultivos frente a patógenos y plagas, e investiga la resistencia a la salinidad y a condiciones de estrés hídrico (Documento 1: 786).

De ahí el vínculo universidad-empresa y su relación con la **innovación en los procesos de producción y con acciones para una agricultura sostenible** (Figura 31).

Figura 31. Elementos relacionados con el vínculo universidad-empresa

La Figura 30, también muestra que el vínculo universidad-empresa es un **recurso fundamental de la cooperativa para recibir asesoramiento en temas relacionados con la práctica ecológica**, concretamente, a través del área técnica de la organización. Según apunta uno de los representantes de la universidad, estos vínculos son una forma de:

[...] ayudar a un desarrollo empresarial con una Base Ética (Documento 3: 1:299).

Así como el fundamento ético se refleja en las acciones para una agricultura sostenible, la documentación proporcionada también pone de manifiesto el propósito de la organización de **inculcar en los jóvenes el desarrollo empresarial con una base ética**. Para tales fines, en el marco de la Fundación Ingenio, que preside el director general de la organización, existe un convenio para ofrecer pasantías a estudiantes de fin de carrera, además de apoyar a dichos jóvenes a incorporarse en el mundo profesional. Estas intenciones están declaradas en el siguiente texto:

- *Recibir y escuchar las ideas que nos puedan confiar los jóvenes al acabar su ciclo universitario, con el fin de convertirlas en proyectos empresariales o su puesta en valor.*
- *Estudiar estos proyectos para seleccionar los mejores y ayudarles a ponerlos en marcha.*
- *Poner a disposición de los jóvenes seleccionados unas instalaciones modélicas en la zona, dotadas de todo tipo de servicios.*
- *Involucrar a empresarios en los proyectos, participando en el accionariado, la financiando, dirigiendo, formando y ayudando al desarrollo empresarial del proyecto.*
- *Realizar y contribuir a estudios medio ambientales, creando proyectos para la recuperación y puesta en valor de problemas medio ambientales. (Documento 3: 2:1050).*

De estas pasantías, también resulta que **los becarios temporales tienen la oportunidad de ser contratados**, lo pone en evidencia uno de los beneficiados:

Desde enero del 2014, que vine de becario, estuve tres meses y ya me quedé... de empleado (Part. 8: 8).

Por último, los documentos analizados también indican que la cooperativa **apoya a la universidad en determinados proyectos de desarrollo rural** y que están comprometidos con lo siguiente:

- *Formar a los alumnos en el ámbito empresarial con una base ética.*
- *Realizar estudios de desarrollos empresariales en zonas nacionales o internacionales, más desfavorecidas. (Documento 3: 2:1050).*

En resumen, sobre las iniciativas de responsabilidad social que emprende la organización y el nivel de cumplimiento con el modelo, **destaca el fundamento ético de sus acciones que contribuyen a la sostenibilidad del SA**, apostando por la agricultura ecológica y biodinámica. Además de contribuir al cuidado del medioambiente, también contribuye a la salud de las personas, al garantizar la inocuidad de sus productos.

Por ello, apuestan por el **vínculo con la Universidad Politécnica de Madrid y uno de sus centros de investigación**, para impulsar el desarrollo de innovaciones tecnológicas compatibles

con la agricultura ecológica. Además, para inculcar en estudiantes de fin de carrera, el valor de las iniciativas estratégicas que priorizan el respeto por el medioambiente y las personas, con el fin de fomentar en ellos el desarrollo empresarial con una base ética.

Dimensión 3: Sobre los valores en las relaciones interpersonales

En el modelo, se establece que los valores destacados en las relaciones interpersonales dentro de la cooperativa son la confianza, así como la pertenencia y compromiso. ¿Qué características se presentan y con qué elementos se relacionan?

(3.1) Confianza

Entre los miembros de la organización las relaciones de confianza destacan, especialmente, por la **amistad construida con el paso del tiempo**; como sugiere la siguiente respuesta:

[...] hay mucha comunicación [...]. Como somos tan conocidos y amigos, y llevamos mucho tiempo aquí, hay mucha amistad y él confía en nosotros y, ¡que es abierto! No sé cómo explicarte... Que esto es una familia aquí, y nos comunicamos siempre (Part. 10:74).

En la Figura 32, se puede ver que en Camposeven, la confianza está relacionada fundamentalmente con la **comunicación a nivel vertical**.

Figura 32. Elementos relacionados con la confianza

Los datos apuntan a que esta **relación entre confianza y comunicación a nivel vertical** (ascendente), viene dada, no sólo por la familiaridad y las relaciones de amistad, sino también por la **actitud abierta y comprensiva** que el director general demuestra a su equipo directivo y mandos intermedios, que fomenta en ellos la **capacidad de expresarse abiertamente** sobre cualquier tema. Como manifiesta este participante:

[El director general], nos ayuda bastante y se puede hablar con él perfectamente de todo (Part. 10:54).

Sí, yo sí. Por ejemplo, en estos días tuve yo un accidente, que rompí una cosa aquí en el almacén, y tuve que hablar con él. Hombre, él no me dijo a mí directamente nada, sí dijo: “Pues se arregla y ya está”. Pero yo, como estaba así un poco mal, subí a hablar y no tuve problema con él, ni fue... Bueno, me dio un consejo: tenga cuidado y... pero que no es duro con nosotros ni... Que es muy bueno eso (Part. 10:56).

Como se pudo ver anteriormente, en el tema del liderazgo dentro de la comunicación, la confianza es fomentada por los niveles directivos y mandos intermedios en sus respectivos equipos de trabajo, a través de la **comunicación constante**, que contribuye a que se sientan libres de comunicarse abiertamente.

Por su parte, **los socios manifiestan que tienen “mucha” confianza en los directivos**, como se puede leer en esta respuesta:

Yo, al departamento comercial, ya te digo, por lo menos al chico que hay ahí, le tengo mucha confianza. Porque, ¿qué es lo que nosotros hemos perseguido desde que nos salimos de la otra cooperativa? tener nuestro propio departamento comercial. Pero aparte de eso, pues tener alguien de confianza... Porque es que, comercialmente, es muy fácil derrocharse mucho dinero pa’ lante... Y tú no te enteras (Part. 11:72).

Esta confianza en los directivos viene dada por el **grado de pertenencia y compromiso que muestran** en su trabajo, sobre lo que se detalla en el apartado que sigue.

Al analizar las respuestas de **los socios**, éstos declaran abiertamente que entre ellos existe una **relación familiar**, lo que hace posible que **intercambien información sobre sus propias experiencias y se ayuden mutuamente**. Así apunta la evidencia:

Precisamente, tenemos, todos, una relación... como muy cercana. Como muy, no sé, iba a decir hermanada (Part. 11:24).

Y entonces pues, muchas veces... Y ya te digo, igual que yo voy en busca, pues vienen en búsqueda mía, pues para que les dé mi opinión (Part. 11:102).

Esto es como una escalera, nos apoyamos uno en el otro para ir subiendo (Part. 11:92).

Por otro lado, aunque en menor medida, el análisis de los datos indica que la confianza también se relaciona con otros elementos. Por ejemplo: con **valores y código ético**, porque transmitirlos parece ser una oportunidad para proyectar una actitud que fomente la confianza en el personal nuevo. También se relaciona con la **comunicación horizontal**, porque la confianza entre compañeros de una misma área parece facilitar la comunicación.

Por último, con **límites de autoridad definidos**, pues los datos sugieren que la confianza que los directivos depositan en los mandos intermedios influye en los límites de autoridad que les permiten. A su vez, esta relación de confianza hace que este mismo personal consulte cualquier duda que tengan sobre sus límites. Como indica esta respuesta:

[...] Ellos confían en mí [refiriéndose a los directivos]. Yo tengo un cargo que yo puedo tomar unas decisiones, pero hay cosas que yo dudo, que entonces tengo que preguntar: “Oye, ¿esto puedo hacerlo?”, “Pues no, esto hay que hacerlo así” (Part. 10:82).

(3.2) Pertenencia y compromiso

Para Araujo y Brunet (2011), el compromiso surge de crear un sentimiento de pertenencia en un entorno de respeto y confianza. En efecto, en Camposeven, **pertenencia y compromiso se relacionan fundamentalmente con la confianza.**

Las respuestas de los participantes indican que ellos mismos se autodefinen como personas comprometidas con su trabajo, y así también lo manifiestan con respecto a los demás compañeros. Como revelan las siguientes respuestas:

Pero yo, o trabajo bien, o no trabajo (Part. 4:60).

Y F.P. no es sólo encargado de gente, ha hecho de mecánico, hace de todo. Él, se rompe una máquina y es que va a mirarla... si puede arreglarla él mismo, la arregla, y sino, llama al mecánico (Part. 10:70).

Los socios también lo afirman, valoran positivamente el trabajo que hacen los directivos y mandos intermedios. En ese sentido, el análisis de los datos pone de manifiesto que el alto nivel de pertenencia y compromiso que demuestra el personal que trabaja en la cooperativa, **contribuye, firmemente, a la confianza que los socios tienen** en todo el equipo y en la dirección en general. Por ejemplo, un participante declara:

Él ahí se deja la piel [refiriéndose a uno de los directivos], no se quita el producto de encima, como te he dicho. Él lo pelea y lo defiende. Y sé que en el almacén [Área de planta], pues se hace lo mismo; el que compra el cartón, hace lo mismo; con la mano de obra... Es decir, con todo. Hay un montón de gente que al final, pues todo eso lo está defendiendo. Ese dinero que al final queda, es el que cobramos nosotros (Part. 11:78).

Pero es que, es tan fácil de solucionar todo con gente que te está solucionando las cosas... La verdad, es que tenemos un equipo de gente pues bastante bueno, que las cosas te las solucionan... (Part. 11:42).

Ese alto nivel de compromiso demostrado, además de confianza, **genera en los socios agradecimiento. Les hace sentir que trabajan con personas fieles**, que forman parte de ellos. Así lo expresa el mismo participante:

Pero yo sé que él hace todo lo que sabe y más. Entonces, a mí eso, yo lo agradezco. Y tengo confianza con eso, con lo que hace, que sé que lo hace (Part. 11:78).

Luego, que hay gente fiel, que ni te lo planteas siquiera. O sea, que no te planteas tú que dijo C.V. se vaya a ir a otro sitio, porque no, no... (Part. 11:150).

Claro, forman parte nuestra. Aparte, que lo han vivido todo con nosotros (Part. 11:154).

Por otro lado, los resultados revelan el **valor que tiene para los socios el compromiso de trabajar unidos por un objetivo común**, porque hace que el proceso de toma de decisiones sea más fácil; como muestra la evidencia:

Estamos tan cerca, uno de otro, y todos con el mismo fin común, y todo el mundo rema en la misma dirección, que es que, no es difícil ponerse de acuerdo. O sea, es muy fácil. Porque todos seguimos la misma línea (Part. 11:24).

En ese sentido, entendiendo la *pertenencia* como “el sentido de propiedad del accionista hacia la organización y su afinidad” (Quijano, Magaña y Perez, 2011), los socios dan **muestra de un fuerte sentido de pertenencia con respecto a la organización**:

Entonces, cuando te dicen: "Que me siento Camposeven" ¡Porque es algo nuestro! Y, además, que hemos sudado sangre para sacarlo pa' lante, ¿eh? Entonces, eso es Camposeven (Part. 12:56).

Y más cuando algo ha costado tanto, como ha costado esto (Part. 12:62).

No obstante, los datos sugieren que, a nivel operativo, en el área de planta, el compromiso del personal no es especialmente un aspecto destacado. Según las respuestas de algunos participantes, debido al carácter temporal del trabajo de los peones y a la necesidad que tienen de estabilidad durante todo el año, no se les consigue motivar. Así lo pone de manifiesto las siguientes respuestas:

Es que, los que están por debajo de mí sí [están comprometidos]. Pero... lo que son los peones [a nivel operativo en el área de Planta], hay gente que viene a lo mejor un mes a trabajar. ¿Qué pasa?, que cuando terminamos campaña cortamos dos meses, y en esos dos meses no hay nada de trabajo. Y luego, otros. Sólo hay, lo que es trabajo fijo en todo el año, sólo seis meses. ¿Qué pasa? Que cuando vuelves a buscar otra vez a la gente, la mitad no está, la mitad se ha ido; todo lo que se ha enseñado a la gente (Part. 6:61).

Pero eso no es un problema nuestro, a lo mejor es un problema de toda la gente. No se consigue fidelizar a la gente, o motivar a la gente lo suficiente como para decir... Para que permanezcan... (Part. 5:164).

Según estos participantes, la situación representa un coste importante para la cooperativa y consideran que quizá debería buscarse una solución; como expresan:

Cuando una persona sabe, por ejemplo, en un puesto de almacén [área de Planta], cuando un empleado viene nuevo [...] pues es un coste importante (Part. 5:166).

Entonces, vuelves otra vez a empezar a enseñarlos a todos, y eso es bastante (Part. 6:65).

Sí, a lo mejor sí. Buscarle algo, buscarle alguna cosa, algo para que... a lo mejor no sería jornada completa, pero para media jornada o alguna [solución]... (Part. 5:168).

Resumiendo, sobre los valores en las relaciones interpersonales en la organización y el nivel de cumplimiento con el modelo, destacan las relaciones de confianza construidas con el paso del tiempo, tanto entre el director general y su equipo directivo, como entre socios. También destaca la confianza que transmite el director general a su equipo de trabajo. Esta se traduce en la capacidad de las personas de expresarse abiertamente sobre cualquier tema.

También destaca el **alto nivel de pertenencia y compromiso que demuestran los directivos y mandos intermedios en el desempeño de sus funciones**, resultando ser un elemento determinante de la confianza que los socios tienen en las personas que trabajan en la cooperativa y en la dirección en general. Estas relaciones de confianza fomentan la cohesión social a nivel interno de la organización.

Dimensión 4: Sobre acciones que generan aprendizaje social

En el modelo, se plantea que el intercambio de información, las experiencias entre socios y la ayuda mutua, han sido las acciones destacadas que generan aprendizaje social en la cooperativa. ¿Qué características se presentan y con qué elementos se relacionan?

(4.1) Intercambio de información y experiencias

Dentro de la organización no se evidencia el intercambio de información y experiencias entre compañeros de trabajo, sin embargo, los datos ponen de manifiesto que **entre socios suele ser habitual**. Como muestra la Figura 33, tal intercambio, **propicia de manera significativa la ayuda mutua entre ellos**. En el proceso influye la **confianza**, que les permite adoptar una actitud abierta para consultar y escuchar las opiniones de los demás.

Figura 33. Elementos relacionados con el intercambio de información y experiencias

Los datos analizados indican que, tanto la **comunicación formal**, producto de las reuniones periódicas, como la **comunicación informal**, propia de los encuentros casuales y de las conversaciones espontáneas que surgen entre socios en cualquier momento, **contribuyen de manera importante a crear un escenario favorable para el intercambio de información y experiencias**. Como se puede evidenciar:

Cuando van a pescar, se juntan varios agricultores y siempre hablan de trabajo. Cuando van a correr (Part. 17R:114 - 115).

Sí, almuerzos en el bar, siempre hablamos de trabajo (Part. 16R:115).

Aunque en menor medida, **también se produce tal intercambio en reuniones externas**, en las que participan esporádicamente y tienen la ocasión de compartir con agricultores de otras explotaciones y personas de otro sector. Por ejemplo, se trata de:

Reuniones en Camposeven, con trabajadores de distintas explotaciones (Part. 1R:104).

Sí. Reuniones en Cámaras agrarias, Comunidades de Regantes, etc. (Part. 1R:121).

Reuniones en el sindicato (ASAJA) (Part. 14R:143).

No obstante, un participante comenta que **no comparte información y experiencias con agricultores distintos de su organización**. Lo expresa de la siguiente manera:

No. Se coge mucho 'pique', tienen la guardia siempre puesta (Part. 19R: 107).

De todas formas, de estas reuniones con otros agricultores, en las que el resto de los socios comentan que eventualmente participan, consideran que **“Siempre se aprende algo”** (Part. 13R: 116); aunque para otros no siempre es así: “[...] **hay veces que se aprende y hay veces que no** (Part. 12R: 120).

(4.2) Ayuda mutua

Como se ha podido ver en el punto anterior, en Camposeven, **la ayuda mutua surge entre socios, en el contexto del intercambio de información y experiencias**, cuando se consultan entre sí de forma espontánea y comparten sus experiencias y conocimientos. Es precisamente lo que están haciendo en la Figura 34.

Figura 34. Socios de Camposeven y sus frutales. Fuente: Freshvana, 2018b.

En este proceso, **los socios se brindan apoyo y salen fortalecidos**, como pone de manifiesto el siguiente participante:

Entonces, claro, a mí me da fuerza [...] cuando juntamos toda la fuerza y nos apoyamos uno en el otro. Aparte que, cuando tenemos algún problema, enseguida contamos [unos con otros]... Yo, muchas veces, voy en busca de otro socio para que me vea el cultivo mío, y él, muchas veces, va para que yo se lo vea. Porque, claro, tú estás aquí todos los días viendo lo mismo... (Part. 11:96).

Por el tipo de relación que los socios aseguran tener entre ellos: “Tenemos una relación familiar, unas relaciones tremendas” (Part. 12:138); el análisis sugiere que **la confianza es un elemento fundamental de este proceso de intercambio y ayuda mutua**.

En resumen, sobre las acciones que generan aprendizaje social y el nivel de cumplimiento con el modelo, en la organización **destaca el aprendizaje generado por los socios** a partir de la acción colectiva, al intercambiar información sobre las experiencias vividas en sus propias explotaciones; surgiendo de ello la ayuda mutua y saliendo fortalecidos. Aunque tal intercambio, eventualmente también se da con personas externas a la organización, no parece ser relevante para ellos.

Por otro lado, se invita a considerar fomentar el intercambio de información y experiencias entre directivos y el resto del personal, pues también es una forma de contribuir a la cohesión social a nivel interno de la organización.

Dimensión 5: Sobre iniciativas estratégicas de carácter técnico-empresarial

En el modelo, se plantea la **innovación y tecnología y el sistema de gestión de la calidad como elementos destacados de esta dimensión**. Estos elementos surgen de los datos analizados de la siguiente forma: innovación y tecnología, destacado como punto fuerte; la necesidad de un sistema de gestión de la calidad, como punto débil. ¿Qué características se presentan en la cooperativa y con qué elementos se relacionan?

(5.1) Innovación y tecnología

En la cooperativa, destaca especialmente la **utilidad de la tecnología** y la necesidad de **innovaciones en métodos de gestión**. También surgen las **estrategias de mercado** y aparece el **espíritu innovador de los socios** como uno de los aspectos que influyen en cualquier iniciativa innovadora (Figura 35).

Figura 35. Elementos y características de la innovación y la tecnología

Dentro de las estrategias de mercado, en la cooperativa estudiada, destaca la **innovación en los procesos de producción**, seguido de la **innovación en la cartera de productos**.

Los datos analizados ponen de relieve la necesidad de innovar en los procesos de producción, puesto que, en la organización, el cambio del cultivo convencional al cultivo ecológico y biodinámico ha supuesto la estrategia clave que les ha hecho **diferenciarse** en el mercado. Así lo indica la siguiente respuesta:

Adquirir estas instalaciones ha definido una cultura distinta a la que traíamos [...], de hacer productos ecológicos, ahora agricultura biodinámica. ahí es donde ha venido el cambio tan importante que ha sufrido Camposeven desde sus inicios (Part. 1:35).

Continuando con la innovación en los procesos de producción, la Figura 36, muestra los elementos que en Camposeven se relacionan con este aspecto.

Figura 36. Elementos relacionados con la innovación en los procesos de producción

Este tipo de innovaciones, pone de relieve la **utilidad de la tecnología**, destacando la productividad. El siguiente texto de un documento, aportado por el director general, muestra un ejemplo de ello:

Lo novedoso de los métodos de estos agricultores ya se puso también de manifiesto al ser los primeros en aplicar en sus plantaciones los cultivos hidropónicos, cuyas técnicas, al igual que los invernaderos ‘inteligentes’, están importadas de Holanda. Así logran, en el caso de los pimientos, la producción de hasta 20 kilogramos de producto por metro cuadrado en sustrato de fibra de coco, frente a los 10 kg/m2 que se logran en el cultivo en suelo, además de la posibilidad de servir pimientos para el consumo internacionales en épocas impensables para el cultivo tradicional y ganar mercados (Documento 6: 2:215).

Según las respuestas de los participantes, dentro de las innovaciones en los procesos de producción, tanto en el campo como en planta, se puede determinar la utilidad de la tecnología en la medida en que facilita el trabajo.

Al respecto, los socios mencionan que en **las explotaciones está todo automatizado y estas son controladas por ordenador**, además de sumar los sistemas de calefacción en los invernaderos y todo lo que conlleva la agricultura ecológica y biodinámica. En el área de planta también está todo mecanizado, cuya facilidad para el trabajo parece producir en el personal cierta satisfacción; como sugiere la siguiente respuesta:

[...] de trabajo, yo lo veo bien. Medio mecánico, que no es que estamos haciendo... no estamos como negro, que creo que estamos bien. Dentro de lo que es, estamos bien. Hay

otros sitios que están muy mal, trabajando a mano, y aquí tenemos máquinas para todo. Bien, perfecto (Part. 10:130).

Dado que la innovación en los procesos de producción abarca los sistemas alternativos de agricultura, en la organización se relaciona especialmente con el **uso de técnicas tradicionales de cultivo** (agricultura ecológica y biodinámica). Al respecto, los datos revelan la **importancia de fomentar, a través del vínculo con universidades y centros de investigación, avances tecnológicos relacionados con este tipo de agricultura.**

En ocasiones, más que una actividad o una operación rutinaria, la implementación de algunas de estas innovaciones, que a veces son complejas (como es el caso de la agricultura biodinámica), constituye en sí misma una iniciativa *proyectizable*. Es decir, que puede ser un proyecto.

El cambio hacia la agricultura ecológica y biodinámica ha supuesto para la organización la necesidad de proporcionar **formación especializada** a todas las partes involucradas, con el fin de fomentar el desarrollo de las competencias adecuadas para su implementación. Así lo muestra la evidencia:

Otro proyecto es que nos hemos pasado a la agricultura biodinámica. Estamos haciendo un cambio de agricultura ecológica a agricultura biodinámica. Eso es un proyecto que iniciamos hace un par de años, o dos años y medio. Muy complicado. Hemos formado a toda la gente [...] digo todos los responsables de departamentos, tanto de Camposeven, como los socios de Camposeven y la dirección de Camposeven (Part. 1:71).

En Camposeven, destaca el **espíritu innovador** de los socios, en calidad de productores. El análisis de los datos sugiere que esto ha sido **determinante en las decisiones estratégicas claves**, que han supuesto innovar en los procesos de producción. Sobre ello, un participante manifiesta:

Pues, tú fíjate. Estos agricultores, cuando empezaron (en fin, son agricultores con más de 40 años de experiencia), empezaron con los cultivos tradicionales que se hacían aquí en la zona, y fueron los primeros agricultores que empezaron a hacer un tipo de estructura de invernadero totalmente distinta, como es ahora mismo la estructura que tenían en Holanda, invernaderos multitúneles. Y también empezaron con el cultivo hidropónico y el manejo de sus explotaciones a través del ordenador (Part. 1:37).

Demuestra una innovación total y absoluta. Después, han sido muy innovadores en variedades de los productos que ellos cultivaban. De estar haciendo pruebas con variedades que todavía no estaban en el mercado. Se hicieron un campo de ensayo donde

estaban antes ubicados y ahora aquí tenemos otro campo de ensayo. Y luego, pues han sido innovadores en, bueno, de pasar de una cultura de producto convencional, que eso en un agricultor de 20 o 30 años, pues es normal que pueda evolucionar a ecológico, pero no es tan normal que un agricultor de 65 o 70 años pase de estar toda su vida cultivando un producto convencional a pasar a ecológico (Part. 1:39).

Otra estrategia de mercado destacada se relaciona con la introducción de **nuevas variedades de productos** y cambios varietales en los cítricos. Los socios declaran que todos los años introducen al menos dos variedades distintas, que ensayan con nuevas variedades de un mismo producto para ir mejorando los que ya cultivan.

En ese sentido, el siguiente participante, comenta que se han percatado de la **importancia de la diversificación**:

Porque una de las cosas de las que no hemos dado cuenta que puede tener un potencial importante, es la diversificación de producto. Entonces este año, nosotros en el invierno tenemos 30 productos distintos que cultiva un agricultor solo. Este año hemos empezado con frutas de hueso, a comercializar frutas de hueso. Ya empezamos el año pasado con una pequeña cantidad. Vamos a empezar el año que viene con aguacate y también con granada (Part. 1:215).

En la Figura 37, se puede ver la variedad de productos ecológicos que cultivan en Camposeven.

Figura 37. Productos ecológicos de Camposeven. Fuente: Camposeven, 2018.

Como estrategia de mercado, los datos revelan que también han puesto en marcha una **nueva forma de comercialización de venta de productos por internet**. Los participantes, también mencionan diversas iniciativas que están en ejecución, relacionadas con el **desarrollo de nuevos métodos de gestión, y la mejora de los que ya existen**, incluidos sistemas de información y control de operaciones.

En la organización, estas iniciativas surgen por la necesidad de informatizar las labores que aún se desempeñan manualmente; resaltando también la utilidad de la tecnología.

(5.2) Sistema de gestión de la calidad

Los datos sugieren que, en la cooperativa, **la calidad está reservada para el producto**; ocupándose principalmente del **control y aseguramiento de la calidad**, y destacando las **certificaciones** como recurso clave de este aspecto. Tal como expresa este participante:

Si no tenemos certificaciones, algo no está funcionando (Part. 3:254).

En ese orden, el control y aseguramiento de la calidad, basado en criterios meramente agroalimentarios, se rige por normas establecidas: las de obligado cumplimiento y estándares voluntarios. Entre ellos: la acreditación europea de agricultura ecológica, CAERM, Global GAP, IFS, BRC, Bio Suisse, Demeter, etc.

No obstante, algunas respuestas apuntan a que **las acciones emprendidas para la calidad no son suficientes**:

No, no es suficiente. Porque están centrados en la calidad del producto digamos, pero la calidad del proceso está un poco más abandonada (Part. 8: 132).

En ese sentido, la evidencia de debilidades significativas en los procesos, conjuntamente con otras debilidades manifestadas reiteradas veces por el mismo participante, sugieren la **ausencia de un sistema de gestión de la calidad**. Algunas respuestas al respecto son:

No, aquí, reglado, en papel, muy poco. Hay muy, muy, muy poco. O sea, casi todo es improvisado (Part. 8:50).

Aquí, si saben hacer las cosas, es porque lo saben las personas. Si esa persona un día no está, no se saben hacer las cosas. No hay un pequeño manual donde se explica cómo se funciona. ¿Sabes? Vale, entonces, si una de esas personas falta, el que viene nuevo, no se va a enterar de nada a la primera. Pero, un pequeño libro, un pequeño manual de: “Esto es así, tienes que hacerlo así”, hace falta (Part. 8:206).

Hay mucho escrito, pero está ahí en el libro, y aquí abajo [Área de Planta] no está explicado (Part. 8:134).

Ese librito ayudaría mucho. ¿Pero qué pasa? Ese librito está hecho y no se utiliza. Ni lo hemos actualizado, ni se usa (Part. 8:364).

Pero es que nuestros controles de calidad internos los hemos hecho tan exigentes que no los podemos cumplir (Part. 8:390).

Cuando se rompe, se rompió y se arregla [las maquinarias]. Sí. Entonces, eso es un problema muy grande (Part. 8:345).

Estas declaraciones ponen en evidencia la **necesidad de actualizar los manuales de procedimientos existentes** y de crear, si fuera el caso, los que hagan falta, involucrando a aquellas personas que tienen la experiencia y a las que corresponde su uso en el día a día; de forma tal que sean manuales útiles y prácticos, que estén accesibles y puedan ser aplicados sistemáticamente. Como sugiere el participante:

¡Pero vamos!, que sí, que intentar acercar un poco más los temas de la calidad al trabajo diario, sí que nos haría falta. En un sentido, por ejemplo, el librito ese de mantenimiento, intentar acercárselo al mecánico, a nuestro mecánico. O sea, que sepa que existe (Part. 8:396).

Que estaría bien que la gente sepa que este proceso existe, que está escrito, que es así. Y, si no es así: "tú que eres la que lo lleva, dímelo, porque tendré que cambiarlo". ¿Sabes? (Part. 8:124).

Entonces, vamos a intentar hacer un librito más razonable (Part. 8:392) [...] coges el librito, lo vuelves a redactar con unas cosas más coherentes y controladas... (Part. 8:366).

Considerando los criterios de calidad empleados y las debilidades evidenciadas, se concluye que en la organización no cuenta con un sistema de gestión de la calidad organizado. Surge entonces una interrogante, **¿es este el nivel de calidad más apropiado para las necesidades del negocio?**

Resumiendo, sobre las iniciativas estratégicas a nivel técnico-empresarial y el nivel de cumplimiento con el modelo, la fortaleza de la organización consiste en su apuesta firme por el **aprovechamiento de la innovación y la tecnología para diferenciarse** en un mercado altamente competitivo. Lo hacen a través de innovaciones que, además de representar beneficios de rentabilidad, permiten un desarrollo empresarial con una base ética, pues se trata de innovaciones compatibles con la agricultura ecológica.

Por otro lado, hay una **necesidad de establecer adecuadamente un sistema de gestión de la calidad**. Evidencia de ello son las debilidades detectadas:

- La existencia de manuales para la calidad desactualizados, con procedimientos tan exigentes que quizá por ello no se ponen al alcance del personal correspondiente. Por lo tanto, no son utilizados, dando la impresión a estas personas de una aparente falta de procedimientos escritos.
- Independientemente de que se haga un control exigente de la calidad de los productos, que el personal correspondiente no conozca los manuales de calidad

existentes, en determinados momentos ha conducido a la improvisación. O, por ejemplo, reparar las maquinarias únicamente cuando fallan, en vez de una rutina de mantenimiento previamente establecida, son situaciones que podrían llegar a comprometer la productividad y el rendimiento.

Superar estas debilidades, y organizar un sistema de gestión de la calidad, podría reducir el riesgo de que en determinado momento el rendimiento y la productividad se vean afectados.

Dimensión 6: Sobre la práctica y desarrollo de la DP

¿Qué características se presentan relativas a los proyectos y a la DP?

Tal como muestra la Figura 38, aunque la cooperativa *no trabaja por proyectos*, lleva a cabo y tiene en carpeta numerosas iniciativas que podrían serlo. Dado que tienen la intención de desarrollar la DP, han proporcionado la formación especializada, a nivel básico, al equipo directivo.

Figura 38. Elementos relacionados con la práctica y desarrollo de la DP

Los datos analizados indican que en la organización **no tienen una definición clara de proyecto**. Ejemplo de ello es la dificultad de algunos participantes de visualizar y comprender cómo encajan los proyectos en el negocio agroalimentario, ya que la reacción automática es asociarlo directamente a empresas de ingeniería. En efecto, al profundizar en la definición de proyectos y en lo que implica la DP, los participantes han reconocido que no hacen proyectos, estos **se manejan como idea o como objetivos, no utilizan estándares** para ello. Algunas respuestas al respecto son:

No, se maneja como una idea, como objetivos. Se marcan plazos, pero no se trabajan como proyectos... (Part. 5:52).

No hay ningún estándar, ni implantación de cómo conseguir ese objetivo de dirección de proyectos (Part. 2:184).

Lo puedo tener más claro si mi empresa [...] se dedica a proyectos de ingeniería [...] porque ahí sí que trabajan por proyectos específicos. Pero para adaptar eso yo a este tipo de negocios, pues necesito más tiempo y, a lo mejor, un poco más de experiencia (Part. 2:84).

Para evitar esta situación, una tarea crucial debe ser distinguir entre proyectos y esas actividades (ejemplo, de las operaciones), así como definir diferentes categorías de proyectos; puesto que, aunque las OBP normalmente alcanzan sus objetivos por medio de PP&P, es habitual que los lleven a cabo en paralelo con otras actividades (IPMA OCB, 2016).

Algunos participantes manifiestan que trabajan por el día a día, y que las cosas se van solucionando conforme van surgiendo. Aunque esto es una evidencia más de que no trabajan por proyectos, quizá también es la razón por la que **no tienen un registro de información y documentación** de las iniciativas llevadas a cabo, y de por qué **no registran las lecciones aprendidas**; afirmaciones expresas en las siguientes respuestas:

No. No, no, para nada. Se trabaja por el día a día... O sea, se trabaja por el día a día: hay que hacer esto, pues se hace. Ya está, fin de la historia (Part. 8:202).

No, no se documentan, ni las lecciones aprendidas tampoco [...] Precisamente, porque no estamos enfocados a la Dirección de Proyectos, porque no trabajamos por proyecto (Part. 2:236-238).

Sin embargo, aunque no hacen proyectos, los datos analizados indican que **cuentan con diversas iniciativas que podrían ser proyectos**, relacionadas, sobre todo, con innovación en métodos de gestión, como indica la Figura 39.

Figura 39. Elementos relacionados con posibles iniciativas de proyectos

Las numerosas iniciativas relacionadas con la **innovación en métodos de gestión**, se deben a la necesidad de desarrollo de sistemas de información, gestión y control de operaciones. Éstas resaltan, como se indicó anteriormente, la **utilidad de la tecnología** en la organización. Algunos participantes explican:

Eso sí, estamos inmersos en un proyecto porque estamos mejorando los programas de los departamentos (Part. 2:52).

Por ejemplo, pues, queremos informatizar el tema de, que no sean manuales los controles de calidad. O sea, cuando tú tienes que hacer un control de calidad en una Tablet, que vaya vinculado con los pedidos en el programa informático que utiliza el comercial. Para que haya coordinación (Part. 3:126).

Una iniciativa que pudo ser gestionada como un proyecto ha sido la **conversión de agricultura ecológica a biodinámica**. Un proceso complejo que, como se ha mencionado antes, se relaciona concretamente con el **uso de técnicas tradicionales de cultivo** y, de modo más general, con **innovaciones en los procesos de producción**. De hecho, para fomentar el desarrollo de las competencias relacionadas en todas las personas involucradas, han necesitado formación.

En este aspecto, otra iniciativa que va de la mano, de forma transversal, es la obtención de la certificación correspondiente a la agricultura biodinámica, para su *control y aseguramiento de la calidad*. Como manifiesta el participante:

Pues el proyecto principal es que todos los socios tengan la certificación Demeter, que acredita que están haciendo agricultura bajo prácticas de agricultura biodinámica. Y en cuestión de, para el 2017, todos los socios de Camposeven tienen que estar con esa certificación (Part. 5:38).

A pesar de haber reconocido que las iniciativas llevadas a cabo no son proyectos, que son más bien manejadas como ideas u objetivos, existe una iniciativa en la que han insistido en afirmar que es un proyecto “en toda regla”. Es así porque, previo a su ejecución, hicieron estudios económicos, financiero y de mercado. **Se trata de una nueva forma de comercialización, basada en el negocio de venta de productos ecológicos por internet**. La marca del negocio se muestra en la Figura 40.

Figura 40. Freshvana, marca registrada de Camposeven. Fuente: Freshvana, 2018a.

A este negocio hacen referencia, explicando que se trata de *un proyecto* que no funciona según las expectativas. Así lo expresan:

Una de las cosas que no funciona, y me gustaría que funcionara, y estoy gastando esfuerzo en ello es, por ejemplo: creamos una empresa (más que una empresa, ahora un negocio) dentro de la misma empresa de Camposeven. Entonces, es para la venta online de productos ecológicos en España. Eso, no funciona bien. No hay una cultura en España de, primero, de la compra online de productos alimenticios, verduras y frutas (1:47).

Se hizo, sí. Hay un documento de los inicios de ese proyecto. Hay un estudio económico, financiero, de marketing. Sí, sí, hay un proyecto (Part. 1:55).

Y bueno, arrancó bien el tema, pero no ha tenido una gran demanda [...]. O las expectativas que nos hicimos estaban mal, o algo no está funcionando bien. En eso estamos (Part. 1:53).

Aunque en este caso han defendido que ha sido manejado como un proyecto, partiendo de la definición de proyectos y de DP, la evidencia indica que no lo es, pues no cumple con las características para serlo.

En resumen, sobre la práctica y desarrollo de la DP, se ha determinado que **los proyectos son confundidos con las operaciones y con cualquier tipo de iniciativa que ejecutan con la mejor voluntad de alcanzar los objetivos deseados**. Lo cierto es que, todas las iniciativas que llevan a cabo, y las que tienen en carpeta, podrían ser proyectos si se gestionaran profesionalmente como tal. Pero la evidencia demuestra que **la organización no conoce suficientemente, ni aplica, ningún estándar en DP**, y básicamente de ello depende aprender a *proyectizar* sus ideas, en alineación con la estrategia general de la organización.

Dimensión 7: Sobre la gestión de las competencias de las personas

Sobre la gestión de las competencias de las personas, siguiendo las diferentes etapas propuestas por IPMA OCB (2016), incluidas en el modelo, a continuación, se presentan las características que destacan en la cooperativa sobre cada una de ellas.

(7.1) Definición de los requisitos de competencias de las personas

La Figura 41, muestra que en la organización las **funciones para cada puesto de trabajo están definidas**, aunque las competencias asociadas no lo están, tampoco los planes de sucesión para el relevo generacional.

Figura 41. Elementos relacionados con requisitos de competencias de las personas

Los datos apuntan a que, cada directivo, tiene en su posesión las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo correspondientes a su área; como comenta este participante:

Yo tengo la descripción del puesto de toda la gente y las funciones de cada uno de mi departamento (Part. 2:206).

No se ha constatado evidencia escrita de que, dentro de la descripción de los puestos, estén definidos los **límites de autoridad**, aunque según algunas respuestas, tanto los directivos como los mandos intermedios sí tienen claro sus límites, y en caso de haber dudas, éstas son consultadas.

En el caso particular del personal del área de planta, según el siguiente participante, las funciones de cada puesto también están definidas. Éstas fueron entregadas por escrito al personal, en una ocasión. Aunque considera que fue de utilidad, también explica que no se ha vuelto a entregar, que **sus funciones cada quien las conoce por el día a día**; como expresa:

No, lo sabemos por el día a día [las funciones]. El año pasado hicimos unos perfiles de puesto, para darle a la gente su función por escrito, y que la supieran. Y, en fin, la verdad que fue bien, pero este año, pues no... No lo hemos vuelto a hacer, pero la gente, la gente que está aquí todo el año, más o menos, siguen en el mismo puesto y saben lo que tienen que hacer. Ya te digo, el año pasado, con la intención un poco de organizar, lo hicimos. Este año nos hemos olvidado de hacerlo y la verdad que ya no lo hemos hecho, y no creo que lo vayamos a hacer, porque se está acabando la campaña. Pero sí que estaría bien, la verdad (Part. 8: 28-30).

Que el participante matice, que no es necesario entregar la descripción de los puestos de trabajo a las personas que tienen la misma función durante prácticamente todo el año (porque éstos saben lo que tienen que hacer), sugiere que hace referencia a los mandos intermedios y no a los *peones*. La razón es que, en el área de planta, donde más personas trabajan, la mayoría de estas personas son de trabajo temporal. Éstos cambian en cada campaña, mientras que los mandos intermedios suelen tener contratos más estables. En ese sentido, **no se ha evidenciado que estén definidas las funciones de los peones**.

Sobre los límites de autoridad, en esta área, los datos indican que no se ha establecido quién sustituye a quién, cuando los mandos intermedios no están presentes.

El análisis de los datos también revela que, **la práctica de delegar, aún supone un esfuerzo** para el directivo del área, y que el hecho de tener que tomar decisiones también es un esfuerzo para algunos mandos intermedios (encargados de línea). Algunas respuestas al respecto son:

Hay un problema grande en el proceso de toma de decisiones. Porque, como no están establecidas las sustituciones, digamos (quién hace qué y quién le sustituye), al final las decisiones las toma R.F. o las toma A.G. y se lo dice a R.F. [...] Poco a poco, vamos a eso. Pero se parte de una base totalmente contraria, entonces, todavía ni el propio R.F. lo tiene asimilado, ni los propios empleados lo tienen asimilado (Participante: 8:216-218).

Las chicas de calidad siempre vienen: “R.F, esto mira cómo está, ¿qué hacemos?”. Cuando ellas deberían de, por sí mismas, decir: “Venga, o lo echo pa’ atrás o le doy pa’ lante”, ¿no? Ellas vienen: “R.F, esto”. Entonces, son cosas que no las tengo que decidir yo. Pero, ¡vamos!, las decido yo porque no hay nadie ahí que pueda decidir (Part. 6:79).

Pues, es lo que le digo a Ma.: “Ma., lo que tú veas. Si tú lo sabes”. Lo que no vale (y no vale) lo sabe, lo que le falta es tomar la decisión. Entonces, nosotros le hemos dado carta libre para que ella tome las decisiones que tenga que tomar (Part. 6:89).

Por otro lado, la evidencia indica que, **las funciones para cada puesto de trabajo, están definidas**, pero los datos señalan que **no lo están las competencias asociadas**. Así lo manifiesta este participante:

No está escrito que el puesto de director financiero en la SAT Camposeven tiene que ser licenciado en Económica, por ejemplo (Part. 2:210).

Por su parte, sobre los **planes de sucesión para el relevo generacional** de las explotaciones, no hay evidencia de que se hayan hecho. No obstante, un participante manifiesta que, los hijos de los socios que ya se han jubilado, están continuando la tradición agrícola. Por lo

tanto, esto indica que **se está dando el relevo generacional, aunque no lo tengan planificado**; como muestra el dato:

También porque hay un grupo de agricultores, muy innovadores, que no es frecuente eso en la agricultura. Estos son, a pesar de ser algunos ya... en fin, que ya se han jubilado, pero están siguiendo sus hijos la tradición agrícola. Con lo cual, hay un ambiente joven dentro de nuestro grupo de socios, y eso es lo que nos hace tirar pa' lante (Part. 1:35).

(7.2) Evaluación del estado actual de las competencias de las personas que trabajan en la organización

La Figura 42, sugiere que en la organización **evalúan regularmente las competencias del personal, pero sin una herramienta adecuada para ello**. También muestra que las acciones emprendidas si los requisitos de competencias no se cumplen, consiste, básicamente, en proporcionar formación al personal que lo necesite, para fomentar el desarrollo de las competencias requeridas para el puesto.

Figura 42. Elementos relacionados con estado actual de las competencias de las personas

En efecto, los directivos explican que las competencias son evaluadas continuamente, pero sólo **a través de la observación**, como muestra la evidencia:

Sí, continuamente (Part. 2:216). Yo observo a mis empleados. Si ellos tienen unas funciones, yo reviso que esas funciones las están desarrollando bien (Part. 2:224).

Por observación, por actitud, por muchas cosas. Por interés... se ve, se ve (Part. 3:206).

El hecho de **hacerlo por observación, sin criterios establecidos, confirma que no disponen de una herramienta para el proceso**.

En el área de planta, por ejemplo, los directivos consideran que preguntando a los responsables de línea acerca del desempeño y comportamiento del personal operativo bajo

su mando, es suficiente para evaluar sus competencias. Algo que hacen, sobre todo, al inicio de cada campaña, como se puede observar en las siguientes respuestas:

Siempre vamos preguntando a los sub-encargado de la línea. Son los que nos van diciendo esas cosas (Part. 8:44).

Nosotros les vamos preguntando, siempre, sobre todo cuando a lo mejor empiezan. Sí, empieza la campaña entonces tenemos mucha gente. Traemos más gente de la que realmente hace falta, para luego ir tirando alguna (Part. 8:48).

Partiendo de la observación, si consideran que hay debilidades importantes, **la medida correctiva suele ser proporcionar formación** para fomentar el desarrollo de las competencias que consideran necesarias. Aunque los datos sugieren que, en principio, una opción es volver a explicar cómo hacer ciertas tareas:

Yo reviso que esas funciones las están desarrollando bien. Si veo que las desarrollan bien, los premio. No los premio económicamente, es de otra forma. Si veo que las están haciendo mal, intento volver a explicarles cómo se tiene que hacer, cierto número de veces (Part. 2:224).

(7.3) Procedimientos para la adquisición de las competencias requeridas para cada puesto

Como se puede ver en la Figura 43, proporcionar formación al personal es la medida adoptada por la organización para fomentar el desarrollo de las competencias sobre las que se han detectado debilidades.

Figura 43. Elementos relacionados con la adquisición de las competencias de las personas

Los resultados ponen en evidencia la importancia que otorga la organización a la **formación para fomentar el desarrollo de las competencias del personal**, de cara a aprovechar sus capacidades. Así lo declara este participante:

Se están formando y estamos en previsión de hacer nuevos cursos (Part. 4:26).

Porque la filosofía mía [como director general], y que quiero impulsar aquí, es que aprovechemos al máximo los recursos que tenemos dentro de la empresa, de modo que, cuando haya que promocionar o buscar una persona para un puesto de más responsabilidad, buscar primero dentro de las personas que tienes dentro de la empresa. Por decirlo de alguna manera. Y después, hacer un plan de carrera de ellos (Part. 1:113).

Para ello, programan cursos y reuniones a nivel colectivo para los directivos, no sólo sobre DP, también sobre otros aspectos, acudiendo a distintas fuentes disponibles. Por ejemplo:

Se dio un seminario de dirección de proyecto. Lo dio la UPM, de IPMA (2:68).

Tenemos unas reuniones formativas (Part. 7:78).

Sí, en liderazgo, en motivación (Part. 3:280).

Tenemos una persona que viene a formarnos a todo el equipo directivo (Part. 4:98).

Tanto para asignar una persona nueva para determinada función, como para promover de un puesto de trabajo a otro, el análisis pone de manifiesto que también proporcionan la formación necesaria, ya sea utilizando fuentes externas o internas. Algunas respuestas al respecto son:

La formación, al final, se la tienes que dar tú. Porque, ¡vamos! Al personal del almacén tampoco... O sea, cualquier persona, que tenga ganas y que... (Part. 3:214).

Yo, por ejemplo, cuando empezamos, hacía falta una persona que llevara el tema de calidad. Entonces, me dijeron: "pues... ponte tú...". A mí me formaron. A mí me formaron las personas estas de FECOAM... (Part. 3:212).

Por otro lado, a nivel individual, **la dirección general facilita la formación específica que cada quien requiera**, según el tema de interés relacionado con su puesto de trabajo; en cuyo caso, contribuye a los costes de la formación. Como muestra la evidencia:

De hecho, este año uno de los objetivos del departamento era el tema formativo. Y se le dio formación a la chica de recepción en temas de protocolo empresarial y organizacional y técnicas de secretariado. Y a la persona que está conmigo, en temas de subvenciones se le dio un curso de certificación para trámites con la administración pública (Part. 2:228).

Hasta ahora, en la formación que hemos hecho, había un poco de todo. Nos están haciendo formación conjunta a nivel de todo lo que es el equipo directivo y luego cada uno... Yo, por ejemplo, es que, a mí, por mi puesto, me interesa mucho el inglés y todo eso. Hice... he estado haciendo cursos de inglés, la empresa me ha pagado una parte de ello. A la otra

chica que tenemos de auxiliar, yo vi un curso que interesaba y se lo comenté: "Oye, esto te puede interesar". Lo hablamos entre los tres y entonces ella dijo que sí y lo hizo, y así un poco... (Part. 7:136).

La Figura 44, corresponde a un seminario impartido por la Fundación Ingenio y la Universidad Politécnica de Madrid, sobre la gestión exitosa de proyectos empresariales, en el cual participaron los directivos de Camposeven.

Figura 44. Participación de Camposeven en un seminario de gestión de proyectos empresariales.

Fuente: Camposeven, 2017b.

Incluso **para los socios, la formación también es un factor determinante**, por ejemplo, para introducir la agricultura biodinámica han tenido que adquirir los conocimientos necesarios. También lo hacen para mantenerse actualizados.

Dada la importancia de la formación para fomentar el desarrollo y la mejora continua de las competencias profesionales del personal, con la intención de disponer del talento humano más adecuado para el desempeño de sus funciones; **la formación continua constituye un objetivo vigente en la organización**. Aunque, al momento, el esfuerzo invertido en ello no es palpable, puesto que **los resultados de las actividades de desarrollo no son evaluados, ni documentados**. Como muestra la evidencia:

De luego comprobarlo, no. No hay nada establecido, la verdad (Part. 7:144).

A la otra chica, por ejemplo, que hizo un curso, pues la verdad es que no sabemos si le sirvió de algo o no le sirvió de nada (Part. 7:142).

Por otro lado, otra forma de cumplir con los requisitos de competencias establecidos, es hacerlo a través del proceso de **contratación de personal**. Esta opción, debería ser una decisión producto de la evaluación del estado actual de las competencias del personal. Sin embargo, en la organización, esta decisión es tomada cuando, a fines prácticos,

consideran que hace falta más personal.

Los datos analizados apuntan a que **el procedimiento utilizado para la contratación del personal no se basa en ningún estándar, ni herramienta adecuada**. De hecho, la organización **no cuenta con un área de Recursos Humanos**, ni con una persona que se encargue exclusivamente a estas tareas. En ese sentido, se pueden ver algunos ejemplos de cómo funciona el proceso de contratación en las siguientes respuestas:

La buscaría yo, a la persona para trabajar conmigo. Yo, a quien tengo trabajando, lo he buscado yo (Part. 4:144).

Es que, por ejemplo, lo que yo puedo solicitar son personas de almacén [área de Planta]. Entonces, normalmente [...], yo, para calidad, siempre lo cogemos de la gente que hay aquí ya trabajando [...] Claro, yo hablo con F.P. y me dice: "Pues mira, esta chica, sabe"... Porque no te vas a coger a una persona que no entienda español, o que sea nueva, que no entienda qué es un pimiento bueno y qué es un pimiento malo... (Part. 3:226-228).

Y el personal de oficina lo contrata A.G, directamente (Part. 3:232).

En el caso del área de planta, éstos se apoyan de fuentes externas, utilizando los servicios de una Empresa de Trabajo Temporal (ETT).

Dado que **no tienen herramientas establecidas para el proceso de contratación**, con preguntas previamente definidas que guíen las entrevistas, los datos indican que estas dependen de quién las hace, y muchas veces se cometen equivocaciones. Por ejemplo, en el área de planta, cuyo personal a nivel operativo requiere de un conocimiento básico, la entrevista consiste en lo siguiente:

A ver... la entrevista, la verdad es que es muy básica [...] es totalmente intuitivo [...] y se basa en el "nervio" [...]. Muchas veces se equivoca (Part. 8:32).

Sin un procedimiento establecido para la selección del personal, la evidencia demuestra que se es susceptible a cometer equivocaciones, lo que lleva a que algunos directivos resalten la **necesidad de herramientas adecuadas para el proceso**. Así lo expresa este participante:

[...] sí que es intuición, pero que habría que hacer un pequeño modelo de entrevista de candidato, un pequeño folio donde tú digas: vamos a ver, cosas que le tengo que preguntar, cosas básicas que a lo mejor no vienen en el currículum (Part. 8:38).

Resumiendo, **sobre la gestión de competencias del personal y el nivel de cumplimiento con el modelo**, las debilidades encontradas han sido:

- La descripción de los puestos de trabajo únicamente contiene las funciones, por lo que no está completa. Para apoyar al gobierno de la organización también debe contener los requisitos de competencias, incluyendo: conocimiento, habilidades, destrezas y experiencia requeridos para cada uno de los puestos. Si las competencias no están definidas, indica que no tienen punto de referencia para evaluar el estado actual de las competencias del personal del que disponen, y que tampoco tienen criterios para definir qué competencias deben ser adquiridas, a través de la contratación, y cuáles deben ser desarrolladas, a través de la formación. Por lo tanto, no es posible tener una herramienta adecuada para tales fines.
- Sin herramientas adecuadas, no puede haber una evaluación objetiva del estado actual de las competencias del personal, tampoco de que se esté contratando a la persona más adecuada para el mejor desempeño de determinado puesto de trabajo.

El punto fuerte de los valores de Camposeven en este aspecto, es la importancia que otorgan al **aprovechamiento de las capacidades del personal** con el que cuentan. Apuestan por fomentar, a través de la formación, el desarrollo y mejora continua de las competencias profesionales, que consideran necesarias, para el mejor desempeño de cada puesto. Sin embargo, si no se evalúan, ni documentan, los resultados generados por la formación proporcionada, no será posible saber si esta inversión contribuirá a generar el valor esperado.

4.3. Resumen de los resultados

A continuación, en la Tabla 5, se resumen los hallazgos presentados.

Tabla 5. Resumen de los hallazgos en la prueba piloto

<i>Dimensión</i>	<i>Elementos</i>	<i>Características que se presentan</i>
	<i>Estructura organizativa</i>	Disponen de un organigrama clásico, en el que las relaciones jerárquicas no están representadas. No figura la Junta Rectora como máximo órgano de gobierno, aunque son quienes toman las decisiones estratégicas. El director general asume el liderazgo de la organización. De manera tal que es el equipo directivo quien se encarga de velar por el cumplimiento de las iniciativas estratégicas tomadas por la Junta Rectora, así como de los objetivos operativos a corto plazo.
	<i>Valores y código ético</i>	Están definidos y se comunica a todo el personal nuevo, tan pronto se incorporan a la organización.
	<i>Modelo de negocio</i>	No ha sido diseñado
	<i>Objetivos y planes estratégicos</i>	No están formulados
	<i>Objetivos para el desempeño y KPIs</i>	Se establecen anualmente y se hace seguimiento mensualmente.
D1. Gobernanza	<i>Liderazgo:</i> <i>Destaca la comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia que tiene para los directivos comunicar a su equipo, de forma clara y directa, las metas específicas de sus respectivas áreas de trabajo. • La importancia de la comunicación formal, puesto que las reuniones frecuentes de la Junta Rectora, y entre el director general y su equipo directivo, son esenciales para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados. • La importancia de que la alta dirección se muestre accesible, proyecte una actitud abierta, comprensiva, y escuche y tome en cuenta las opiniones del personal, porque les transmite confianza, fomentando en ellos la comunicación abierta. • La valoración positiva que hacen los directivos a la cultura que tienen de conversar y buscar solución a los problemas que puedan afectar las relaciones interpersonales. • La valoración positiva que hacen los socios al hecho de que no haya burocracia y que la comunicación entre ellos y los directivos sea directa, porque les facilita solucionar rápido los problemas. • Aunque los datos indican que la comunicación a nivel colectivo es satisfactoria para los directivos, manifiestan la necesidad de que el director general se involucre más en el día a día del negocio y mantenga una comunicación frecuente a nivel individual con cada uno de ellos. • Los directivos solicitan ser involucrados en las decisiones estratégicas tomadas en Junta Rectora.

<i>Dimensión</i>	<i>Elementos</i>	<i>Características que se presentan</i>
	<i>Liderazgo:</i>	<i>Destaca la comunicación</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos demandan de más coordinación y comunicación entre las personas de las diferentes áreas de trabajo, además de saber quiénes son y la función que desempeñan. • Los directivos apelan a los compañeros del mismo nivel para que reciban las críticas de trabajo de forma constructiva, pues explican que una debilidad importante es que todos reciben las críticas como ofensas.
D2. Iniciativas estratégicas de responsabilidad social	<i>Acciones para una agricultura sostenible y vínculo con universidades y centros de investigación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Han pasado de la agricultura convencional a la ecológica y biodinámica. • Con el objetivo de aplicar la I+D+i en la agricultura para sustituir los plaguicidas químicos por métodos biológicos, forman parte de una 'spin-off' de la UPM, que desarrolla nuevos productos y métodos para la protección de cultivos frente a patógenos y plagas, e investiga la resistencia a la salinidad y a condiciones de estrés hídrico. • Disponen de campos de ensayos propios y convenios con el Centro de Biotecnología y Genómica de las Plantas de la UPM, que realiza las investigaciones a demanda de ellos. • En el marco de la Fundación Ingenio, tienen firmado un convenio para ofrecer pasantías a estudiantes de fin de carrera y apoyar a jóvenes a incorporarse en el mundo profesional.
D3. Valores en las relaciones interpersonales	<i>La confianza</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Destacan las relaciones de confianza construidas con el paso del tiempo, tanto entre socios como entre los miembros de la organización.
	<i>Pertenencia y compromiso</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Destaca la confianza que transmite el director general a su equipo de trabajo, se traduce, fundamentalmente, en la capacidad de las personas de expresarse abiertamente sobre cualquier tema • Destaca el alto nivel de pertenencia y compromiso que demuestran los directivos y mandos intermedios en el desempeño de sus funciones, lo que ha evidenciado ser determinante en la confianza que los socios depositan en estas personas y en la dirección de la organización en general.
D4. Acciones que generan aprendizaje social	<i>El intercambio de información y experiencias y ayuda mutua</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Destaca el aprendizaje generado por los socios a partir de la acción colectiva, al intercambiar información de forma espontánea sobre las experiencias vividas en sus propias explotaciones, ayudándose mutuamente y saliendo fortalecidos del proceso. • Los resultados del análisis sugieren que la confianza que existe entre los socios influye en que se produzca tal intercambio y ayuda.
D5. Iniciativas estratégicas de carácter técnico-empresarial	<i>La apuesta por la innovación y la tecnología</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Destaca la innovación en los procesos de producción, al cambiar del cultivo convencional a la agricultura ecológica y biodinámica, cuando en la zona de operación aún no lo hacían; constituyendo la iniciativa clave que los ha hecho diferenciarse. • Destaca la diversificación, en relación con la introducción y desarrollo de nuevos productos, así como el interés por probar nuevas formas de comercialización.

<i>Dimensión</i>	<i>Elementos</i>	<i>Características que se presentan</i>
	<i>La necesidad de establecer un sistema de gestión de la calidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Destaca la necesidad de innovar en los métodos gestión, para evitar las tareas que aún son manuales, disponer de información instantánea y facilitar la toma de decisiones. • El “espíritu innovador” de los socios, en calidad de productores, ha sido determinante en cada decisión estratégica que implicara innovar. • Se centran en la calidad del producto y en la adopción de certificaciones como recurso clave. • En el área de planta (llamada por ellos almacén), no se hace mantenimiento regular a las maquinarias, se arreglan cuando se rompen. • Existencia de manuales de calidad desactualizados, tan exigentes que no pueden ser utilizados. Los cuales no se ponen al alcance de todo el personal a quien corresponde. En consecuencia, no son utilizados, dando lugar a improvisaciones, además de la impresión de una aparente falta de procedimientos escritos.
D6. <i>Práctica y desarrollo de la DP</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos han participado en un seminario de conocimientos básicos en DP, organizado por el director general, quien tiene la intención de introducir la cultura de los proyectos en la organización. Incluso, él mismo está certificado en el Nivel C del estándar IPMA. Sin embargo, el resultado de los datos analizados indica que los proyectos son confundidos con las operaciones y con cualquier tipo de iniciativa que ejecutan con la mejor voluntad de alcanzar los objetivos deseados, lo que pone en evidencia que no conocen suficientemente, ni aplican, ningún estándar en DP; por lo tanto, aún no saben proyectar sus ideas. • Lo cierto es que cuentan con diversas iniciativas que podrían ser proyectos, algunas incluso con cierto grado de complejidad, como es el caso de la conversión de agricultura convencional a ecológica y luego a biodinámica. Pero no son manejadas profesionalmente como tal. De hecho, actualmente, invierten esfuerzos y recursos en una iniciativa que consideran haber manejado como un proyecto, sin embargo, no está funcionando y desconocen la razón.
D7. <i>Gestión de las competencias de las personas</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Están descritas las funciones de cada puesto de trabajo, pero no están definidas las competencias requeridas. En consecuencia, no tienen parámetros de referencia, ni herramientas adecuadas, para evaluar el nivel competencial del personal. Por lo tanto, evalúan a las personas por intuición, través de la observación, en base a las competencias que cada directivo de manera experimental establece que necesita. De la misma manera, cada directivo determina qué competencias deben ser desarrolladas y cuándo se necesita contratar a alguien, y con qué competencias. • Algunos de ellos se encargan de la contratación de su propio personal, unos los seleccionan del personal interno, de personas que ocupan otros puestos; otros, los buscan externamente. Mientras que el director general se encarga del personal relacionado con la ofimática. En todos los casos, sin criterios definidos, ni herramientas adecuadas para el proceso. • Para contratar peones, para el área de planta en particular, la entrevista se basa también en la intuición, dando lugar algunas veces a equivocaciones en la contratación. • Destaca la importancia que tiene para la organización fomentar el desarrollo y la mejora continua de las competencias profesionales de su personal, aprovechando con ello sus capacidades como primera alternativa a la contratación. Para tales fines, la formación ocupa un lugar importante, por ejemplo, además de proporcionar regularmente a los directivos formación sobre liderazgo y motivación, y de haber recibido

<i>Dimensión</i>	<i>Elementos</i>	<i>Características que se presentan</i>
	<p>formación básica en DP, la organización también facilita la formación específica que cada quien requiere para el mejor desempeño de su puesto de trabajo. No obstante, no evalúan, ni documentan, los resultados de las actividades de desarrollo; por lo que no saben si los recursos invertidos han valido la pena.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aunque no se ha constatado evidencia escrita de que estén definidos los límites de autoridad, el análisis indica que las personas los tienen claros. • Aunque tampoco hay evidencia de que esté planificada la sucesión para cada una de las explotaciones, los datos ponen de manifiesto que se está dando el relevo generacional entre los agricultores que se jubilan. • No existe un área de recursos humanos, por tanto, la GRH no está organizada y las competencias de las personas no son gestionadas 	

4.4. Conclusiones del capítulo: algunas reflexiones y recomendaciones para la organización

Partiendo de la pregunta de investigación sobre cómo puede contribuir una cooperativa agroalimentaria a la sostenibilidad del SA, **hay que destacar las fortalezas identificadas en el caso de estudio**; relacionadas con la comunicación, la confianza, el compromiso y el intercambio de información y experiencias, que son aspectos que fomentan la cohesión social a nivel interno de la organización. Estas prácticas, como bien afirman Mishra et al. (2011), producen un impacto social importante en su paso hacia la sostenibilidad. Además, la apuesta por una agricultura sostenible, por el vínculo entre universidad y empresa, y por la innovación y la tecnología para fomentar el desarrollo de innovaciones compatibles con la agricultura ecológica, es la forma más acertada de la organización para contribuir a la sostenibilidad del SA. De manera integral, estos aspectos se apoyan en el modelo del WWP, para contribuir a superar los aspectos meramente técnicos dentro del desarrollo empresarial (Cazorla, De Los Ríos y Salvo, 2013).

En cuanto a las debilidades identificadas, **es importante hacer algunas reflexiones y sugerencias**, empezando por indicar a la cooperativa que sería oportuno incluir en su organigrama a la Junta Rectora, pues son quienes toman las decisiones estratégicas y representan el máximo órgano de gobierno de la organización. Así como también incluir las relaciones jerárquicas entre los distintos niveles y áreas de trabajo. Seguidamente, se invita a hacer algunas reflexiones:

- Sin una estrategia claramente definida, con sus respectivos objetivos y planes, **¿de qué forma pueden saber si las iniciativas que emprenden contribuyen a alcanzar la misión y la visión de la organización?** Es importante que formulen los objetivos y planes estratégicos, en coherencia con los valores, la misión y la visión, y que diseñen su modelo de negocio; posteriormente, que organicen estos elementos de manera coherente en el programa estratégico de la organización.
- Dado que los criterios de calidad por los que se rige la organización están relacionados estrictamente con la calidad del producto, quizá deberían **preguntarse si es ese el nivel de calidad más apropiado para las necesidades del negocio** y para competir en el contexto en el que opera.
- Sin una adecuada formulación de las iniciativas que emprenden, analizando y documentando los riesgos y las oportunidades que su realización conlleva, y sin una adecuada alineación de estas iniciativas con la estrategia global de la organización; **¿cómo es posible identificar dónde se encuentra el fallo cuando “algo no está funcionando bien”, para aprender de los**

errores y evitar repetirlos en el futuro? Y, ¿cómo es posible identificar en qué medida contribuirán las acciones que emprendan a materializar la misión, la visión y la estrategia?

- Sin un área de recursos humanos organizada, **¿cómo es posible gestionar las competencias de las personas?** No gestionar las competencias de las personas también lleva a otras reflexiones:
 - Si no están definidas las competencias requeridas para cada puesto, ¿en base a qué criterios evalúan el nivel competencial de las personas?
 - Si evalúan a las personas por intuición, basados en las competencias que cada directivo de manera experimental establece que necesita, ¿es esta la forma más adecuada para determinar qué competencias necesitan ser desarrolladas, o qué personal nuevo, con qué competencias, necesitan contratar?
 - Si desconocen cuál es el nivel competencial de las personas, ¿cómo es posible definir los planes para su desarrollo y mejora profesional, y los planes de sucesión, cuando correspondan?
 - Sin criterios definidos, ni herramientas adecuadas para evaluar las competencias de los candidatos en el proceso de selección de personal, ¿cuál es la garantía de que se está contratando al personal más adecuado para el puesto de trabajo al que aplica?
 - Si al apostar por fomentar el desarrollo de las competencias de las personas que trabajan en la organización no evalúan los resultados, ¿de qué forma pueden saber si los recursos invertidos en las actividades de desarrollo contribuirán a generar el valor esperado?
- Por otro lado, de forma puntual, trabajar por campaña en una organización agroalimentaria, lo cual depende básicamente del tipo de productos que se cultiva, constituye un trabajo temporal, y, por lo tanto, inestable. Esto impide que las personas a quien les afecta (básicamente a los peones) estén disponibles siempre que se les solicita, representando un coste importante para la cooperativa, pues cada vez que contratan nuevas personas deben invertir en el mismo entrenamiento. Como alternativa a esta situación, **algunos directivos sugieren la introducción de productos que permitan tener actividad durante todo el año.** En ese sentido, se invita a la organización a tomarlo en consideración.

En términos generales, la necesidad de una estrategia correctamente formulada, la ausencia de un sistema de gestión de la calidad, la confusión entre proyectos y operaciones, y con ello el desconocimiento de cómo proyectizar sus ideas y de cómo encajan los proyectos en el negocio

agroalimentario, así como la ausencia de la GRH organizada y la necesidad de gestionar las competencias de las personas; son resultados que confirman la **necesidad de cambiar el enfoque de dirección para evolucionar hacia nuevas formas de gobernanza.**

En este escenario, y pensando en la pregunta de investigación, se considera que, **la gobernanza basada en proyectos, puede contribuir a una cooperativa agroalimentaria**, proporcionando una metodología de DP particular que le ayuda a superar las debilidades antes mencionadas (Müller et al., 2016). Lo hace a través de las CODP, que permiten entender mejor cómo dirigir la organización, y a través de PP&P, que permiten sacar ventaja competitiva a los desafíos del contexto para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. De tal manera que, contribuye a que la cooperativa se adapte a las nuevas condiciones, y pueda mantener una posición más competitiva y sostenible en el mercado (Wagner, 2012; IPMA OCB, 2016).

Por lo tanto, **luego de tener una visión general de dónde está actualmente la organización, se invita a reflexionar hacia dónde quiere ir**, y si está dispuesta a implementar nuevas técnicas de dirección, habilidades y competencias directivas relacionadas con la DP. De ser así, deberían decidir qué nivel competencial desean alcanzar (con apoyo del modelo de madurez elegido), y en base a ello, definir la estrategia para lograrlo. O bien, si consideran que la forma de dirección actual es suficiente para las expectativas del negocio y para afrontar los desafíos que acontecen, y deciden continuar como hasta ahora lo han hecho.

CAPÍTULO 5

Conclusiones generales

Capítulo 5. Conclusiones generales

La principal conclusión, radica en que los **problemas ambientales y sociales globales de hoy día generan la necesidad de importantes proyectos y de nuevas formas de gobernanza**, puesto que representan para las organizaciones y los agricultores del sector agroalimentario tanto desafíos, como oportunidades, para la diversificación y adición de valor. Además, la demanda de un SA sostenible, **requiere que las organizaciones del sector integren iniciativas que contribuyan a lograrlo**. Incluyendo sistemas de gobernanza que les permitan adaptarse y permanecer en un mercado en constante cambio, y cada vez más competitivo; buscando el equilibrio entre la dimensión económica, social y ecológica de la sostenibilidad. En ese sentido:

1. Los referentes teóricos del estudio y el resultado de los datos analizados, conducen a considerar que **la gobernanza basada en proyectos puede ayudar**, a esta cooperativa agroalimentaria en particular, **a definir un modelo de gobierno que le permita enfrentarse a los desafíos del contexto**, sacando ventajas competitivas a través de PP&P para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
2. Además, **a través de las CODP, se puede entender mejor cómo dirigir la organización**, proporcionando a su vez una estructura para ello. Por lo tanto, los resultados obtenidos al implementar el modelo en esta cooperativa, podrán ser potencialmente aplicables a otras cooperativas del sector.
3. En la medida en que la gobernanza basada en proyectos ayuda a las organizaciones agroalimentarias a enfrentar los desafíos del contexto, también **contribuye a la sostenibilidad del SA**, puesto que facilita que estas organizaciones puedan mantener una posición más competitiva en el mercado y sean sostenibles. Es así porque, la eficiencia y eficacia de este tipo de organizaciones, depende de su capacidad de afrontar, tanto los cambios que surgen en el sector, como los desafíos del futuro; y su buen funcionamiento es necesario para la competitividad del SA, no sólo español (Langreo, 2015), sino también a nivel global.
4. A lo largo de los 40 años de experiencia en la dirección de este tipo de organizaciones, se demuestra que, **el WWP, es un enfoque correcto como propuesta conceptual para abordar la gobernanza desde sus tres dimensiones** (político-contextual, ético-social y técnico-empresarial). Más allá de los aspectos técnicos de los proyectos, enfatiza en el comportamiento de las personas y el contexto en el que trabajan, buscando el necesario equilibrio entre las tres dimensiones de sostenibilidad (ecológica, social y económica).
5. Las **principales contribuciones del modelo de gobernanza que se propone** son: (1) ayudar

a los responsables del gobierno de una cooperativa agroalimentaria, a entender mejor cómo dirigir la organización; (2) impulsarlos a reflexionar sobre el estado actual en el que se encuentra y las posibles acciones a tomar, camino de una progresiva consolidación de la cultura de proyectos y DP en dicha organización; (3) impulsar el equilibrio entre las iniciativas que influyen en la rentabilidad, aquellas que propician la cohesión social a nivel interno de la organización, y las que priorizan el respeto por el medioambiente y las personas.

5.1. Recomendaciones generales

Si se toma la decisión de avanzar hacia la implementación de un sistema de gobernanza basado en proyectos, luego de revisar la misión y la visión, basados en la decisión de *hacia dónde quieren ir*, es fundamental que definan claramente la estrategia, incluyendo los objetivos específicos para el desarrollo de la DP.

En esta fase, **se recomienda formular el proyecto interno que guiará el proceso de proyectificación**, con un enfoque de desarrollo de menor a mayor nivel de competencia. Es decir, que comience con la planificación del desarrollo de las competencias individuales, pasando por el desarrollo y la mejora continua de las competencias organizacionales, hasta alcanzar el mayor nivel de madurez deseado; con la finalidad, como sugieren Kwak et al. (2015), de ir identificando en el camino la interconexión entre los esfuerzos de mejora y los resultados.

Con el fin de gestionar adecuadamente las competencias en DP del personal clave para el proceso de proyectificación de la organización, se recomienda:

- **Organizar la GRH.** Tomando en cuenta que, para agregar valor al negocio, algunos autores enfatizan en que ésta debe estar alineada con el contexto y la estrategia de la organización (Paauwe, 2004; Ulrich, 2013).
- **Identificar a los potenciales directores de proyectos**, con el fin de proporcionarles formación estandarizada para desarrollar la carrera de la DP. Las competencias en este ámbito aumentan el potencial para la transformación de la organización, lo cual es importante de cara a los cambios que la GRH deberá emprender, relacionados con vincular los nuevos procesos de los proyectos con los procesos propios de la GRH.
- **Proporcionar formación específica para cualquier otra función.** Los datos analizados revelan que la formación es un recurso clave para desarrollar el talento humano que en la cooperativa necesitan. Ésta permite la mejora continua de las competencias profesionales del personal, de manera tal que sus capacidades puedan ser aprovechadas. A su vez, se

fomenta el desarrollo de los requisitos de competencias que no son cumplidos en la organización.

Organizada la GRH y la gestión de competencias de las personas, y habiendo proporcionado a los futuros directores de proyectos la formación específica, corresponde aplicar el conocimiento adquirido, para ir aprendiendo sobre la marcha y ganando habilidades. Mientras, se contribuye al proceso de proyectificación de la organización, al ir integrando el papel de los proyectos en los procesos, en la estructura organizativa y en la cultura de las personas. **En la medida en que la persona va aprendiendo de sí misma, y con los demás, durante el proceso (adquiriendo la destreza necesaria), debería ir mejorando la aptitud y evolucionando hasta alcanzar el nivel competencial requerido.**

Dependiendo del nivel de complejidad de la organización, **la contratación de un grupo de personas expertas o la instauración de una PMO** (IPMA OCB, 2016) podría ser una opción práctica, tanto para organizar el proceso de GRH basada en proyectos, como para el proceso de gestión de las competencias del personal; así como para poner en marcha el alineamiento organizacional en una fase posterior, y guiar el proceso de proyectificación, **O bien, contratar por lo menos, a una persona experta**, que según sugiere Wagner (2017), podría tratarse de un CPO (Chief Programme Officer¹⁴).

En este último caso, el candidato debe tener las competencias apropiadas para la dirección de PP&P. Pero, más importante aún, es que tenga la experiencia y cuente con una red sólida de profesionales para un mejor desempeño de las responsabilidades mencionadas. El papel de un CPO, explica el autor, también debe estar alineado con los demás roles, en la Junta Directiva.

Sea cual fuere el caso, al terminar el proceso de proyectificación de la organización, la *figura* seleccionada para los fines anteriores, también podría continuar apoyando al sistema de DP, a la vez que vele por el desarrollo continuo de las CODP. La intención es, que estas acciones, sean vistas como un esfuerzo racional para implementar nuevas técnicas de dirección, habilidades y competencias directivas, y dar forma a la organización (Hobbs, Aubry y Thuillier, 2008).

En ese sentido, **se considera clave un personal comprometido con el proceso de transformación**, donde el aprendizaje social desempeñará un papel significativo, puesto que será necesario trabajar en equipo, intercambiando información y experiencias, aprendiendo haciendo y ayudándose mutuamente; lo que dará lugar a un aprendizaje conjunto.

¹⁴ En español: director de la oficina de programas.

5.2. Limitaciones del estudio

Dado que en la cooperativa estudiada no trabajan por proyectos, **el conocimiento sobre la disciplina de la DP es escaso, el personal no utiliza un lenguaje común y los participantes no muestran el mismo nivel de conocimiento sobre el tema.** Esto supuso no lograr un nivel adecuado de profundización y no hacer las mismas preguntas a todos, lo cual se ha decidido en función del grado de conocimiento que cada uno mostraba durante la entrevista. Estas limitaciones dieron lugar a datos insuficientes para registrar el dinamismo del modelo. Recordando a Miles y Huberman (2003), al no haber en el análisis frecuencia e ideas concurrentes en todas las cuestiones, en muchos casos, los datos resultaron pobres y poco consistentes como para apoyarlo.

De todas formas, la esencia del modelo radica en que ha sido construido combinando, tanto las fortalezas encontradas, como las debilidades; integrando a su vez las sugerencias de la literatura. Al fin y al cabo, **se trata de un caso de estudio en el que han sido entrevistados todos los miembros de la Junta Rectora, y la totalidad de los niveles directivos y mandos intermedios.** Tratándose de una investigación cualitativa, cada respuesta ha sido considerada importante.

En ese sentido, el modelo da respuesta al objetivo general de la investigación, como una propuesta específica para la SAT Camposeven. **Aunque los resultados de la aplicación del modelo podrán ser potencialmente aplicables a otras cooperativas del sector, esta tesis se limita a no generalizar los resultados,** dado que el estudio se ha basado en un único caso de estudio, en el que los datos son lo que son. Desconocemos el comportamiento de una cooperativa con características distintas y no se han encontrado investigaciones en el mismo ámbito que permitan contrastar los resultados.

Por tal razón, **la validación del modelo escapa al alcance de esta tesis.** No obstante, los hallazgos representan el resultado de una prueba piloto, proporcionando un marco de trabajo, debidamente fundamentado, como **punto de partida para el desarrollo a largo plazo de una nueva línea de investigación.**

5.3. Propuesta de líneas futuras de investigación

Ante la problemática a la que se enfrenta el sector agroalimentario a nivel global, se considera que **cada desafío supone un proyecto en sí mismo, o un programa de proyectos, que demanda de esfuerzos adicionales de investigación para cada una de las necesidades específicas.** Pero aquí, nos limitamos a propuestas concretas relacionadas con el objeto de estudio.

Los resultados obtenidos sugieren que la forma de organizarse y de gobierno de las organizaciones del sector aún continúan siendo tradicionales, lo que lleva a la reflexión de si están preparadas para dar respuesta a las necesidades de proyectos existentes. Ante este escenario, sería oportuno:

- **Realizar investigaciones cuantitativas y cualitativas que abarquen un universo amplio,** no sólo de cooperativas agroalimentarias, también de otro tipo de organizaciones en el sector. Dirigidas a la alta dirección, para analizar cómo se organizan, e identificar si son conscientes de su grado de cultura en proyectos: si tienen claro qué son, cómo contribuyen a mejorar el negocio y si saben *proyectizar* sus ideas.
- **Realizar investigaciones que permitan determinar qué factores claves podrían influir en la sensibilización de estas organizaciones de corte clásico para que sean receptivas a innovar,** en términos de formas de gobernanza y a nivel organizativo. Incluyendo propuestas relacionadas con el proceso de proyectificación, es decir, de herramientas y metodologías que sirvan de guía para que las organizaciones del sector evolucionen hacia un modelo de gobernanza basado en proyectos.
- A tenor de lo anterior, sería pertinente también **realizar investigaciones que muestren la evolución de estas organizaciones en el proceso de proyectificación,** identificando lecciones aprendidas y buenas prácticas que contribuyan a ir mejorando el proceso y sean de utilidad a otras organizaciones.

Bibliografía general

Bibliografía general

- Abela, J. A., García-Nieto, A. y Pérez, A. M. (2007) *Evolución de la teoría fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid, ES: Centro de Investigaciones Sociológicas (Volumen 40 de Cuadernos metodológicos).
- Adams, R. B. y Demmig-Adams, B. (2013) 'Impact of contrasting food sources on health versus environment', *Nutrition & Food Science*, 43(3), pp. 228–235. doi: 10.1108/00346651311327873.
- Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K. y Kujala, J. (2014) 'What is project governance and what are its origins?', *International Journal of Project Management*, 32(8), pp. 1321–1332. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.09.005.
- Andersen, E. S. y Jessen, S. A. (2003) 'Project maturity in organisations', *International Journal of Project Management*, 21(6), pp. 457–461. doi: 10.1016/S0263-7863(02)00088-1.
- Aon Hewitt (2015) *2015 Trends in Global Employee Engagement*. Chicago, IL.
- Aparicio, G., Pinilla, V. y Serrano, R. (2008) 'Europe and the international agricultural and food trade, 1870-2000', en Lains, P. y Pinilla, V. (eds) *Agriculture and Economic Development in Europe Since 1870*. Londres, GR: Routledge, pp. 52–75.
- Aparicio Peña, M. (2013) *Modelo de Gestión por Proyectos para el Desarrollo Local (MGPD) en el Madrid de la Nueva Gestión Pública. Aplicación a los Distritos y Barrios de la Ciudad de Madrid*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid.
- APM (2004) *Guidance for the governance of project management*. High Wycombe, UK: Association for Project Management.
- Araujo, J. y Brunet, I. (2011) *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*. Volumen 8. Tarragona, ES: Universitat Rovira i Virgili.
- Arcas, N. y Hernández, M. (2013) 'Tamaño y competitividad: casos destacados de cooperativas agroalimentarias españolas', en *El papel del Cooperativismo Agroalimentario en la Economía Mundial*. 24.^a edición. Almería, ES: Cajamar Caja Rural (Mediterráneo Económico), pp. 205–229.
- Archibald, R. D. y Prado, D. (2014) 'Maturity in Project Management Series: Foundations of the Prado-PM Maturity Model', *PM World Journal*, 3(3), pp. 1–15.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978) *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Boston: Addison Wesley.
- Arrogante, V. (2018) *O te dejas o te quedas sin fresas*, *Diario 16*. [Foto de portada]. Disponible en: <http://diario16.com/te-dejas-te-quedas-sin-fresas/> (Accesado el 8 de agosto de 2018).
- Atkinson, P. (1992) *Understanding ethnographic texts*. Newbury Park, CA: SAGE (Volumen 25 de Qualitative research methods).
- Aubry, M., Hobbs, B. y Thuillier, D. (2007) 'A new framework for understanding organisational project management through the PMO', *International Journal of Project Management*, 25(4), pp. 328–336. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.01.004.
- Auerbach, C. y Silverstein, L. (2003) *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. Nueva York, NY: NYU Press.
- Auluck, R. (2002) 'Benchmarking: A tool for facilitating organisational learning?', *Public Administration and Development*, 22, pp. 109–122.
- Ávila, C., De los Ríos, I. y Martín, S. (2018) 'Illicit crops substitution and rural prosperity in armed conflict areas: A conceptual proposal based on the Working With People model in Colombia', *Land Use*

Policy, 72, pp. 201–214.

Axelos (2015) *Introduction to P3M3, Global Best Practice*. Disponible en: [https://www.apm.org.uk/sites/default/files/introduction to p3m3, 19th jan bolton.pdf](https://www.apm.org.uk/sites/default/files/introduction%20to%20p3m3%2C%2019th%20jan%20bolton.pdf) (Accesado el 28 de junio de 2018).

Ayub, S. H., Manaf, N. A. y Hamzah, M. R. (2014) 'Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155, pp. 502–506. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.10.330.

Baamonde, E. (2013) 'El cooperativismo agroalimentario en España: Pasado, presente y futuro', en *El papel del Cooperativismo Agroalimentario en la Economía Mundial*. 24.^a edición. Almería, ES: Cajamar Caja Rural (Mediterráneo Económico), pp. 191–204.

Baamonde, E. (2016) *Decisión y confianza para afrontar los retos del sector agroalimentario español, Agronegocios*. Disponible en: <http://www.agronegocios.es/decision-confianza-afrontar-los-retos-del-sector-agroalimentario-espanol/> (Accesado el 18 de enero de 2018).

Backlund, F., Chronéer, D. y Sundqvist, E. (2014) 'Project Management Maturity Models – A Critical Review', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, pp. 837–846. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.094.

Baroni, L., Cenci, L., Tettamanti, M. y Berati, M. (2007) 'Evaluating the environmental impact of various dietary patterns combined with different food production systems', *European Journal of Clinical Nutrition*, 61, pp. 279–286. doi: 10.1038/sj.ejcn.1602522.

Becerril, H. y De los Ríos, I. (2016) 'Energy Efficiency Strategies for Ecological Greenhouses: Experiences from Murcia (Spain)', *Energies*, 9(11), p. 866. doi: 10.3390/en9110866.

Beise, M. y Stahl, H. (1999) 'Public research and industrial innovations in Germany', *Research Policy*, 28(4), pp. 397–422. doi: 10.1016/S0048-7333(98)00126-7.

Bel, P. (1995) 'Similitudes y diferencias entre las Sociedades Cooperativas Agrarias y las Sociedades Agrarias de Transformación a la luz de los principios cooperativos tras el Congreso de Manchester', *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 61, pp. 107–125.

Berdegué, J. A. (2001) *Cooperating to compete: associative peasant business firms in Chile*. Tesis Doctoral. Wageningen University.

Berelson, B. (1952) *Content analysis in communication research*. Glencoe, IL: Free Press.

Betoret, E., Calabuig-Jiménez, L., Betoret, N., Barrera, C., Seguí, L. y Fito, P. (2016) 'Sustainable Innovation in Food Science and Engineering', en Galanakis, C. M. (ed.) *Innovation Strategies in the Food Industry: Tools for Implementation*, pp. 149–165. doi: 10.1016/B978-0-12-803751-5.00008-8.

Bigliardi, B. y Galati, F. (2013) 'Models of adoption of open innovation within the food industry', *Trends in Food Science & Technology*, 30(1), pp. 16–26. doi: 10.1016/j.tifs.2012.11.001.

BMJ (1996) 'Nuremberg Code (1947)', *BMJ*, 313(7070), pp. 1448–1448. doi: 10.1136/bmj.313.7070.1448.

Bohlander, G. W. y Snell, S. (2010) *Managing Human Resources*. Mason, OH: Cengage Learning.

Boland, M. (2008) 'Innovation in the food industry: Personalised nutrition and mass customisation', *Innovation: Organization & Management*, 10(1), pp. 53–60. doi: 10.5172/impp.453.10.1.53.

Bos, J. J. y Brown, R. R. (2012) 'Governance experimentation and factors of success in socio-technical transitions in the urban water sector', *Technological Forecasting and Social Change*, 79(7), pp. 1340–1353. doi: 10.1016/j.techfore.2012.04.006.

Bui, S., Cardona, A., Lamine, C. y Cerf, M. (2016) 'Sustainability transitions: Insights on processes of niche-regime interaction and regime reconfiguration in agri-food systems', *Journal of Rural Studies*, 48, pp. 92–103. doi: 10.1016/j.jrurstud.2016.10.003.

Bushuyev, S. D. y Wagner, R. F. (2014) 'IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity', *International Journal of Managing Projects in Business*. Edición de D. Beverly Pasian y Dr Nigel William. Emerald Group Publishing Limited, 7(2), pp. 302–310. doi: 10.1108/IJMPB-10-2013-0049.

Cajamar (2017) *El nuevo libro de Cajamar aborda los beneficios y los retos pendientes de la modernización del regadío en la agricultura española*. Disponible en: https://www.cajamar.es/es/agroalimentario/innovacion/noticias-agro/ano-2017/jun-2017/2017-06-29_14-50-31/# (Accesado el 18 de enero de 2018).

Calvo, R. y D'Amato, R. (2015) 'A Collaborative Method of Enhancing Internships Evaluation through Stakeholders' Alignment', *Procedia Engineering*, 132, pp. 167–174. doi: 10.1016/j.proeng.2015.12.466.

Campbell, G. M. (2014) *Idiot's Guides: Project Management*. 6.^a edición. Nueva York, NY: Penguin.

Camposeven (2017a) *2.000 cuernos de vaca rellenos de boñiga siguiendo los principios de la agricultura biodinámica*, Blog. [Figura 30]. Disponible en: <http://www.camposeven.com/es/blog/noticias/2000-cuernos-de-vaca-rellenos-de-boniga-siguiendo-los-principios-de-la-agricultura-biodinamica> (Accesado el 1 de agosto de 2018).

Camposeven (2017b) *Camposeven participa en un curso de la Fundación Ingenio para aprender a gestionar con éxito proyectos empresariales*, Blog. [Figura 44]. Disponible en: <http://www.camposeven.com/es/blog/noticias/camposeven-participa-en-un-curso-de-la-fundacion-ingenio-para-aprender-a-gestionar-con-exito-proyectos-empresariales> (Accesado el 8 de agosto de 2018).

Camposeven (2018) *Productos ecológicos de Camposeven*, Productos. [Figura 37]. Disponible en: <http://www.camposeven.com/es/productos/producto-ecologico> (Accesado el 1 de agosto de 2018).

CARM (2011) *Diferencias con otras sociedades*, Comunidad Autónoma Región de Murcia. Disponible en: [https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=1903&IDTIPO=11&RASTRO=c80\\$m22721,22746,2421,2422](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=1903&IDTIPO=11&RASTRO=c80$m22721,22746,2421,2422) (Accesado el 22 de noviembre de 2016).

Casasempere, A. (2012) *Curso avanzado de análisis de datos cualitativos con ATLAS.ti*. Alcoy, ES: CualSoft.

Casasempere, A. (2016) *Curso de análisis de datos cualitativos apoyado por MAXqda 12*. Alcoy, ES: CualSoft.

Cátedra de Empresa Familiar (2015) *Prácticas de Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar en Europa*. Barcelona, ES: IESE Business School.

Cazorla, A. y De Los Ríos, I. (2012) *Rural Development as 'Working With People': a proposal for policy management in public domain*. Madrid, ES: Technical University of Madrid.

Cazorla, A., De Los Ríos, I., Hernández, D. y Yagüe, J. L. (2010) 'Working With People: rural development project with Aymaras Communities of Peru', en *International Conference on Agricultural Engineering*. Del 6 al 8 de septiembre, Clermont-Ferrand, France.

Cazorla, A., De Los Ríos, I. y Salvo, M. (2013) 'Working With People (WWP) in rural development projects: A proposal from social learning', *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(70), pp. 131–157.

Cernea, M. (1994) 'Using knowledge from social science in development projects', *Project Appraisal*, 9(2), pp. 83–94. doi: 10.1080/02688867.1994.9726935.

Chambers, R. (1997) *Whose Reality Counts?: Putting the First Last*. 2.^a edición. Londres, RU: Itdg Publishing.

Charmaz, K. (2006) *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J. y Hodgson, D. (2006) 'Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects', *International Journal of Project Management*, 24(8), pp. 675–686. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.08.006.

Clar, E. (2013) 'Was Spain different? Agricultural change in Spain in a southern European perspective, 1961 to 1985', *Agricultural History Review*, 61(2), pp. 330–350.

Clar, E., Martín-Retortillo, M. y Pinilla, V. (2017) 'The Spanish path of agrarian change, 1950-2005: From authoritarian to export-oriented productivism', *Journal of Agrarian Change*, pp. 1–24. doi: 10.1111/joac.12220.

Clar, E., Serrano, R. y Pinilla, V. (2015) 'El comercio agroalimentario español en la segunda globalización, 1951-2011', *Historia Agraria*, (65), pp. 149–186.

Clegg, S. R., Kornberger, M. y Pitsis, T. (2011) *Managing and Organizations: An introduction to theory and practice*. 3.^a edición. Londres, RU: SAGE.

Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Rura-Polley, T. y Marosszeky, M. (2002) 'Governmentality matters: designing an alliance culture of inter-organizational collaboration for managing projects', *Organization Studies*, 23(3), pp. 317–337.

Coffey, A. y Atkinson, P. (2003) *Encontrar el sentido a los datos cualitativos: estrategias complementarias de investigación*. Antioquía, CO: Universidad de Antioquia (Monografías / Universidad de Antioquia).

Comisión Europea (2017) *El futuro de los alimentos y de la agricultura. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones*. Bruselas, BE.

Conway, G. (2012) *One Billion Hungry: Can We Feed the World?* Edición de Cornell University Press. Ithaca, NY y Londres, RU.

Cooke-Davies, T. (2004) 'Project management maturity models', en Pinto, J. K. y Morris, P. (eds) *The Wiley guide to managing projects*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, pp. 1234–1264.

Cooke-Davies, T., Cicmil, S., Crawford, L. y Richardson, K. (2008) 'We're not in Kansas anymore, Toto: mapping the strange landscape of complexity theory, and its relationship to project management', *IEEE Engineering Management Review*, 36(2), pp. 5–21. doi: 10.1109/EMR.2008.4534312.

Cooke-Davies, T., Crawford, L. H. y Lechler, T. G. (2009) 'Project management systems: Moving project management from an operational to a strategic discipline', *Project Management Journal*, 40(1), pp. 110–123. doi: 10.1002/pmj.20106.

Corbin, J. y Strauss, A. (2008) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3.^a edición. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Corbin, J. y Strauss, A. L. (2014) *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory*. 4.^a edición. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Crawford, J. K. (2014) *Project Management Maturity Model*. 3.^a edición. Boca Raton, FL: CRC Press (PM Solutions Research).

Crawford, L. H., Morris, P. W. G., Thomas, J. y Winter, M. (2006) 'Practitioner development: From trained technicians to reflective practitioners', *International Journal of Project Management*, 24(8), pp. 722–733. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.09.010.

Creswell, J. W. y Plano, V. L. (2011) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2.^a edición. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Curry, N. y Kirwan, J. (2014) 'The Role of Tacit Knowledge in Developing Networks for Sustainable Agriculture', *Sociologia Ruralis*, 54(3), pp. 341–361. doi: 10.1111/soru.12048.

Darnhofer, I., Bellon, S., Dedieu, B. y Milestad, R. (2010) 'Adaptiveness to enhance the sustainability of farming systems. A review', *Agron. Sustain. Dev.*, 30, pp. 545–555. doi: 10.1051/agro/2009053.

Darnhofer, I., De los Ríos, I., Knickel, K., Koopmans, M., Lamine, C., Almered, G. y Tisenkopfs, T. (2014) *Rethinking the links between farm modernisation, rural development and resilience in a world of increasing demands and finite resources*. Ghent, BE: Ruragri ERA-NET.

Dauvergne, P. y Lister, J. (2012) 'Big brand sustainability: Governance prospects and environmental limits', *Global Environmental Change*, 22, pp. 36–45. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2011.10.007.

Davies, A. y Hobday, M. (2005) *The business of projects: managing innovation in complex products and systems*. Cambridge, RU: Cambridge University Press.

Davis, L. L. (1992) 'Instrument review: Getting the most from a panel of experts', *Applied Nursing Research*, 5(4), pp. 194–197. doi: 10.1016/S0897-1897(05)80008-4.

De los Ríos, I., Díaz-Puente, J. M. y Cadena-Iñiguez, J. (2011) 'The initiative LEADER as a model for rural development: implementation to some territories of México', *Agrociencia*, 45(5), pp. 609–624.

De los Ríos, I., García, C., Herrera-Reyes, A. T. y Rivera, M. (2015) *Innovation and social learning in organic vegetable production in the Region of Murcia (Spain). RETHINK Case Study Report*. Ghent, BE: Ruragri ERA-NET.

De los Ríos, I., Guillén, J. y Herrera-Reyes, A. T. (2013) 'Complexity in the Management of Rural Development Projects: Case of LASESA (Spain)', *Cuadernos De Desarrollo Rural*, 10(71), pp. 167–186.

De los Ríos, I., Herrera-Reyes, A. T. y Guillén, J. (2014) 'La complejidad en Dirección de Proyectos: Dimensiones y marcos de trabajo a nivel internacional', *DYNA Management*, 2(3), p.9. doi: 10.6036/MN7008.

De los Ríos, I., Herrera-Reyes, A. T. y Guillén, J. (2015) 'Complejidad en la Dirección de Proyectos: análisis conceptual desde el modelo Working With People', *DYNA Ingeniería e Industria*, 90(3), pp. 23–23. doi: 10.6036/7124.

De los Ríos, I., Ortuño, M. y Rivera, M. (2016) 'Private–public partnership as a tool to promote entrepreneurship for sustainable development: WWP torrearte experience', *Sustainability*, 8, pp. 1–19.

De los Ríos, I., Rivera, M. y García, C. (2016) 'Redefining rural prosperity through social learning in the cooperative sector: 25 years of experience from organic agriculture in Spain', *Land Use Policy*, 54, pp. 85–94. doi: 10.1016/j.landusepol.2016.02.009.

De los Ríos, I., Turek, A., Afonso y Ana (2013) 'Project management competencies for regional development in Romania: analysis from Working with People Model', *Procedia Economics and Finance*, 8, pp. 614–621.

Dean, M. (2010) *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*. 2.^a edición. Londres, RU: SAGE.

Dennis, C., Aguilera, J. M. y Satin, M. (2013) 'Tecnologías que dan forma al futuro', en FAO (ed.) *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma, IT: FAO, pp. 103–147.

Denzin, N. K. (1970) *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. 2.^a edición. Chicago, IL: Aldine Pub. Co.

Dombkins, D. H. (2008) 'The Integration of Project Management and Systems Thinking', en *Project Perspective. Annual Publication of International Journal of Project Management Association*. Edición de 2008, pp. 16–21. doi: 10.1017/S0963180108090154.

Drucker, P. (2010) *Plan de Sucesión*. Boletín Gobierno Corporativo. Ciudad de México, MX: Deloitte.

EEA (2014) *La transición hacia una economía verde*. Copenhagen, DK: European Environment Agency.

EOI (2004) *Las Sociedades Agrarias de Transformación como entidades generadoras de empleo, desarrollo rural y economía social*. Madrid, ES: Escuela de Organización Industrial.

Ethugala, C. V. (2011) 'Expectations of the Private and Civil Stakeholders Responsiveness of the State Sector: Tea Industry of Sri Lanka', *Journal of Asia Pacific Business Innovation & Technology Management*, 1, pp. 13–19.

European Commission (2010) *The Common Agricultural Policy after 2013 - Public debate. Summary Report*. Bruselas, BE: Department of Agriculture and Rural Development.

Fearne, A., María García Álvarez-Coque, J., López-García Usach Mercedes, T. y García, S. (2013) 'Innovative firms and the urban/rural divide: the case of agro-food system', *Management Decision*. Edición de C. C. Williams, 51(6), pp. 1293–1310. doi: 10.1108/MD-12-2011-0482.

Fleitman, J. (2000) *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. Ciudad de México, MX: McGraw-Hill.

Flick, U. (2004) *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid, ES: Ediciones Morata.

Flyvbjerg, B., Holm, M. S. y Buhl, S. (2002) 'Underestimating costs in public works projects. Error or lie?', *Journal of the American Planning Association*, 68(3), pp. 279–295.

Forman, F. y Mackie, G. (2013) 'Introduction: New frontiers in global justice', *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 16(2), pp. 151–161. doi: 10.1080/13698230.2012.757905.

Foss, N. J. (1996) 'Introduction: the emerging competence perspective', en Foss, N. J. y Knudsen, C. (eds) *Towards a Competence Theory of the Firm*. Londres, RU y Nueva York, NY: Routledge (Volumen 2 de Routledge studies in business organization and networks), pp. 1–12.

Foucault, M. (1991) 'Governmentality', en Foucault, M., Burchell, G., Gordon, C., y Miller, P. (eds) *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. Chicago, IL: University of Chicago Press, pp. 87–104.

Freshvana (2018a) *Inicio*. [Figura 40]. Disponible en: <https://freshvana.com/> (Accesado el 8 de agosto de 2018).

Freshvana (2018b) *Socios de Camposeven y sus frutales, El corazón de Freshvana son nuestros agricultores. Os los presentamos*. [Figura 34]. Disponible en: <https://freshvana.com/blog/freshvana> (Accesado el 1 de agosto de 2018).

Friedmann, J. (1973) *Retracking America: a theory of transactive planning*. Garden City, NY: Anchor Press.

Friedmann, J. (1992) *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Oxford, UK: Blackwell.

Friedmann, J. (1993) 'Toward a Non- Euclidian Mode of Planning', *Journal of the American Planning Association*, 59(4), pp. 482–485. doi: 10.1080/01944369308975902.

- Fuchs, D. y Kalfagianni, A. (2014) 'Private food governance', en Thompson, P. B. y Kaplan, D. M. (eds) *Encyclopedia of Food and Agricultural Ethics*. Dordrecht, NL: Springer, pp. 1542–1550.
- Galanakis, C. M. (2016) 'Challenges and Opportunities', en Author (ed.) *Innovation Strategies in the Food Industry: Tools for Implementation*, pp. 293–304. doi: 10.1016/B978-0-12-803751-5.00015-5.
- Galanakis, C. M. y Schieber, A. (2014) 'Editorial of Special Issue on "Recovery and utilization of valuable compounds from food processing by-products"', *Food Research International*, 65, pp. 299–300. doi: 10.1016/j.foodres.2014.11.019.
- García-Rincón, C. (2010) *La motivación en el trabajo: teoría y práctica*. Madrid, ES: Escuela Europea de Negocios.
- García Álvarez-coque, J. M. (2002) 'Sección de introducción, presentación y agradecimiento', en *La agricultura mediterránea en el Siglo XXI*. 2.^a edición. Almería, ES: Cajamar Caja Rural (Mediterráneo Económico), pp. 7–10.
- García, J. M. y López-García, T. (2009) 'Los cambios en el consumo alimentario: repercusión en los productos mediterráneos', en *El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global*. Décimoquinta edición. Almería, ES: Cajamar Caja Rural (Mediterráneo Económico), pp. 247–262.
- García, J., Vía, J. y Xirinacs, L. M. (2006) *La dimensión cooperativa: economía solidaria y transformación social*. Barcelona, ES: Icaria (Economía solidaria y transformación social).
- Gareis, R. (1990) 'Handbook of management by projects', en *10th World Congress on Project Management*. 26 al 29 de junio, Vienna, AU: Manz.
- Gareis, R. (2005) *Happy Projects!* Vienna, AU: Manz.
- Garnett, T., Appleby, M. C., Balmford, A., Bateman, I. J., Benton, T. G., Bloomer, P., Burlingame, B., Dawkins, M., Dolan, L., Fraser, D., Herrero, M., Hoffmann, I., Smith, P., Thornton, P. K., Toulmin, C., Vermeulen, S. J. y Godfray, H. C. J. (2013) 'Sustainable Intensification in Agriculture: Premises and Policies', *Science Magazine*, 341, pp. 33–34. doi: 10.1126/science.1234485.
- Garrido, C. (2013) 'Estructura del cooperativismo agroalimentario en España', en *El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial*. 24.^a edición. Almería, ES: Cajamar Caja Rural (Mediterráneo Económico), pp. 173–204.
- Gémina (2016) *Las Sociedades Agrarias de Transformación, SATS*. Disponible en: <https://www.gemina.es/es/blog/91> (Accesado el 21 de enero de 2018).
- Genier, C., Stamp, M. y Pfitzer, M. (2013) 'Responsabilidad social empresarial para el desarrollo de las agroindustrias', en FAO (ed.) *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma, IT: FAO, pp. 249–284.
- Geraldi, J. G. (2008) 'The balance between order and chaos in multi-project firms: A conceptual model', *International Journal of Project Management*, 26(4), pp. 348–356. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.08.013.
- Glaser, B. G. (1978) *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press (Advances in the methodology of grounded theory).
- Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine (Observations Series).
- Godfray, H. C. J., Beddington, J. R., Crute, I. R., Haddad, L., Lawrence, D., Muir, J. F., Pretty, J., Robinson, S., Thomas, S. M. y Toulmin, C. (2010) 'Food Security: The Challenge of Feeding 9 Billion People', *Science*, 327, pp. 812–819. doi: 10.4337/9780857939388.
- Golini, R., Kalchschmidt, M. y Landoni, P. (2015) 'Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations', *International Journal*

of Project Management, 33(3), pp. 650–663. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.09.006.

Gómez-Arroyo, C. (2015) 'Atomización empresarial, necesidad de ganar tamaño y financiación de las empresas agroalimentarias españolas', en *El sector agro-mar-alimentario español: una visión renovada*. 28.^a edición. Almería, ES: Cajamar Caja Rural (Mediterráneo Económico), pp. 159–184.

González, H. (2017) *Brexit y sector agroalimentario: Dónde estamos, hacia dónde vamos*. 55.^a edición. Almería, ES: Cajamar Caja Rural.

González, T. y Cano, A. (2010) 'Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: tipos de análisis y proceso de codificación. Parte II', *Nure Investigación*, 45, p. 10.

Green, S. (2005) 'Strategic project management: From maturity model to project leadership', *Project Management Journal*, 36(2), pp. 60–73.

Guba, E. G. (1981) 'Criteria for Assessing the truthworthiness of naturalistic inquiries', *ERIC/ECTJ Anual*, 29(2), pp. 75–91.

Hakes, C. (2007) *The EFQM Excellence model for Assessing Organizational Performance: A management Guide*. Edición de J. Wilkinson. Zaltbommel, NL: Van Haren Publishing (Best Practice).

Hall, A. (2007) *Challenges to Strengthening Agricultural Innovation Systems: Where Do We Go From Here?* Maastricht, NL: UNU-MERIT (Working Paper Series).

Hannouf, M. y Assefa, G. (2017) 'Life Cycle Sustainability Assessment for Sustainability Improvements: A Case Study of High-Density Polyethylene Production in Alberta, Canada', *Sustainability*, 9(12), pp. 2332–2349. doi: 10.3390/su9122332.

Hasell, D. (2016) *Comunicación abierta: vital para el éxito del negocio*, Biblioteca American Management Association. Disponible en: http://www.amamex.org.mx/articulos/Comunicacion_Abierta_Vital_para_el_exito_del_negocio.html (Accesado el 15 de noviembre de 2016).

Helbrough, B. (1995) 'Computer assisted collaboration — the fourth dimension of project management?', *International Journal of Project Management*, 13(5), pp. 329–333. doi: 10.1016/0263-7863(95)00041-N.

Hellweg, S. y Canals, L. M. i (2014) 'Emerging approaches, challenges and opportunities in life cycle assessment', *Science*, 344(6188), pp. 1109–1113. doi: 10.1126/science.1248361.

Hermans, F. (2011) *Social Learning in Innovation Networks: How Multisectoral Collaborations Shape Discourses of Sustainable Agriculture*. Tesis Doctoral. Wageningen University.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. del P. (2010) *Metodología de la Investigación*. 5.^a edición. Ciudad de México, MX: McGraw-Hill.

Herrera-Reyes, A. T., Rivera, M. y De los Ríos, I. (2015) 'Social Learning in Innovation for Resilience of a Territory Through University-company Links', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, pp. 2117–2121. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.502.

Hobbs, B., Aubry, M. y Thuillier, D. (2008) 'The project management office as an organisational innovation', *International Journal of Project Management*, 26(5), pp. 547–555. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.05.008.

Holden, M. (2008) 'Social learning in planning: Seattle's sustainable development codebooks', *Progress in Planning*, 69, pp. 1–40.

Horton, P., Koh, L. y Guang, V. S. (2016) 'An integrated theoretical framework to enhance resource efficiency, sustainability and human health in agri-food systems', *Journal of Cleaner Production*, pp. 164–

169. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.08.092.

Hubeau, M., Marchand, F., Coteur, I., Mondelaers, K., Debruyne, L. y Van Huylenbroeck, G. (2017) 'A new agri-food systems sustainability approach to identify shared transformation pathways towards sustainability', *Ecological Economics*, 131, pp. 52–63. doi: 10.1016/j.ecolecon.2016.08.019.

Hubeau, M., Marchand, F. y Van Huylenbroeck, G. (2017) 'Sustainability experiments in the agri-food system: Uncovering the factors of new governance and collaboration success', *Sustainability*, 9(6), pp. 1027–1050. doi: 10.3390/su9061027.

Huemann, M., Keegan, A. E. y Turner, R. (2007a) 'Human resource management in the project-oriented company: A review', *International Journal of Project Management*, 25(3), pp. 315–323.

Huemann, M., Keegan, A. E. y Turner, R. (2007b) 'Human resource management in the project-oriented company: A review', *International Journal of Project Management*, 25(3), pp. 315–323. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.10.001.

Humphrey, J. y Memedovic, O. (2006) *Global value chains in the agrifood sector*. Vienna, AU: United Nations Industrial Development Organization.

Iakovou, E., Vlachos, D., Achillas, C. y Anastasiadis, F. (2012) 'A methodological framework for the design of green supply chains for the agrifood sector', en *2nd International Conference on Supply Chains (ICSC)*. Del 5 al 7 de octubre, Katerini, Grecia.

ICCPM (2012) *Complex Project Manager Competency Standards, Version 4.1*. Deakin, AU.

Ika, L. A., Diallo, A. y Thuillier, D. (2010) 'Project management in the international development industry', *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), pp. 61–93. doi: 10.1108/17538371011014035.

Ikerd, J. E. (1993) 'The need for a system approach to sustainable agriculture', *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 46(1–4), pp. 147–160. doi: 10.1016/0167-8809(93)90020-P.

IPCC (2014) *Climate Change 2014: Impacts, adaptation, vulnerability. Part A: Global and sectoral aspects. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Edición de C. B. Field, V. R. Barros, D. J. Dokken, K. J. Mach, M. D. Mastrandrea, T. E. Bilir, M. Chatterjee, K. L. Ebi, Y. O. Estrada, R. C. Genova, B. Girma, E. S. Kissel, A. N. Levy, S. MacCracken, P. R. Mastrandrea, y L. L. White. Cambridge, RU y Nueva York, NY: Cambridge University Press. doi: 10.1007/s13398-014-0173-7.2.

IPMA ICB (2015) *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management –ICB*. 4.^a edición. Nijkerk, NL: International Project Management Association.

IPMA OCB (2016) *Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects*. Amsterdam, NL: International Project Management Association.

ISO 21500:2012 *Guidance on project management*. International Organization for Standardization.

ISO 26000:2010 *Guidance on social responsibility*. International Organization for Standardization.

ISO 9000:2005 *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. International Organization for Standardization.

ISO 9001:2015 *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. International Organization for Standardization.

ISO 9004:2009 *Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad*. International Organization for Standardization.

Ivancevich, J. M. y Matteson, M. T. (2002) *Organizational Behavior and Management*. 6.^a edición. Boston, MA: McGraw-Hill.

Jaffee, S., Siegel, P. y Andrews, C. (2010) *Rapid Agricultural Supply Chain Risk Assessment: A conceptual framework*, *Agriculture and Rural Development Discussion Paper 47*. Washington, DC: The World Bank.

Jahn, T., Bergmann, M. y Keil, F. (2012) 'Transdisciplinarity: Between mainstreaming and marginalization', *Ecological Economics*, 79, pp. 1–10. doi: 10.1016/j.ecolecon.2012.04.017.

Jamieson, A. y Morris, P. W. G. (2004) 'Moving from corporate strategy to project strategy', en Pinto, J. K. y Morris, P. (eds) *The Wiley guide to managing projects*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, pp. 177–205.

Jaradat, Y. M. y Sy, M. V. U. (2012) 'Organizational communication practices of Toc Glycol company ltd., Thailand', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40(032), pp. 122–127. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.03.170.

Jonas, D., Kock, A. y Gemünden, H. G. (2013) 'Predicting Project Portfolio Success by Measuring Management Quality—A Longitudinal Study', *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(2), pp. 215–226. doi: 10.1109/TEM.2012.2200041.

Jugdev, K. y Thomas, J. (2002) 'Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage?', *Project Management Journal*, 33(4), pp. 4–14.

Kalfagianni, A. (2015) "'Just food". The normative obligations of private agrifood governance', *Global Environmental Change*, 31, pp. 174–186. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2015.01.007.

Kalra, S., Pathak, V. y Jena, B. (2013) 'Qualitative research', *Perspectives in Clinical Research*, 4(3), p. 192. doi: 10.4103/2229-3485.115389.

Kanchiswamy, C. N., Malnoy, M. y Maffei, M. E. (2015) 'Chemical diversity of microbial volatiles and their potential for plant growth and productivity', *Frontiers in plant science*, 6(151), pp. 1–23. doi: 10.3389/fpls.2015.00151.

Kanter, R. M. (1994) 'Collaborative advantage: The art of alliances', *Harvard Business Review*, 72(4), pp. 96–108.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992) 'The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance', *Harvard Business Review*, 1, pp. 71–79.

Kerzner, H. (2002) *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. Nueva York, NY: John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2005) *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. 2.^a edición. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Van Kleef, E., Van Trijp, H. C. M. y Luning, P. (2005) 'Consumer research in the early stages of new product development: A critical review of methods and techniques', *Food Quality and Preference*, 16(3), pp. 181–201. doi: 10.1016/j.foodqual.2004.05.012.

Kneuper, R. (2003) *CMMI - Verbesserung von Softwareprozessen mit Capability Maturity Model Integration*. Heidelberg, DE: Dpunkt Verlag.

Knickel, K., Brunori, G., Rand, S. y Proost, J. (2009) 'Towards a Better Conceptual Framework for Innovation Processes in Agriculture and Rural Development: From Linear Models to Systemic Approaches', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 15(2), pp. 131–146. doi: 10.1080/13892240902909064.

Koerner, M. y Klein, L. (2008) 'Projects as difference – towards a next practice of complex project management', en *22nd IPMA World Congress 'Project Management to Run'*. Roma, Italy: International Project Management Association.

Korter, D. C. (1980) *Community organization and rural development: A learning process approach*. Nueva York, NY: Ford Foundation.

Král, P. y Králová, V. (2016) 'Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication', *Journal of Business Research*, 69(11), pp. 5169–5174. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.099.

Krippendorff, K. (2004) *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 2.^a edición. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Kurtz, C. F. y Snowden, D. J. (2003) 'The New Dynamics of Strategy: Sense-making in a Complex-Complicated World', *IBM Systems Journal*, 42(3), pp. 462–483. doi: 10.1109/EMR.2003.24944.

Kwak, Y. H. y Ibbs, C. W. (2002) 'Project Management Process Maturity (PM)2 Model', *Journal of Management in Engineering*, 18(3), pp. 150–155. doi: 10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:3(150).

Kwak, Y. H., Sadatsafavi, H., Walewski, J. y Williams, N. L. (2015) 'Evolution of project based organization: A case study', *International Journal of Project Management*, 33(8), pp. 1652–1664. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.05.004.

Lachman, D. A. (2013) 'A survey and review of approaches to study transitions', *Energy Policy*, 58, pp. 269–276. doi: 10.1016/j.enpol.2013.03.013.

Lamine, C., Renting, H., Rossi, A., Wiskerke, J. S. C. (Han) y Brunori, G. (2012) 'Agri-Food systems and territorial development: innovations, new dynamics and changing governance mechanisms', en Darnhofer, I., Gibbon, D., y Dedieu, B. (eds) *Farming Systems Research into the 21st Century: The New Dynamic*. Springer, pp. 229–256. doi: 10.1007/978-94-007-4503-2.

Lamprinopoulou, C., Renwick, A., Klerkx, L., Hermans, F. y Roep, D. (2014) 'Application of an integrated systemic framework for analysing agricultural innovation systems and informing innovation policies: Comparing the Dutch and Scottish agrifood sectors', *Agricultural Systems*, 129, pp. 40–54. doi: 10.1016/j.agsy.2014.05.001.

Langreo, A. (2015) 'Las organización empresariales en el sector agroalimentario español', in *El sector agro-mar-alimentario español: una visión renovada*. 28.^a edición. Almería, ES: Cajamar Caja Rural (Mediterráneo Económico), pp. 89–118.

Lawshe, C. H. (1975) 'A quantitative approach to content validity', *Personnel Psychology*, 28(4), pp. 563–575. doi: 10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x.

Leonard-Barton, D. (1992) 'Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development', *Strategic Management Journal*, 13, pp. 111–125. doi: 10.1002/smj.4250131009.

Li, Y. y Lu, Y. (2009) 'Complex Projects Organization Networking: Perspectives from Centrality Centralization and Power', en *International Conference on Management and Service Science (MASS)*. IEEE, pp. 1–6. doi: 10.1109/ICMSS.2009.5302507.

Lichtman, M. (2012) *Qualitative research in education: a user's guide*. Los Ángeles, CA: SAGE.

Lobas, J. G. (2006) 'Leadership in Academic Medicine: Capabilities and Conditions for Organizational Success', *The American Journal of Medicine*, 119(7), pp. 617–621. doi: 10.1016/j.amjmed.2006.04.005.

Lofland, J. y Lofland, L. H. (1995) *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. 3.^a edición. Belmont, CA: Wadsworth (Sociology Series).

Loorbach, D. y Raak, R. Van (2006) 'Transition Management: Toward a prescriptive model for multi-level governance systems', en *2006 NIG Work Conference*. 9 de noviembre, Amsterdam, NL.

Loorbach, D. y Rotmans, J. (2010) 'The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases', *Futures*, 42(3), pp. 237–246. doi: 10.1016/j.futures.2009.11.009.

Luederitz, C., Schäpke, N., Wiek, A., Lang, D. J., Bergmann, M., Bos, J. J., Burch, S., Davies, A., Evans, J., König, A., Farrelly, M. A., Forrest, N., Frantzeskaki, N., Gibson, R. B., Kay, B., Loorbach, D., McCormick, K., Parodi, O., Rauschmayer, F., Schneidewind, U., Stauffacher, M., Stelzer, F., Trencher, G., Venjakob, J., Vergragt, P. J., von Wehrden, H. y Westley, F. R. (2017) 'Learning through evaluation – A tentative evaluative scheme for sustainability transition experiments', *Journal of Cleaner Production*, 169, pp. 61–76. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.09.005.

Luhmann, N. (2005) *Confianza*. 23.^a edición. Barcelona, ES: Anthropos (Biblioteca A. Sociedad).

Mansfield, E. (1991) 'Academic research and industrial innovation', *Research Policy*, 20(1), pp. 1–12.

MAPAMA (Sin fecha) 'Las empresas asociativas agrarias: la sociedad civil'. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente de España. Disponible en: https://www.mapama.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/soc_agrarias_tcm30-103406.pdf (Accesado: 15 de diciembre de 2017).

MAPAMA (2015) *Programa para la Sostenibilidad Integral de la Industria Agroalimentaria*. 3.^a edición. Madrid, ES: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente de España.

MAPAMA (2016) *El Sector Agroalimentario Español: Las Cifras de un Líder, Marca España*. Available at: http://www.alimentacion.es/es/boletin_informativo/2016/folleto-el-sector-agroalimentario-espaniol/boletin.pdf.

MAPAMA (2017) *Informe del Consumo de Alimentación en España 2016*. Madrid, ES: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente de España.

Martínez, M. (1996) *Comportamiento humano: nuevos metodos de investigacion*. 2.^a edición. Ciudad de México, MX: Trillas.

Martinsuo, M., Hensman, N., Artto, K., Kujala, J. y Jaafari, A. (2006) 'Project based management as an organizational innovation: drivers, changes, and benefits of adopting project-based management', *Project Management Journal*, 37(3), pp. 87–97.

Mata, G. (2008) *Estrategia y cultura de empresa*. Disponible en: <http://www.gustavomata.com/series/estrategia-y/estrategia-y-cultura-de-empresa> (Accesado el 18 de noviembre de 2016).

Matopoulos, A., Vlachopoulou, M., Manthou, V. y Manos, B. (2007) 'A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry', *Supply Chain Management*. Edición de G. I. Doukidis, 12(3), pp. 177–186. doi: 10.1108/13598540710742491.

Matson, P. A. y Vitousek, P. M. (2006) 'Agricultural Intensification: Will Land Spared from Farming be Land Spared for Nature?', *Conservation Biology*, 20(3), pp. 709–710. doi: 10.1111/j.1523-1739.2006.00442.x.

Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T. y Hodgson, D. (2006) 'From projectification to programmification', *International Journal of Project Management*, 24(8), pp. 663–674. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.09.014.

Meena, V. S., Meena, S. K., Bisht, J. K. y Pattanayak, A. (2016) 'Conservation agricultural practices in sustainable food production', *Journal of Cleaner Production*, 137, pp. 690–691. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.07.134.

- Men, L. R. (2015) 'The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness', *Public Relations Review*, 41(4), pp. 461–471. doi: 10.1016/j.pubrev.2015.06.021.
- Meynard, J.-M., Jeuffroy, M.-H., Le Bail, M., Lefèvre, A., Magrini, M.-B. y Michon, C. (2017) 'Designing coupled innovations for the sustainability transition of agrifood systems', *Agricultural Systems*, 157, pp. 330–339. doi: 10.1016/j.agsy.2016.08.002.
- Midler, C. (1995) "'Projectification" of the firm: The renault case', *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), pp. 363–375. doi: 10.1016/0956-5221(95)00035-T.
- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: CA: SAGE.
- Miles, M. y Huberman, M. A. (2003) *Analyse des données qualitatives*. 2.^a edición. Bruselas, BE: De Boeck Université.
- Mishra, P., Dangayach, G. S. y Mittal, M. L. (2011) 'An Ethical approach towards sustainable project Success', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, pp. 338–344. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.10.552.
- Mitrofan, N. y Bulborea, A. (2013) 'The Role of Organizational Communication in Structuring Interpersonal Relationships', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76(0), pp. 511–515. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.155>.
- Mittermaier, H. K. y Steyn, H. (2009) 'Project management maturity: an assessment of maturity for developing pilot plants', *South African Journal of Industrial Engineering*, 20(1), pp. 95–107.
- Molina, M. G. de, Fernández, D. S., Infante-Amate, J., Aguilera, E., Traver, J. V. y Guzmán, G. (2017) 'Decoupling Food from Land: The Evolution of Spanish Agriculture from 1960 to 2010', *Sustainability*, 9(12), pp. 2348–2366. doi: 10.3390/su9122348.
- Morris, P. W. G. (1997) *The Management of Projects*. Londres, RU: Thomas Telford.
- Morris, P. W. G. (2002) 'Science, objective knowledge and the theory of project management', *Civil Engineering*, 150(2), pp. 82–90. doi: 10.1680/cien.150.2.82.38547.
- Morris, P. W. G. y Pinto, J. (2004) *The Wiley guide to managing projects*. John Wiley & Sons.
- Moschitz, H., Roep, D., Brunori, G. y Tisenkopfs, T. (2015) 'Learning and Innovation Networks for Sustainable Agriculture: Processes of Co-evolution, Joint Reflection and Facilitation', *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 21(1), pp. 1–11. doi: 10.1080/1389224X.2014.991111.
- Mullaly, M. y Thomas, J. (2009) 'Exploring the dynamics of value and fit: Insights from project management', *Project Management Journal*, 40(1), pp. 124–135. doi: 10.1002/pmj.20104.
- Müller, R., Zhai, L., Wang, A. y Shao, J. (2016) 'A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification', *International Journal of Project Management*, 34(6), pp. 957–969. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.05.002.
- Notarnicola, B., Sala, S., Anton, A., McLaren, S. J., Saouter, E. y Sonesson, U. (2017) 'The role of life cycle assessment in supporting sustainable agri-food systems: A review of the challenges', *Journal of Cleaner Production*, 140, pp. 399–409. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.06.071.
- O'Rourke, D. (2014) 'The science of sustainable supply chains', *Science*, 344(6188), pp. 1124–1127. doi: 10.1126/science.1248526.
- Oakley, P. (1993) *Proyectos con la población: la práctica de la participación en el desarrollo*. 35.^a edición. Madrid, ES: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Colección Informes OIT).

OBS Business School (2018) *Tipos de proyectos y sus principales características*, *Project Management*. Disponible en: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/administracion-de-proyectos/tipos-de-proyectos-y-sus-principales-caracteristicas> (Accesado el 29 de junio de 2018).

Ocaña, J. (2013) *Gestión de proyectos con mapas mentales*. 2.^a edición. Alicante, ES: Editorial Club Universitario.

OGC (2010) *PRINCE2 Maturity Model (P2MM); Self-Assessment*. Londres, RU: Office of Government Commerce.

Ostrom, E. (2015) *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge, RU: Cambridge University Press.

Paauwe, J. (2004) *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford, RU: Oxford University Press.

Papke-Shields, K. E., Beise, C. y Quan, J. (2010) ‘Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?’, *International Journal of Project Management*, 28(7), pp. 650–662. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.11.002.

Patton, M. Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Londres, RU: SAGE.

Pedrosa, I., Suárez-álvarez, J. y García-cueto, E. (2014) ‘Evidencias sobre la validez de contenido : avances teóricos y métodos para su estimación content validity evidences: theoretical advances and estimation methods’, *Acción Psicológica*, 10, pp. 3–18.

Pettigrew, A. M. (2003) ‘Innovative forms of organizing: progress, performance, and process’, en Pettigrew, A. M., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Van den Bosch, F. A. J., Ruigrok, W., y Numagami, T. (eds) *Innovative forms of Organizing: international perspectives*. Londres, RU: SAGE, pp. 331–351.

Pincus, J. D., Rayfield, R. E. y Cozzens, M. D. (1991) ‘The Chief Executive Officer’s Internal Communication Role: A Benchmark Program of Research’, *Public Relations Research Annual*, 3(1–4), pp. 1–35. doi: 10.1207/s1532754xjpr0301-4_1.

Plaza, M. (2003) *Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total: aplicación a la empresa agroalimentaria*. Madrid, ES: EOI Empresa (Colección EOI empresas).

PMAJ (2017) *Program & Project Management for Enterprise Innovation*. 3.^a edición. Tokyo, JP: Project Management Association of Japan.

PMI (2013a) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge –PMBOK® Guide*. 5.^a edición. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

PMI (2013b) *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation*. 3.^a edición. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

PMI (2017) *Pulse of the Profession®: Transforming the High Cost of Low Performance, 9th Global Project Management Survey*.

Porter, M. E. (2011) ‘¿Qué es la estrategia?’, *Harvard Business Review*, Diciembre, pp. 100–117.

Pretty, J. N. (1995) ‘Participatory learning for sustainable agriculture’, *World Development*, 23(8), pp. 1247–1263. doi: 10.1016/0305-750X(95)00046-F.

Pretty, J. y Ward, H. (2001) ‘Migration, Social Capital and the Environment’, *World Development*, 29(2), pp. 209–227. doi: doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00098-X.

Programa de Desarrollo Rural de la Región de Murcia, 2007-2013. 8ª Versión (2015). Murcia, ES.

Quijano, R. A., Magaña, D. E. y Perez, C. A. (2011) 'Pertenencia y Compromiso: factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares', *Estudios Gerenciales*, 27(121), pp. 99–113.

Ramanathan, U. y Gunasekaran, A. (2014) 'Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships', *International Journal of Production Economics*, 147, pp. 252–259. doi: 10.1016/j.ijpe.2012.06.002.

Reinders, M. J., Van Der Lans, I. A., Fischer, A. R. H. y Van Trijp, H. C. M. (2013) *A review to collate information on external communication as a basis of innovation success (Deliverable 2.2), Seven Framework Programme.Theme: Food, Agriculture and Fisheries, and Biotechnology*. Wageningen, NL: Wageningen University & Research.

Renz, P. S. (2007) *Project Governance: Implementing corporate governance and business ethics in nonprofit organizations*. Edición de W. A. Müller y M. Bihn. Nueva York, NY: Springer Science & Business Media (Contributions to Economics).

Reyes, J. y Martínez-Almela, J. (2012) *Procesos de Proyectos y Competencias en Dirección de Proyectos*. Ciudad de Panamá, PA: IPMA-LATNET.

Rietiker, S., Cron, D., Dierig, S. y Wagner, R. F. (2011) 'Organisationale Kompetenz — eine neue Perspektive für die Projektarbeit', en Wagner, R. F. (ed.) *Organisationale Kompetenz im Projektmanagement*. GPM Band 5. Nürnberg: GPM Deutsche, Gesellschaft für Projektmanagement, pp. 13–25.

Ríos-Núñez, S. M. y Coq-Huelva, D. (2015) 'The Transformation of the Spanish Livestock System in the Second and Third Food Regimes', *Journal of Agrarian Change*, 15(4), pp. 519–540. doi: 10.1111/joac.12088.

Roos, Y. H., Fryer, P. J., Knorr, D., Schuchmann, H. P., Schroën, K., Schutyser, M. A. I., Trystram, G. y Windhab, E. J. (2016) 'Food Engineering at Multiple Scales: Case Studies, Challenges and the Future—A European Perspective', *Food Engineering Reviews*, 8(2), pp. 91–115. doi: 10.1007/s12393-015-9125-z.

Royal Society (2009) *Reaping the benefits: Science and the sustainable intensification of global agriculture*. Londres, RU.

Rubio, M. J. y Varas, J. (2004) *El análisis de la realidad en la intervención social: métodos y técnicas de investigación*. 3.^a edición. Madrid, ES: CCS (Volumen 9 de Campus).

Rueda, X., Garret, R. D. y Lambin, E. F. (2016) 'Corporate investments in supply chain sustainability: Selecting instruments in the agri-food industry', *Journal of Cleaner Production*, 142, pp. 2480–2492. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.026>.

Ruiz, J. I. (2012) *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, ES: Universidad de Deusto (Volumen 15 de Ciencias Sociales serie granate).

Saldaña, J. (2015) *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Sandín, M. P. (2003) *Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. Madrid, ES: McGraw-Hill.

Sastre-Merino, S., Negrillo, X. y Hernández-Castellano, D. (2013) 'Sustainability of Rural Development Projects within the Working With People Model: Application to Aymara Women Communities in the Puno Region, Peru.', *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(70), pp. 219–244.

Saynisch, M. (2010a) 'Beyond frontier of traditional project management: an approach to evolutionary, self-organizational principles and the complexity theory —results of the research program', *Project Management Journal*, 41(2), pp. 21–37. doi: 10.1002/pmj.20159.

- Saynisch, M. (2010b) 'Mastering complexity and changes in projects, economy, and society via project management second order (PM-2)', *Project Management Journal*, 41(5), pp. 4–20. doi: 10.1002/pmj.20167.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational culture and leadership*. 2.^a edición. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (2013) *Capitalism, socialism, and democracy*. (Trabajo original publicado en 1943). Routledge.
- SEI (1995) *A Systems Engineering Capability Maturity Model*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- Seidel, J. y Kelle, U. (1995) 'Different Functions of Coding in the Analysis of Textual Data', en Kelle, U. y Bird, K. (eds) *Computer-Aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods and Practice*. Londres, RU: SAGE, p. 224.
- Shenhar, A. J. (2001) 'One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains', *Management Science*, 47(3), pp. 394–414. doi: 10.1287/mnsc.47.3.394.9772.
- Sherman, R. R. y Webb, R. B. (1988) *Qualitative research in education*. Londres, RU: Taylor & Francis (Explorations in Ethnography).
- Sidhu, J. (2003) 'Mission statements: Is it time to shelve them?', *European Management Journal*, 21(4), pp. 439–446. doi: 10.1016/S0263-2373(03)00072-0.
- Da Silva, C. A. y Baker, D. (2013) 'Introducción', en FAO (ed.) *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma, IT: FAO, pp. 1–10.
- Silverman, D. (2015) *Interpreting Qualitative Data*. 5.^a edición. Londres, RU: SAGE.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. y Simchi-Levi, E. (2009) *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*. McGraw-Hill.
- Söderlund, J. y Bredin, K. (2006) 'HRM in project-intensive firms: Changes and challenges', *Human Resource Management*, 45(2), pp. 249–265. doi: 10.1002/hrm.20107.
- Soussana, J.-F. (2014) 'Research priorities for sustainable agri-food systems and life cycle assessment', *Journal of Cleaner Production*, 73, pp. 19–23. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.02.061.
- Srivannaboon, S. y Milosevic, D. Z. (2006) 'A two-way influence between business strategy and project management', *International Journal of Project Management*, 24(6), pp. 493–505. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.03.006.
- Srivastava, P., Singh, R., Tripathi, S. y Raghubanshi, A. S. (2016) 'An urgent need for sustainable thinking in agriculture - An Indian scenario', *Ecological Indicators*, 67, pp. 611–622. doi: 10.1016/j.ecolind.2016.03.015.
- Stacey, R. D. (1995) 'The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes', *Strategic Management Journal*, 16(6), pp. 477–495. doi: 10.1002/smj.4250160606.
- Stimpert, J. L. y Duhaime, I. (1997) 'Seeing the Big Picture: The Influence of Industry, Diversification, and Business Strategy on Performance', *The Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 560–583.
- Stratta, R., De los Ríos, I. y González, M. (2017) 'Developing Competencies for Rural Development Project Management through Local Action Groups: The Punta Indio (Argentina) Experience', en Appiah-Opoku, S. (ed.) *International Development*. InTech, pp. 153–172.

Strauss, A. L. (1987) *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, RU: Cambridge University Press.

Šūmane, S., Kunda, I., Knickel, K., Strauss, A., Tisenkopfs, T. y De los Ríos, I. (2018) 'Local and farmers' knowledge matters! How integrating informal and formal knowledge enhances sustainable and resilient agriculture', *Journal of Rural Studies*, 59, pp. 232–241.

The Aspen Institute (1996) *Measuring community capacity building, Tools for practice. A workbook-in-progress for rural communities*. Washington, DC: The Aspen Institute.

Thomas, J. y Mengel, T. (2008) 'Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education', *International Journal of Project Management*, 26, pp. 304–315.

Tilman, D. y Clark, M. (2014) 'Global diets link environmental sustainability and human health', *Nature*. Nature Publishing Group, 515(7528), pp. 518–522. doi: 10.1038/nature13959.

Tilman, D. y Clark, M. (2015) 'Food, Agriculture & the Environment: Can We Feed the World & Save the Earth?', *Daedalus*, 144(4), pp. 8–23. doi: 10.1162/DAED_a_00350.

Too, E. G. y Weaver, P. (2014) 'The management of project management: A conceptual framework for project governance', *International Journal of Project Management*, 32(8), pp. 1382–1394. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006.

Torres, A. (1998) *Estrategias y técnicas de investigación cualitativa*. Bogotá, CO: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Trenzado, G. (2013) 'Las cooperativas en la UE: el modelo nórdico y el modelo mediterráneo', in *El papel del Cooperativismo Agroalimentario en la Economía Mundial*. 24.^a edición. Almería, ES: Cajamar Caja Rural, pp. 119–138.

Trinidad, A., Carrero, V. y Soriano, R. M. (2006) *Teoría fundamentada 'Grounded theory': la construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid, ES: Centro de Investigaciones Sociológicas (Volumen 37 de Cuadernos metodológicos).

Tsolakis, N. K., Keramydas, C. A., Toka, A. K., Aidonis, D. A. y Iakovou, E. T. (2014) 'Agrifood supply chain management: A comprehensive hierarchical decision-making framework and a critical taxonomy', *Biosystems Engineering*. IAgRE, 120, pp. 47–64. doi: 10.1016/j.biosystemseng.2013.10.014.

Tukker, A., Goldbohm, R. A., De Koning, A., Verheijden, M., Kleijn, R., Wolf, O., Pérez-Domínguez, I. y Rueda-Cantuche, J. M. (2011) 'Environmental impacts of changes to healthier diets in Europe', *Ecological Economics*, 70(10), pp. 1776–1788. doi: 10.1016/j.ecolecon.2011.05.001.

Turner, R. y Keegan, A. E. (2001) 'Mechanisms of governance in the project-based organization', *European Management Journal*, 19(3), pp. 254–267. doi: 10.1016/S0263-2373(01)00022-6.

Ugalde-Binda, N. (2014) 'The role of intellectual capital and entrepreneurial characteristics as innovation drivers', *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), pp. 41–60.

Ulrich, D. (2013) *Human Resource Champions: The New Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Valles, M. S. (2014) *Entrevistas cualitativas*. Madrid, ESP (Cuadernos Metodológicos).

Vargas, C. (2009) 'Las sociedades agrarias de transformación en España. Defectos legales y ventajas operativas', *Estudios Agrarios*, pp. 75–108.

Vauterin, J. J. (2012) *The Demand for Global Student Talent: Capitalizing on the Value of University-industry Collaboration*. Lappeenranta, FI.

Volberda, H. W. y Lewin, A. Y. (2003) 'Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution', *Journal of Management Studies*, 40(8), pp. 2111–2136. doi: 10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x.

Van der Vorst, J. (2006) 'Performance measurement in agri-food supply-chain networks', en Ondersteijn, C. J. M., Wijnands, J. H. M., Huirne, R. B. M., y Kooten, O. van (eds) *Quantifying the Agri-Food Supply Chain*. Netherlands: Springer, pp. 13–24. doi: 10.1007/1-4020-4693-6_2.

Wagner, R. F. (2010) 'Reifegradmodelle im Projektmanagement', en Möller, T., Campana, C., Lange, D., Gemünden, H. G., y Mayer, P. E. (eds) *Projekte erfolgreich managen*. Köln: TÜV Media.

Wagner, R. F. (2012) 'Organisational competence in project management — new perspectives on assessing and developing organisations', *Journal of Project, Program and Portfolio Management*, 3(1), pp. 45–57.

Wagner, R. F. (2017) *The Chief Project Officer (CPO) –A new role for project-oriented organisations*, IPMA Blog. Disponible en: <http://blog.ipma.world/chief-project-officer-cpo-new-role-project-oriented-organisations/> (Accesado el 1 de enero de 2017).

Westerveld, E. (2003) 'The Project Excellence Model: Linking success criteria and critical success factors', *International Journal of Project Management*, 21(6), pp. 411–418. doi: 10.1016/S0263-7863(02)00112-6.

White, C., Vanc, A. y Stafford, G. (2010) 'Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence', *Journal of Public Relations Research*, 22(1), pp. 65–84. doi: 10.1080/10627260903170985.

Whitty, S. J. y Maylor, H. (2009) 'And then came Complex Project Management (revised)', *International Journal of Project Management*. 27(3), pp. 304–310. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.03.004.

Williams, T. M. (1999) 'The need for new paradigms for complex projects', *International Journal of Project Management*, 17(5), pp. 269–273. doi: 10.1016/S0263-7863(98)00047-7.

Wilson, C. y Tisdell, C. (2001) 'Why farmers continue to use pesticides despite environmental, health and sustainability costs', *Ecological Economics*, 39(3), pp. 449–462. doi: 10.1016/S0921-8009(01)00238-5.

Wisner, J. D., Leong, G. K. y Tan, K.-C. (2005) *Principles of supply chain management: a balanced approach*. Boston, MA: Cengage Learning.

World Commission on Environment and Development (1987) *Our Common Future*. Oxford, RU: Oxford University Press.

World Resources Institute (2008) *World Resources: Roots of Resilience - Growing the Wealth of the Poor*. Washington, DC.

Yazici, H. J. (2009) 'The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance', *Project Management Journal*, 40(3), pp. 14–33. doi: 10.1002/pmj.20121.

Yeo, K. T. (1993) 'Systems thinking and project management — time to reunite', *International Journal of Project Management*, 11(2), pp. 111–117. doi: 10.1016/0263-7863(93)90019-J.

Zamagni, A. (2012) 'Life cycle sustainability assessment', *Int. J. Life Cycle Assess.*, 17, pp. 373–376.

Ziemelis, K. y Allen, L. (2001) 'Complex systems', *Nature insight review*, 410(6825), pp. 241–284. doi: 10.1038/35065672.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I.	Producción científica asociada a la tesis.....	223
Anexo II.	Términos metodológicos utilizados y sus definiciones	225
Anexo III.	Adaptación del sistema de conceptos inicial al guión de entrevista.....	227
Anexo IV.	Consentimiento de confidencialidad informado	235
Anexo V.	Preguntas del proyecto Rethink cuyas respuestas han servido de apoyo al estudio	237
Anexo VI.	Nuevo guión de entrevista tras la integración del conocimiento experto y experimentado..	239
Anexo VII.	Cartas de presentación a jueces expertos	245
Anexo VIII.	Validación cuantitativa del instrumento para la implementación del modelo	247
Anexo IX.	Matrices cualitativas.....	251

TABLAS DEL ANEXO III

Tabla III. 1-	Adaptación del sistema de conceptos inicial al guión de entrevista en relación a las competencias organizacionales en dirección de proyectos	227
Tabla III. 2-	Adaptación del sistema de conceptos inicial al guión de entrevista, en relación al Working With People	233
Tabla III. 3-	Adaptación del guión de entrevista específico para los socios a entrevistar en este estudio	233

TABLAS DEL ANEXO VIII

Tabla VIII. 1-	Índice de validez de contenido relativo a las Competencias Organizacionales en Dirección de Proyectos	247
Tabla VIII. 2-	Índice de validez de contenido relativo al Working With People	249

MATRICES CUALITATIVAS DE ANEXO IX

Matriz 1.	Gobernanza.....	251
Matriz 2.	Iniciativas estratégicas de responsabilidad social	268
Matriz 3.	Valores en las relaciones interpersonales	273
Matriz 4.	Acciones que generan aprendizaje social	279
Matriz 5.	Iniciativas estratégicas de carácter técnico-empresarial.....	283
Matriz 6.	Práctica y desarrollo de la dirección de proyectos.....	294
Matriz 7.	Gestión de las competencias de las personas.....	299

ANEXO I. PRODUCCIÓN CIENTÍFICA ASOCIADA A LA TESIS

1. Artículos JCR

Q2	Herrera-Reyes, A., De los Ríos, I. y Martínez-Almela, J. (2018) 'Project-Based Governance Framework for an Agri-Food Cooperative', <i>Sustainability</i> , 10(6), p. 1881. doi: 10.3390/su10061881.
Q4	De los Ríos, I., Herrera-Reyes, A. T. y Guillén, J. (2015) 'Complejidad en la Dirección de Proyectos: análisis conceptual desde el modelo Working With People', <i>DYNA Ingeniería e Industria</i> , 90(3), pp. 23–23. doi: 10.6036/7124.
Q4	De los Ríos, I., Guillén, J. y Herrera-Reyes, A. T. (2013) 'Complexity in the Management of Rural Development Projects: Case of LASESA (Spain)', <i>Cuadernos De Desarrollo Rural</i> , 10(71), pp. 167–186.

2. Ponencias en Congresos

- Herrera-Reyes, A. T. (2017) 'Project Management For An Agro-food Cooperative', in *13th International Conference on Organization, Technology and Management in Construction (OTMC 2017) and Project Management Research Workshop*. Poreč, HR: Croatian Association for Construction Management and University of Zagreb, pp. 688–692. ISBN 978-953-8168-21-5.
- Herrera-Reyes, A. T., Martínez-Almela, J. y De los Ríos, I. (2017) 'Challenges for Projects and Project Management in Agrifood Sector', in *11th International Conference on Project Management (ProMAC 2017)*. Munich, DE: The Society of Project Management, pp. 961–969. ISBN 978-4-902378-55-9.
- Herrera-Reyes, A. T., Martínez-Almela, J. y De los Ríos, I. (2017) 'La Dirección de Proyectos en el Sector Agroalimentario: su importancia para afrontar los desafíos del siglo XXI', en *I Congreso Internacional de Ingeniería y Dirección de Proyectos y III Congreso Regional IPMA - LATNET*. Lima, PE: Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería, pp. 131–143. ISBN 978-9972-48-190-1.

3. Otros Artículos y Publicaciones

- Herrera-Reyes, A. T., Rivera, M. y De los Ríos, I. (2015) 'Social Learning in Innovation for Resilience of a Territory Through University-company Links', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, pp. 2117–2121. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.502.
- De los Ríos, I., García, C., Herrera-Reyes, A. T. y Rivera, M. (2015) *Innovation and social learning in organic vegetable production in the Region of Murcia (Spain)*. *RETHINK Case Study Report*.
- De los Ríos, I., Herrera-Reyes, A. T. y Guillén, J. (2014) 'La complejidad en Dirección de Proyectos: Dimensiones y marcos de trabajo a nivel internacional', *DYNA Management*, 2(3), p. 9 p. doi: 10.6036/MN7008.

ANEXO II. TÉRMINOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS Y SUS DEFINICIONES

<i>Término</i>	<i>Definición</i>
<i>Análisis de contenido</i>	<i>Es una técnica de investigación que consiste en formular, a partir de los datos, inferencias válidas y replicables que puedan aplicarse a un contexto (Krippendorff, 2004, p.18). Pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido manifiesto (Berelson, 1952, p.17).</i>
<i>Categorías</i>	<i>Son conceptos de un alto nivel de abstracción, bajo los cuales emergen otros conceptos de menor nivel que comparten una serie de propiedades (Corbin y Strauss, 2008, p.159).</i>
<i>Categorización</i>	<i>Consiste en el acto de asignar conceptos a un nivel más abstracto (Corbin y Strauss, 2008) y asignar un nombre (Torres, 1998).</i>
<i>Codificación</i>	<i>Significa categorizar segmentos de los datos en un nombre corto que de manera simultánea resume y explique cada uno de los fragmentos de los datos (Charmaz, 2006, p.43)</i>
<i>Código</i>	<i>Los códigos sirven como mecanismo heurístico para el descubrimiento (Seidel y Kelle, 1995).</i>
<i>Código construido</i>	<i>Tomando como aporte la relación que hacen (Auerbach y Silverstein, 2003) sobre tema con código, y el aporte de al explicar que en esta investigación se utiliza la definición de código construido como la palabra creada por el investigador para definir el contenido de un discurso.</i>
<i>Concepto</i>	<i>Son palabras que representan ideas contenidas en los datos (Corbin y Strauss, 2008).</i>
<i>Comparación constante</i>	<i>Es el proceso analítico por el que se comparan diferentes fragmentos de los datos en busca de similitudes y diferencias (Corbin y Strauss, 2008, p.65).</i>
<i>Dimensión</i>	<i>Según Corbin y Strauss (2008, p.45), las dimensiones son variaciones de una propiedad a lo largo de un registro.</i>
<i>Familia de códigos</i>	<i>Agrupación de ideas que se repiten en los datos (Auerbach y Silverstein, 2003).</i>
<i>Memo</i>	<i>Son registros escritos del análisis (Corbin y Strauss, 2008, p.117).</i>

<i>Término</i>	<i>Definición</i>
<i>Memoing</i>	A partir del aporte de Charmaz (2006), se define en esta investigación como un método que permite el análisis de los datos en una etapa temprana de la investigación a través de la escritura de memos.
<i>Propiedades</i>	<i>Son características que definen y describen conceptos</i> (Corbin y Strauss, 2008, p.159).
<i>Saturación teórica</i>	<i>Es el punto en el proceso de análisis en el que todas las categorías están bien desarrolladas en términos de sus propiedades, dimensiones y variaciones</i> (Corbin y Strauss, 2008, p.263).
<i>Teoría</i>	Conjunto de ideas que en conjunto explican una parte del conocimiento humano, está formada por conceptos y su función es definir o explicar un fenómeno (Martínez, 1996; Silverman, 2015).

ANEXO III. ADAPTACIÓN DEL SISTEMA DE CONCEPTOS INICIAL AL GUIÓN DE ENTREVISTA

Tabla III. 1- *Adaptación del sistema de conceptos inicial al guión de entrevista en relación a las Competencias Organizacionales en Dirección de Proyectos*

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas provenientes de la literatura</i>	<i>Preguntas adaptadas al guión de entrevista</i>
<i>A1. GOBERNANZA DE PP&P</i>		
<i>A1.1. Misión, visión y estrategia</i>	¿Tiene la organización una misión, visión y estrategia de PP&P?	
	¿Está la misión, visión y estrategia de PP&P alineada con la misión, visión y estrategia generales de la organización?	
	¿Comunica eficazmente la alta dirección la misión, visión y estrategia de PP&P a todas las partes interesadas y proporciona los recursos necesarios?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted conoce la misión, visión de la organización? • ¿Y la estrategia? • ¿De qué forma las ha conocido? • ¿Sabe si se evalúan y actualizan regularmente? • ¿Quiénes han participado en su formulación? • ¿Se comunican a todo el personal?
	¿Se evalúan y actualizan de forma regular la misión, visión y estrategia de PP&P?	
	¿Tiene la organización un proceso para reunir, analizar y evaluar la información relevante respecto a la misión, visión y estrategia de PP&P, incluyendo un proceso de lecciones aprendidas?	
<i>A1.2. Objetivos para el desarrollo de la dirección de PP&P</i>	¿Involucra la alta dirección a las partes interesadas relevantes (por ejemplo: a los directores de PP&P y al personal) mientras desarrolla o actualiza la misión, visión y estrategia de PP&P?	
	¿Tiene la organización objetivos para el desarrollo de la dirección de PP&P?	
	¿Están los objetivos para el desarrollo de la dirección de PP&P alineados con la misión, visión y estrategia de PP&P de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted sabe si la organización tiene la intención de trabajar por proyectos? • ¿Sabe si tienen objetivos claros para desarrollar la DP? • ¿Sabe si tienen un proceso definido para su desarrollo?

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas provenientes de la literatura</i>	<i>Preguntas adaptadas al guión de entrevista</i>
<i>A1.3. Liderazgo</i>	¿Se actualizan regularmente los objetivos para el desarrollo de la dirección de PP&P?	• ¿Se comunica a todo el personal la intención de trabajar por proyectos? ¿De qué forma?
	¿Tiene la organización un proceso para desarrollar la dirección de PP&P, recopilar, analizar, evaluar y utilizar toda la información relevante, incluyendo un proceso de lecciones aprendidas?	• ¿Considera que el director general y demás directivos están involucrados activamente en el proceso de desarrollar la DP? ¿Por qué lo piensa?
	¿Están todas las partes interesadas (por ejemplo, los directores de PP&P y el personal) involucrados activamente durante el desarrollo de la dirección de PP&P?	
	¿Muestran compromiso todos los niveles directivos y están activamente implicados en PP&P?	• ¿Considera que el director general, los demás directivos y el resto del personal están implicados y comprometidos con la empresa? ¿Por qué?
	¿La alta dirección define y comunica las metas y aclara sus expectativas para la dirección de PP&P?	• ¿El director general comunica claramente las metas y expectativas para la organización en general? ¿De qué forma lo hace?
	¿Permite la organización el desarrollo de competencias de liderazgo en PP&P?	• ¿Y ustedes como directivos, comunican claramente las metas y expectativas relacionadas con sus áreas de trabajo al personal bajo su cargo? ¿De qué forma?
	¿Establecen todos los niveles directivos una comunicación amplia con y entre las partes interesadas de los PP&P?	• ¿El director general fomenta el desarrollo de las competencias de liderazgo en su equipo? ¿De qué forma?
<i>A1.4. Objetivos para el desempeño</i>	¿Están todas las partes interesadas (por ejemplo: el personal de PP&P) proporcionando retroalimentación activamente con respecto al liderazgo mostrado en PP&P?	• ¿Ustedes como directivos, fomentan esta competencia entre el personal bajo su mando? ¿De qué forma?
	¿Fomenta la organización un proceso de toma de decisiones sólido que conecte a los niveles estratégico y operacional?	• ¿Se involucra a los directivos en la toma de decisiones estratégicas?
	¿Tiene la organización objetivos para el desempeño para los PP&P?	• ¿Están definidos los objetivos para el desempeño y sus respectivos KPIs, a nivel general y por cada área de trabajo en particular?
	¿Tiene la organización objetivos para el desempeño para los directores de PP&P?	

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas provenientes de la literatura</i>	<i>Preguntas adaptadas al guión de entrevista</i>
	<p>¿Define la alta dirección los objetivos para el desempeño (por ejemplo: usando KPIs) y clarifican sus expectativas de desempeño?</p> <p>¿Hace la organización seguimiento y controla el desempeño de forma regular?</p> <p>¿Proporcionan los directores de PP&P y el personal, retroalimentación sobre el desempeño?</p> <p>¿Implementa la organización acciones correctivas si estos objetivos no se alcanzan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se hace un seguimiento regular, utilizando dichos KPIs, del cumplimiento de los objetivos formulados? • ¿Usted proporciona a la dirección (o a su superior inmediato) información sobre los avances en su área de trabajo? • ¿Qué tipo de medidas toman si los objetivos no son alcanzados?
A2. DIRECCIÓN DE PP&P		
A2.1. <i>Definición de PP&P y de diferentes categorías de proyectos</i>	<p>¿Tiene la organización una definición clara de qué es un proyecto y qué es un programa y cómo se diferencian de otras actividades?</p> <p>¿Define la organización diferentes categorías de proyectos (por ejemplo, dependiendo de la complejidad de un proyecto)?</p> <p>¿Tiene la organización definida la función de un portafolio de proyectos y su contribución para alcanzar tanto la misión, visión y estrategia generales como las de PP&P?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted sabe qué es un proyecto? • ¿Lo sabe diferenciar de las operaciones? • ¿Conocen en la organización distintas categorías de proyectos? • ¿Existe documentación de las iniciativas de proyectos que ejecutan?
A2.2. <i>Estándares y procedimientos para la dirección de PP&P</i>	<p>¿Tiene la organización estándares para dirigir PP&P (por ejemplo, procesos, métodos y herramientas)?</p> <p>¿Tiene la organización estándares para gestionar la obtención de beneficios?</p> <p>¿Tiene la organización procedimientos para adaptar esos estándares a las necesidades específicas de cada PP&P?</p> <p>¿Tiene la organización un proceso para consolidar los informes de progreso de los proyectos y programas a nivel del portafolio?</p> <p>¿Son los estándares de PP&P accesibles, comprendidos y aplicados por todo el personal interno y externo relevante y por los directores de PP&P?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted conoce estándares para la DP? ¿Cuáles? • ¿Sabe si en la organización se plantean trabajar más adelante con un estándar específico para la DP? ¿Con cuál? • ¿Considera que en su organización se trabaja por proyectos? ¿Por qué? • Sobre lo que usted considera que es un proyecto, ¿qué iniciativas de proyectos han llevado a cabo en la organización? • ¿Qué iniciativas tienen actualmente en ejecución y cuáles tienen previsto realizar? • ¿Podría mencionar posibles proyectos necesarios en su área de trabajo?

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas provenientes de la literatura</i>	<i>Preguntas adaptadas al guión de entrevista</i>
	¿Proporcionan todos los usuarios de dichos estándares retroalimentación y sugerencias para su mejora continua?	
A3. COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS		
A3.1. <i>Requisitos de competencias de las personas</i>	¿Gestiona la organización los requerimientos de competencias cualitativas de todas las personas involucradas en PP&P (por ejemplo, un modelo de competencias, descripción de puestos de trabajo para todas las funciones de PP&P)?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están descritas las funciones y responsabilidades de todos los puestos de trabajo? • ¿Están definidas las competencias requeridas para cada puesto?
	¿Gestiona la organización los requerimientos de competencia cuantitativos de todas las personas involucradas en PP&P (por ejemplo, RRHH y los planes de sucesión)?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está establecido el nivel de conocimiento exigido y si se necesita experiencia o no para cada uno de esos puestos?
	¿Proporciona la organización estándares, normas y directrices para definir, planificar y controlar los requerimientos de competencia de las personas?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted tiene el documento que contiene la descripción de su puesto? • ¿Sabe si la organización tiene definidos planes de sucesión para su personal?
	¿Los estándares, las normas y directrices se comprenden y son aplicados por todo el personal y por los directores de PP&P?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hacen uso de alguna herramienta para controlar y planificar las competencias que se necesitan para cada puesto de trabajo?
	¿Proporcionan todos los directores y el personal de PP&P retroalimentación y sugerencias para la mejora continua de los requerimientos de competencia de las personas y sus respectivos estándares?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Si para el mejor desempeño de su área de trabajo usted considera que necesita personas con competencias específicas, lo manifiesta al director general?
A3.2. <i>Estado actual de las competencias de las personas</i>	¿Analiza la organización el estado actual de las competencias de las personas involucradas en PP&P (por ejemplo, la evaluación de competencias, el análisis comparativo, el análisis de brechas)?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En la organización evalúan regularmente el estado de las competencias del personal?
	¿Define la organización acciones correctivas, si los requisitos no se cumplen (por ejemplo, la adquisición o desarrollo de competencias personales)?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Disponen de una herramienta para hacer la evaluación?

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas provenientes de la literatura</i>	<i>Preguntas adaptadas al guión de entrevista</i>
<i>A3.3. Adquisición de las competencias de las personas</i>	¿Proporciona la organización estándares, normas y directrices para analizar, definir y evaluar el estado de las competencias de las personas?	• ¿Qué acciones emprenden si detectan que no se cumple con las competencias requeridas para determinado puesto de trabajo?
	¿Se comprenden y aplican los estándares, las normas y directrices?	
	¿Proporcionan todos los directores y el personal de PP&P, retroalimentación concerniente al estado de competencia de las personas y los respectivos estándares?	• ¿Tienen establecido un procedimiento para la contratación de personal? • Cuando necesitan cubrir un puesto de trabajo determinado, ¿utilizan personas que ya trabajan en la organización? Comente • Cuando necesitan contratar nuevo personal, ¿qué tipo de fuentes externas utilizan? • ¿Evalúan al candidato basados en los requisitos de competencias establecidos para el puesto que va a ocupar?
	¿Proporciona la organización estándares para identificar, evaluar, seleccionar y asignar a las personas (por ejemplo, reclutamiento, centro de evaluación, asignación de trabajos)?	
	¿Utiliza la organización las fuentes internas y externas disponibles para la adquisición de las competencias de personas (por ejemplo, el mercado de trabajo, los contratistas o proveedores de servicios)?	
	¿Evalúa la organización la idoneidad de las personas en base a los requisitos definidos antes de contratarles y asignarles tareas en PP&P?	
	¿Están los estándares, las normas y directrices comprendidas y son aplicadas?	
<i>A3.4. Desarrollo de las competencias de las personas</i>	¿Proporcionan todos los directores y el personal de PP&P retroalimentación concerniente a la adquisición de competencias de las personas y sus respectivos estándares?	• ¿De qué forma se fomenta el desarrollo de las competencias del personal que ya trabaja en la organización y que no cumple con los requisitos exigidos? • Cuando necesitan proporcionar capacitación interna, ¿utilizan fuentes internas o externas para hacerlo?
	¿Proporciona la organización estándares para seleccionar, llevar a cabo y evaluar el desarrollo de las competencias de las personas (por ejemplo, entrenamiento, formación y tutoría)?	
	¿Utiliza la organización las fuentes disponibles internas y externas para el desarrollo de las competencias de personas (por ejemplo, formación en el trabajo, formación externa y certificación)?	

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas provenientes de la literatura</i>	<i>Preguntas adaptadas al guión de entrevista</i>
	<p>¿Evalúa la organización los resultados del desarrollo de las competencias de las personas?</p> <hr/> <p>¿Se comprenden y se aplican los estándares, normas y directrices aplicados?</p> <p>¿Proporcionan todos los directores y el personal de PP&P retroalimentación con respecto al desarrollo de las competencias de las personas y los respectivos estándares?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son evaluados los resultados de las nuevas competencias desarrolladas y se hacen seguimiento de ellas?

Tabla III. 2- Adaptación del sistema de conceptos inicial al guión de entrevista, en relación al Working With People

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas para profundizar y desarrollar según surja</i>
B1. ÁMBITO ÉTICO – SOCIAL	
<i>B1.1. Elementos de carácter ético y social</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué elementos de carácter ético y sobre las relaciones sociales destacan?
B2. ÁMBITO TÉCNICO - EMPRESARIAL	
<i>B2.1. Iniciativas estratégicas de carácter técnico-empresarial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué iniciativas de carácter técnico-empresarial destacan?
B3. ÁMBITO POLÍTICO - CONTEXTUAL	
<i>B3.1. Iniciativas estratégicas relacionadas con factores externos a la organización</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué iniciativas relacionadas con factores externos a la organización destacan?
B4. APRENDIZAJE SOCIAL	
<i>B4.1. Elementos de integración que generan aprendizaje social</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué elementos de integración que generen aprendizaje social destacan?

Tabla III. 3- Adaptación del guión de entrevista específico para los socios a entrevistar en este estudio

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas para el guión de entrevista</i>
A1. Sobre la Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspectos positivos destacaría sobre la dirección general de la organización? • ¿Qué aspectos mejoraría sobre la dirección general de la organización? • ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar en las distintas áreas de trabajo? • ¿Conoce la misión, visión y estrategia de la organización?
B1. Sobre el ámbito Ético - Social	
<i>B1.1. Elementos de carácter ético y social</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo definiría la relación con la organización? • ¿Tiene contacto con todas las áreas de trabajo? ¿Con cuáles tiene más contacto? • ¿Cómo definiría la comunicación con el director general? • ¿Cómo es la comunicación con los directivos? • ¿Cómo es la relación entre ustedes, los socios? ¿Cómo la definiría? (Aspectos a destacar, aspectos a mejorar) • ¿Cómo percibe la relación entre los demás socios y la organización? (Aspectos positivos a destacar, aspectos a mejorar) • ¿Qué aspectos de la comunicación se podrían mejorar?

ANEXO IV. CONSENTIMIENTO DE CONFIDENCIALIDAD INFORMADO

A los participantes de la investigación:

Quien les entrevista es Ana Teresa Herrera, doctoranda en la Universidad Politécnica de Madrid. Hemos venido interactuando en el proceso de investigación del proyecto Rethink desde septiembre del 2013, conjuntamente con la Universidad y el Grupo Gesplan; investigación que a su vez es parte de mi tesis doctoral.

El propósito de estas entrevistas es evaluar la dirección de la empresa, a fines de contribuir a su mejora y evolución.

La información recogida en esta entrevista, grabada en audio, será utilizada exclusivamente para fines académicos. Por ello, ambas partes (entrevistado y entrevistador), ponemos nuestra firma como consentimiento de confidencialidad.

Si usted tiene cualquier pregunta sobre esta investigación, por favor, contacte conmigo a través del correo electrónico anateresah@gmail.com o en el teléfono +34 69 323 2270. También puede hacerlo con el director de esta investigación, Dr. Ignacio de los Ríos, a través de su correo electrónico ignacio.delosrios@upm.es o en el teléfono +34 91 336 3685.

Al firmar este consentimiento, usted afirma que ha leído la información precedente y que está de acuerdo en participar voluntariamente en esta investigación en las condiciones indicadas previamente.

Nombre del entrevistado: _____

Firma: _____

Nombre del entrevistador: Ana Teresa Herrera Reyes

Firma: _____

ANEXO V. PREGUNTAS DEL PROYECTO RETHINK CUYAS RESPUESTAS HAN SERVIDO DE APOYO AL ESTUDIO

<i>Áreas temáticas</i>	<i>Preguntas operativas</i>
1. Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que existe un ambiente favorable para la interacción y la integración entre los que forman parte de Camposeven? • ¿De qué forma interactúan, para compartir información e ideas? • Cuando toman decisiones colectivas, ¿posteriormente se realizan actividades para dar seguimiento y aprender de los éxitos y fracasos? Comente qué tipo de actividades • En los últimos 20/50 años ¿cuáles acciones han tenido que emprender para superar las dificultades a las que ha tenido que enfrentar su explotación? Por favor explique. • ¿Existen o han existido en su región redes informales entre agricultores de distintas explotaciones, pero con intereses comunes? ¿Han influido dichas redes en sus actividades agrícolas? ¿De qué forma lo han hecho? • ¿De qué recursos usted normalmente se auxilia para mejorar las actividades de su explotación? • ¿Se considera usted innovador? • Y la explotación, ¿la considera innovadora con relación a otras explotaciones de su municipio? ¿Por qué? • ¿Existen en su municipio diversos tipos de asociaciones? ¿Participan los agricultores como miembros de esas asociaciones? • ¿Qué tipo de actividades realizan para que la gente se reúna a socializar y compartir intereses e información comunes?
2. Prosperidad	<ul style="list-style-type: none"> • Enumere 4/5 acciones y/o medidas que emprende para contribuir al uso sostenible de los recursos naturales
3. Conocimiento y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Comparte información o experiencia con otros agricultores? ¿Y con personas de otro sector? • ¿Actualiza su formación normalmente? ¿Ha hecho algún curso recientemente, participado en congreso? Especifique

Nota: No fueron utilizados datos de Rethink sobre la gobernanza porque este aspecto se recoge ampliamente en este estudio, con un enfoque más apropiado a los intereses de la investigación.

ANEXO VI. NUEVO GUIÓN DE ENTREVISTA TRAS LA INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO EXPERTO Y EXPERIMENTADO

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas</i>
1. GOBERNANZA	
1.1. Estructura organizativa ¿Está claramente definida?	1.1.1. ¿Tienen una estructura organizativa claramente definida? 1.1.2. ¿Están definidas y claramente diferenciadas las atribuciones y responsabilidades de la alta dirección y las del máximo órgano de gobierno (los propietarios)?
1.2. Valores y código ético ¿Están definidos y se transmiten?	1.2.1. ¿Están definidos los valores y el código ético? 1.2.2. ¿Ha participado el personal interno relevante en su definición? 1.2.3. ¿Se transmiten a todo el personal? 1.2.4. ¿De alguna manera se motiva su cumplimiento?
1.3. Misión, visión y estrategia ¿Están formuladas y se comunican?	1.3.1. ¿Están formuladas la misión y visión de la organización? 1.3.2. ¿Ha participado la alta dirección y otras partes interesadas en su formulación? 1.3.3. ¿Todo el personal las conoce? 1.3.4. ¿Se comunican a las personas nuevas cuando empiezan a trabajar? 1.3.5. ¿Está diseñado el modelo de negocio? 1.3.6. ¿Están formulados los objetivos y planes estratégicos? 1.3.7. ¿Está formulada la estrategia incluyendo: los valores, visión, misión, modelo de negocio y objetivos y planes estratégicos?
1.4. Objetivos para el desempeño y KPIs ¿Están definidos y se hace seguimiento?	1.4.1. ¿Están definidos los objetivos para el desempeño y sus respectivos KPIs, a nivel general y por cada área de trabajo en particular? 1.4.2. ¿Se hace un seguimiento regular, utilizando dichos KPIs, del cumplimiento de los objetivos formulados? 1.4.3. ¿Los directivos y mandos intermedios proporcionan información sobre los avances y logro de los objetivos que corresponden a sus áreas de trabajo? 1.4.4. ¿Toman medidas correctivas si no se alcanzan los objetivos?

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas</i>
<p>1.5. Liderazgo</p> <p>¿Qué características se presentan?</p>	<p>1.5.1. ¿El máximo órgano de gobierno comunica de manera clara y directa a la alta dirección las metas y objetivos formulados para la organización?</p> <p>1.5.2. ¿Se involucra a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones estratégicas?</p> <p>1.5.3. ¿Se consulta a cada directivo en particular las decisiones que puedan afectar directamente a su área de trabajo?</p> <p>1.5.4. ¿La alta dirección se reúne con frecuencia?</p> <p>1.5.5. ¿El director general mantiene comunicación frecuente a nivel individual con cada uno de sus directivos?</p> <p>1.5.6. ¿Se fomenta de alguna manera el desarrollo y mejora continua de la competencia de liderazgo en los directivos y mandos intermedios?</p> <p>1.5.7. ¿Los directivos mantienen comunicación frecuente con sus respectivos equipos de trabajo?</p> <p>1.5.8. ¿Los directivos comunican de manera clara y directa a sus equipos las metas y objetivos de sus respectivas áreas de trabajo?</p> <p>1.5.9. ¿Consideran que existe un nivel adecuado de coordinación y comunicación entre las distintas áreas de trabajo?</p> <p>1.5.10. ¿Se conocen las personas de las distintas áreas de trabajo y saben sus funciones?</p> <p>1.5.11. ¿Hay comunicación entre compañeros de distintas áreas de trabajo sin relaciones de subordinación?</p> <p>1.5.12. ¿Existe una comunicación directa entre socios y directivos?</p> <p>1.5.13. ¿La alta dirección procura ser accesible y mostrar una actitud abierta hacia su personal?</p> <p>1.5.14. ¿Se conversan los problemas que puedan afectar las relaciones interpersonales tan pronto surgen para buscar solución?</p> <p>1.5.15. ¿Son escuchadas y tomadas en cuenta las opiniones del personal?</p>
2. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	
<p>2.1. Acciones para una agricultura sostenible</p> <p>¿Qué acciones emprenden?</p>	<p>2.1.1. ¿Qué acciones son emprendidas para una agricultura sostenible?</p> <p>2.1.2. ¿Se fomenta el desarrollo de innovaciones tecnológicas compatibles con la agricultura ecológica? ¿De qué forma?</p>

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas</i>
<p>2.2. <i>Vínculos universidad-empresa</i></p> <p>¿Mantienen algún tipo de vínculo con universidades y centros de investigación?</p>	<p>2.2.1. ¿Existen convenios con universidades y centros de investigación para contribuir tales fines?</p> <p>2.2.2. Con el fin de promover un desarrollo empresarial con una base ética, ¿se ofrecen prácticas en la organización para estudiantes de fin de carrera?</p> <p>2.2.3. ¿Ofrecen apoyo a proyectos sociales o de desarrollo rural que de alguna manera contribuyan a crear conciencia sobre la necesidad de una agricultura sostenible?</p>
3. LOS VALORES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	
<p>3.1. <i>Confianza</i></p> <p>¿Qué características ponen de manifiesto que existen relaciones de confianza?</p>	<p>3.1.1. ¿Existen relaciones de amistad y familiaridad entre las personas, a todos los niveles?</p> <p>3.1.2. ¿Existen también relaciones de amistad y familiaridad entre los socios?</p> <p>3.1.3. En sentido general, ¿las personas confían en el trabajo de los demás?</p> <p>3.1.4. ¿Consideran que las personas que trabajan en la organización son leales?</p> <p>3.1.5. ¿Consideran que estas personas están altamente comprometidas con su trabajo?</p> <p>3.1.6. ¿El personal directivo es capaz de comunicarse abiertamente con su director general?</p> <p>3.1.7. ¿El personal a nivel operativo es capaz de comunicarse abiertamente con los niveles superiores?</p>
<p>3.2. <i>Pertenencia y compromiso</i></p> <p>¿Qué características ponen de manifiesto el sentido de pertenencia y compromiso de las personas?</p>	<p>3.2.1. ¿Consideran que las personas defienden los intereses de la organización como si fueran propios?</p> <p>3.2.2. A pesar de las limitaciones de recursos, ¿consideran que los niveles directivos y mandos intermedios hacen más de lo que les exige su puesto de trabajo para cumplir con los objetivos y dar solución a los problemas?</p> <p>3.2.3. ¿Consideran que las personas, a todos los niveles, se esfuerzan por la excelencia en el trabajo?</p> <p>3.2.4. ¿Consideran que se esfuerzan por mantener un comportamiento ejemplar?</p> <p>3.2.5. ¿Muestran interés por el desarrollo y mejora continua de las competencias profesionales relacionadas con el puesto que ocupan?</p> <p>3.2.6. ¿Ponen empeño en no disminuir el rendimiento y la productividad en el trabajo?</p> <p>3.2.7. ¿Están los socios fuertemente alineados a un mismo objetivo común?</p>

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas</i>
4. ACCIONES QUE GENERAN APRENDIZAJE SOCIAL	
<p>4.1. <i>Intercambio de información y experiencias</i></p> <p>¿Se produce este tipo de intercambio y se crean espacios que lo fomenten?</p>	<p>4.1.1. ¿Se produce el intercambio de información y experiencias relacionadas con el trabajo entre los miembros de la organización?</p> <p>4.1.2. ¿Se produce tal intercambio entre los socios sobre las experiencias del trabajo que realizan en sus propias explotaciones?</p> <p>4.1.3. ¿Se planifican encuentros específicos para fomentar este tipo de intercambio?</p> <p>4.1.4. ¿O se produce de forma espontánea, ya sea en las reuniones, en encuentros casuales, o en el día a día del trabajo?</p>
<p>4.2. <i>Ayuda mutua</i></p> <p>¿Las personas se ayudan mutuamente?</p>	<p>4.2.1. ¿Saben si las personas que trabajan juntas, a todos los niveles, cuentan con el apoyo de sus compañeros?</p> <p>4.2.2. ¿Se buscan entre sí cuando necesitan ayuda?</p> <p>4.2.3. Y los socios, ¿se consultan entre sí cuando lo necesitan?</p>
5. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE CARÁCTER TÉCNICO-EMPRESARIAL	
<p>5.1. <i>Innovación y tecnología</i></p> <p>¿Qué características se presentan?</p>	<p>5.1.1. ¿Han introducido algún tipo de iniciativas para diferenciarse en el mercado?</p> <p>5.1.2. ¿Han introducido innovaciones en los procesos de producción?</p> <p>5.1.3. ¿Introducir y desarrollar nuevos productos forma parte de la estrategia?</p> <p>5.1.4. ¿Han considerado nuevas formas de comercialización?</p> <p>5.1.5. ¿Disponen de la tecnología necesaria para evitar las tareas manuales en las diferentes áreas de trabajo?</p> <p>5.1.6. ¿Disponen de métodos de gestión que proporcionen información inmediata, facilitando con ello la coordinación entre áreas y la toma de decisiones?</p> <p>5.1.7. ¿Están las explotaciones a la vanguardia de las nuevas tendencias en tecnología agrícola?</p>
<p>5.2. <i>Sistema de Gestión de Calidad</i></p> <p>¿Tienen establecido un sistema de gestión de la calidad?</p>	<p>5.2.1. ¿Están definidos la política y objetivos de la calidad?</p> <p>5.2.2. ¿Tienen descritos los planes para la calidad?</p> <p>5.2.3. Además de las normas, reglamentos e instrucciones técnicas de obligado cumplimiento para el control y aseguramiento de la calidad, ¿disponen de certificaciones nacionales y/o internacionales demandadas por los clientes?</p> <p>5.2.4. ¿Los manuales de calidad están actualizados y son prácticos?</p> <p>5.2.5. ¿Están al alcance del personal correspondiente y se utilizan?</p> <p>5.2.6. ¿Se hace mantenimiento regular a las maquinarias?</p> <p>5.2.7. ¿Se aplican criterios de calidad a la gestión de recursos y a la dirección en general?</p>

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas</i>
6. PRÁCTICA Y DESARROLLO DE LA DP	
¿Qué elementos de la DP están presentes?	6.1.1. ¿Saben qué es un proyecto?
	6.1.2. ¿Lo saben diferenciar de las operaciones y de otras actividades?
	6.1.3. ¿Conocen distintas categorías de proyectos?
	6.1.4. ¿Conocen estándares específicos para la DP?
	6.1.5. ¿Se gestiona la información y documentación relativa a los proyectos?
	6.1.6. ¿Se gestiona la información y documentación de otro tipo de iniciativas emprendidas, de las operaciones y cualquier otra actividad que realizan?
	6.1.7. ¿Se registran las lecciones aprendidas de los proyectos y de cualquier otra actividad realizada? ¿Son aplicadas dichas lecciones?
	6.1.8. ¿Tienen objetivos definidos para desarrollar la DP?
7. GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS	
7.1. <i>Requisitos de competencias de las personas</i> ¿Qué características se presentan?	7.1.1. ¿Están descritas las funciones y responsabilidades de todos los puestos de trabajo?
	7.1.2. ¿Están definidas las competencias profesionales requeridas para cada puesto, incluyendo el nivel de conocimiento exigido y si se necesita experiencia o no?
	7.1.3. ¿Cada persona conoce la descripción de su puesto de trabajo?
	7.1.4. ¿Se utilizan en la organización herramientas para controlar y planificar qué competencias son necesarias para cada puesto?
	7.1.5. ¿Los directivos informan cuando consideran necesario actualizar las competencias requeridas para determinado puesto?
	7.1.6. Al tratarse de una sociedad compuesta por propietarios de explotaciones de carácter familiar, ¿están descritos los planes de sucesión para cada una de las explotaciones?
7.2. <i>Estado actual de las competencias de las personas</i> ¿Qué características se presentan?	7.2.1. ¿Se evalúa regularmente el nivel competencial del personal que trabaja en la organización?
	7.2.2. ¿Disponen de herramientas específicas para realizar dicha evaluación?
	7.2.3. ¿Los directivos informan sobre el nivel competencial del personal bajo su cargo?
7.3. <i>Adquisición de las competencias de las personas</i> ¿Qué características se presentan?	7.3.1. Si los requerimientos de competencias profesionales para determinado puesto no se cumplen, ¿se fomenta el desarrollo de tales competencias en las personas que ya trabajan en la organización, con el fin de promoverlos y aprovechar sus capacidades?
	7.3.2. ¿Se proporciona la formación y capacitación específica que necesita el personal, según el puesto que ocupan, para

<i>Niveles</i>	<i>Preguntas operativas</i>
	mantener actualizadas y mejorar continuamente sus competencias profesionales?
7.3.3.	¿Se evalúan y documentan los resultados de las acciones emprendidas para fomentar el desarrollo y la mejora continua de las competencias de las personas?
7.3.4.	¿Ofrecen facilidades a las personas que voluntariamente se interesan en recibir formación adicional para un mejor desempeño de su puesto de trabajo?
7.3.5.	Cuando necesitan contratar nuevo personal, ¿tienen establecido un procedimiento para hacerlo?
7.3.6.	Para evaluar a los posibles candidatos, ¿disponen de herramientas basadas en los requerimientos de competencias del puesto a ocupar?

ANEXO VII. CARTAS DE PRESENTACIÓN A JUECES EXPERTOS

Villarreal, Castellón, España
05 de marzo de 2018

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE JUICIO EXPERTO (WWP)

Estimados profesionales.

Quien suscribe es Ana Teresa Herrera Reyes, doctoranda en la Facultad de ETSI Agronómica, Alimentaria y de Biosistemas de la Universidad Politécnica de Madrid. En el marco del programa de Planificación de Proyectos de Desarrollo Rural y Gestión Sostenible, estoy realizando mi tesis doctoral, titulada: PROPUESTA DE UN MODELO DE GOBERNANZA BASADO EN PROYECTOS PARA UNA COOPERATIVA AGROALIMENTARIA. El director de mi tesis es Ignacio de los Ríos Carmenado.

Las bases del modelo la constituyen dos líneas principales de investigación: la dirección de proyectos, a través de las competencias organizacionales asociadas, y el enfoque del *Working With People* (WWP). En ese sentido, valorando su experiencia profesional y académica con respecto al WWP, recurro a su persona para solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido del cuestionario desarrollado en la investigación, evaluando la pertinencia de cada uno de los ítems relacionados con los ámbitos del referido enfoque.

Adjunto a este correo encontrará dos anexos, el primero corresponde al informe para evaluadores y el segundo contiene: en la primera hoja, la matriz de las preguntas a evaluar, y en las hojas siguientes, la teoría que sustenta a cada una de las dimensiones que representan al WWP en el modelo.

Además de su valoración cuantitativa, valorando en una escala de 1 a 3 la pertinencia de los ítems, son importantes las impresiones y comentarios que pueda aportar desde su conocimiento en la materia. A tales fines, encontrará en la matriz una columna para que haga el comentario de lugar, así como un apartado final para observaciones más generales. De cara a obtener un indicador más preciso de la validez del mismo, es importante que valore todas las preguntas formuladas. Al comenzar el documento, se le solicita datos sobre perfil profesional y académico, puesto que es la cualificación profesional y área de trabajo los aspectos a tomar en cuenta para la validación del instrumento. Como parte del proceso, en la tesis se incluirá un análisis general de las respuestas y la descripción del perfil de los evaluadores.

Su colaboración es vital para afinar y validar el instrumento. Por lo tanto, de antemano, agradezco mucho su valioso y amable tiempo prestado.

Si tuviera alguna duda, por favor, no dude en contactarme a través del correo: anateresah@gmail.com

Atentamente,

Ana Teresa Herrera Reyes
Doctoranda

Villarreal, Castellón, España
04 de marzo de 2018

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE JUICIO EXPERTO (CODP)

Estimados profesionales.

Quien suscribe es Ana Teresa Herrera Reyes, doctoranda en la Facultad de ETSI Agronómica, Alimentaria y de Biosistemas de la Universidad Politécnica de Madrid. En el marco del programa de Planificación de Proyectos de Desarrollo Rural y Gestión Sostenible, estoy realizando mi tesis doctoral, titulada: PROPUESTA DE UN MODELO DE GOBERNANZA BASADO EN PROYECTOS PARA UNA COOPERATIVA AGROALIMENTARIA. El director de mi tesis es Ignacio de los Ríos Carmenado.

Las bases del modelo la constituyen dos líneas principales de investigación: la dirección de proyectos, a través de las competencias organizacionales asociadas, y el enfoque del *Working With People*. En ese sentido, valorando su experiencia profesional y académica en el campo de estudio de la dirección de proyectos y en su conocimiento sobre las competencias organizacionales que proporciona el estándar IPMA OCB, recurro a su persona para solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido del cuestionario desarrollado en la investigación; cuyo objetivo es servir de instrumento de autoevaluación para aquellas organizaciones que deseen implementar el modelo que en la tesis se propone.

Su valiosa ayuda consistirá en actuar en calidad de experto, para evaluar la pertinencia de cada uno de los ítems del cuestionario relacionados con los ámbitos de competencias organizacionales de IPMA OCB. Si accede a colaborar, por favor abra el Anexo #1, en formato PDF, que se encuentra adjunto. Corresponde al informe para evaluadores, que incluye: el propósito y objetivos de la investigación; las posiciones teóricas, el enfoque metodológico y analítico, y el diseño de la investigación, así como algunas reseñas sobre el proceso de articulación del cuestionario de autoevaluación que requiere ser validado. Al final del mismo, encontrará las indicaciones a seguir para el proceso de evaluación. También adjunto se encuentra el Anexo #2, en formato Excel, que contiene la matriz de las preguntas a evaluar.

Además de su valoración cuantitativa, valorando en una escala de 1 a 3 la pertinencia de los ítems, son importantes las impresiones y comentarios que pueda aportar desde su conocimiento en la materia, sobre la evaluación cualitativa de cada uno de ellos y de los propios conceptos cuando lo considere pertinente. A tales fines, encontrará en la matriz una columna para que haga el comentario de lugar, así como un apartado final para observaciones más generales. De cara a obtener un indicador más preciso de la validez del mismo, es importante que valore todas las preguntas formuladas. Al comenzar el documento, se le solicita datos sobre perfil profesional y académico, puesto que es la cualificación profesional y área de trabajo los aspectos a tomar en cuenta para la validación del instrumento. Como parte del proceso, en la tesis se incluirá un análisis general de las respuestas y la descripción del perfil de los evaluadores.

Su colaboración es vital para afinar y validar el instrumento. Por lo tanto, de antemano, agradezco mucho su valioso y amable tiempo prestado.

Si tuviera alguna duda, por favor, no dude en contactarme a través del correo: anateresah@gmail.com

Atentamente,

Ana Teresa Herrera Reyes
Doctoranda

ANEXO VIII. VALIDACIÓN CUANTITATIVA DEL INSTRUMENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Tabla VIII. 1- *Índice de validez de contenido relativo a las Competencias Organizacionales en Dirección de Proyectos*

<i>Ítems</i>	<i>Innec.</i>	<i>Útil</i>	<i>Esencial</i>	<i>U + E (n)</i>	<i>RVC</i>
1.1.1. ¿Tienen una estructura organizativa claramente definida?	0	0	5	5	1
1.1.2. ¿Están definidas y claramente diferenciadas las atribuciones y responsabilidades de la alta dirección y las del máximo órgano de gobierno (los propietarios)?	0	2	3	5	1
1.2.1. ¿Están definidos los valores y el código ético?	0	1	4	5	1
1.2.2. ¿Ha participado el personal interno relevante en su definición?	0	2	3	5	1
1.2.3. ¿Se transmiten a todo el personal?	0	1	4	5	1
1.2.4. ¿De alguna manera se motiva su cumplimiento?	0	2	3	5	1
1.3.1. ¿Están formuladas la misión y visión de la organización?	0	1	4	5	1
1.3.2. ¿Ha participado la alta dirección y otras partes interesadas en su formulación?	0	2	3	5	1
1.3.3. ¿Todo el personal las conoce?	0	1	4	5	1
1.3.4. ¿Se comunican a las personas nuevas cuando empiezan a trabajar?	0	3	2	5	1
1.3.5. ¿Está diseñado el modelo de negocio?	0	1	4	5	1
1.3.6. ¿Están formulados los objetivos y planes estratégicos?	0	1	4	5	1
1.4.1. ¿Están definidos los objetivos para el desempeño y sus respectivos KPIs, a nivel general y por cada área de trabajo en particular?	1	1	3	4	0,6
1.4.2. ¿Se hace un seguimiento regular, utilizando dichos KPIs, del cumplimiento de los objetivos formulados?	1	3	1	4	0,6
1.4.3. ¿Los directivos y mandos intermedios proporcionan información sobre los avances y logro de los objetivos que corresponden a sus áreas de trabajo?	1	2	2	4	0,6
1.4.4. ¿Toman medidas correctivas si no se alcanzan los objetivos?	1	1	3	4	0,6
1.5.1. ¿El máximo órgano de gobierno comunica de manera clara y directa a la alta dirección las metas y objetivos formulados para la organización?	0	2	3	5	1
1.5.2. ¿Se involucra a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones estratégicas?	0	1	4	5	1
1.5.3. ¿Se consulta a cada directivo en particular las decisiones que puedan afectar directamente a su área de trabajo?	0	3	2	5	1
1.5.4. ¿La alta dirección se reúne con frecuencia?	0	2	3	5	1
1.5.5. ¿El director general mantiene comunicación frecuente a nivel individual con cada uno de sus directivos?	1	1	3	4	0,6
1.5.6. ¿Se fomenta de alguna manera el desarrollo y mejora continua de la competencia de liderazgo en los directivos y mandos intermedios?	0	1	4	5	1
1.5.8. ¿Los directivos comunican de manera clara y directa a sus equipos las metas y objetivos de sus respectivas áreas de trabajo?	0	1	4	5	1
1.5.9. ¿Consideran que existe un nivel adecuado de coordinación y comunicación entre las distintas áreas de trabajo?	1	1	3	4	0,6
1.5.10. ¿Se conocen las personas de las distintas áreas de trabajo y saben sus funciones?	0	2	3	5	1
1.5.11. ¿Hay comunicación entre compañeros de distintas áreas de trabajo sin relaciones de subordinación?	1	2	2	4	0,6
1.5.12. ¿Existe una comunicación directa entre socios y directivos?	1	1	3	4	0,6
1.5.13. ¿La alta dirección procura ser accesible y mostrar una actitud abierta hacia su personal?	1	0	4	4	0,6
1.5.14. ¿Se conversan los problemas que puedan afectar las relaciones interpersonales tan pronto surgen para buscar solución?	1	1	3	4	0,6

<i>Ítems</i>	<i>Innec.</i>	<i>Útil</i>	<i>Esencial</i>	<i>U + E (n)</i>	<i>RVC</i>
1.5.15. ¿Son escuchadas y tomadas en cuenta las opiniones del personal?	0	2	3	5	1
6.1.1. ¿Saben qué es un proyecto?	1	0	4	4	0,6
6.1.2. ¿Lo saben diferenciar de las operaciones y de otras actividades?	0	1	4	5	1
6.1.3. ¿Conocen distintas categorías de proyectos?	1	2	2	4	0,6
6.1.4. ¿Conocen estándares específicos para la DP?	1	2	2	4	0,6
6.1.5. ¿Se gestiona la información y documentación relativa a los proyectos?	0	0	5	5	1
6.1.6. ¿Se gestiona la información y documentación de otro tipo de iniciativas emprendidas, de las operaciones y cualquier otra actividad que realizan?	0	3	2	5	1
6.1.7. ¿Se registran las lecciones aprendidas de los proyectos y de cualquier otra actividad realizada? ¿Son aplicadas dichas lecciones?	0	1	4	5	1
6.1.8. ¿Tienen objetivos definidos para desarrollar la DP?	0	1	4	5	1
7.1.1. ¿Están descritas las funciones y responsabilidades de todos los puestos de trabajo?	0	1	4	5	1
7.1.2. ¿Están definidas las competencias profesionales requeridas para cada puesto, incluyendo el nivel de conocimiento exigido y si se necesita experiencia o no?	0	2	3	5	1
7.1.3. ¿Cada persona conoce la descripción de su puesto de trabajo?	0	2	3	5	1
7.1.4. ¿Se utilizan en la organización herramientas para controlar y planificar qué competencias son necesarias para cada puesto?	1	3	1	4	0,6
7.1.5. ¿Los directivos informan cuando consideran necesario actualizar las competencias requeridas para determinado puesto?	1	2	2	4	0,6
7.1.6. Al tratarse de una sociedad compuesta por propietarios de explotaciones de carácter familiar, ¿están descritos los planes de sucesión para cada una de las explotaciones?	1	1	3	4	0,6
7.2.1. ¿Se evalúa regularmente el nivel competencial del personal que trabaja en la organización?	0	2	3	5	1
7.2.2. ¿Disponen de herramientas específicas para realizar dicha evaluación?	0	4	1	5	1
7.2.3. ¿Los directivos informan sobre el nivel competencial del personal bajo su cargo?	1	1	3	4	0,6
7.3.1. Si los requerimientos de competencias profesionales para determinado puesto no se cumplen, ¿se fomenta el desarrollo de tales competencias en las personas que ya trabajan en la organización, con el fin de promoverlos y aprovechar sus capacidades?	0	1	4	5	1
7.3.2. ¿Se proporciona la formación y capacitación específica que necesita el personal, según el puesto que ocupan, para mantener actualizadas y mejorar continuamente sus competencias profesionales?	0	1	4	5	1
7.3.3. ¿Se evalúan y documentan los resultados de las acciones emprendidas para fomentar el desarrollo y la mejora continua de las competencias de las personas?	0	2	3	5	1
7.3.4. ¿Ofrecen facilidades a las personas que voluntariamente se interesan en recibir formación adicional para un mejor desempeño de su puesto de trabajo?	0	2	3	5	1
7.3.5. Cuando necesitan contratar nuevo personal, ¿tienen establecido un procedimiento para hacerlo?	0	3	2	5	1
7.3.6. Para evaluar a los posibles candidatos, ¿disponen de herramientas basadas en los requerimientos de competencias del puesto a ocupar?	1	1	3	4	0,6
					45,8
					IVC: 0,88

Tabla VIII. 2- *Índice de validez de contenido relativo al Working With People*

<i>Ítems</i>	<i>Innec.</i>	<i>Útil</i>	<i>Esencial</i>	<i>U + E (n)</i>	<i>RVC</i>
2.1.1. ¿Qué acciones son emprendidas para una agricultura sostenible?	0	2	3	5	1
2.1.2. ¿Se fomenta el desarrollo de innovaciones tecnológicas compatibles con la agricultura ecológica? ¿De qué forma?	0	3	2	5	1
2.2.1. ¿Existen convenios con universidades y centros de investigación para contribuir tales fines?	1	1	3	4	0,6
2.2.3. ¿Ofrecen apoyo a proyectos sociales o de desarrollo rural que de alguna manera contribuyan a crear conciencia sobre la necesidad de una agricultura sostenible?	1	0	4	4	0,6
3.1.2. ¿Existen también relaciones de amistad y familiaridad entre los socios?	0	4	1	5	1
3.1.3. En sentido general, ¿las personas confían en el trabajo de los demás?	1	2	2	4	0,6
3.1.4. ¿Consideran que las personas que trabajan en la organización son leales?	1	1	3	4	0,6
3.1.5. ¿Consideran que estas personas están altamente comprometidas con su trabajo	0	1	4	5	1
3.1.6. ¿El personal directivo es capaz de comunicarse abiertamente con su director general?	1	1	3	4	0,6
3.1.7. ¿El personal a nivel operativo es capaz de comunicarse abiertamente con los niveles superiores?	0	2	3	5	1
3.2.1. ¿Consideran que las personas defienden los intereses de la organización como si fueran propios?	1	0	4	4	0,6
3.2.2. A pesar de las limitaciones de recursos, ¿consideran que los niveles directivos y mandos intermedios hacen más de lo que les exige su puesto de trabajo para cumplir con los objetivos y dar solución a los problemas?	0	2	3	5	1
3.2.3. ¿Consideran que las personas, a todos los niveles, se esfuerzan por la excelencia en el trabajo?	0	2	3	5	1
3.2.4. ¿Consideran que se esfuerzan por mantener un comportamiento ejemplar?	1	2	2	4	0,6
3.2.5. ¿Muestran interés por el desarrollo y mejora continua de las competencias profesionales relacionadas con el puesto que ocupan?	0	0	5	5	1
3.2.6. ¿Ponen empeño en no disminuir el rendimiento y la productividad en el trabajo?	1	1	3	4	0,6
3.2.7. ¿Están los socios fuertemente alineados a un mismo objetivo común?	0	2	3	5	1
4.1.1. ¿Se produce el intercambio de información y experiencias relacionadas con el trabajo entre los miembros de la organización?	0	0	5	5	1
4.1.2. ¿Se produce tal intercambio entre los socios sobre las experiencias del trabajo que realizan en sus propias explotaciones?	1	0	4	4	0,6
4.1.3. ¿Se planifican encuentros específicos para fomentar este tipo de intercambio?	0	1	4	5	1
4.2.1. ¿Saben si las personas que trabajan juntas, a todos los niveles, cuentan con el apoyo de sus compañeros?	0	3	1	4	0,6
4.2.2. ¿Se buscan entre sí cuando necesitan ayuda?	0	2	3	5	1
4.2.3. Y los socios, ¿se consultan entre sí cuando lo necesitan?	1	2	2	4	0,6
5.1.1. ¿Han introducido algún tipo de iniciativas para diferenciarse en el mercado?	1	0	4	4	0,6
5.1.2. ¿Han introducido innovaciones en los procesos de producción?	0	0	5	5	1

<i>Ítems</i>	<i>Innec.</i>	<i>Útil</i>	<i>Esencial</i>	<i>U + E (n)</i>	<i>RVC</i>
5.1.3. ¿Introducir y desarrollar nuevos productos forma parte de la estrategia?	0	0	5	5	1
5.1.4. ¿Han considerado nuevas formas de comercialización?	0	0	5	5	1
5.1.5. ¿Disponen de la tecnología necesaria para evitar las tareas manuales en las diferentes áreas de trabajo?	1	3	1	4	0,6
5.1.6. ¿Disponen de métodos de gestión que proporcionen información inmediata, facilitando con ello la coordinación entre áreas y la toma de decisiones?	1	1	3	4	0,6
5.1.7. ¿Están las explotaciones a la vanguardia de las nuevas tendencias en tecnología agrícola?	0	5	0	5	1
5.2.1. ¿Están definidos la política y objetivos de la calidad?	0	0	5	5	1
5.2.2. ¿Tienen descritos los planes para la calidad?	0	1	4	5	1
5.2.3. Además de las normas, reglamentos e instrucciones técnicas de obligado cumplimiento para el control y aseguramiento de la calidad, ¿disponen de certificaciones nacionales y/o internacionales demandadas por los clientes?	0	2	3	5	1
5.2.4. ¿Los manuales de calidad están actualizados y son prácticos?	0	0	5	5	1
5.2.5. ¿Están al alcance del personal correspondiente y se utilizan?	0	0	5	5	1
5.2.6. ¿Se hace mantenimiento regular a las maquinarias?	0	2	3	5	1
5.2.7. ¿Se aplican criterios de calidad a la gestión de recursos y a la dirección en general?	0	0	4	4	0,6
					31
					IVC: 0,86

ANEXO IX. MATRICES CUALITATIVAS

Matriz 1. *Gobernanza*

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
1.1. Estructura de la organización	[Foto del organigrama de Camposeven] (F1: 3 3 - 584 326)
1.2. Valores y código ético	<p>[Foto de los valores] (F4: 166 115 – 856)</p> <p>[Foto de los principios operativos] (F5: 103 116 – 837)</p> <p>Bueno, eso se lo hemos explicado a toda la gente. (Part.1_DP: 125)</p> <p>Sí, quiero yo volver a explicar la visión, la misión, en fin, los principios operativos, los valores, es por reforzar eso. Porque, claro, los primeros que tenemos que creernos eso, somos nosotros. (Part. 1_DP: 189)</p> <p>Sí (Part. 2_DP: 8)</p> <p>Es que los hemos formulado entre los directivos de la empresa y la dirección: la misión, visión, valores y principios [operativos], todo eso. (Part. 2_DP: 10)</p> <p>El jefe de almacén, una de las primeras cosas que tiene que hacer para formar a la gente cuando entra, es hacer reuniones para hacerles saber cuáles son los valores, la misión, la visión y los principios operativos de la empresa (Part. 2_DP: 20)</p> <p>En nuestro caso son escritos, son los deseados. No han nacido aquí esos valores. (Part. 2_DP: 268)</p> <p>Sí (Part. 3_DP: 54)</p> <p>He sido parte... de... vamos de la elaboración (Part. 3_DP: 56)</p> <p>Sí (Part. 3_DP: 82)</p> <p>Sí (Part. 3_DP: 84)</p> <p>Sí (Part. 4_DP: 38)</p> <p>Sí, participé de la elaboración (Part. 4_DP: 4)</p> <p>Se están siguiendo, lo que tiene que calar a todos los niveles, no solamente al nivel de arriba. Tiene que calar al segundo, primero, segundo, tercero, a todos los niveles de la empresa, y eso cuesta. (Part. 4_DP: 42)</p> <p>Dentro de los objetivos, un apartado es ese. Tenemos que dar formación a todos los colaboradores que tenemos e inculcarlo inmediatamente [la misión, visión, valores y principios operativos] a la persona que tienes colaborando contigo y esa, a su vez, a la otra que tiene colaborando, que sea una cadena. (Part. 4_DP: 44)</p> <p>Se está comunicando, sí. (Part. 4_DP: 52)</p> <p>Sí (Part. 4_DP: 54)</p> <p>Ahorita, de todo, lo tienen ellos... Sí. (Part. 5_DP: 74)</p> <p>Bueno, de hecho, se hacen reuniones de eso. Yo sé que se hacen reuniones con toda la gente que tiene el almacén, todo eso se ha explicado (Part. 5_DP: 76)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
1.2. Valores y código ético	Sí, pero falta trasladarla, no sólo a nosotros, sino a los que están por debajo nuestra. (Part. 6_DP: 46)
	Se está haciendo... Está haciendo G.V unos cursos... Por cierto, ha hecho unos cursos ya... Y va algo mejor. (Part. 6_DP: 48)
	Se está haciendo ahora, <i>uju</i> . Esta campaña, se ha empezado a hacer (Part. 6_DP: 52)
	Todavía falta. Falta bastante porque los que los tenemos... Los que las conocemos bien, somos sólo... los directivos, los que estamos a cargo de la gente. Falta trasladarla a los que están por debajo nuestra. Que yo... ni he tenido tiempo, ni he sabido trasladárselo porque no... Tampoco tengo... Es G.V que se va a poner ahora encima de ello. (Part. 6_DP: 56)
	Sí, los hicimos el año pasado (Part. 7_DP: 90)
	Sí, sí, de los que la elaboraron (Part. 7_DP: 92)
	Sí, están puestos en los carteles y todo eso. (Part. 7_DP: 94)
	Cada departamento hizo... -o hemos debido de hacer- reuniones con... con toda la gente. Por ejemplo, almacén con toda la gente del almacén, por grupos, transmitiéndoles todo... todo eso. (Part. 7_DP: 100)
	Sí, en la Junta Rectora se los comunica. (Part. 7_DP: 102)
	Deberíamos hablar más de ello. En las reuniones por ejemplo que se hacen de dirección, donde se habla de los objetivos, de la próxima campaña, de tal y tal, ahí se debería de aprovechar para que eso no sea una cosa que en su momento se... puso una frase que nos gustó en su momento, se puso ahí en un cartel y ahí está. No, no se habla... no se habla de ello (Part. 7_DP: 106)
	Antes, no. Antes no se les daba ningún tipo de curso. Ahora ya sí, ahora ya eso se estudia. (Part. 8_DP: 136)
	La campaña anterior... empezamos a darles un pequeño cursillo rápido. (Part. 8_DP: 138)
	yo les doy dos cursos. Son escasos, y son cortos, pero buenos. El contenido, por un lado, es (luego te los paso, los puedes ver), la misión, la visión, los valores, los principios [operativos]. O sea, la declaración social corporativa. Un poco contarles eso. Ahí es donde le das un poco la confianza que luego tiene el trabajador contigo, porque ahí es donde le dices: "mira, aquí tenemos los valores de ser transparentes, de ser comunicativos, de tener confianza con la gente". Entonces, ahí es cuando le explicas: "mira, si necesitáis algo, decírmelo. Y si en ese momento no puedo atenderos, os atenderé, pero que no os preocupéis, que no voy a pegaros un bufido". Que es lo que suele pasar por ahí. (Part. 8_DP: 140)
	Sí, sí, claro. (Part. 8_DP: 198)
	Sí. A veces que hemos hecho reuniones de eso... (Part. 9_DP: 214)
	Poco a poco se está... Sí (Part. 9_DP: 216)
	Bueno, este año se han hecho reuniones... de grupos pequeños. Se han hecho reuniones, y... se ha fomentado un poco eso. Pero vamos... con la... con la gente del personal del almacén y todo este ha sido el primer año. Otro año no lo han hecho. (Part. 9_DP: 218)

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
1.2. Valores y código ético	<p>Nos las han explicado, pero yo ya ni me acuerdo. (Part. 10_DP: 110)</p> <p>Sí, nos las han explicado ya otras veces. (Part. 10_DP: 112)</p> <p>Sí, nos lo han explicado varias veces. Todo el año, lo que paso es que yo no me acuerdo ya... [Ambos ríen]. Como siempre es lo mismo, ya no le presto atención [ríe]. (Part. 10_DP: 114)</p> <p>La conozco porque me la han... leído y... Pero bueno, que al final... al final, la empresa... se tiene que dedicar a defender a sus socios. (Part. 12_DP: 130)</p>
1.3. Misión, visión y estrategia	<p>[Foto de la misión] (F2: 119 165 - 409 734)</p> <p>[Foto de la visión] (F3: 203 202 - 532 932)</p>
1.3.1. Formulación de la misión y visión	<p>Tiene como misión... <i>eh...</i> cuidar de la salud de las personas, mediante los productos ecológicos que produce. (Part. 1_DP: 31)</p> <p>"La misión de Camposeven es favorecer la salud de las personas desarrollando líneas de productos ecológicos mediante técnicas sostenibles". (Part. 2_DP: 18)</p> <p>Es que no lo hemos revisado porque es reciente. (Part. 2_DP: 26)</p> <p>Sí, los hicimos el año pasado (Part. 7_DP: 90)</p>
1.3.2. Participación del equipo directivo en su formulación	<p>Es que los hemos formulado entre los directivos de la empresa y la dirección: la misión, visión, valores y principios [operativos], todo eso. (Part. 2_DP: 10)</p> <p>He sido parte... de... ¡vamos! de la elaboración (Part. 3_DP: 56)</p> <p>Sí (Part. 3_DP: 82)</p> <p>Sí, participe de la elaboración (Part. 4_DP: 40)</p> <p>Sí, sí, [fui parte] de los que la elaboraron (Part. 7_DP: 92)</p>
1.3.3. Comunicación de la misión y la visión	<p>[Foto de la misión] (F2: 119 165 - 409 734)</p> <p>[Foto de la visión] (F3: 203 202 - 532 932)</p> <p>Bueno, eso se lo hemos explicado a toda la gente. (Part. 1_DP: 125)</p> <p>[...] por qué nuestra misión es esa, y con qué fin... Todo eso lo quiero explicar yo (Part. 1_DP: 127)</p> <p>Si quiero yo volver a explicar la visión, la misión, en fin, los principios operativos, los valores, es por reforzar eso. Porque, claro, los primeros que tenemos que creernos eso, somos nosotros. (Part. 1_DP: 189)</p> <p>Sí (Part. 2_DP: 8)</p> <p>El jefe de almacén, una de las primeras cosas que tiene que hacer para formar a la gente cuando entra, es hacer reuniones para hacerles saber cuáles son los valores, la misión, la visión y los principios operativos de la empresa. (Part. 2_DP: 20)</p> <p>Sí. (Part. 3_DP: 54)</p> <p>Sí. (Part. 3_DP: 384)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
	<p>Sí. (Part. 4_DP: 38)</p> <p>Se están siguiendo, lo que tiene que calar a todos los niveles, no solamente al nivel de arriba. Tiene que calar al segundo, primero, segundo, tercero, a todos los niveles de la empresa, y eso cuesta. (Part. 4_DP: 42)</p> <p>Dentro de los objetivos, un apartado es ese. Tenemos que dar formación a todos los colaboradores que tenemos e inculcarlo inmediatamente [la misión, visión, valores y principios operativos] a la persona que tienes colaborando contigo y esa, a su vez, a la otra que tiene colaborando, que sea una cadena. (Part. 4_DP: 44)</p> <p>Se está comunicando, sí. (Part. 4_DP: 52)</p> <p>Sí. (Part. 4_DP: 54)</p> <p>Ahorita, de todo, lo tienen ellos... Sí (Part. 5_DP: 94)</p> <p>Bueno, de hecho, se hacen reuniones de eso. Yo sé que se hacen reuniones con toda la gente que tiene el almacén, todo eso se ha explicado. (Part. 5_DP: 76)</p>
<p>1.3.3.</p> <p>Comunicación de la misión y la visión</p>	<p>Sí, pero falta trasladarla, no sólo a nosotros, sino a los que están por debajo nuestra. (Part. 6_DP: 46)</p> <p>Eso está haciendo... Está haciendo G.V unos cursos... Por cierto, ha hecho unos cursos ya... Y va algo mejor. (Part. 6_DP: 48)</p> <p>Se está haciendo ahora, <i>uju</i>. Esta campaña, se ha empezado a hacer. (Part. 6_DP: 52)</p> <p>Todavía falta. Falta bastante porque los que los tenemos... Los que las conocemos bien, somos sólo... los directivos, los que estamos a cargo de la gente. Falta trasladarla a los que están por debajo nuestra. Que yo... ni he tenido tiempo, ni he sabido trasladárselo porque no... Tampoco tengo... Es G.V que se va a poner ahora encima de ello. (Part. 6_DP: 56)</p> <p>Sí, están puestos en los carteles y todo eso. (Part. 7_DP: 94)</p> <p>Cada departamento hizo -o hemos debido de hacer- reuniones con... con toda la gente. Por ejemplo, almacén con toda la gente del almacén, por grupos, transmitiéndoles todo... todo eso. (Part. 7_DP: 100)</p> <p>Sí, en la Junta Rectora se los comunica (Part. 7_DP: 102)</p> <p>Deberíamos hablar más de ello. En las reuniones por ejemplo que se hacen de dirección, donde se habla de los objetivos, de la próxima campaña, de tal y tal, ahí se debería de aprovechar para que eso no sea una cosa que en su momento se... puso una frase que nos gustó en su momento, se puso ahí en un cartel y ahí está. No, no se habla... no se habla de ello. (Part. 7_DP: 106)</p> <p>Antes, no. Antes no se les daba ningún tipo de curso. Ahora ya sí, ahora ya eso se estudia. (Part. 8_DP: 136)</p> <p>La campaña anterior... empezamos a darles un pequeño cursillo rápido. (Part. 8_DP: 138)</p> <p>Yo les doy dos cursos. Son escasos, y son cortos, pero buenos. El contenido, por un lado, es (luego te los paso, los puedes ver), la misión, la visión, los valores, los principios [operativos]. O sea, la declaración social corporativa. Un poco contarles eso. (Part. 8_DP: 140)</p> <p>Sí, sí, claro. (Part. 8_DP: 198)</p> <p>Sí. A veces que hemos hecho reuniones de... (Part. 9_DP: 214)</p> <p>Poco a poco se está... Sí. (Part. 9_DP: 216)</p> <p>Bueno, este año se han hecho reuniones... de grupos pequeños. Se han hecho reuniones, y... se ha fomentado un poco eso. Pero vamos... con la gente del personal del almacén y</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
1.3.3. Comunicación de la misión y la visión	<p>todo este ha sido el primer año. Otro año no lo han hecho. (Part. 9_DP: 218)</p> <p>Nos las han explicado, pero yo ya ni me acuerdo. (Part. 10_DP: 110)</p> <p>Sí, nos las han explicado ya otras veces. (Part. 10_DP: 112)</p> <p>Sí, nos lo han explicado varias veces. Todo el año, lo que paso es que yo no me acuerdo ya... [Ambos ríen]. Como siempre es lo mismo ya no le presto atención [ríe]. (Part. 10_DP: 114)</p> <p>Pero sí, siempre nos lo explican la... la visión que quieren. (Part. 10_DP: 116)</p> <p>La conozco porque me la han... leído y... Pero bueno, que al final... al final, la empresa... se tiene que dedicar a defender a sus socios. (Part. 12_DP: 130)</p>
1.3.5. Estrategia sin formular	<p>Hombre ¡claro! Es lo que estamos haciendo precisamente con esto de la agricultura biodinámica, con la compra de la finca, en fin... (Part. 1_DP: 115)</p> <p>Sí, todos las tenemos. Todo lo que se habló en ese momento, cuando salió lo de la misión y se plantearon unas estrategias, todos las tenemos, sí. (Part. 7_DP: 96)</p> <p>Nos falta mucho trabajar en eso. Es que ahora mismo estamos aprendiendo. A trabajar así, de esa manera, a trabajar todo un poco en... Porque es lo que te he dicho, que, hasta el año pasado, un poquito antes, hemos ido todos un poco... Y ahora estamos empezando a trabajar en eso. Pues eso es como todo, lleva tiempo y hay que acostumbrarse. (Part. 7_DP: 98)</p>
1.3.5.1. Objetivos y planes estratégicos sin formular	<p>Es que no hay ningún documento escrito. Estamos en fase de desarrollo de eso. (Part. 1_DP: 123)</p> <p>No, ¡hombre!, pero la estrategia, es que no sé exactamente a qué te refieres. Nosotros, ahora mismo, por ejemplo, el cambio que hemos hecho a la agricultura biodinámica. Quizá lo que no hemos hecho es escribir por qué vamos a hacer agricultura biodinámica. (Part. 1_DP: 131)</p> <p>Yo lo que quiero hacer es... definir... un plan estratégico a tres años e ir cambiando los objetivos año a año, pero siempre tienes tres años por delante y el año en que estás. (Part. 1_DP: 175)</p> <p>Ahora mismo, con lo que pienso seguir trabajando es lo que te acabo de decir: es... son... planes estratégicos a tres años, y objetivo anual. (Part. 1_DP: 191)</p> <p>Los objetivos estratégicos se marcan anualmente. (Part. 2_DP: 32)</p> <p>Si te digo la verdad, ahora mismo de las estrategias, no me acuerdo. (Part. 3_DP: 68)</p> <p>Si te tengo que decir incluso la estrategia, yo creo que ni me acuerdo. Sino, te engañaría. (Part. 7_DP: 112)</p> <p>Sí, hombre, están los objetivos generales y los objetivos departamentales. (Part. 7_DP: 206)</p>
1.4. Objetivos para el desempeño y KPIs	<p>Sí, tenemos definidos los objetivos por... En fin. Ahora lo que estamos en fase de definición, son los objetivos de la campaña que viene. Entonces, hay unos parámetros ahí que tenemos medidos. (Part. 1_DP: 173)</p> <p>Se marcan unas pautas que deben de seguir. (Part. 2_DP: 22)</p> <p>Los objetivos estratégicos se marcan anualmente. (Part. 2_DP: 32)</p> <p>Sí. (Part. 2_DP: 86)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
1.4.1. Definición de objetivos para el desempeño y KPIs	<p>Dentro de los objetivos -que tenemos objetivos generales y objetivos departamentales-, sí, sí hay indicadores para medirlo. (Part. 2_DP: 154)</p> <p>Hay objetivos generales y luego objetivos departamentales. (Part. 2_DP: 158)</p> <p>Nosotros por departamento tenemos objetivos. (Part. 3_DP: 70)</p> <p>Por ejemplo, uno de mis objetivos es... pues reducir los costos de almacén... <i>Eh...</i> hacer un informe de reclamaciones mensuales, y... ¿a ver si me acuerdo de lo otro? (Part. 3_DP: 96)</p> <p>Otro de los que tengo es reducir el número de no conformidades de las auditorías de campo. (Part. 3_DP: 100)</p> <p>Nosotros tenemos un plan de objetivos en el cual, en función de los objetivos que marcamos, del plan estratégico, se hace un plan estratégico para cubrir esos objetivos. (Part. 4_DP: 30)</p> <p>Sí, juu (Part. 4_DP: 32)</p> <p>Sí, dentro del plan estratégico está el tema de objetivos que está todo bien claro. (Part. 4_DP: 104)</p> <p>En el almacén, sí. (Part. 5_DP: 118)</p> <p>A nivel general yo sé, nosotros tenemos los objetivos que tenemos que alcanzar cada año por campaña. O sea, que sí, que hay. (Part. 5_DP: 122)</p> <p>Ahora A.G también nos está poniendo objetivos... para que, entre todos, vayamos mejorando y ahorrando un poco en lo que es todos los temas de gastos y todo eso. (Part. 6_DP: 18)</p> <p>A.G ahora mismo está haciendo el seguimiento a nosotros. Nos ha puesto unos objetivos bastante retadores, y de momento, no todo, pero algunos sí lo estamos consiguiendo. (Part. 6_DP: 137)</p> <p>Los objetivos que tenemos de ventas, por ejemplo... Todo... todo... que eso sí que está plasmado es los objetivos que hacemos... <i>eh</i>, anualmente... (Part. 7_DP: 52)</p> <p>Sí, claro, pero cada uno tiene los objetivos... Tenemos los objetivos generales y luego los objetivos de cada departamento. (Part. 7_DP: 108)</p> <p>Sí, hombre, están los objetivos generales y los objetivos departamentales. (Part. 7_DP: 206)</p> <p>Sacamos los objetivos, digamos, que son... Los objetivos que tenemos, que son los valores... pues eso, de rendimiento de maquinaria... Y en base a eso, vamos viendo si va bien la campaña o va mal. (Part. 8_DP: 324)</p>
1.4.2. Seguimiento regular para asegurar su cumplimiento	<p>Mensualmente. (Part. 2_DP: 156)</p> <p>Voy haciendo un seguimiento y luego en la reunión se expone, en la reunión de dirección que se hace mensualmente. (Part. 2_DP: 158)</p> <p>Sí. (Part. 3_DP: 90)</p> <p>Mensualmente hacemos reuniones... para ver cómo va... Sí, para ver la evolución... (Part. 3_DP: 92)</p> <p>Claro. Todos nosotros, todos... le tenemos que pasar los datos al... jefe de Administración. (Part. 3_DP: 96)</p> <p>Entonces yo, mensualmente... Él nos manda un e-mail, una semana antes de la reunión. Entonces, nosotros le enviamos a él los datos y ya todos en la reunión lo vemos... Vemos lo de cada... cada uno explica lo suyo, cómo va, cómo va evolucionando. (Part. 3_DP: 98)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
	<p>Sí, todos los meses tenemos una reunión de seguimiento. (Part. 4_DP: 116)</p> <p>Y hay que hacer el informe para ver a qué nivel estamos de cumplimiento, o de incumplimiento. (Part. 4_DP: 118)</p> <p>El suyo, se centraliza con la gerencia y se hace una reunión con todos juntos. Pero a su vez hay un coordinador de eso que es el departamento de administración, que lo recoge todo, y después vamos a una reunión conjunta. (Part. 4_DP: 120)</p> <p>Sí. (Part. 5_DP: 64)</p> <p>Todos los meses hacemos reuniones y ahí se van viendo cómo, o sea, en qué porcentaje de cumplimiento vamos. (Part. 5_DP: 66)</p> <p>Yo le paso... o sea mi... cómo llevo mis objetivos mensualmente... (Part. 5_DP: 68)</p> <p>Una hoja Excel donde va poniendo todo... y va viendo el cumplimiento mensual. Y la diferencia, si vamos por encima... o por debajo. (Part. 5_DP: 70)</p> <p>Pero ahora mismo no es... Falta todavía un poco más, más conciencia de eso. (Part. 5_DP: 72)</p> <p>Se pasa un informe de cómo... o sea, por dónde vas. [...] se evalúa en cada reunión lo que se ha hecho a fecha del mes anterior [...]. O sea, cada uno hace su informe... por departamento. (Part. 5_DP: 126)</p>
1.4.2. Seguimiento regular para asegurar su cumplimiento	<p>¡Hombre!, ahora se están haciendo bastante más reuniones analizando lo que es, todo lo que es del mes anterior. (Part. 6_DP: 32)</p> <p>A.G se ha puesto las pilas y está... Y está ahora más encima de todos nosotros. (Part. 6_DP: 44)</p> <p>Hombre, nosotros tenemos ahí, por cada máquina y por cada eso, lo que van rindiendo. Y lo que... Por ejemplo, es que ya A.G les puso unos objetivos de kilos por máquina, donde... donde vamos midiendo lo que van produciendo. (Part. 6_DP: 113)</p> <p>Todos los días se hace un parte de trabajo, y ese parte de trabajo luego se pasa a lo que es el programa [...] Y todo eso lo vamos mirando y luego G.V, hace un informe de todo el mes, y se lo pasa a administración. Y en administración luego lo vamos viendo todo. (Part. 6_DP: 135).</p> <p>Sí, A.G ahora mismo está haciendo el seguimiento a nosotros. Nos ha puesto unos objetivos bastante retadores, y de momento, no todo, pero algunos sí lo estamos consiguiendo. (Part. 6_DP: 137).</p> <p>Ahora ya ha cogido cartas en el asunto y está un poco más involucrado con nosotros. (Part. 6_DP: 143).</p>
	<p>Empezamos a hacer reuniones, el equipo directivo. Pues que se hacen cada, no sé exactamente, porque va variando un poco, pero cada tres meses, o cada... Entonces, en esas reuniones, se va viendo cómo va la campaña. Eh, y se aprovechan esas reuniones para las cosas que uno ve, que tal... (Part. 7_DP: 74)</p> <p>Hay varias reuniones. Hacemos varios tipos de reuniones. Están las reuniones... que se hacen en plan de estudio de... cómo va la campaña, de objetivo... y todo eso. (Part. 7_DP: 78)</p>
	<p>Sí, sí... en la reunión de dirección... (Part. 8_DP: 320)</p> <p>Mensual. (Part. 8_DP: 322)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
1.4.2. Seguimiento regular para asegurar su cumplimiento	<p>Sacamos los objetivos, digamos, que son... Los objetivos que tenemos, que son los valores... pues eso, de rendimiento de maquinaria... eh... Y en base a eso, vamos viendo si va bien la campaña o va mal. (Part. 8_DP: 324)</p> <p>También, esa reunión es relativamente nueva. No sé, antes no se hacía. Se ha hecho este año. O sea, yo creo que ahora mismo estamos en un proceso muy grande de cambio. (Part. 8_DP: 327)</p> <p>En realidad, se hace una revisión de los datos. O sea, los comerciales nos dicen cómo van, nosotros decimos cómo vamos... A.G hace ahí un par de preguntas... Alguna vez sale ahí alguna conversación, pero todavía no fluye así... (Part. 8_DP: 329)</p>
1.5. Liderazgo	<p>En la agricultura, como en todo, yo creo, no es lo mismo andar solo, que puede andar desorientado, o desubicado, como lo quieras llamar; que ir con un grupo de agricultores, todos con el mismo concepto. O sea, me refiero a un de innovación. Y claro, eso le ha marcado mucho a él, y mucho nos ha marcado a nosotros. (Part. 1_DP: 45)</p>
1.5.1. Objetivo común	<p>¡Vamos a ver!, si a mí A.G me dice que tengo que hacer 98 kilos, un ejemplo, por hora y por mujer en la máquina de <i>Flow</i>, si eso lo sé yo y no lo sabe nadie más, por mucho que hagamos no pueden. Entonces, lo que yo he hecho ahora ha sido coger al responsable de producción y a la que está de responsable de la línea, y le he dicho: “Oye, mira, vamos a ver, esto es lo que... Así se lleva esto y así es como vamos; vamos por debajo, o vamos por encima. Aquí lo estáis haciendo bien, aquí hay que apretarle un poquito más a la gente”. Y así lo vamos viendo, porque sino, es imposible que yo solo... No puedo yo solo conseguir el objetivo. Que lo hemos hecho mal porque hemos empezado a hacerlo tarde. (Part. 6_DP: 139)</p> <p>Nos unimos una serie de... de personas, para un fin común. Que es, pues, vender nuestros productos... en común. (Part. 11_DP: 16)</p> <p>Estamos tan cerca, uno de otro, y todos con el mismo fin común, y todo el mundo rema en la misma dirección, que es que, no es difícil ponerse de acuerdo. O sea, es muy fácil. Porque todos seguimos la misma línea. (Part. 11_DP: 24)</p>
1.5.2. Comunicación	<p>¡Hombre! Sí es verdad que cuando ha habido un problema me han tocado “A.G, que esto tal...” (Part. 1_DP: 153)</p>
1.5.2.1. Comunicación vertical	<p>También. (Part. 2_DP: 120)</p> <p>Sí. (Part. 2_DP: 122)</p> <p>Sí. (Part. 2_DP: 124)</p> <p>Hombre, si es algo razonable, sí. (Part. 2_DP: 126)</p> <p>Se llega a un consenso. (Part. 2_DP: 128)</p> <p>Se llega a un consenso. Se busca otra alternativa. (Part. 2_DP: 130)</p> <p>Sí. (Part. 2_DP: 138)</p> <p>Se intenta cambiar, o echarlo para atrás, o mejorarlo. (Part. 2_DP: 140)</p> <p>Sí, muy buena. (Part. 2_DP: 152)</p> <p>Sí (Part. 2_DP: 152)</p> <p>Muy bien. (Part. 3_DP: 180)</p> <p>Sí. (Part. 3_DP: 184)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
1.5.2.1. Comunicación vertical	Normalmente sí. (Part. 3_DP: 186)
	Puede ser que algunas veces quede en el aire y que nunca más se sepa, pero normalmente sí. Porque se habla algún día y luego ya... pues se queda ahí. O nos queda pendiente ver y luego ya, pues se olvida. (Part. 3_DP: 188)
	Yo pienso que cada vez que hay algo, pues lo hablamos y se intenta solucionar. (Part. 3_DP: 264)
	Yo sí tengo facilidad para arreglar, cuando hay algún... No sé. No sé cómo decirte... alguna historia ahí que está incomodando. (Part. 3_DP: 268)
	Bien. (Part. 4_DP: 68)
	Muy bien, estamos juntos siempre. (Part. 4_DP: 70)
	<i>Uju.</i> (Part. 5_DP: 100)
	Les hemos puesto unos extractores en el techo, hemos comprado ventiladores para ponerlos por todos lados. O sea, que la gente cuando pide algo, siempre nosotros, por nuestra parte... yo por lo menos, intento solucionárselos en la medida de lo que está en mis manos. (Part. 6_DP: 107)
	¡Vamos a ver!, si a mí A.G me dice que tengo que hacer 98 kilos, un ejemplo, por hora y por mujer en la máquina de Flow, si eso lo sé yo y no lo sabe nadie más, por mucho que hagamos no pueden. Entonces, lo que yo he hecho ahora ha sido coger al responsable de producción y a la que está de responsable de la línea, y le he dicho: “Oye, mira, vamos a ver, esto es lo que... Así se lleva esto y así es como vamos; vamos por debajo, o vamos por encima. Aquí lo estáis haciendo bien, aquí hay que apretarle un poquito más a la gente”. (Part. 6_DP: 139)
	Sí. (Part. 6_DP: 145)
	Sí. (Part. 7_DP: 146)
	Sí, sí. Cuando creo que puede ayudar a algo, sí lo hago. Cuando veo que... a lo mejor no lo hago cuando sé que no va, o pienso que no va a ir a ningún sitio, que no... (Part. 7_DP: 148)
	Sí. (Part. 7_DP: 150)
	Sí. (Part. 7_DP: 162)
	Lo que oigo, que tampoco me lo cuentan todo. Pero lo que oigo, en general, es cierto que dicen que aquí, pues que somos más o menos, los encargados y los jefes de línea, que somos más o menos accesibles. Que hay almacenes y sitios que eso sí es como un ejército. (Part. 8_DP: 68)
	Que aquí somos más o menos accesibles, que se nos puede hablar. Que “Oye, que mira, es que me ha surgido un problema... Que tengo que ir a llevar al niño al médico”. “Bueno, pues vete, pues, tal”. O, “Pues, mira no puedes, a ver si puedes cambiarlo. Por qué ahora no me haces aquí una faena y te vas”. Pero que, que yo creo que la gente ve Que estamos dispuestos a hablar y razonar. (Part. 8_DP: 68)
	Sí, sí. Sí que se ven capaces de comentarlo. (Part. 8_DP: 88)
	A mí no les da ningún problema. A mí me preguntan todo lo que me tienen que preguntar porque yo ya les contesto o no les contesto, pero les digo por qué no les contesto. O sea, que no me cabreo. (Part. 8_DP: 92)
	A ver, con A.G siempre hablamos cosas que se pueden mejorar y cosas que se pueden cambiar y tal. (Part. 8_DP: 94)
	Sí, sí. (Part. 8_DP: 228)

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
1.5.2.1. Comunicación vertical	Sí, suele ser consensuado. (Part. 8_DP: 230)
	Buena. No, no, no. Sí, entre ellos se entienden. (Part. 8_DP: 236)
	Buena. Sí. Mira, que estás tantos años aquí, pues yo creo en la confianza por ejemplo con F.P, que es el que más tiempo lleva aquí conmigo. Y yo tengo una confianza con él, plena. Entonces, nunca he tenido ningún problema con él. (Part. 9_DP: 58)
	Siempre. (Part. 9_DP: 116)
	Siempre, si tienen algún problema. (Part. 9_DP: 118)
	Si no saben hacer algo, siempre. Para mí, yo siempre estoy muy comunicada con la persona que tengo. Siempre. Al 100%, ¡vamos! En cualquier duda que tengan, en cualquier problema dicen: "Pues esto no sé hacerlo..." Siempre. (Part. 9_DP: 120)
	¿Yo con ellos? Sí. (Part. 9_DP: 122)
	Pero bueno, o sea que yo lo que es la comunicación con ellos y todo. Incluso cuando tengo algún problema o veo algún problema. Sea para bien o para mal, lo comento, siempre. Pues sí, porque hay cosas que a lo mejor que se pueden dejar pasar, pero hay otras cosas que no se pueden. (Part. 9_DP: 126)
	A veces sí, a veces no. (Part. 9_DP: 128)
	Cuando es no, a lo mejor, para mí es algo significativo y a lo mejor para él no significa... le da menos importancia a lo mejor de la que yo le doy. (Part. 9_DP: 130)
	Sí. (Part. 9_DP: 184)
	Sí. (Part. 9_DP: 186)
	Yo siempre, a lo mejor, si han tomado decisiones que a lo mejor yo he visto que se podía hacer de otra manera, o ponerlo de la manera mejor posible, yo siempre he dado mi opinión. Y si ha sido mejor, siempre se toma en cuenta. (Part. 9_DP: 188)
	Sí, por supuesto. (Part. 9_DP: 220)
	Aunque, yo con R.F tengo la confianza suficiente para yo decirle en todo momento lo que yo pienso, lo que yo veo mal, lo que no veo mal. (Part. 9_DP: 248)
	Sí que él nos echa mucho, nos ayuda bastante y se puede hablar con él perfectamente de todo. (Part. 10_DP: 54)
	Sí, yo sí. Por ejemplo, en estos días tuve yo un accidente, que rompí una cosa aquí en el almacén, y tuve que hablar con él. Hombre, él no me dijo a mí directamente nada, sí dijo: "Pues se arregla y ya está". Pero yo, como estaba así un poco mal, subí a hablar y no tuve problema con él, ni fue... Bueno, me dio un consejo: tenga cuidado y... pero que no es duro con nosotros ni... Que es muy bueno eso. (Part. 10_DP: 56)
	F.P. es mi encargado, es mi cuñado [...] pues ya ves, somos amigos. (Part. 10_DP: 60)
	Perfecta. (Part. 10_DP: 62)
	Muy bien. (Part. 10_DP: 64)
	Es peor, siendo cuñado, porque como hay más confianza, me tira más al cuello. Nos peleamos más entre nosotros, pero bien, perfecto. (Part. 10_DP: 66)
	Sí, sí. Nos comunicamos con V.P., todo eso se lo decimos a V.P. (Part. 10_DP: 72)
	A.G, nos ha dicho a nosotros, como van a hacer la nave nueva, que le demos ideas. Porque, como somos los que trabajamos aquí, abajo. (Part. 10_DP: 72)
	Entonces nos han dicho: "Dame ideas". Como quien dice: "A ver... intentar mejorar

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
	<p>el proyecto que tenemos nosotros ya hecho"[..]. Que todo eso, hay mucha comunicación, todo eso. Como somos tan conocidos y amigos, y llevamos mucho tiempo aquí, hay mucha amistad y él confía en nosotros y, ¡que es abierto! No sé cómo explicarte... Que esto es una familia aquí, y nos comunicamos siempre. (Part. 10_DP: 74)</p> <p>En lo que es importante, ellos... Y a lo mejor me comunican: “Vamos a hacer esto así”, entonces, nosotros damos nuestra parte... “Pues, esto no se puede porque... Por lo que sea”. ¿No? Pero sí, nos toman en cuenta a nosotros, siempre. (Part. 10_DP: 86)</p> <p>Hombre, ellos nos comunican “Oye, arriba nos han dicho esto”. Pues... “Venga, pues sí, que se puede hacer” ... pues hay que hacerlo así y tal. (Part. 10_DP: 92)</p> <p>Sí. Sin problema. (Part. 10_DP: 100)</p> <p>Hombre, yo si es una cosa muy grave, primero hablo con mi encargado V.P y F.P., y luego ya pues dices pues sí, pues subo a hablar con él. (Part. 10_DP: 102)</p> <p>Sí. (Part. 10_DP: 106)</p>
1.5.2.1. Comunicación vertical	<p>Si es que con A.G, pues se habla con A.G; o se habla con el técnico, o se habla con el comercial. Es que, si es que, con cualquiera de ellos. Es que, no es... O sea, vamos a ver... Cuando en una cooperativa tienes 400, 500 o 600 socios, que es de donde veníamos nosotros antes, pues ahí sí que es más difícil de llegar a... No es que sea más difícil, es que hay un orden de... Entonces, claro, no es tan fácil de llegar, por ejemplo, al técnico. Al técnico es muy fácil de llegar aquí porque somos cuatro, cinco, seis, siete socios... u ocho socios... Entonces es muy fácil de llegar al técnico. El técnico, si tiene que verte un problema, si puede en el mismo momento, incluso en el mismo día, te lo ve. No sé. Si tienes un problema con la administración, pues te vas directamente a administración. Es decir que... O un problema de calidad. (Part. 11_DP: 32)</p> <p>Sí, sí, sí. Pero directamente, que no hace falta estar aquí. (Part. 11_DP: 34)</p> <p>Pues muy bien. Muy bien porque siempre hay... O sea, los problemas la verdad es que se solucionan rápido. Aquí no hay burocracia, aquí no hay esto es todo directo. (Part. 11_DP: 40)</p>
	<p>Bien. (Part. 12_DP : 26)</p> <p>De momento, sí. (Part. 12_DP : 28)</p>
1.5.2.2. Comunicación horizontal	<p>Sí, muy buena. (Part. 2_DP: 118)</p> <p>Bien. (Part. 4_DP: 72)</p> <p>Entre ellos es buena. (Part. 6_DP: 97)</p> <p>Sí, sí, sí. (Part. 6_DP: 99)</p> <p>Con los chicos que te he dicho, que estamos todo el año, si. Y aparte, porque nos conocemos ya de mucho tiempo. (Part. 10_DP: 46)</p> <p>Si. (Part. 1_R: 83)</p> <p>¡Estupenda! ¿Qué te voy a decir? estupenda. No, es verdad. ¡Hombre! tendremos nuestras diferencias, a lo mejor por alguna cosa, pero eso se aclara y pues, lo mismo, que pa’ lante. Es verdad, es que, es una relación tan directa. (Part. 11_DP: 90)</p> <p>Sí. (Part. 11_R: 81)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
	Sí. (Part. 12_R: 89)
1.5.2.3. Comunicación formal	<p>Estamos haciendo ahora una serie de... Bueno, ahora no, desde hace tiempo, una serie de reuniones con el equipo directivo. Mensuales. En la cual, bueno, pues vamos desarrollando ahí una serie de parámetros. Por ejemplo, que todo el mundo conozca las dificultades que tiene cada departamento. [...] Con el almacén ya lo he conseguido, ya tenemos una reunión semanal. (Part. 1_DP: 147)</p> <p>Reunión de dirección que se hace mensualmente. (Part. 2_DP: 158)</p> <p>Mensualmente hacemos reuniones. (Part. 3_DP: 92)</p> <p>Las reuniones mensuales que hacemos. (Part. 3_DP: 172)</p> <p>Tenemos reuniones de formación. (Part. 3_DP: 276)</p> <p>Hay establecido un Comité de Calidad para analizar todas las no-conformidades que se redactan y poner una solución. (Part. 4_DP: 78)</p> <p>El gerente, el responsable de calidad, responsable técnico, responsable de comercial y de producción. Todas las semanas tienen reunión. (Part. 4_DP: 80)</p> <p>Sí, todos los meses tenemos una reunión de seguimiento. (Part. 4_DP: 116)</p> <p>Todos los meses hacemos reuniones y ahí se van viendo cómo, o sea, en qué porcentaje de cumplimiento vamos. (Part. 5_DP: 66)</p> <p>Hacen reuniones de eso. Yo sé que se hacen reuniones con toda la gente que tiene el almacén. (Part. 5_DP: 76)</p> <p>Hombre, ahora se están haciendo bastante más reuniones analizando lo que es, todo lo que es del mes anterior. (Part. 6_DP: 32)</p> <p>A.G quiere seguir haciendo él, más reuniones con lo que es toda la gente que está por debajo nuestra. (Part. 6_DP: 48)</p> <p>Si pusimos un buzón de sugerencias. (Part. 6_DP: 145)</p> <p>Empezamos a hacer reuniones, el equipo directivo. Pues que se hacen cada, no sé exactamente, porque va variando un poco, pero cada tres meses, o cada... Entonces, en esas reuniones, se va viendo cómo va la campaña. Eh, y se aprovechan esas reuniones para las cosas que uno ve, que tal... (Part. 7_DP: 74)</p> <p>Hay varias reuniones. Hacemos varios tipos de reuniones [...] Tenemos unas reuniones formativas (Part. 7_DP: 78)</p> <p>Formativas, de formación. Que nos dan formación en plan, eh... temas de líder, temas de cómo... (Part. 7_DP: 80)</p> <p>Sí, están puestos en los carteles... (Part. 7_DP: 94)</p> <p>Sí, todo lo hablamos en las reuniones que se hacen. Más o menos se habla todo y todo lo que la gerencia está haciendo por su lado lo informa ahí, así como todo lo que nosotros, cada uno está haciendo, pues intenta también informar. No solo a nivel de clientes, de cosas que vemos que pueden ser importantes, se informa todo ahí en la reunión. (Part. 7_DP: 152)</p> <p>Ya cada uno a nivel del trabajo que llevamos, hacemos otras reuniones entre nosotros. (Part. 7_DP: 158)</p> <p>Yo les doy dos cursos. Son escasos, y son cortos, pero buenos. (Part. 8_DP: 140)</p> <p>Hay un buzón de sugerencias. (Part. 8_DP: 188)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
1.5.2.3. Comunicación formal	En la reunión de dirección. (Part. 8_DP: 320)
	Mensual. (Part. 8_DP: 322)
	También, esa reunión es relativamente nueva. No sé, antes no se hacía. Se ha hecho este año. O sea, yo creo que ahora mismo estamos en un proceso muy grande de cambio. (Part. 8_DP: 327)
	Antes no se hacía ese tipo de reunión. Entonces, todavía no hay la costumbre de hablar, de preguntar “Oye, ¿esos datos qué son? Más o menos estamos todos un poco callados. (Part. 8_DP: 327)
	Reuniones semanales. (Part. 1_R: 85)
	Comisiones de seguimiento de las acciones: reuniones. (Part. 1_R: 91)
	Correos electrónico. (Part. 1_R: 97)
	Reuniones en Camposeven con trabajadores de distintas explotaciones. (Part. 1_R: 104)
	Reuniones semanales. (Part. 11_R: 83)
	Reuniones normalmente con el personal que le compete. (Part. 11_R: 89)
	Correos electrónico. (Part. 11_R: 95)
	Y, cuando vemos algo que creemos que puede funcionar mejor, o peor -en Camposeven-, tú no lo dudes, porque ese grupo de gente se sienta en una mesa que se llama Junta Rectora, y eso se hace semanalmente. (Part. 12_DP: 56)
	Reuniones semanales, una a la semana fija, a veces se hacen más. (Part. 12_R: 91)
	Reuniones semanales entre todos los socios, donde se coordinan las plantaciones. (Part. 13_R: 83)
	Correo electrónico. (Part. 13_R: 95)
	Juntas, reuniones. (Part. 13_R: 142)
	Reuniones periódicas. (Part. 15_R: 81)
	Correo electrónico. (Part. 15_R: 90)
	Reuniones semanales. (Part. 16_R: 88)
	En las reuniones (Part. 16_R: 94)
	Reuniones. (Part. 16_R: 142)
	Reuniones semanales. (Part. 17_R: 89)
	En las reuniones (Part. 17_R: 95)
	Reuniones. (Part. 17_R: 151)
	Reuniones semanales. (Part. 14_R: 84)
	Correo electrónico. (Part. 14_R: 95)
	Reuniones en el sindicato. (Part. 14_R: 143)
	Reuniones periódicas. (Part. 18_R: 86)
	Reuniones. (Part. 19_R: 90)

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
1.5.2.4. Comunicación informal	<p>Visitas a las explotaciones (Part. 1_R: 91)</p> <p>Ferías. (Part. 1_R: 152)</p> <p>Visitas del técnico. (Part. 11_R: 89)</p> <p>Conversaciones diarias con los socios (Part. 12_R: 97)</p> <p>Pocas. Sí hay, pero no con frecuencia. Ejemplos: almuerzos, visitas a terceros, algún curso... (Part. 12_R: 116)</p> <p>Ferías. Fiestas de pueblo, de las peñas. (Part. 12_R: 146)</p> <hr/> <p>Visitas de los técnicos para ver el rendimiento de los productos. (Part. 13_R: 89)</p> <p>Almuerzos. (Part. 13_R: 112)</p> <p>Ferías. (Part. 13_R: 142)</p> <hr/> <p>La única red informal son los almuerzos. (Part. 15_R: 111)</p> <p>Ferías (Part. 15_R: 141)</p> <p>Visitas a las explotaciones. (Part. 16_R: 94)</p> <p>Sí, almuerzos en el bar. Siempre hablamos de trabajo. (Part. 16_R: 113)</p> <hr/> <p>Visitas a las explotaciones. (Part. 17_R: 96)</p> <p>Cuando van a pescar, se juntan varios agricultores y siempre hablan de trabajo.</p> <p>Cuando van a correr. (Part. 17_R: 114)</p> <hr/> <p>Comidas de socios informales. (Part. 18_R: 87)</p> <p>Restaurantes que tiene productos de Camposeven (Part. 18_R: 119)</p> <p>Fiesta del pueblo (Part. 18_R: 149)</p> <hr/>
1.5.2.5. No hay burocracia	<p>Yo es que, si es que con A.G, pues se habla con A.G; o se habla con el técnico, o se habla con el comercial. Es que, si es que, con cualquiera de ellos. Es que, no es... O sea, vamos a ver... Cuando en una cooperativa tienes 400, 500 o 600 socios, que es de donde veníamos nosotros antes, pues ahí sí que es más difícil de llegar a... No es que sea más difícil, es que hay un orden de... Entonces, claro, no es tan fácil de llegar, por ejemplo, al técnico. Al técnico es muy fácil de llegar aquí porque somos cuatro, cinco, seis, siete socios... u ocho socios... Entonces es muy fácil de llegar al técnico. El técnico, si tiene que verte un problema, si puede en el mismo momento, incluso en el mismo día, te lo ve. No sé. Si tienes un problema con la administración, pues te vas directamente a administración... O un problema de calidad. (Part. 11_DP: 32)</p> <p>Sí, sí, sí. Pero directamente, que no hace falta estar aquí. (Part. 11_DP: 34)</p> <p>Pues muy bien. Muy bien porque siempre hay... O sea, los problemas la verdad es que se solucionan rápido. Aquí no hay burocracia, aquí no hay esto es todo directo. (Part. 11_DP: 40)</p> <hr/>
1.5.2.6. Debilidades de la comunicación	<p>Yo creo que no. Totalmente eficaz, no. (Part. 1_DP: 147)</p> <p>Todo eso sí, pero quizá lo que falta, que es otra de las cosas en las que estoy empezando a trabajar, es más comunicación entre ese directivo y yo, pero individualmente. Sin estas reuniones de los cuatro o cinco que formamos el equipo directivo. Ahí yo creo que sí hay una falta de diálogo, ¿eh?! Pero quizá también ha sido una falta de diálogo por falta de tiempo mía, de estar, como te he dicho antes, de tener un montón de frentes abiertos y tener que ir con el extintor cargado siempre</p>

Códigos	Segmentos codificados (imágenes)
1.5.2.6. Debilidades de la comunicación	porque no sabes dónde se va a producir el fuego en cada momento. (Part. 1_DP: 147)
	¡Hombre! Lo notas ya por la experiencia, ¿no? cuando hablas con uno, pues ves que “joder, pues necesito hablar contigo”, y que no le ves... eh, demasiado a gusto con su situación dentro de Camposeven. ¡Hombre! eso yo lo detecto. (Part. 1_DP: 149)
	hace poco también hicimos ahí un documento de reflexión, en el que se pusieron ahí una serie de problemas. Que yo detecté, "bueno, es que aquí hay un problema". El principal problema es el problema directivo. ¿No? decir “bueno, ahora me tengo que centrar con el equipo”. Porque yo me he centrado mucho en el negocio, en los socios y en el posicionamiento de Camposeven. Pero, claro, es lo que te he dicho al principio, que he empezado por ahí. Ahora, estamos ya poniendo los sillares, las piedras, los cimientos, para edificar lo que es la estructura de Camposeven. Y sí, sí lo he notado... (Part. 1_DP: 149)
	Ahí a veces creo que no (Part. 2_DP: 134)
	Porque muchas veces se toman decisiones unilateralmente, sin tener una visión más global de cómo puede afectar esa decisión a todo el negocio, sobre todo en el trabajo diario. (Part. 2_DP: 136)
	Que fuera más cercano, hablara más tiempo con los responsables, para hacerse más con los problemas del día a día que problemas más estratégicos. (Part. 2_DP: 288)
	Eso falla muchas veces. (Part. 3_DP: 166)
	A lo mejor, no sé. Ellos piensan en hacer, no sé... Por ponerte un ejemplo, algún producto nuevo aquí y no nos comunican, a lo mejor a los que también nos tenemos que enterar. "Oye, que esto se va a hacer aquí". U: "Oye que..." Para que preparemos los papeles que nos hacen falta. (Part. 3_DP: 168)
	Depende, hay veces que pienso que no se toma en cuenta todo lo que debería... (Part. 3_DP: 193)
	Deben de estar bien definidas las funciones de todas las personas y todo el mundo saber qué funciones tiene cada una de las personas que hay en la empresa, para en todo momento saber a quién te puedes dirigir. Esa es una. Que, aunque yo las tenga definidas, a lo mejor calidad no sabe las funciones... (Part. 4_DP: 160)
	Que, cuando hagan una crítica hacia nuestra labor dentro de cualquier actividad, que la tomemos siempre como una crítica constructiva, no una crítica destructiva. Que la tomemos bien y le pongamos solución. (Part. 4_DP: 162)
	Con eso se solucionarían muchos problemas. (Part. 4_DP: 166)
	Falta todavía. Porque hay gente que piensa todavía que eso le puede afectar (Part. 5_DP: 106)
	Que le puede afectar negativamente. Pero bueno, se está en eso, que no pasa nada (Part. 5_DP: 108)
	Creo que es más cultural. De que a lo mejor hay... Falta que la gente piense que, ¡vamos! que la empresa...que la opinión que ellos tienen sobre la empresa es importante y que se tiene en cuenta. (Part. 5_DP: 110)
	Hay decisiones que a lo mejor no se tienen en cuenta, ¡eh! Por lo menos, la opinión de todos, de todos los que participan. A lo mejor porque se piensa que esa persona no tiene nada que aportar a esa decisión. O sea, a lo mejor no, seguramente. Pero luego hay veces que una persona que se piensa que no, sí que tiene. Porque conoce el tema, o porque ha trabajado anteriormente, o porque, conoce a gente que puede... Entonces... Pero bueno, también es complicado, porque hay veces que hay que

Códigos	Segmentos codificados (imágenes)
1.5.2.6. Debilidades de la comunicación	<p>tomar decisiones muy rápido. (Part. 5_DP: 112)</p>
	<p>Yo a veces hecho un poco en falta quizás más presencia de la gerencia, o sea, a la hora del día a día. Porque hay cosas que, no sé, que sería importante verla más de continua. Y, a lo mejor, la creencia en su equipo... confía en su equipo, bastante; o sea, totalmente. Pero claro, hay cosas que, o decisiones, que necesitas ver con él. Y, ¡ah! yo creo que debería estar más presente en el día a día, digamos. Más, tener más presencia de la que tiene. (Part. 5_DP: 154)</p>
	<p>Pero, hay que hacer bastante más reuniones y ponerlo todo más... Estar todos más... Es que no sé cómo explicártelo. Porque hay veces que entra producto y nadie sabe nada. Va a entrar, va a empezar a hacer calabaza, y si no me entero yo cuando... Me entero cuando ha entrado la calabaza. Que eso tenía el departamento técnico que habérmelo informado a nosotros para yo preparar maquinaria, para yo preparar cosas. Hace falta más comunicación entre lo que es el almacén y los demás departamentos, administración, comercial y técnico, y gerencia. (Part. 6_DP: 36)</p>
	<p>Y, a lo primero si empezaron a echar cosas. Pero, ¿qué pasa? Que como ese buzón de sugerencias lo cogíamos nosotros, y nosotros se lo dábamos a A.G, pues a lo mejor la gente se cortaba un poco, por si pone: "R.G... eh... a la hora de tal lo hace...", "¿Quién ha dicho esto?". Entonces, va el tío... Entonces, se cortaban. No sé por qué. Tampoco le hemos dicho nada, pero se han cortado bastante y ya no ha mandado más nadie. Ya no han puesto, más nadie ha puesto nada. (Part. 6_DP: 145)</p>
	<p>Se podría mejorar bastante. (Part. 7_DP: 154)</p> <p>Sí, porque sí que se hacen reuniones así todos juntos, tal. Pero luego, lo que es a nivel, con cada uno en concreto de los problemas que pueda tener cada uno y tal, al final eso nunca se hace. <i>Uhhmm</i>, siempre se está diciendo. Si hacemos una reunión conjunta donde estamos todos, pero luego, a mí, por ejemplo, yo con el gerente a lo mejor pueden pasar, eh... siete meses que no hablo. Entonces, al final, yo pienso que aparte de las reuniones en conjunto que se hacen, se debe de tener reuniones con cada persona. Sé que con algunos departamentos sí que lo hacen, sí que se hacen más reuniones, sí que hay más, pero con nosotros no. Así a nivel del departamento, de las necesidades que tiene y todo eso, pero pienso que debería ser general con todos. (Part. 7_DP: 156)</p>
	<p>A lo mejor muchas veces toman decisiones que, si se hablaran (va enlazado con la respuesta que te he dado antes), si se hablara un poco más con todo el mundo, a lo mejor las decisiones, o los puntos de vista, cambiaban un poco. Si se hablara con todo el mundo, no sólo con dos personas, por ejemplo. Pero, ¡vamos!, en las decisiones que se toman hasta el momento no hay nada así... Está todo... Pero sí que es verdad que, si hablas sólo con dos personas, no es como si hablas con seis. (Part. 7_DP: 164)</p> <p>Pues, lo que he dicho antes, un poco más de comunicación y de saber exactamente cada uno, un poco más conocer lo que cada uno hace; por lo menos en los principales puestos. De saber exactamente, de conocer mejor a las personas. Primero, a la persona que está ahí, y luego el trabajo que hace. Y la propia gerencia, que conozca muy bien a las personas, sobre todo a las personas que tiene justo en el siguiente nivel. (Part. 7_DP: 196)</p> <hr/> <p>Ahora, también hay una cosa y es que les da menos cosa comentármelo a mí, que comentárselo a R.F. Pero porque R.F. es más impulsivo, y más nervioso, y más... (Part. 8_DP: 90)</p> <p>R.F, poco a poco, va viendo que la gente prefiere hablar conmigo que hablar con él. Entonces está dándose cuenta, que ¿por qué quieren hablar conmigo y no con él? Porque yo les doy menos miedo. Porque yo, aunque me cabree y aunque les llame la atención, o tal... por lo menos no voy a pegar un grito y un bufido. (Part. 8_DP: 90)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (imágenes)
	<p>160)</p> <p>Bueno, también hay una pega, en el sentido de que A.G baja poco por aquí y conoce poco el funcionamiento diario de esto, lo conoce poco. Hay veces que le hablas de alguna cosa y se queda, así como diciendo: “¿Y ese quién es?”, ¿sabes? O: “¿Esto qué es?” No está aquí muy metido en el día a día, no conoce todos los puestos, ni tal. Pero tampoco le hemos hecho un diagrama, ni le hemos hecho un croquis de cómo va la cosa. Entonces, a veces él tiene idea de una cosa que no es la correcta. O sea, que tienes que convencerle y decirle: “No, es que eso no es así como tú lo estás viendo, que eso funciona diferente” ... ¿Sabes? (Part. 8_DP: 230)</p> <p>R.F tampoco subía mucho a dirección a pedir consejo. Ni dirección bajaba a pedir, a preguntarle las cosas. Claro, era mutuo. (Part. 8_DP: 236)</p> <p>Pero a lo mejor con el almacén pues, a lo mejor debería tener un poco más de comunicación. (Part. 9_DP: 162)</p> <p>Que si, por ejemplo, el técnico sabe que va a entrar... Sabe que van a entrar 100.000 kilos de sandía y en la previsión pone 50, pues ahí. Lo que es técnico y almacén. El almacén tiene que hacer una previsión del personal, de los materiales; no sé, es un poco, se engloba todo. (Part. 9_DP: 164)</p> <p>Pues corriendo. O sea, si yo tengo una previsión de, de X kilos y tengo material para esos kilos, ¿qué pasa? Que, si entra más, yo me tengo que buscar la vida para recogerme lo que me hace falta. Voy a tener que estar pidiendo favores a otros almacenes, de: “Déjame este material, no tengo esto”. (Part. 9_DP: 166)</p> <p>1.5.3. Debilidades del liderazgo</p> <p>Sí que podría haber otra manera. Muchas veces no sabes los pedidos que vienen hoy. O sea, los pedidos que tienes para el día siguiente. Pero, sí más o menos sabes. (Part. 8_DP: 74)</p> <p>Pero si, pero que, si tú sabes, tú como encargado, o como jefe de grupo, sabes que no quieres decirle hora de venir, pero sabes que seguramente mañana le llames, avísale. Dile: “mira, no te voy a decir que vengas mañana a las ocho, ni mañana a las 10. Ya te llamaré y te diré a qué hora vienes. Pero, ten en cuenta que posiblemente te llame a las nueve para que vengas a las 10am, o te llame a las nueve para que vengas a las tres de la tarde”. (Part. 8_DP: 74)</p> <p>Tienes una idea, más o menos, claro. Luego puede ser que, a lo largo del día siguiente, metan pedidos para el mismo día, que puede ser. Entonces es cuando tienes que llamar a gente de golpe. (Part. 8_DP: 80)</p> <p>Tenemos la mala costumbre... de decirle a la gente, para no complicarte la vida: “hasta el próximo aviso”. (Part. 8_DP: 80)</p> <p>Si sabes que es prácticamente seguro que van a ir a las tres de la tarde. Llámale y déjales dicho “a las tres de la tarde” y luego... Pero díles: “a lo mejor los tenemos que llamar para cancelar, o para decirles que vengáis antes”. (Part. 8_DP: 84)</p> <p>Entonces, claro, le dejas una incertidumbre a la persona... tremenda, porque es que tan pronto les suena el teléfono a las 9 de la mañana, como les suena el teléfono a las 2 de la tarde (Part. 8_DP: 86)</p> <p>Hasta el próximo aviso. Que eso puede significar, dentro de dos semanas... porque pasa, porque puede ser que a veces a alguien le dices: “hasta próximo aviso” y hasta la semana siguiente no le vuelven a llamar. (Part. 8_DP: 86)</p>

Matriz 2. *Iniciativas estratégicas de responsabilidad social*

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
2.1. Acciones para una agricultura sostenible	<p>Objetivo, en definitiva, es aplicar la I+D+i en la agricultura para sustituir los plaguicidas químicos por métodos biológicos contra el insecto que transmite el virus. (Documento 6: 1: 2177 - 1: 2350)</p> <p>El objetivo de los estudios de esta sociedad agraria es aplicar la I+D en la agricultura para sustituir a los plaguicidas químicos. Documento 6: 1: 234 187 - 1: 403 326)</p> <p>El último de los grandes proyectos de Camposeven es la lucha por métodos biológicos contra el trip en el cultivo de pimiento (<i>Frankliniella Occidentalis</i>), uno de los insectos que mayores daños causan en las plantas y en los productos, a causa de la transmisión del virus del bronceado del tomate (TSWV) y, por tanto, en el rendimiento económico. Documento 6: 1: 315 352 - 1: 542 440)</p> <hr/> <p>Riego por goteo, cabezales de riego. (Part. 1_R: 104)</p> <p>Lucha integrada. Combatir las plagas con insectos. (Part. 1_R: 177)</p> <p>Riego por goteo. Para gastar menos agua (Part 1_R: 178)</p> <hr/> <p>El riego (Part. 11_R: 128)</p> <p>Medio mecánicos para controla las malas hierbas, no herbicidas (Part. 11_R: 172)</p> <p>Reciclaje de los desechos. (Part. 11_R: 173)</p> <p>Riego por goteo (Part. 11_R: 174)</p> <p>Embalses tapados para conservar el agua (Part. 11_R: 175)</p> <p>Canalizaciones para la recogida del agua de lluvia (Part. 11_R: 176)</p> <p>Biodesinfección solar en los invernaderos (solarización cuando termina el cultivo del pimiento... se hace en agosto... durante 40 días). (Part. 11_R: 177)</p> <p>Aquí, lo que no es ecológico no se trabaja aquí (Part. 12_DP: 108)</p> <hr/> <p>Riego por goteo (Part. 12_R: 172)</p> <p>Mantener la flora para mantener la fauna (Part. 12_R: 173)</p> <p>Cambio de la mentalidad (Part. 12_R: 174)</p> <p>Uso de fertilizantes orgánicos, ecológicos (Part. 12_R: 175)</p> <p>Embalses propios (Part. 12_R: 176)</p> <hr/> <p>Motores de bajo consumo (Part. 13_R: 101)</p> <p>Instalaciones de riego por goteo (Part. 13_R: 167)</p> <p>Uso de plásticos negros para gastar menos agua ya que conserva la humedad (se economiza hasta un 20% de agua) (Part. 13_R: 168)</p> <p>Embalses (Part. 13_R: 169)</p> <hr/> <p>Riego por goteo (Part. 15_R: 170)</p> <p>Embalses (Part. 15_R: 171)</p> <p>Lucha integrada (Part. 15_R: 172)</p> <p>Rotación de cultivo (Part. 15_R: 173)</p> <hr/> <p>Reducción de uso de productos químicos (Part. 16_R: 108)</p> <p>Reciclaje del plástico, envases (Part. 16_R: 166)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
2.1. Acciones para una agricultura sostenible	Desinfección del suelo en solar para no meter químico (Part. 16_R: 167)
	No quemar nada, llevarlo a centros especializados (Part. 16_R: 168)
	Riego por goteo (Part. 16_R: 169)
	Embalses (Part. 16_R: 170)
	Canales de recogida de agua (Part. 16_R: 171)
	Riego por goteo (Part. 17_R: 178)
	Lucha integrada como depredadores, para no usar insecticidas (Part. 17_R: 179)
	Embalses tapados para que no se evaporen (Part. 17_R: 180)
	Riego dos veces al día algunos cultivos para un manejo más eficiente del agua y no saturar a la planta (Part. 17_R: 181)
	Trituran todo y utilizan como abono, no queman (Part. 17_R: 182)
	Embalses cubiertos (Part. 14_R: 172)
	Riego por goteo (Part. 14_R: 173)
	Cultivo ecológico (Part. 14_R: 174)
	Riego por goteo (Part. 18_R: 177)
	No uso de pesticidas (Part. 18_R: 178)
	No abonos químicos (Part. 18_R: 179)
	Multitúneles (Part. 19_R: 161)
	Riego por goteo (Part. 19_R: 162)
	Lucha integrada (Part. 19_R: 163)
	No queman nada, trituran (Part. 19_R: 164)
2.1.1. Uso de técnicas tradicionales de cultivo	<p>Pues, ahora mismo, otro proyecto es que nos hemos pasado a la agricultura biodinámica. Estamos haciendo un cambio de agricultura ecológica a agricultura biodinámica. Eso es un proyecto que iniciamos hace un par de años, o dos años y medio. Muy complicado. Hemos formado a toda la gente en el proyecto. Cuando digo toda la gente, digo todos los responsables de departamentos de Camposeven, como los socios de Camposeven y la dirección. (Part. 1_DP: 71)</p> <p>Creemos que es un proyecto a futuro. Es retroceder en la agricultura pues, 60 años atrás. Hacer un poco, un tipo de cultivo como se hacía hace 50 o 60 años. Recuperar un poco sabores, el sistema de cultivo. Procesos que se hacían en la tierra que se dejaron de hacer por la lucha, más que la lucha, por las plantaciones intensivas que se han hecho. (Part. 1_DP: 71)</p> <p>Nosotros nos metimos ahí también, aparte de por filosofía y cultura de trabajo; también porque, bueno, hay un mercado en Alemania que demanda de ese tipo. Bueno, en Alemania, en Suiza, etcétera, ese tipo de producto. Y bueno, no es un mercado excesivamente grande, pero bueno vamos ahí creciendo. (Part. 1_DP: 83)</p> <p>Sí, es más estable. Pero es un mercado pequeño todavía. Aunque bueno, ya te digo que nosotros creemos que es muy importante, aparte del mercado, para recuperar un poco sabores, el cultivo, la agricultura tradicional, etcétera. (Part. 1_DP: 85)</p> <p>Este mundo ecológico y biodinámico es un mundo cultural y de concienciación (Part. 1_DP: 201)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
2.1.1. Uso de técnicas tradicionales de cultivo	<p>Curso de biodinámica (Part. 1_R: 243)</p> <p>No hemos buscado bien lo ecológico, cuando ya estamos en el biodinámico, que es ya el siguiente paso. Pues, esto es una cuesta con mucho esfuerzo y mucho... Pero es que, yo qué sé, de algo te tienes que diferenciar de los demás, porque vender cantidades de producto convencional es que es un sorteo, es que eso es un sorteo. (Part. 11_DP: 110)</p> <p>Curso de biodinámica (Part. 11_R: 243)</p> <p>Agricultura biodinámica (Part. 12_DP: 106)</p> <p>Cursos de biodinámica (Part. 12_R: 243)</p> <p>Curso de biodinámica (Part. 13_R: 233)</p> <p>Curso biodinámica (Part. 15_R: 237)</p> <p>Cursos de biodinámica (Part. 16_R: 235)</p>
2.2. Vínculo universidad - empresa	<p>Forma parte de la empresa Plant Response Biotech, una "spin-off" de la Universidad Politécnica de Madrid, que desarrolla nuevos productos y métodos para la protección de cultivos frente a patógenos y plagas, e investiga la resistencia de las plantas a la salinidad y a condiciones de estrés hídrico. (Documento 1: 786 538 - 925 684)</p> <p>La empresa ha colaborado en diversos proyectos con el Centro de Biotécnica y Genómica de Plantas de la Universidad Politécnica de Madrid Para realizar ensayos que mejoren la calidad de las plantas y permitir la implantación de nuevas tecnologías compatibles con la agricultura ecológica. Forman parte de la empresa. (Documento 1: 787 299 - 935 489)</p> <p>La Fundación Ingenio, nace por iniciativa de un grupo de empresarios que se unen con la idea de fondo de ayudar a un desarrollo empresarial con una Base Ética. En palabras del Catedrático de la UPM Adolfo Cazorla, promotor de la cátedra, “esta nueva aventura conjunta nace con una mentalidad de proyecto solidario”. (Documento 3: 1: 299 - 1: 620)</p> <p>¿Qué es lo que se pretende con esta Fundación y con la firma de esta Cátedra?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Recibir y escuchar las ideas que nos puedan confiar los jóvenes al acabar su ciclo universitario, con el fin de convertirlas en proyectos empresariales o su puesta en valor. · Estudiar estos proyectos para seleccionar los mejores y ayudarles a ponerlos en marcha. · Poner a disposición de los jóvenes seleccionados unas instalaciones modélicas en la zona, dotadas de todo tipo de servicios. · Involucrar a empresarios en los proyectos, participando en el accionariado, la financiando, dirigiendo, formando y ayudando al desarrollo empresarial del proyecto. · Formar a los alumnos en el ámbito empresarial con una base ética. · Realizar estudios de desarrollos empresariales en zonas nacionales o internacionales, más desfavorecidas. · Realizar y contribuir a estudios medio ambientales, creando proyectos para la recuperación y puesta en valor de problemas medio ambientales. <p>(Documento 3: 2: 1050 - 2: 2021)</p> <p>“Hemos participado en los cursos de verano durante varios años; hemos creado una Spin Off con un profesor de esta Universidad, D. Antonio Molina para desarrollar proyectos de Investigación. Hemos creado a iniciativa de D. Adolfo Cazorla una Plataforma Agroalimentaria compuesta por varios empresarios de distintas zonas de España, a través de la cual colaboramos en la formación de alumnos de esta Universidad en los distintos ámbitos de la empresa”. (Documento 3: 2: 90 549 - 2:</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
	<p>419 669)</p> <p>Las palabras del presidente de la Fundación Ingenio, Adolfo García, mostraron la vinculación tanto personal como empresarial, a través de su empresa Camposeven, con nuestra Universidad desde hace ya varios años. (Documento 3: 2: 90 683 - 2: 413 735)</p>
2.2. Vínculo universidad - empresa	<p>Entre los objetivos con la Plataforma Agroalimentaria está crear acuerdos con la UPM (prácticas de empresa para estudiantes), llegar a acuerdos en el campo de la I+D+i, entre empresas y Centros de Investigación. (Documento 5: 4: 72 70 - 4: 699 527)</p> <p>A través de la Plataforma Agroalimentaria han surgido relaciones comerciales duraderas inter-empresas, contratación de becarios de la UPM en las empresas, acuerdos de I+D+i entre empresas e instituciones. (Documento 5: 5: 133 132 - 5: 675 504)</p> <p>A través de la Fundación Ingenio pretenden fomentar la ética empresarial y los valores personales; las certificaciones en Dirección de Proyectos, para desarrollar competencias de comportamiento, técnicas y contextuales; apoyar a jóvenes emprendedores. (Documento 5: 8: 1 29 - 8: 694 530)</p>
	<p>El desarrollo de productos biológicos es uno de los principales objetivos de esta SAT puntera, con campos de ensayos propios y convenios con el Centro de Biotecnología y Genómica de las Plantas (CBGP), de la Universidad Politécnica de Madrid, que realiza las investigaciones a demanda de Camposeven. (Documento 6: 1: 916 - 1: 1231)</p> <p>La Sociedad Agraria Camposeven trabaja con el Centro de Biotecnología y Genómica de las Plantas, de la Universidad Politécnica de Madrid, en la investigación de métodos biológicos contra el trip que transmite el virus del brocado del tomate y del pimiento. El Instituto de Fomento de la Región de Murcia financia con más de 110.000 euros la realización de los estudios. (Documento 6: 1: 79 514 - 1: 308 641)</p> <p>El objetivo de los estudios de esta sociedad agraria es aplicar la I+D en la agricultura para sustituir a los plaguicidas químicos. Documento 6: 1: 234 187 - 1: 403 326)</p>
2.2.1. Asesoramiento de universidades y científicos	<p>Asesoramiento universidades y/o científicos (Part. 1_R: 129)</p> <p>Asesoramiento universidades y/o científicos (Part. 11_R: 121)</p> <p>Asesoramiento de universidades y/o científicos (Part. 13_R: 120)</p> <p>Asesoramiento de universidades y/o científicos (Part. 15_R: 120)</p> <p>Asesoramiento de universidades y/o científicos (Part. 17_R: 124)</p> <p>Apuesta por la investigación (Part. 25_R: 30)</p> <p>Camposeven va por delante de la sociedad, la innovación y la investigación (Part. 26_R: 30)</p> <p>Asesoramiento universidades y/o científicos (Part. 1_R: 129)</p> <p>Asesoramiento de empresas (Part. 11_R: 120)</p> <p>Asesoramiento universidades y/o científicos (Part. 11_R: 121)</p> <p>Asesoramiento de universidades y/o científicos (Part. 13_R: 120)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
2.2.1. Asesoramiento de universidades y científicos	<p>Asesoramiento de universidades y/o científicos (Part. 15_R: 120)</p> <hr/> <p>Asesoramiento de universidades y/o científicos (Part. 17_R: 124)</p>
2.2.2. Pasantías	<p>Desde enero del 2014, que vine de becario, estuve tres meses y ya me quedé... de empleado. (Part. 8_DP: 8)</p> <p>De momento, A.G tiene idea ya de... de cara más bien a la campaña que viene, separar... las funciones... claramente y tal. Pero, digamos que yo llevo aquí un año en, un poco un período de aprendizaje. Entonces, estamos con las funciones un poco... mezcladas. (Part. 8_DP: 18)</p> <p>Ya cuando yo vine... de becario... pues ya A.G empezó a preguntar, a pedir: “oye, quiero que me hagas informes de...”. Yo venía aquí como para hacerme informes, tú que vienes fresco de fuera, y tal. A... a ver cosas que... no te cuadran. Luego, cuando vino H.B, las cosas fueron las mismas. ¿Sabes? Tú, H.B, quiero que vengas a ver aquí cosas... H.B, conoce mejor que yo. También, yo no tenía la experiencia que tiene H.B, y ha visto otras muchas cosas, y se ha metido a ver los temas de procesos... y todo eso. (Part. 8_DP: 238)</p>

Matriz 3. *Valores en las relaciones interpersonales*

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
3.1. Confianza	<p>¡Hombre! Sí es verdad que cuando ha habido un problema me han tocado “A.G, que esto tal...” (Part. 1_DP: 153)</p> <hr/> <p>Sí (Part. 2_DP: 122)</p> <p>Sí (Part. 2_DP: 138)</p> <p>Sí (Part. 2_DP : 152)</p> <hr/> <p>Sí (Part. 3_DP: 184)</p> <p>Normalmente sí. (Part. 3_DP: 186)</p> <p>Yo sí tengo facilidad para arreglar, cuando hay algún... No sé. No sé cómo decirte... alguna historia ahí que está incomodando. (Part. 3_DP: 268)</p> <hr/> <p>Sí, tienen la confianza (Part. 6_DP: 93)</p> <p>Los que están por debajo mío, sí tienen confianza para venir y decirme las... las cosas. (Part. 6_DP: 93)</p> <p>Al hacer la reunión esa que hicimos, le dije donde vi... Pusimos todos los problemas que teníamos nosotros (Part. 6_DP: 143)</p> <hr/> <p>Sí (Part. 7_DP: 146)</p> <p>Sí, sí. Cuando creo que puede ayudar a algo, sí lo hago. Cuando veo que... a lo mejor no lo hago cuando sé que no va, o pienso que no va a ir a ningún sitio, que no... (Part. 7_DP: 148)</p> <hr/> <p>Que hay almacenes y sitios que eso sí es como un ejército. O sea, allí no le mires a los ojos al encargado que te despide, ¿sabes? Acá hay sitios que son muy, muy bestias. ¿Sabes? Que aquí somos más o menos accesibles, que se nos puede hablar. Que “Oye, que mira, es que me ha surgido un problema... Que tengo que ir a llevar al niño al médico”. “Bueno, pues vete, pues, tal”. O, “Pues, mira no puedes, a ver si puedes cambiarlo. Por qué ahora no me haces aquí una faena y te vas”. Pero que, que yo creo que la gente ve que estamos dispuestos a hablar y razonar. (Part. 8_DP: 68)</p> <p>Sí, sí. Sí que se ven capaces de comentarlo. (Part. 8_DP: 88)</p> <p>A mí no les da ningún problema. A mí me preguntan todo lo que me tienen que preguntar porque yo ya les contesto o no les contesto, pero les digo por qué no les contesto. O sea, que no me cabreo. (Part. 8_DP: 92)</p> <p>A ver, con A.G siempre hablamos cosas que se pueden mejorar y cosas que se pueden cambiar y tal. (Part. 8_DP: 94)</p> <p>Ahora sí, ahora yo les doy dos cursos. Son escasos, y son cortos, pero buenos. El contenido, por un lado, es (luego te los paso, los puedes ver), la misión, la visión, los valores, los principios [operativos]. O sea, la declaración social corporativa. Un poco contarles eso. Ahí es donde le das un poco la confianza que luego tiene el trabajador contigo, porque ahí es donde le dices: “mira, aquí tenemos los valores de ser transparentes, de ser comunicativos, de tener confianza con la gente”. Entonces, ahí es cuando le explicas: “mira, si necesitáis algo, decírmelo. Y si en ese momento no puedo atenderos, os atenderé, pero que no os preocupéis, que no voy a pegaros un bufido”. Que es lo que suele pasar por ahí. (Part. 8_DP: 140)</p> <p>El ambiente, en general, de trabajo es bueno y la confianza es grande. ¿Sabes? Sólo que luego hay pues esos problemas. Es como una familia esto un poco, entonces...</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
	<p>Llevan aquí muchos años trabajando juntos. (Part. 8_DP: 170)</p> <p>Yo también soy muy... Yo le cuento... las cosas a A.G. O sea, yo quiero... subir y: "Oye, A.G esto qué tal, esto que cual, esto qué" ... (Part. 8_DP: 234)</p> <p>Mira, que estás tantos años aquí, pues yo creo en la confianza por ejemplo con F.P, que es el que más tiempo lleva aquí conmigo. Y yo tengo una confianza con él, plena. (Part. 9_DP: 58)</p> <p>Siempre, si tienen algún problema. (Part. 9_DP: 118)</p> <p>Si no saben hacer algo, siempre. Para mí, yo siempre estoy muy comunicada con la persona que tengo. Siempre. Al 100%, ¡vamos! En cualquier duda que tengan, en cualquier problema dicen: "Pues esto no sé hacerlo". Siempre. (Part. 9_DP: 120)</p> <p>Pero bueno, o sea que yo lo que es la comunicación con ellos y todo. Incluso cuando tengo algún problema o veo algún problema. Sea para bien o para mal, lo comento, siempre. (Part. 9_DP: 126)</p> <p>Yo siempre, a lo mejor, si han tomado decisiones que a lo mejor yo he visto que se podía hacer de otra manera, o ponerlo de la manera mejor posible, yo siempre he dado mi opinión. Y si ha sido mejor, siempre se toma en cuenta. (Part. 9_DP: 188)</p> <p>Sí, por su puesto. (Part. 9_DP: 220)</p> <p>Sí, siempre (Part. 9_DP: 222)</p> <p>Aunque, yo con R.F tengo la confianza suficiente para yo decirle en todo momento lo que yo pienso, lo que yo veo mal, lo que yo no veo mal. (Part. 9_DP: 248)</p>
3.1. Confianza	<p>Con los chicos que te he dicho, que estamos todo el año, si. Y aparte, porque nos conocemos ya de mucho tiempo. (Part. 10_DP: 46)</p> <p>Sí que él nos echa mucho, nos ayuda bastante y se puede hablar con él perfectamente de todo. (Part. 10_DP: 54)</p> <p>Sí, yo sí. Por ejemplo, en estos días tuve yo un accidente, que rompí una cosa aquí en el almacén, y tuve que hablar con él. Hombre, él no me dijo a mí directamente nada, sí dijo: "Pues se arregla y ya está". Pero yo, como estaba así un poco mal, subí a hablar y no tuve problema con él, ni fue... Bueno, me dio un consejo: tenga cuidado y... pero que no es duro con nosotros ni... Que es muy bueno eso. (Part. 10_DP: 56)</p> <p>Es peor, siendo cuñado, porque como hay más confianza, me tira más al cuello. Nos peleamos más entre nosotros, pero bien, perfecto. (Part. 10_DP: 66)</p> <p>Sí, sí. Nos comunicamos con V.P., todo eso se lo decimos a V.P. (Part. 10_DP: 72)</p> <p>Que todo eso, hay mucha comunicación, todo eso. Como somos tan conocidos y amigos, y llevamos mucho tiempo aquí, hay mucha amistad y él confía en nosotros y, ¡que es abierto! No sé cómo explicarte... Que esto es una familia aquí, y nos comunicamos siempre (Part. 10_DP: 74)</p> <p>Yo, por ejemplo, ellos confían en mí. (Part. 10_DP: 82)</p> <p>Sí. Sin problema. (Part. 10_DP: 100)</p> <p>Hombre, yo si es una cosa muy grave, primero hablo con mi encargado V.P y F.P., y luego ya pues dices pues sí, pues subo a hablar con él. (Part. 10_DP: 102)</p> <p>Sí (Part. 10_DP: 106)</p> <p>Precisamente, tenemos. Todos, una relación... como muy cercana. Como muy, no sé, iba a decir hermanada, no sé. (Part. 11_DP: 24)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
3.1. Confianza	Yo, al departamento comercial, ya te digo, por lo menos al chico que hay ahí, le tengo mucha confianza. Porque, ¿qué es lo que nosotros hemos perseguido desde que nos salimos de la otra cooperativa? tener nuestro propio departamento comercial. Pero aparte de eso, pues tener alguien de confianza... Porque es que, comercialmente, es muy fácil derrocharse mucho dinero pa' lante... Y tú no te enteras. (Part. 11_DP: 72)
	Aquí, con todo. (Part. 11_DP: 74)
	Sí, sí, plena confianza (Part. 11_DP: 76)
	Yo en dijo C.V. tengo plena confianza. Además, tengo plena confianza, en toda la gente que hay aquí porque sino... (Part. 11_DP: 76)
	Pero yo sé que él hace todo lo que sabe y más. Entonces, a mí eso, yo lo agradezco. Y tengo confianza con eso, con lo que hace, que sé que lo hace. (Part. 11_DP: 78)
	Yo sé que él ahí se deja la piel, no se quita el producto de encima, como te he dicho. Él lo pelea y lo defiende. Y sé que, en el almacén, pues se hace lo mismo; el que compra el cartón, hace lo mismo; con la mano de obra... Es decir, con todo. Hay un montón de gente que al final, pues todo eso lo está defendiendo. Al final, ese dinero que al final queda, es el que cobramos nosotros. (Part. 11_DP: 78)
	¡Estupenda! ¿Qué te voy a decir? estupenda. No, es verdad. ¡Hombre! tendremos nuestras diferencias, a lo mejor por alguna cosa, pero eso se aclara y pues, lo mismo, que pa' lante. Es verdad, es que, es una relación tan directa. (Part. 11_DP: 90)
	Esto es como una escalera, nos apoyamos uno en el otro para ir subiendo. (Part. 11_DP: 92)
	A mí me da fuerza, el tener a los compañeros. (Part. 11_DP: 94)
	¡Hombre!, claro que te sientes muy diferente. Entonces, claro, a mí me da fuerza, igual que todo lo que sigue, cuando juntamos toda la fuerza y nos apoyamos uno en el otro. (Part. 11_DP: 96)
	Y entonces pues, muchas veces... Y ya te digo, igual que yo voy en busca, pues vienen en búsqueda mía, pues para que les dé mi opinión. (Part. 11_DP: 102)
	Sí, sí, sí. Hombre, claro. Y lo digo por lo que veo, claro. Igual que cuando viene un amigo y me dice lo que ve. Sea bueno, o sea malo. Porque vamos, aquí hay que decirse la verdad. (Part. 11_DP: 104)
	Luego, que hay gente fiel, que ni te lo planteas siquiera. O sea, que no te planteas tú que dijo C.V. se vaya a ir a otro sitio, porque no, no... (Part. 11_DP: 150)
	Es que cuatro, o cinco personas, importantes... dentro de la empresa, que ni siquiera... Vamos, que las tienes como... como tuyas, digamos. Que forman parte del grupo. (Part. 11_DP: 152)
	Tenemos una relación familiar. Unas relaciones tremendas (Part. 12_DP: 138)
	Reuniones semanales, pero no voy porque confío plenamente en las decisiones que toman mis compañeros. En la anterior sí iba a todas. (Part. 19_R: 84)
	Comunicación y confianza. (Part. 20_R: 122)
	Comunicación y confianza (Part. 21_R: 122)
	Ventajas de Camposeven: gerente con experiencia única, los socios se juntaron sin necesidad de buscarse, el respeto que tienen al gerente. (Part. 26_R: 31)

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
	Destaca la confianza en el gerente, al emprender en algo nuevo y lleno de incertidumbres. (Part. 27_R: 44)
3.1.1. Debilidades de la confianza	<p>Falta todavía. Porque hay gente que piensa todavía que eso le puede afectar (Part. 5_DP: 106)</p> <p>Que le puede afectar negativamente. Pero bueno, se está en eso, que no pasa nada (Part. 5_DP: 108)</p> <p>Creo que es más cultural. De que a lo mejor hay... Falta que la gente piense que, ¡vamos! que la empresa...que la opinión que ellos tienen sobre la empresa es importante y que se tiene en cuenta. (Part. 5_DP: 110)</p> <p>Hombre, hay muchas cosas que me entero por otro lado... pero... todavía les falta, sí. (Part. 6_DP: 93)</p> <p>Y, a lo primero si empezaron a echar cosas. Pero, ¿qué pasa? Que como ese buzón de sugerencias lo cogíamos nosotros, y nosotros se lo dábamos a A.G, pues a lo mejor la gente se cortaba un poco, por si pone: "R.G... eh... a la hora de tal lo hace...", "¿Quién ha dicho esto?". Entonces, va el tío... Entonces, se cortaban. No sé por qué. Tampoco le hemos dicho nada, pero se han cortado bastante y ya no ha mandado más nadie. Ya no han puesto, más nadie ha puesto nada. (Part. 6_DP: 145)</p> <p>Claro, ya no vuelven a escribir más nada. (Part. 6_DP: 147)</p> <p>Ahora, también hay una cosa y es que les da menos cosa comentármelo a mí, que comentárselo a R.F. Pero porque R.F. es más impulsivo, y más nervioso, y más... (Part. 8_DP: 90)</p> <p>R.F, poco a poco, va viendo que la gente prefiere hablar conmigo que hablar con él. Entonces está dándose cuenta, que ¿por qué quieren hablar conmigo y no con él? Porque yo les doy menos miedo. Porque yo, aunque me cabree y aunque les llame la atención, o tal... por lo menos no voy a pegar un grito y un bufido. (Part. 8_DP: 160)</p> <p>La gente no escribe...No se atreven. Porque claro, dicen: "venga, yo voy a escribir esto. Pero claro, si luego lo ven ellos... vaya que me digan algo...". O sea, es como decir, voy a escribir algo que no va a llegar a ningún lado. (Part. 9_DP: 206)</p>
3.2. Pertenencia y compromiso	<p>Cuando alguien entra a trabajar a mi departamento, se le dejo claro desde el principio, que él es el responsable de su trabajo... y tiene que hacerlo excelente, de la mejor forma posible. Además, que no me gusta tener gente que se acomode. Siempre me gusta tener gente que quiera crecer. (Part. 2_DP: 92)</p> <p>Hombre, yo siempre intento ajustarme a lo que tengo. O sea, valerme con mis recursos. (Part. 2_DP: 146)</p> <p>Yo prefiero que lo hagan porque a ellos les haga crecer profesionalmente, que sea bueno tanto para ellos como para la empresa, que sea una especie de motivación para el empleado. (Part. 2_DP: 230 - 230)</p> <p>Sí. ¡Hombre! A ver... depende de qué puesto (Part. 3_DP: 162)</p> <p>Yo tengo claros mis objetivos cuáles son. Sé que tengo que cumplir con eso. El día a día de mi trabajo, sé yo qué es lo que tengo que... que hacer. O sea, que no está mi jefe todo el... día, todos los días diciéndome. (Part. 3_DP: 182)</p> <p>Porque el personal trabaja. Porque la gente trabaja (Part. 3_DP: 258)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
3.2. Pertenencia y compromiso	<p>Claro, sino, no estaría aquí. (Part. 4_DP: 58)</p> <p>Pero yo, o trabajo bien, o no trabajo. (Part. 4_DP: 60)</p> <p>La gente está involucrada (Part. 4_DP: 62)</p> <p>Sí, sino, el trabajo no se puede desarrollar. Somos cuatro, o sea que... (Part. 4_DP: 128)</p> <p>O se aplica... o entonces no sale el trabajo. (Part. 4_DP: 130)</p> <p>Cada uno sabe lo que tiene que hacer, sabe cómo se tiene que comportar y no hay ninguna historia. (Part. 4_DP: 136)</p> <p>El comportamiento debe ser ejemplar. (Part. 4_DP: 138)</p> <p>El responsable de este departamento soy yo. Entonces, la gente que tiene que estar, el perfil que tenga la persona que yo quiera tener, no el que tú me impongas. Si me impones tú la gente, pues entonces el responsable eres tú... (Part. 4_DP: 148)</p> <p>Sí, sí, bastante, bastante. Sí, sí, sí. (Part. 6_DP: 77)</p> <p>Si en un momento hay un apretón grande de trabajo, al final yo no me rijo sólo a las funciones que están en ese papel. Hago un poco de todo. (Part. 7_DP: 170)</p> <p>Intentaba arreglarlo él por sí mismo. (Part. 8_DP: 234)</p> <p>Que haya una persona que se dedique a eso, porque sí que es verdad, que al haber tanta gente trabajando, si no se va uno, por un lado, se va por otro. Entonces, claro, eso es una cadena, que atrae... Si lo hace una persona, lo hacen dos, lo hacen tres, al fin y al cabo, la producción se va a atrasar. (Part. 9_DP: 66)</p> <p>Pues muy bien. Se preocupa por su trabajo... (Part. 9_DP: 114)</p> <p>Y F.P. no es sólo encargado de gente, ha hecho de mecánico, hace de todo. Él, se rompe una máquina y es que va a mirarla... si puede arreglarla él mismo, la arregla, y sino, llama al mecánico. (Part. 10_DP: 70)</p> <p>Es que la empresa es mía. Es decir, yo tengo propiedad en la empresa; entonces... yo es que esto lo siento como mío. Como una parte mía, vamos. Es que... (Part. 11_DP: 22)</p> <p>Precisamente, tenemos todos, una relación... como muy cercana. Como muy, no sé, iba a decir hermanada, no sé. Es que, es verdad. Estamos tan cerca, uno de otro, y todos con el mismo fin común, y todo el mundo rema en la misma dirección, que es que, no es difícil ponerse de acuerdo. O sea, es muy fácil. Porque todos seguimos la misma línea. (Part. 11_DP: 24)</p> <p>Tenemos un equipo de gente muy bueno, ¡eh! Que eso también, pues te hace también todo más fácil. (Part. 11_DP: 40)</p> <p>Pero es que, es tan fácil de solucionar todo con gente que te está solucionando las cosas. (Part. 11_DP: 42)</p> <p>La verdad, es que tenemos un equipo de gente pues bastante bueno, que las cosas te las solucionan. (Part. 11_DP: 42)</p> <p>Oye, que tengo un problema de esto", o yo, o a lo mejor una partida mía, precisamente, que ya no ha entrado en... la calidad que corresponde. O calidad o... algún defectillo que tenga; pues con la misma, inmediatamente me llaman... o sea, que sí que está funcionando el departamento de calidad. Porque cuando hay, ¿uh? Enseguida... oye, que aquí... enseguida se enciende una luz, ¿no? y con la misma, llaman por teléfono...</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
3.2. Pertenencia y compromiso	te dicen que tal... para que no vuelva a pasar otra vez, claro. Entonces, eso está funcionando. (Part. 11_DP: 56)
	Aquí el comercial sufre el producto como si fuera suyo y lo pelea, y lo lucha. (Part. 11_DP: 70)
	Pero yo sé que él hace todo lo que sabe y más. Entonces, a mí eso, yo lo agradezco. Y tengo confianza con eso, con lo que hace, que sé que lo hace. (Part. 11_DP: 78)
	Yo sé que él ahí se deja la piel, no se quita el producto de encima, como te he dicho. Él lo pelea y lo defiende. Y sé que, en el almacén, pues se hace lo mismo; el que compra el cartón, hace lo mismo; con la mano de obra... Es decir, con todo. Hay un montón de gente que al final, pues todo eso lo está defendiendo. Al final, ese dinero que al final queda, es el que cobramos nosotros. (Part. 11_DP: 78)
	Luego, que hay gente fiel, que ni te lo planteas siquiera. O sea, que no te planteas tú que dijo C.V. se vaya a ir a otro sitio, porque no, no... (Part. 11_DP: 150)
	Claro, forman parte nuestra. Aparte, que lo han vivido todo con nosotros. (Part. 11_DP: 154)
	Entonces, cuando te dicen: "Que me siento Camposeven" ¡Porque es algo nuestro! Y, además, que hemos sudado sangre para sacarlo pa' lante, ¿eh? Entonces, eso es Camposeven. (Part. 12_DP: 56)
	Y más cuando algo ha costado tanto, como ha costado esto. (Part. 12_DP: 62)
3.2.1. Personal desmotivado	No, porque a lo mejor no se consigue o... Pero eso no es un problema nuestro, a lo mejor es un problema de toda la gente. No se consigue fidelizar a la gente, o motivar a la gente lo suficiente como para decir... Para que permanezcan... (Part. 5_DP: 164)
	A veces no hay trabajo todo el año como para mantenerlas; entonces buscan trabajo. Todo el mundo busca un trabajo durante todo el año, y se van a otro sitio. Entonces, sí que a lo mejor no tiene así mucha solución ese problema, pero que... no sé cómo se suele hacer, pero... Cuando una persona sabe, por ejemplo, en un puesto de almacén, cuando un empleado viene nuevo, pues eso es un empezar de nuevo; pues es un coste importante. O aquí arriba, si trabaja una persona, pues... que la persona que entra nueva aprenda todo lo que tiene que saber, eso es... (Part. 5_DP: 166)
	Sí, a lo mejor sí. Buscarle algo, buscarle alguna cosa, algo para que... a lo mejor no sería jornada completa, pero para media jornada o alguna... (Part. 5_DP: 168)
	Es que, los que están por debajo mío, sí. Pero, los que están por debajo de los, lo que son los peones, hay gente que viene a lo mejor un mes a trabajar. ¿Qué pasa?, que cuando terminamos campaña, cortamos dos meses, y en esos dos meses no hay nada de trabajo. Y luego, otros. Sólo hay, lo que es trabajo fijo en todo el año, sólo seis meses. ¿Qué pasa? Que cuando vuelves a buscar otra vez a la gente, la mitad no está, la mitad se ha ido; todo lo que se ha enseñado a la gente. (Part. 6_DP: 61)
	Por ejemplo, la gente de la sandía, como se trabaja sólo un mes y medio al año, no va a estar esperando a que... Eso. Entonces, vuelves otra vez a empezar a enseñarlos a todos, y eso es bastante (Part. 6_DP: 65)

Matriz 4. *Acciones que generan aprendizaje social*

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
4.1. Intercambio de información y experiencias	<p>Reuniones semanales (Part. 1_R: 85)</p> <p>Reuniones en Camposeven con trabajadores de distintas explotaciones. (Part. 1_R: 104)</p> <p>Sí. Reuniones en Cámaras agrarias, comunidades de regantes, etc. (Part 1_R: 121)</p> <p>Si. (Part. 1_R: 123)</p> <p>Mejorando la comunicación para mejorar los cultivos. (Part. 1_R: 125)</p> <p>Consulta con otros agricultores (Part. 1_R: 130)</p> <p>Sí (Part. 1_R: 150)</p> <p>Ferías (Part. 1_R: 152)</p> <p>Si (Part. 1_R: 236 - 236)</p> <p>Si, industria. (Part. 1_R: 238)</p>
	<p>En nuestro camino, también tenemos algunas veces dudas. Yo, muchas veces, voy en busca de otro socio para que me vea el cultivo mío, y él, muchas veces, va para que yo se lo vea. Porque, claro, tú estás aquí todos los días viendo lo mismo... (Part. 11_DP: 96)</p> <p>Y entonces pues, muchas veces... Y ya te digo, igual que yo voy en busca, pues vienen en búsqueda mía, pues para que les dé mi opinión. (Part. 11_DP: 102)</p>
	<p>Reuniones semanales (Part. 11_R: 83)</p> <p>Sí (Part. 11_R: 102)</p> <p>Sí (Part. 11_R: 112)</p> <p>Mayor aprendizaje, siempre se aprende algo (Part. 11_R: 116)</p> <p>Consulta con otros agricultores (Part. 11_R: 122)</p> <p>Sí (Part. 11_R: 144)</p> <p>Te gestionan y te asesoran (Part. 11_R: 146)</p> <p>Si (Part. 11_R: 236)</p> <p>Si (Part. 11_R: 238)</p>
	<p>Reuniones semanales, una a la semana fija, aunque a veces se hacen más. (Part. 12_R: 91)</p> <p>Conversaciones diarias con los socios. Se mantienen informados del día a día entre ellos. (Part. 12_R: 96)</p> <p>Sí (Part. 12_R: 106)</p> <p>Pocas. Sí hay, pero no con frecuencia. Ejemplos: almuerzos, visitas a terceros, algún curso... (Part. 12_R: 11)</p> <p>Mayor aprendizaje, aunque hay veces que se aprende y hay veces que no. (Part. 12_R: 120)</p> <p>Consulta con otros agricultores (Part. 12_R: 125)</p> <p>Sí participan (Part. 12_R: 144)</p> <p>Ferías. Fiestas de pueblo, de las peñas (Part. 12_R: 146)</p> <p>Si (Part. 12_R: 236)</p> <p>Si (Part. 12_R: 238)</p>
	<p>Reuniones semanales entre todos los socios, donde se coordinan las plantaciones (Part. 13_R: 83)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
4.1. Intercambio de información y experiencias	Visitas de los técnicos para ver el rendimiento de los productos. Los socios van siendo informados (Part. 13_R: 89)
	Sí, almuerzos (Part. 13_R: 112)
	Siempre se aprende algo (Part. 13_R: 115)
	Consulta con otros agricultores (Part. 13_R: 121)
	Sí. (Part. 13_R: 140)
	Ferias, juntas, reuniones, etc. (Part. 13_R: 142)
	Si (Part. 13_R: 226)
	Reuniones periódicas (Part. 15_R: 81)
	Sí (Part. 15_R: 95)
	La única red informal son los almuerzos. (Part. 15_R: 111)
	Mayor información y conocimientos (Part. 15_R: 115)
	Consulta con otros agricultores (Part. 15_R: 121)
	Sí (Part. 15_R : 139)
	Ferias (Part. 15_R : 141)
	Si (Part. 15_R : 231)
	Si (Part. 15_R : 233)
	Reuniones semanales (Part. 16_R: 88)
	Sí (Part. 16_R: 104)
	Sí, almuerzos en el bar. Siempre hablamos de trabajo. (Part. 16_R: 113)
	A veces se aprende (Part. 16_R: 117)
	Sí participan (Part. 16_R: 140)
	Reuniones (asociaciones informan a través de correos electrónicos) (Part. 16_R: 142)
	Sí (Part. 16_R: 228)
	Reuniones semanales (Part. 17_R: 89)
	Sí (Part. 17_R: 105)
	Cuando van a pescar, se juntan varios agricultores y siempre hablan de trabajo
	Cuando van a correr. (Part. 17_R: 114)
	Sí (Part. 17_R: 117)
	Siempre se aprende (Part. 17_R: 119)
	Consulta con otros agricultores (Part. 17_R: 125)
	Reuniones (Part. 17_R: 151)
	Sí (Part. 17_R: 238)
	Reuniones semanales (Part. 14_R: 84)
	Sí (Part. 14_R: 101)
	Siempre se aprende (Part. 14_R: 115)

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
4.1. Intercambio de información y experiencias	Consulta con otros agricultores (Part. 14_R: 120)
	Sí (Part. 14_R: 141)
	Reuniones en el sindicato (ASAJA). (Part. 14_R: 143)
	Sí (Part. 14_R: 227)
	Reuniones periódicas. Comidas de socios informales (Part. 18_R: 86)
	Sí (Part. 18_R: 102)
	Asociaciones de cooperativas: funcionan fatal por muchos intereses. Redes a nivel informativo. Restaurantes que tiene productos de Camposeven. (Part. 18_R: 117)
	Sí (Part. 18_R: 121)
	Consulta con otros agricultores (Part. 18_R: 129)
	Fiesta del pueblo (Part. 18_R: 149)
	Sí (Part. 18_R: 236)
	Sí (Part. 18_R: 238)
	Pregunta a Otros socios (Part. 9_R: 94)
	Sí (Part. 19_R: 99)
4.2. Ayuda mutua	No. Se coge mucho "pique", tienen la guardia siempre puesta (Part. 19_R: 107)
	Consulta con otros agricultores (Part. 19_R: 113)
	Solo Camposeven (Part. 19_R: 222)
	Consulta con otros agricultores (Part. 1_R: 130)
	Esto es como una escalera, nos apoyamos uno en el otro para ir subiendo. (Part. 11_DP: 92)
	A mí me da fuerza, el tener a los compañeros. (Part. 11_DP: 94)
	¡Hombre!, claro que te sientes muy diferente. Entonces, claro, a mí me da fuerza, igual que todo lo que sigue, cuando juntamos toda la fuerza y nos apoyamos uno en el otro. Aparte que, cuando tenemos algún problema, enseguida contamos... En nuestro camino, también tenemos algunas veces dudas. Yo, muchas veces, voy en busca de otro socio para que me vea el cultivo mío, y él, muchas veces, va para que yo se lo vea. Porque, claro, tú estás aquí todos los días viendo lo mismo... (Part. 11_DP: 96)
	No, pero lo ve de otra manera, distinta. Entonces, esa manera distinta, lo ve otro, otro que entiende, porque yo... yo creo que entiendo, pero... No sé, imagínate que tú todos los días estás viviendo aquí en esta habitación, ¿sabes lo que te digo? Y entonces, llego yo. Tú estás acostumbrado a ver todos los días la caja esa ahí y si ni siquiera te has dado cuenta. Porque ya te has acostumbrado a verla. (Part. 11_DP: 98)
	Y entonces pues, muchas veces... Y ya te digo, igual que yo voy en busca, pues vienen en búsqueda mía, pues para que les dé mi opinión. (Part. 11_DP: 102)
	Sí, sí, sí. Hombre, claro. Y lo digo por lo que veo, claro. Igual que cuando viene un amigo y me dice lo que ve. Sea bueno, o sea malo. Porque vamos, aquí hay que decirse la verdad. (Part. 11_DP: 104)
	Sí (Part. 11_R: 1020)
	Consulta con otros agricultores (Part. 11_R: 122)
	Sí (Part. 12_R: 106)

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
4.2. Ayuda mutua	Consulta con otros agricultores (Part. 12_R: 125)
	Consulta con otros agricultores (Part. 13_R: 121)
	Sí (Part. 15_R: 95)
	Consulta con otros agricultores (Part. 15_R: 121)
	Sí (Part. 16_R: 104)
	Sí (Part. 17_R: 105)
	Consulta con otros agricultores (Part. 17_R: 125)
	Sí (Part. 14_R: 101)
	Consulta con otros agricultores (Part. 14_R: 120)
	Sí (Part. 18_R: 102)
	Consulta con otros agricultores (Part. 18_R: 129)
	Pregunta a Otros socios (Part. 19_R: 94)
	Sí (Part. 19_R: 99)
	Consulta con otros agricultores (Part. 19_R: 113)

Matriz 5. *Iniciativas estratégicas de carácter técnico-empresarial*

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
5.1. Innovación y tecnología	Fueron pioneros en uso de cultivo hidropónico, para lo cual ha sido preciso el desarrollo de técnicas propias que requieren de gran inversión en las instalaciones y el mantenimiento de los sistemas de calefacción por gas natural o fuel, que al tiempo que facilita calor a las plantas, genera electricidad (Documento 6: 2: 82 244 - 2: 308 324)
5.1.1. Innovación en estrategia de mercado	Lo novedoso de los métodos de estos agricultores ya se puso también de manifiesto al ser los primeros en aplicar en sus plantaciones los cultivos hidropónicos, cuyas técnicas, al igual que los invernaderos “inteligentes”, están importadas de Holanda. (Documento 6: 2: 83 521 - 2: 186 661)
5.1.1.1. Innovación en los procesos de producción	<p>Los socios de Camposeven fueron pioneros en el empleo de cultivos hidropónicos en sus producciones. (Documento 6: 2: 240 55 - 2: 386 192)</p> <hr/> <p>El venirnos aquí, a estas instalaciones. Adquirir estas instalaciones, de las cual, el dueño hoy, como he dicho, es socio en Camposeven. Ha definido una cultura distinta a la que traíamos nosotros, en el sentido de hacer productos ecológicos, ahora mismo agricultura biodinámica. Y, ahí es donde ha venido el cambio tan importante que ha sufrido Camposeven desde sus inicios. (Part. 1_DP: 35)</p> <p>Fueron los primeros agricultores que empezaron a hacer un tipo de estructura de invernadero totalmente distinta, como es ahora mismo la estructura que tenían en Holanda, invernaderos multitúneles. Y también empezaron con el cultivo hidropónico (Part. 1_DP: 37)</p> <p>Y luego, pues han sido innovadores en, bueno, de pasar de una cultura de producto convencional, que eso en un agricultor de 20 o 30 años, pues es normal que pueda evolucionar a ecológico, pero no es tan normal que un agricultor de 65 o 70 años pase de estar toda su vida cultivando un producto convencional a pasar a ecológico. (Part. 1_DP: 39)</p> <p>Otro proyecto es que nos hemos pasado a la agricultura biodinámica. Estamos haciendo un cambio de agricultura ecológica a agricultura biodinámica. Eso es un proyecto que iniciamos hace un par de años, o dos años y medio. Muy complicado. (Part. 1_DP: 71)</p> <p>Nosotros nos metimos ahí también, aparte de por filosofía y cultura de trabajo; también porque, bueno, hay un mercado en Alemania que demanda de ese tipo. Bueno, en Alemania, en Suiza, etcétera, ese tipo de producto. Y bueno, no es un mercado excesivamente grande, pero bueno vamos ahí creciendo. (Part. 1_DP: 83)</p> <p>Los proyectos que tenemos son los que te he dicho. O sea, transformarnos en una agricultura biodinámica (Part. 1_DP: 95)</p> <hr/> <p>Intentamos demarcarnos un poco de la competencia... pues con nuevas técnicas de cultivo... que en la zona no se están haciendo aún. (Part. 2_DP: 30 - 30)</p> <hr/> <p>Sí (Part. 1_R: 104)</p> <hr/> <p>Se ha mecanizado todas las labores de la explotación (Part. 1_R: 104)</p> <hr/> <p>Nuestra visión ha ido cambiando poco a poco. Nosotros nos salimos de una... de otra cooperativa. Y empezamos... pues con cultivo convencional. Poco a poco, al final, nos fuimos deslizando por el cultivo ecológico. (Part. 11_DP: 108)</p> <p>Prácticamente todo lo que tengo ya es ecológico... Y la mayoría de los socios. (Part. 11_DP: 108)</p> <p>No hemos buscado bien lo ecológico, cuando ya estamos en el biodinámico, que es ya el siguiente paso. Pues, esto es una cuesta con mucho esfuerzo y mucho... Pero es que,</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
	yo qué sé, de algo te tienes que diferenciar de los demás, porque vender cantidades de producto convencional es que es un sorteo, es que eso es un sorteo. (Part. 11_DP: 110)
5.1.1.1. Innovación en los procesos de producción	<p>Sí (Part. 11_R: 102)</p> <p>La calefacción (Part. 11_R: 128)</p> <hr/> <p>En un año, tenemos en el almacén una máquina para confeccionar fruta; llevamos dos campañas de (bueno, la primera, estabais vosotras cuando estábamos confeccionando la primera fruta). (Part. 12_DP: 94)</p> <hr/> <p>Sí (Part. 12_R: 106)</p> <p>Ecológico (Part. 12_R: 131)</p> <hr/> <p>Sí (Part. 13_R: 101)</p> <p>Están haciendo agricultura ecológica y están en conversión hacia la biodinámica (Part. 13_R: 127)</p> <hr/> <p>Sí (Part.15_R: 95)</p> <hr/> <p>Sí (Part. 16_R: 104)</p> <p>Fueron de los primeros en uso de hidropónico (Part. 16_R: 126)</p> <p>Fueron de los primeros en cultivo ecológico (Part. 16_R: 127)</p> <hr/> <p>Sí (Part. 17_R: 105)</p> <p>La innovación (en maquinaria, calefacción, instalaciones, infraestructuras, etc.) (Part. 17_R: 108)</p> <p>Uso de hidropónico (Part. 17_R: 132)</p> <p>De cultivo ecológico (Part. 17_R: 133)</p> <p>Calefacción (Part. 17_R: 134)</p> <hr/> <p>Sí (Part. 14_R: 101)</p> <hr/> <p>Sí (Part. 18_R: 102)</p> <p>Se pasaron a ecológico (Part. 18_R: 134)</p> <hr/> <p>Sí (Part. 19_R: 99)</p> <p>Ecológico (Part. 19_R: 119)</p> <hr/> <p>Salieron sabiendo lo que querían, apostaban claramente por tecnologías y nuevas formas de producción. (Part. 23_R: 30)</p> <hr/>
5.1.1.2. Nuevos productos	<p>Después han sido muy innovadores en variedades de los productos que ellos cultivaban. De estar haciendo pruebas con variedades que todavía no estaban en el mercado. (Part. 1_DP: 39)</p> <p>Porque una de las cosas de las que no hemos dado cuenta que puede tener un potencial importante, es la diversificación de producto. Entonces este año, nosotros en el invierno tenemos 30 productos distintos que cultiva un agricultor solo. Este año hemos empezado con frutas de hueso, a comercializar frutas de hueso. Ya empezamos el año pasado con una pequeña cantidad. Vamos a empezar el año que viene con aguacate y también con granada. (Part. 1_DP: 215)</p> <hr/> <p>Ensayo de nuevas variedades en campo, se ensayan variedades que luego se puedan incorporar, para ir mejorando las variedades que nosotros tenemos. (Part. 5_DP: 13)</p> <hr/>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
5.1.1.2. Nuevos productos	Cambios varietales (otras variedades de limón) (Part. 1_R: 104)
	Variedades de cítricos (Part. 1_R: 136)
	Sí (Part. 11_R: 102)
	Este año tenemos... Este año ha sido el primer año que hemos tenido cítrico ecológico. Naranja... y es mía. (Part. 12_DP: 84)
	Tenemos naranja ecológica y Demeter. (Part. 12_DP: 84)
	La naranja estaba riquísima, porque la cortamos en el mes de mayo, estaba riquísima... y se ha vendido bien... La ha vendido Camposeven. Es el primer cítrico que ha vendido Camposeven. (Part. 12_DP: 86)
	Tengo unos proyectos personales... de hacer mucha más fruta de hueso para Camposeven y... y los voy a llevar a cabo. (Part. 12_DP: 88)
	Sí (Part. 12_R: 106)
	Nuevos productos, ej. frutas de huesos ecológicas en invernaderos que en la zona no hay. (Part. 12_R: 131)
	Todos los años se prueban dos productos nuevos (Ejemplo este año: col crespita y acelga). (Part. 13_R: 101)
	Sí (Part. 15_R: 95)
	Introducen cultivos diferentes cada año. (Part. 15_R: 126)
	Sí (Part. 16_R: 104)
	Sí (Part. 17_R: 105)
	Cambios varietales (Part. 17_R: 109)
	Variedades de productos (Part. 17_R: 135)
	Sí (Part. 14_R: 101)
	Sí (Part. 18_R: 102)
	El gran abanico de productos que cultivan (Part. 24_R: 32)
	Camposeven va por delante: la marca, el producto (Part. 26_R: 30)
5.1.1.3. Nuevas formas de comercialización	<p>Creamos una empresa (más que una empresa, ahora un negocio) dentro de la misma empresa, porque, al final, creamos una empresa, pero hemos recogido las velas en la empresa de Camposeven. Entonces, es para la venta online de productos ecológicos en España. (Part. 1_DP: 47)</p> <p>Tenemos ya la empresa en el mercado. Se llama Freshvana. (Part. 1_DP: 49)</p>
5.1.2. Innovación en métodos de gestión	<p>Y el manejo de sus explotaciones a través del ordenador. (Part. 1_DP: 37)</p> <p>Eso sí, estamos inmersos en un proyecto porque estamos mejorando los programas de los departamentos. (Part. 2_DP: 52)</p> <p>Mi proyecto en cartera ahora mismo este año es... sacarle más provecho al control de... Al software de analítica de costes (Part. 2_DP: 188)</p> <p>Estoy trabajando en ello, estoy trabajando. (Part. 2_DP: 192)</p> <p>Antes había otro programa y lo cambiaron (Part. 2_DP: 200)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
5.1.2. Innovación en métodos de gestión	Como proyecto, tenemos informatizar más cosas (Part. 3_DP: 124)
	Queremos informatizar el tema de, que no sean manuales los controles de calidad. O sea, cuando tú tienes que hacer un control de calidad en una Tablet, que vaya vinculado con los pedidos en el programa informático que utiliza el comercial. (Part. 3_DP: 126)
	Entonces, queremos vincularlo con el programa, para que se vaya descargando, para que, a la hora de las cargas, si un pedido no está revisado por calidad, que No se pueda cargar. (Part. 3_DP: 128)
	A medida, a medida. (Part. 3_DP: 240)
	Sí, sí, sí. Bueno, ahora lo estamos desarrollando más (Part. 4_DP: 18)
	En estos momentos, estamos haciendo una mejora del programa, para poder desarrollar parte de las cosas que tenemos que hacer ahora mismo manual, para evitar eso. (Part. 4_DP: 22)
	De cambios, ahora está G.V con nosotros... y va a ponerse con lo que es el programa también a... a mejorarlo bastante, porque hay bastantes fallos en lo que es el programa interno (Part. 6_DP: 16)
	En lo que es el sistema informático (Part. 6_DP: 18)
	En vía de informatizar todo un poco. Porque sí que es verdad, que llevamos ya varios años que se implantó el nuevo sistema informático, pero... todavía está un poco... en el aire. (Part. 7_DP: 32)
	Ahora nos hemos puesto en serio a... informatizar todo (Part. 7_DP: 32)
	Es un programa hecho para nosotros. Lo que pasa es que, precisamente como es un programa hecho a medida, nosotros somos los primeros que le tenemos que dedicar tiempo y pedir las cosas que creemos nosotros que necesitamos. (Part. 7_DP: 36)
	Teníamos un programa anterior. Entonces... se puso un programa a medida... partiendo del programa que nosotros teníamos antes, que era un programa muy... básico, muy simple. (Part. 7_DP: 40)
	Lo tenemos programado. Ya hemos hablado con la empresa del programa informático... (Part. 8_DP: 308)
	Pues ahora mismo, ayer... la reunión esa que tuvimos en -que por eso bajó A.G un poco más tarde-, precisamente era sobre eso. Para cambiar el sistema de control de costes de mano de obra... Para informatizarlo más porque es, prácticamente, es manual... y para arreglar el sistema de embalajes. El programa de embalajes que no está funcionando bien. (Part. 8_DP: 310)
	Pusieron cámaras en el almacén para que él pudiera controlar un poco lo que es el tema del personal. (Part. 9_DP: 248)
5.1.3. Utilidad de la tecnología	Todo está automatizado (Part. 11_R: 128)
	Lo novedoso de los métodos de estos agricultores ya se puso también de manifiesto al ser los primeros en aplicar en sus plantaciones los cultivos hidropónicos, cuyas técnicas, al igual que los invernaderos 'inteligentes', están importadas de Holanda. Así logran, en el caso de los pimientos, la producción de hasta 20 kilogramos de producto por metro cuadrado en sustrato de fibra de coco, frente a los 10 kg/m2 que se logran en el cultivo en suelo, además de la posibilidad de servir pimientos para el consumo internacionales en épocas impensables para el cultivo tradicional y ganar mercados. (Documento 6: 2: 215 - 2: 857)

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
	<p>Mi principal herramienta es el equipo y el software. (Part. 2_DP: 160)</p> <p>Proyecto en cartera ahora mismo este año es... sacarle más provecho al control de... Al software de analítica de costes. (Part. 2_DP: 188)</p> <p>E intentar desglosarlo más. O sea, una pila de información. (Part. 2_DP: 190)</p> <p>Aquí, por ejemplo, el tema de contabilidad, hay una herramienta que tiene una trazabilidad de quién hace cada proceso. Entonces, si yo tengo aquí... Si yo aquí tengo un documento, por ejemplo, este documento, y me llama el proveedor que esto no se le ha pagado todavía, que la factura está por ahí perdida. Yo aquí sé, dándole a historial, cuándo llegó la factura, cuándo la revisó el responsable de almacén, cuándo se contabilizó, y cuándo me dio la orden el gerente para pagarla; por fecha y hora. Tengo la realidad aquí. Entonces, si algún responsable de estos se la ha tenido mucho tiempo, tengo que darle un toque para que no le vuelva a ocurrir. (Part. 2_DP: 290)</p> <p>Es que esto me da una alerta al programa (Part. 2_DP: 292)</p>
5.1.3. Utilidad de la tecnología	<p>Queremos informatizar el tema de, que no sean manuales los controles de calidad. O sea, cuando tú tienes que hacer un control de calidad en una Tablet, que vaya vinculado con los pedidos en el programa informático que utiliza el comercial. (Part. 3_DP: 126)</p> <p>Porque, ahora mismo, se sacan los listados de pedidos y van tachándose en papel. Entonces, queremos vincularlo con el programa, para que se vaya descargando, para que, a la hora de las cargas, si un pedido no está revisado por calidad, que no se pueda cargar. (Part. 3_DP: 128)</p> <p>Un programa que... es un formato para los controles de calidad. Pues qué defectos tiene... qué peso lleva... Por ejemplo, si son paquetes de estos embolsados... qué... Si es un mínimo de 400 gramos, tú dejas ahí registrado cuánto van pesando, pues 420, 450, 430. (Part. DP: 238)</p> <p>Tenemos un programa informático que es donde... Un programa específico para nuestro trabajo, en el cual podemos sacar cualquier tipo de estadística, de previsión, etcétera. Por cliente, como la queramos sacar. (Part. 4_DP: 16)</p> <p>En estos momentos, estamos haciendo una mejora del programa, para poder desarrollar parte de las cosas que tenemos que hacer ahora mismo manual, para evitar eso. (Part. 4_DP: 22)</p> <p>Tengo un software, pero es para mí, es para el tema de recomendación de tratamiento. Que es un programa específico que lo llevo en una Tablet. Entonces ahí, en vez de hacerlo en papel directamente, a mano, pues lo hago con la Tablet. Y eso sí que tiene un... es un programa que luego lo voy renovando en el ordenador, voy metiendo nuevos productos, quitando... Un programa para mí específicamente. (Part. 5_DP: 25)</p> <p>Nosotros en el programa, yo puedo poner: de la fecha tal a tal, cuánto me ha costado hacer cada kilo de pimienta en la línea... en la máquina del Flow. Lo que ha costado la sandía... (Part. 6_DP: 135)</p> <p>Hay cosas que... no están informatizadas y que es súper importante que estén informatizadas. Porque nosotros, por ejemplo, eh... trabajamos mucho manual. Porque el sistema no está preparado... (Part. 7_DP: 32)</p> <p>Entonces, eso lo tenemos que sacar a mano... porque el programa ahora mismo no está... preparado para eso. Estamos en ello. Ahora nos hemos puesto en serio a informatizar todo de manera que yo, en cualquier momento del día... le pueda dar a un botón y me diga... pues, con los pedidos que tienes y lo que tienes en existencia, tienes para vender tanto. Ahora mismo, eso no lo tenemos. Lo... a primera hora se hace a mano y luego ya vas todo el día un poco... por intuición. (Part. 7_DP: 32)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
5.1.3. Utilidad de la tecnología	<p>Entonces, este, al ser un programa a medida, nosotros, lo que nos hemos ido planteando, es que todas las cosas que nosotros hacemos manualmente, queremos que el programa nos las dé. (Part. 7_DP: 40)</p> <p>Lo del sistema informático, que es el recurso que más... Al final es el principal recurso que tienes el... el ordenador. Es con lo que se trabaja. (Part. 7_DP: 182)</p> <p>El tema de informatizar todo. Que se trabaja mucho manualmente, tanto nosotros como en el almacén. Y en la época que estamos, eso de trabajar así es... Vamos, al nivel que está la empresa misma es... No lo veo lógico. O sea, informatizar todo. (Part. 7_DP: 198)</p> <p>Sí, sí, claro que se nota. Hasta el punto de... Algo tan sencillo como decir: “¿Te quedan cajas verdes de tal medida?”. Coja yo, me meta en el programa y le dé al <i>Intro</i> y me salga el informe de cuántas tengo en Stock... O que tenga que salir corriendo con el folio... allí a la nave aquella pequeña... asomarme y decir: “Uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete pares”. (Part. 8_DP: 306)</p> <p>Para cambiar el sistema de control de costes de mano de obra... Para informatizarlo más porque es, prácticamente, es manual... y para arreglar el sistema de embalajes. (Part. 8_DP: 310)</p> <p>La intención de A.G, como dice siempre, es... quitar el papel. Y quitar el papel significa hacer que el programa... que esté todo integrado en el programa. (Part. 8_DP: 31)</p>
5.1.4. Espíritu innovador	<p>Yo pedí que se comprara más etiquetas y compraron tres máquinas más. Entonces así pues se hace el trabajo más rápido... <i>Ummm...</i> eso conlleva a no quedarte aquí, por ejemplo, hasta las 10.00 de la noche, sacando etiquetas para los pedidos, sino que ya tienen más máquinas, tienes más... O sea, poder organizarte de otra manera... para en vez de salirte a las 10.00 de la noche salirte a las 8.00, por ejemplo. O sea, va más rápido. También la gente de almacén no tiene que esperar... a etiquetar los palés... el campo... [se continúan escuchando voces de fondo]. Es que son muchas cosas... (Part. 9_DP: 182)</p> <p>De trabajo, yo lo veo bien. Medio mecánico, que no es que estamos haciendo... no estamos como negro, que creo que estamos bien. Dentro de lo que es, estamos bien. Hay otros sitios que están muy mal, trabajando a mano, y aquí tenemos máquinas para todo. Bien, perfecto. (Part. 10_DP: 130)</p> <p>La importancia de la innovación y la tecnología. (Part. 11_R: 105)</p> <p>Por la tecnología y la producción (Part. 12_R: 131)</p> <p>Siempre han sido punteros en: Uso de hidropónico, De cultivo ecológico, Calefacción. (Part. 17_R: 131)</p> <p>Pues, tú fíjate. Estos agricultores, cuando empezaron (en fin, son agricultores con más de 40 años de experiencia), empezaron con los cultivos tradicionales que se hacían aquí en la zona, y fueron los primeros agricultores que empezaron a hacer un tipo de estructura de invernadero totalmente distinta, como es ahora mismo la estructura que tenían en Holanda, invernaderos multitúneles. Y también empezaron con el cultivo hidropónico y el manejo de sus explotaciones a través del ordenador. (Part. 1_DP: 37)</p> <p>Demuestra una innovación total y absoluta. Después han sido muy innovadores en variedades de los productos que ellos cultivaban. De estar haciendo pruebas con variedades que todavía no estaban en el mercado. Se hicieron un campo de ensayo donde estaban antes ubicados y ahora aquí tenemos otro campo de ensayo. Y luego, pues han sido innovadores en, bueno, de pasar de una cultura de producto convencional, que eso en un agricultor de 20 o 30 años, pues es normal que pueda</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
	<p>evolucionar a ecológico, pero no es tan normal que un agricultor de 65 o 70 años pase de estar toda su vida cultivando un producto convencional a pasar a ecológico. (Part. 1_DP: 39)</p> <p>El carácter innovador (Part. 25_R: 30)</p>
5.2. Sistema de Gestión de la Calidad	<p>Dentro... en fin, de la norma ISO y todo eso, ahí tenemos una serie de documentación. (Part. 1_DP: 137)</p> <p>Bueno, ahí en calidad sí se hace una documentación de todos los procesos que hay en la empresa. (Part. 1_DP: 139)</p>
5.2.1. Control y aseguramiento de la calidad	<p>Sí, ahora mismo hay un proyecto, que muchos agricultores consigan la certificación de Demeter. Sí, de agricultura biodinámica. (Part. 2_DP: 174)</p> <p>Aquí, por ejemplo, el tema de contabilidad, hay una herramienta que tiene una trazabilidad de quién hace cada proceso. Entonces, si yo tengo aquí... Si yo aquí tengo un documento, por ejemplo, este documento, y me llama el proveedor que esto no se le ha pagado todavía, que la factura está por ahí perdida. Yo aquí sé, dándole a historial, cuándo llegó la factura, cuándo la revisó el responsable de almacén, cuándo se contabilizó, y cuándo me dio la orden el gerente para pagarla; por fecha y hora. Tengo la realidad aquí. Entonces, si algún responsable de estos se la ha tenido mucho tiempo, tengo que darle un toque para que no le vuelva a ocurrir. (Part. 2_DP: 290)</p> <p>Otro proceso de control que se hace, por ejemplo, los bancos se han cuadrado al día, se llevan conciliados al día, para que con ello vayan todos los cobros de los clientes al día. Entonces, otra gestión que se hace de comercial, es que todos los viernes se hace un seguimiento a los clientes para ver quién no ha pagado en plazo, para que paguen en plazo. Si hay empresas, como las hay, que concilian los bancos una vez a la semana, puede ser que haya un retraso con los cobros de los clientes, a no ser que los clientes paguen sin necesidad de alguna gestión comercial para ayudarlos. (Part. 2_DP: 296)</p> <p>Nos piden, todos los días nos pide algún cliente pues certificados de campo, certificados de ecológicos... (Part. 3_DP: 22)</p> <p>Ahora mismo me acaban de llamar, que hay un pimiento rojo que ha entrado demasiado verde. Pues aviso al socio, cuando lo están metiendo mal, o unos que están algo tocados de pulgones. (Part. 3_DP: 24)</p> <p>Sí, sí. Suele suceder. (Part. 3_DP: 26)</p> <p>Sí, prácticamente todos los días. Cuando no es un agricultor, es otro. (Part. 3_DP: 28)</p> <p>Las chicas que hay de calidad en el almacén, ellas hacen un control de calidad de las partidas que entran. Entonces, ellas ven si está entrando verde, si están entrando con virus, si está entrando... Por ejemplo, el verde tiene que tener un peso mínimo, es de 160 gramos para arriba, entonces, ellas van mirando todo eso. Y cuando hay algo que se sale de lo normal, entonces me llaman. (Part. 3_DP: 30)</p> <p>Sí, sí (Part. 3_DP: 32)</p> <p>Sí, sí. Tenemos unas normas de, o sea, unas normas de calidad. Por ejemplo, del pimiento. Pues el pimiento rojo tiene que entrar así, el pimiento amarillo tiene que... (Part. 3_DP: 34)</p> <p>Tenemos normas que están adaptadas a, por ejemplo, a las normas que tenemos en el almacén: la BRC, la IFS, que son una inglesa y otra alemana. (Part. 3_DP: 36)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
	<p>IFS es inglesa y BRC es alemana (Part. 3_DP: 42)</p> <p>Sí. Sí, tenemos auditoría, anualmente. Y claro, pues durante el año tienes que estar, pues, actualizando registros y cumpliendo. Vamos, con la norma... (Part. 3_DP: 44)</p> <p>La GlobalGAP que es la de campo (Part. 3_DP: 46)</p> <p>Pues ella esta con Demeter. Ella pasa las de Demeter y luego, las de GlobalGAP, las pasamos conjuntamente. Y pasa también las del Consejo de Agricultura Ecológica, las inspecciones de ecológico de los agricultores. (Part. 3_DP: 50)</p> <p>Las certificaciones. Si no tenemos certificaciones, algo no está funcionando. (Part. 3_DP: 254)</p> <p>Ahora mismo son suficientes. ¡Hombre! eso también lo ven los clientes. Cuando un cliente pide: "¿Tenéis tal?" Si te lo pide uno, no, pero a lo mejor, si te lo piden... Depende de... Siempre depende del cliente, ¡vamos! (Part. 3_DP: 256)</p>
<p>5.2.1. Control y aseguramiento de la calidad</p>	<p>Tengo un software, pero es para mí, es para el tema de recomendación de tratamiento. Que es un programa específico que lo llevo en una Tablet. Entonces ahí, en vez de hacerlo en papel directamente, a mano, pues lo hago con la Tablet. (Part. 5_DP: 25)</p> <p>Intento que cada quince días, como mucho, ver todo. Visitar todas las parcelas de los socios. Entonces voy, lo veo y ya ahí le doy, si hay que hacer algo, algún tratamiento o alguna cosa, se la doy al socio por escrito (Part. 5_DP: 29)</p> <p>Son unas hojas, Excel, donde viene el producto, viene la dosis, viene el número de registro, porque luego yo le relleno eso y se lo doy. (Part. 5_DP: 32)</p> <p>Son unos formularios, sí. Porque yo, hay cosas que no me acuerdo de cabeza. Entonces, lo llevo, lo miro y a partir de ahí, le hago una hoja de tratamiento y de abonado. (Part. 5_DP: 34)</p> <p>Pues el proyecto principal es que todos los socios tengan la certificación Demeter, que acredita que están haciendo agricultura bajo prácticas de agricultura biodinámica. Y en cuestión de, para el 2017, todos los socios de Camposeven tienen que estar con esa certificación. (Part. 5_DP: 38)</p> <hr/> <p>Hombre, lo que es la calidad del producto, sale bastante, bastante bien. Yo, lo veo bien. No sé si... Vamos, es que tampoco estoy yo muy metido en lo que es el tema de calidad porque tiene su responsable y tiene su... Que yo sé cómo tiene que salir todo y cómo sale, pero más o menos sale bien, yo lo veo bien. (Part. 6_DP: 123)</p> <p>Es que ahora mismo, se le hace un muestreo al entrar el producto, se hace otro muestreo cuando lo están confeccionando y se hace otro muestreo a la salida. O sea que, más allá, sería ya cosa bárbara... (Part. 6_DP: 127)</p> <p>Sí hombre, tienen una ficha donde van apuntando lo que entra, cómo ha entrado, tantas piezas muestreadas de cada... (Part. 6_DP: 129)</p> <p>Sí, sí. Ellos ponen el pimiento en el Flow y ya les sale lo que tienen que mirar. (Part. 6_DP: 131)</p> <hr/> <p>Ahí lo único pues que se aplica es cómo hay que trabajar y luego, sí que es verdad que todo el trabajo es supervisado, por mí o por V.C. Todo el trabajo que se hace administrativamente o tal es supervisado por uno de los dos. (Part. 7_DP: 180)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
5.2.1. Control y aseguramiento de la calidad	<p>Es decir, esos procesos, es obligatorio que, por temas de Global Gap y de calidad... Vamos, de certificaciones de calidad, tienen que estar totalmente descritos los procesos. (Part. 8_DP: 116)</p> <p>Calidad tiene dos personas, aquí en el almacén. Tiene a dos personas que son, los técnicos de calidad, que son las que... bueno, cogen... Pero están, principalmente, para el producto, para los controles de las muestras del producto. Controlar el producto que viene del campo, que esté bueno. Controlar que lo que se ha producido ya, cogen una muestra y se la guardan. Por si luego hay una reclamación, decir: "Oye, mira, mi muestra está bien. No sé qué me dices de...". (Part. 8_DP: 130)</p> <p>Es un librito más o menos estandarizado (Part. 8_DP: 360)</p> <p>Partió de una norma de calidad que hay, pues no sé si el BRC o Global Gap o... creo que Global Gap. (Part. 8_DP: 370)</p> <p>Es Demeter la naranja. (Part. 12_DP: 84)</p> <p>Entonces, son tres años. Luego, dos años más, para ser Biosuiss, o Demeter. (Part. 12_DP: 102)</p>
5.2.2. Debilidades en el sistema de gestión de la calidad	<p>Aquí, reglado, en papel, muy poco. Hay muy, muy, muy poco. O sea, casi todo es improvisado. (Part. 8_DP: 50)</p> <p>Pues ahora mismo... Hombre, poco a poco, pues en tema de organización de intentar hacer planificaciones. O sea, que la gente, cuando va a empezar una campaña de algo haya algo escrito. Haya algo escrito que digas: "bueno va a empezar la campaña". Entonces, hay que montar la maquinaria, hay que contratar a... O sea, hay que pensar en coger a tantas personas, hay que alquilar una máquina. Todo ese tipo de cosas. Eso no, eso no está... (Part. 8_DP: 100)</p> <p>Se hace a ojo, totalmente. (Part. 8_DP: 102)</p> <p>No, todavía no se pregunta. Ya te digo, lo de funcionar por procesos o por planificaciones, no se hace. (Part. 8_DP: 126)</p> <p>La gente funciona porque sabe, por repetición; porque esta empresa lleva aquí seis años funcionando y la misma gente lleva aquí seis años y ya saben cómo va la cosa. (Part. 8_DP: 126)</p> <p>No, para nada, no están definidos. Más allá de lo que es, la documentación de calidad, que ahí está guardada en un libro y no sabemos más allá. (Part. 8_DP: 128)</p> <p>No, no es suficiente. Porque están centrados en la calidad del producto digamos, pero la calidad del proceso está un poco más abandonada. (Part. 8_DP: 132)</p> <p>Hay mucho escrito, pero está ahí en el libro, y aquí abajo no está explicado. (Part. 8_DP: 134)</p> <p>Aquí, si saben hacer las cosas, es porque lo saben las personas. Si esa persona un día no está, no se saben hacer las cosas. No hay un pequeño manual donde se explica cómo se funciona. ¿Sabes? Vale, entonces, si una de esas personas falta, el que viene nuevo, no se va a enterar de nada a la primera. Pero, un pequeño libro, un pequeño manual de: "Esto es así, tienes que hacerlo así", hace falta. (Part. 8_DP: 206)</p> <p>No. (Part. 8_DP: 341)</p> <p>Cuando se rompe, se rompió y se arregla. Sí. Entonces, eso es un problema muy grande. (Part. 8_DP: 345)</p> <p>Hay un mecánico, pero el mecánico hace. Responde a lo que F.P le dice que tiene</p>

Códigos y sub-códigos

Segmentos codificados
(respuestas textuales o imágenes)

5.2.2.
Debilidades en el sistema
de gestión de la calidad

que hacer. Es un empleado de aquí. A él no se le han dado unas pautas de decir: "Todos los días vienes, te das un paseo, miras esa máquina, miras esa otra". Una vez por semana... O tienes aquí un *planning*: lunes: mirar la tuerca derecha; martes: mirar la tuerca izquierda; miércoles: mirar las patas; jueves: limpiar la cadena y echarle grasa... (Part. 8_DP: 347)

F.P sabe el mantenimiento que necesitan las máquinas, sólo que no lo tiene escrito. (Part. 8_DP: 351)

Sí, ahí arriba hay un librito, donde pone -donde hay unas crucecitas y vas marcando-: "He revisado esto, he revisado lo otro, he revisado lo otro". Pero ese proceso, ese librito, no es realista, porque se hizo... (Part. 8_DP: 357)

No, no. Ese librito ayudaría mucho. ¿Pero qué pasa? Ese librito está hecho y no se utiliza. Ni lo hemos actualizado, ni se usa. (Part. 8_DP: 364)

No. El mecánico no tiene ese librito. Bueno, coges el librito, lo vuelves a redactar con unas cosas más coherentes y controladas... (Part. 8_DP: 366)

Se queda corto no, es un poco irreal. O sea, las revisiones que tiene, es farragoso. (Part. 8_DP: 368)

El problema es que ese libro muchas veces se compromete a cosas un poco absurdas, de decir: "Cada semana, miro el calibrador". Entonces, ¿tengo un tío aquí, todo el día? es que no puede ser... Pero a lo mejor es que, tiene que ser creíble. No es necesario mirar la tuerca derecha todos los lunes. Con mirarla una vez al mes a lo mejor vale. (Part. 8_DP: 372)

"Revisiones Periódicas", o algo así. "Revisiones Periódicas de Maquinaria". (Part. 8_DP: 374)

Es específico para las instalaciones del almacén, para toda la maquinaria que hay. Pues todo lo que sea mecánico: los calibradores, las puertas eléctricas, si tuviéramos un ascensor, el ascensor, si tuviera... (Part. 8_DP: 376)

Por ejemplo, las revisiones periódicas estas, es tan exigente que al final te inventas las cosas. ¿Sabes? Entonces, casi decir, mejor será, hacer uno menos exigente y hacerlo de verdad. Que no hacer uno maravilloso y hacer las cruces ahí, así en la oficina, sin mirar cosas. (Part. 8_DP: 390)

Se cumple lo razonable, porque también hay veces que se ponen demasiado exigentes, demasiado pesados. ¿Sabes? Entonces, no hay manera. (Part. 8_DP: 392)

Pero que esos estándares, en el sentido de los procesos, no los hemos estudiado bien, ni se los hemos comunicado a la gente. Los controles tampoco se los hemos comunicado a la gente. El mecánico sabe que tiene que, de vez en cuando, echarle un vistazo a las máquinas y tal. Pero no le hemos dado el librito. ¿Sabes? (Part. 8_DP: 392)

Sí, los temas esos de calidad, intentar hacerlos de todos y decir: "Bueno, vamos a trabajar con ellos, no vamos a tenerlo ahí guardado y..." Pero es que es complicado, es farragoso, es difícil. (Part. 8_DP: 394)

Es que es complicadísimo, complicadísimo. Y ya te digo que hay veces que nos pillamos... Te pillas los dedos en la teoría, que a lo mejor no es tan complicado. A veces sí que el auditor se pone súper exigente, pero no sé, es que ese es un tema complicado de calidad. Pero bueno, no sé. Si es que un tema complicado, el de calidad. (Part. 8_DP: 396)

Sí, sí, sí. Como control de calidad se exige, pero requiere un tiempo y unas ganas de... Tener ganas de organizarse, que no ha habido. Ahora ya va habiendo. (Part. 8_DP: 400)

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
5.2.2. Debilidades en el sistema de gestión de la calidad	Cada persona está encargada de una máquina. Bueno, encargada entre comillas por decirlo así, porque la lleva. Pero sí es verdad que hay veces que se produce más y otras que se produce menos. Por decirte, hay veces que una persona pone... La máquina tiene del uno al 10, lo que da la rapidez. Pues, si tú no estás pendiente y la pones a cinco, la persona que esté ahí, o la máquina en sí, va a trabajar en cinco. A lo mejor de producción cuando se pueden hacer 10 palés, a lo mejor se hacen cinco. Y a lo mejor nadie se da cuenta de eso. (Part. 9_DP: 266)
5.2.2.1. Utilidad de manuales de procedimientos actualizados	<p>Hombre, poco a poco, pues en tema de organización de intentar hacer planificaciones. O sea, que la gente, cuando va a empezar una campaña de algo haya algo escrito. Haya algo escrito que digas: "bueno va a empezar la campaña". Entonces, hay que montar la maquinaria, hay que contratar a... O sea, hay que pensar en coger a tantas personas, hay que alquilar una máquina. (Part. 8_DP: 100)</p> <p>Que estaría bien que la gente sepa que este proceso existe, que está escrito, que es así. Y, si no es así: "tú que eres la que lo lleva, dímelo, porque tendré que cambiarlo". ¿Sabes? "Tendría que cambiarlo o tendría que meterle... O, si tú ves que tiene aquí algún cambio, alguna variación, algún ramal más que yo no haya escrito, dímelo". (Part. 8_DP: 124)</p> <p>Pero, un pequeño libro, un pequeño manual de: "Esto es así, tienes que hacerlo asá", hace falta. (Part. 8_DP: 206)</p> <p>No, no. Ese librito ayudaría mucho. ¿Pero qué pasa? Ese librito está hecho y no se utiliza. Ni lo hemos actualizado, ni se usa. (Part. 8_DP: 364)</p> <p>Bueno, coges el librito, lo vuelves a redactar con unas cosas más coherentes y controladas... (Part. 8_DP: 366)</p> <p>Pero es que nuestros controles de calidad internos los hemos hecho tan exigentes que no los podemos cumplir. (Part. 8_DP: 390)</p> <p>Por ejemplo, las revisiones periódicas estas, es tan exigente que al final te inventas las cosas. ¿Sabes? Entonces, casi decir, mejor será, hacer uno menos exigente y hacerlo de verdad. Que no hacer uno maravilloso y hacer las cruces ahí, así en la oficina, sin mirar cosas. (Part. 8_DP: 390)</p> <p>Se cumple lo razonable, porque también hay veces que se ponen demasiado exigentes, demasiado pesados. ¿Sabes? Entonces, no hay manera. (Part. 8_DP: 392)</p> <p>Entonces, vamos a intentar hacer un librito más razonable. (Part. 8_DP: 392 - 392)</p> <p>Sí, los temas esos de calidad, intentar hacerlos de todos y decir: "Bueno, vamos a trabajar con ellos, no vamos a tenerlo ahí guardado y..." Pero es que es complicado, es farragoso, es difícil. (Part. 8_DP: 394)</p> <p>Pero, ¡vamos!, que sí, que intentar acercar un poco más los temas de la calidad al trabajo diario, sí que nos haría falta. En un sentido, por ejemplo, el librito ese de mantenimiento, intentar acercárselo al mecánico, a nuestro mecánico. O sea, que sepa que existe. Que luego a lo mejor, y te digo, que, aunque sea muy exigente el libro, que nosotros... bueno, que, aunque aquí ponga revisión semanal, hazla al mes, hazla una vez al mes. Bueno, luego no vas a hacer las cruces todas las semanas, ¿no? Pero por lo menos que sepa que existe un libro y que tenga una guía de decir: "¿por dónde voy? ¡Ah! pues voy a revisar esto". (Part. 8_DP: 396)</p>

Matriz 6. *Práctica y desarrollo de la dirección de proyectos*

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
6.1. No trabajan por proyectos	<p>¡Hombre!... lo puedo tener más claro si mi empresa es una empresa que se dedica a estos proyectos de ingeniería. Sí lo veo mucho más claro, porque ahí sí que trabajan por proyectos específicos. Pero para adaptar eso yo a este tipo de negocios, pues necesito más tiempo y, a lo mejor, un poco más de experiencia. (Part. 2_DP: 84)</p> <hr/> <p>No. (Part. 1_DP: 191)</p> <hr/> <p>No hay ningún estándar, ni implantación de cómo conseguir ese objetivo de dirección de proyectos. (Part. 2_DP: 184)</p> <hr/> <p>Se hizo, sí. Hay un documento de los inicios de ese proyecto. Hay un estudio económico, financiero, de marketing. Sí, sí, hay un proyecto. (Part. 1_DP: 55)</p> <p>Porque hombre, no se empezó ahí: "El director del proyecto esto". O sea, si me dices si hubo una estructura del tema ese, no. Eso se planteó en el Consejo Rector, había unos informes que estuvimos estudiándolos, sobre la agricultura biodinámica. Antes de empezar, mandamos al técnico nuestro a informarse bien de este tipo de agricultura. Pero vamos, yo te puedo desarrollar, en estos días que vas a estar aquí, un poco más detalladamente. Y yo veré que documentación tengo. (Part. 1_DP: 91)</p> <p>Qué es parte del proyecto, sí. No, no se ha documentado. O sea, realmente eso, lo que es documentado, no está. (Part. 1_DP: 133)</p> <hr/> <p>En algunos casos sí (Part. 2_DP: 54)</p> <p>En el caso del software ese documento es muy simple... Es tan simple como decir reportar a cada departamento, que nos reporte que es lo que necesita para mejorar, darle las prioridades a eso que necesita... y dárselo a la empresa de software para que desarrolle el programa. Ese sería el proyecto... (Part. 2_DP: 56)</p> <p>No (Part. 2_DP: 60)</p> <p>No. Si existe, yo no lo he visto (Part. 2_DP: 182)</p> <hr/> <p>No lo tenemos recogido como tal, como dirección de proyecto, si es que te estás refiriendo a eso... (Part. 4_DP: 34)</p> <p>No (Part. 4_DP: 36)</p> <hr/> <p>No, no se está trabajando. (Part. 1_DP: 99)</p> <hr/> <p>En algunos casos sí (Part. 2_DP: 54)</p> <p>No (Part. 2_DP: 64)</p> <p>No se está implantando. Creo yo, desde mi punto de vista, formalmente no se está implantando. (Part. 2_DP: 66)</p> <p>Precisamente porque no estamos enfocados a la dirección de proyectos... Porque no trabajamos por proyecto... (Part. 2_DP: 238)</p> <hr/> <p>Lo manejo como una idea. (Part. 3_DP: 130)</p> <p>No (Part. 3_DP: 136)</p> <p>Estuvimos haciendo un curso de esos de dirección de proyectos y como tal, no se hace así (Part. 3_DP: 140)</p> <p>No... aquí no lo hacemos así (Part. 3_DP: 146)</p> <hr/> <p>No, se maneja como una idea, como objetivos. Se marcan plazos, pero no se trabajan como proyectos... [Silencio]. (Part. 5_DP: 52)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
6.1. No trabajan por proyectos	<p>No. No, no. (Part. 7_DP: 42)</p> <p>No se ha planteado nada como proyecto y hemos ido un poco... conforme surgen las cosas, las vas solucionando (Part. 7_DP: 42)</p> <p>Se intenta hacer, pero no, todavía no lo tenemos eso muy... Porque estamos acostumbrados a trabajar de una manera un poco... que cada uno hace... Que cada uno va solucionando las cosas según tal... y no lo tenemos, todavía no está así implantado. (Part. 7_DP: 48)</p> <p>No, no está hecho en... (Part. 7_DP: 52)</p> <p>Bueno, yo empecé en el 2009 a trabajar aquí y la empresa llevaba muy poco tiempo. La empresa empezó en el 2007. Entonces, justo cuando yo empecé fue cuando se empezó, al año siguiente, a confeccionar pimienta. Se empezó a trabajar y hemos ido todos aprendiendo sobre la marcha. Nos ha faltado un poco de organización. Entonces, al final, todos hemos aprendido. (Part. 7_DP: 64)</p> <hr/> <p>No. No, no, para nada. Se trabaja por el día a día... O sea, se trabaja por el día a día: Hay que hacer esto, pues se hace. Ya está, fin de la historia. (Part. 8_DP: 202)</p> <hr/> <p>No, pues no lo tenemos documentado. Eso, en estos momentos, no. (Part. 1_DP: 141)</p> <hr/> <p>No, no se documentan, ni las lecciones aprendidas tampoco. (Part. 2_DP: 236)</p> <hr/> <p>Registrado así, no. (Part. 3_DP: 156)</p> <hr/> <p>No, ahora mismo no se registran. (Part. 5_DP: 84)</p> <hr/> <p>ahora mismo, de ninguna manera. No hay ninguna manera. Porque cada uno lo tenemos en la cabeza y sí, que muchas veces, en alguna reunión sale el tema y tú sueltas lo que tienes, o el otro suelta lo que tiene, pero nada... (Part. 7_DP: 72)</p> <hr/> <p>No, no se escribe. (Part. 8_DP: 208)</p>
6.2. Posibles iniciativas de proyectos	<p>Pues mira, una de las cosas que no funciona y me gustaría que funcionara, y estoy gastando esfuerzo en ello es, por ejemplo: creamos una empresa (más que una empresa, ahora un negocio) dentro de la misma empresa, porque, al final, creamos una empresa, pero hemos recogido las velas en la empresa de Camposeven. Entonces, es para la venta online de productos ecológicos en España. Eso, no funciona bien. No hay una cultura en España de, primero, de la compra online de productos alimenticios, verduras y frutas. (Part. 1_DP: 47)</p> <p>Entonces, eso no nos funciona bien. Es un sistema de venta distinto, son redes sociales... En fin, influyen ahí una serie de parámetros que yo tampoco domino y dependo de otras personas que... Y en eso estoy, esa es mi lucha (Part. 1_DP: 47)</p> <p>Tenemos ya la empresa en el mercado. Se llama Freshvana... y ya está en el mercado la empresa, claro. (Part. 1_DP: 49)</p> <p>Y bueno, arrancó bien el tema, pero no ha tenido una gran demanda ese tipo de productos. Pero seguimos vendiendo todas las semanas, sigue en marcha. Pero claro, no las expectativas que yo me hacía. O las expectativas que nos hicimos estaban mal, o algo no está funcionando bien. En eso estamos. (Part. 1_DP: 53)</p> <p>Se hizo, sí. Hay un documento de los inicios de ese proyecto. Hay un estudio económico, financiero, de marketing. Sí, sí, hay un proyecto. (Part. 1_DP: 55)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
6.2. Posibles iniciativas de proyectos	<p>Lo que pasa es que, ya te digo, ahora mismo está el proyecto un poco desencajado... pero lo que pretendo es que, bueno... de cara a la campaña que viene, encajar otra vez el proyecto y... y a ver si somos capaces de ponerlo en marcha. (Part. 1_DP: 65)</p> <p>Pues, ahora mismo, otro proyecto es que nos hemos pasado a la agricultura biodinámica. Estamos haciendo un cambio de agricultura ecológica a agricultura biodinámica. Eso es un proyecto que iniciamos hace un par de años, o dos años y medio. Muy complicado. Hemos formado a toda la gente en el proyecto. Cuando digo toda la gente, digo todos los responsables de departamentos de Camposeven, como los socios de Camposeven y la dirección. (Part. 1_DP: 71)</p> <p>Creemos que es un proyecto a futuro. Es retroceder en la agricultura pues, 60 años atrás. Hacer un poco, un tipo de cultivo como se hacía hace 50 o 60 años. (Part. 1_DP: 71)</p> <p>Los proyectos que tenemos son los que te he dicho. O sea, transformarnos en una agricultura biodinámica. (Part. 1_DP: 95)</p> <p>En principio los vamos a formar en, aparte de la dirección de proyectos que es un tema que vamos a abordar después, yo lo primero que quiero es que conozcan... (Part. 1_DP: 105)</p> <p>... ese nivel de responsabilidad que tienen estas personas, que son ya mandos intermedios, lo que quiero es empezar a formarlos, primero: que conozcan exactamente cuál es la misión, y la visión, y los valores, y los principios operativos que queremos implantar en la empresa. Quiero que conozcan bien el trabajo que ellos están desarrollando allí en su puesto de trabajo. (Part. 1_DP: 107)</p> <p>Y después ver qué conocimientos le falta en otros campos. Por ejemplo, en ofimática, en manejar un Excel, manejar su propio programa de ordenador, si no lo conoce bien. Entonces, quiero que tengan una formación muy específica de los puestos de trabajo en los que están trabajando en estos momentos. Y después, la segunda parte de eso, es empezar a trabajar con la dirección de proyectos. (Part. 1_DP: 107)</p> <p>Ahora mismo, lo único que tenemos es el listado de personas que vamos a formar en ese ámbito de actuación. Las personas que están... Ahora mismo estará definiendo V.P ya... bueno pues en qué área de formación le vamos a dar. (Part. 1_DP: 123)</p> <p>Y después tenemos otra necesidad que es fundamental, que es la ampliación de nuestras instalaciones. Entonces, estamos en fase de estudio del proyecto, que tenemos ahí un problema, con el ayuntamiento, porque no conseguimos que nos dé la licencia de apertura. Más que de apertura, de obra, perdón. La licencia de obra para hacer una ampliación de 2500 metros y con cámara frigorífica. (Part. 1_DP: 199)</p> <p>Eso sí, estamos inmersos en un proyecto porque estamos mejorando los programas de los departamentos. (Part. 2_DP: 52)</p> <p>Podemos llamar también proyecto, que lo hablarás con el departamento técnico... eh... cambio de un tipo de cultivo a otro tipo de cultivo... esos son otros proyectos. (Part. 2_DP: 52)</p> <p>Sí, ahora mismo hay un proyecto, que muchos agricultores consigan la certificación de Demeter. Sí, de agricultura biodinámica, es un objetivo. (Part. 2_DP: 174)</p> <p>Otro proyecto sería... en el tema comercial... tener un mayor acceso en otros mercados. Como pueden ser... el tema de los países nórdicos. (Part. 2_DP: 176)</p> <p>Sí, tenemos en cartera ampliar las instalaciones, hacer una nave con más cámaras frigoríficas. (Part. 2_DP: 186)</p>
	<p>Bueno, de proyecto, ahora mismo tiene el proyecto de ampliar el almacén. Quieren ampliar el almacén porque falta sitio. Quieren cambiar, por ejemplo, el comedor de sitio (Part. 3_DP: 122)</p>

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
6.2. Posibles iniciativas de proyectos	Como proyecto, tenemos informatizar más cosas (Part. 3_DP: 124)
	Por ejemplo, pues, queremos informatizar el tema de, que no sean manuales los controles de calidad. O sea, cuando tú tienes que hacer un control de calidad en una Tablet, que vaya vinculado con los pedidos en el programa informático que utiliza el comercial. Para que haya coordinación. (Part. 3_DP: 126)
	En estos momentos, estamos haciendo una mejora del programa, para poder desarrollar parte de las cosas que tenemos que hacer ahora mismo manual, para evitar eso. (Part. 4_DP: 22)
	Pues el proyecto principal es que todos los socios tengan la certificación Demeter, que acredita que están haciendo agricultura bajo prácticas de agricultura biodinámica. Y en cuestión de, para el 2017, todos los socios de Camposeven tienen que estar con esa certificación. (Part. 5_DP: 38)
	Un proyecto que tenemos pero que no es... es intentar que agricultores que están haciendo ecológicos por la zona, pues que trabajen con nosotros, para aumentar el volumen de producción. (Part. 5_DP: 44)
	Ahora vamos a mandar a hacer una ampliación de lo que es el almacén. Bastante grande. Van a hacer una nave igual de grande de la que hay, vamos a hacer dos cámaras más... vamos a reformar todo lo... lo viejo, va a hacer ahí una gran... una gran reforma. (Part. 6_DP: 115)
6.3. Formación en DP	Estamos en vía... de informatizar todo un poco (Part. 7_DP: 32)
	El programa informático, por ejemplo... es lo más significativo. Que... debería ser un... proyecto de la meta que tienes, qué meta tienes... y que... cuáles son los pasos que tienes que seguir para... para hacerlo. (Part. 7_DP: 50)
	Las ventas, lo que te comentaba antes. Las ventas, entrar al nuevo mercado y eso... Es el proyecto que nosotros tenemos ahora mismo. (Part. 7_DP: 204)
	Pues ahora mismo, ayer... la reunión esa que tuvimos en -que por eso bajó A.G un poco más tarde-, precisamente era sobre... sobre eso. Para cambiar el sistema de control de costes de mano de obra... Para informatizarlo más porque es, prácticamente, es manual... y para arreglar el sistema de embalajes. El programa de embalajes que no está funcionando bien. (Part. 8_DP: 310)
	ahora mismo estamos..., vamos a ampliar el almacén porque creemos que debemos de ampliar el almacén. Hay que... hay hacer X gestiones, que es ampliar un almacén... hacer unas cámaras... Porque nos hemos quedado pequeños. ¿Por qué nos hemos quedado pequeños? Porque Camposeven ha crecido. (Part. 12_DP: 68)
	Sí, sólo yo estoy certificado. (Part. 1_DP: 97)
6.3. Formación en DP	Dimos un curso de formación para implantar ese tipo de disciplina (Part. 2_DP: 66)
	Se dio un seminario de dirección de proyecto. Lo dio la UPM, de IPMA, sí, pero era muy básico. Un seminario de los fines de semana... (Part. 2_DP: 68)
	Se quedó hasta ahí, nadie siguió formándose. De hecho, no sé si nadie se presentó a los exámenes (Part. 2_DP: 76)
	Yo creo, desde mi punto de vista, que no ha tenido mucha utilidad ese curso hasta ahora, porque no se ha seguido con él (Part. 2_DP: 78)
	Estuvimos haciendo un curso de esos de dirección de proyectos (Part. 3_DP: 140)

<i>Códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
6.4. Intención de desarrollar la DP	No es que no haya sido útil. O sea, por lo menos sabemos lo que significa, lo que es... saber hacer... proyectos (Part. 3_DP: 144)
	A.G, el gerente, nos empezó a hacer cursos. El año pasado hicimos un curso de dirección de proyectos. (Part. 7_DP: 46)
	Eso es, precisamente, una de las cosas que hemos hablado y que tenemos prevista dentro de los objetivos y la planificación de la campaña 2015-2016, el que... En fin, ver la posibilidad de certificar a alguna persona más, y, sobre todo, empezar a trabajar un poco en la práctica, poner en práctica el tema de los proyectos. (Part. 1_DP: 99)
	No (Part. 4_DP: 56)
	Sí, supongo. Sí, creo que sí. Sí. (Part. 5_DP: 56)
	Definido no están todavía (Part. 5_DP: 58)
	Todo el tema este de proyecto y de plantearte las cosas como tal... ha surgido hace... dos... o tres años (Part. 7_DP: 44)
	Él empezó a los que estamos en el equipo directivo, empezó a... como a meternos la idea de que eso... de que todo nos lo tenemos que plantear como un proyecto. Cualquier actividad que hagas. Yo eso antes no me lo había... planteado. Hasta ese momento. (Part. 7_DP: 46)
	No, claro y definido no. Sé que es la idea... (Part. 7_DP: 114)
	Yo sí sé que es la idea de la empresa, la meta es que todo se trabaje un poco así, porque conozco un poco lo que es la (Part. 7_DP: 126)
	Sí. Yo creo que... Hombre, A.G tiene esa mentalidad y esa voluntad. Pero va lenta la cosa. (Part. 8_DP: 204)

Matriz 7. *Gestión de las competencias de las personas*

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
7.1. Requisitos de competencias de las personas	Yo tengo... yo tengo una descripción del puesto de toda la gente y con las funciones de cada uno de mi departamento (Part. 2_DP: 204) Sí (Part. 2_DP: 212)
7.1.1. Funciones de puestos de trabajo definidas	Nosotros sí lo tenemos, el departamento comercial, lo tiene. Qué funciones tiene cada empleado (Part. 4_DP: 124) Sí, sí (Part. 5_DP: 130) Sí, sí, sí. Él tiene un organigrama, cada uno lleva el suyo. (Part. 6_DP: 20) Tenemos funciones. Por ejemplo, dentro de cada departamento tenemos cada uno nuestras funciones y de nuestro tu puesto. (Part. 7_DP: 168) No, lo sabemos por el día a día. El año pasado hicimos unos perfiles de puesto, para darle a la gente su función por escrito, y que la supieran. Y, en fin, la verdad que fue bien, pero este año pues no. (Part. 8_DP: 28) No lo hemos vuelto a hacer, pero la gente, la gente que está aquí todo el año, más o menos, siguen en el mismo puesto y saben lo que tienen que hacer. Ya te digo, el año pasado, con la intención un poco de organizar, lo hicimos. Este año nos hemos olvidado de hacerlo y la verdad que ya no lo hemos hecho, y no creo que lo vayamos a hacer, porque se está acabando la campaña. Pero sí que estaría bien, la verdad. (Part. 8_DP: 30) Nuestras funciones sí que las hemos escrito alguna vez (Part. 8_DP: 110) Cuando el año pasado hicimos los perfiles, hicimos el perfil nuestro, el mío y el de F.P, también, con nuestras funciones. (Part. 8_DP: 112)
7.1.1.1. Límites de autoridad sin definir	Desde la gerencia te dejan trabajar a tu... Tú te puedes organizar como quieras... (Part. 3_DP: 272) Claro, y te dan libertad para trabajar, sí, por lo menos en mi departamento (Part. 4_DP: 94) Las chicas de calidad siempre vienen: “R.F, esto mira cómo está, ¿qué hacemos?”. Cuando ellas deberían de, por sí mismas, decir: “Venga, o lo echo pa’ atrás o le doy pa’ lante”, ¿no? Ellas vienen: “R.F, esto”. Entonces, son cosas que no las tengo que decidir yo. Pero, ¡vamos!, las decido yo porque no hay nadie ahí que pueda decidir. (Part. 6_DP: 79) La chica ahora que está ahí, pues ella siempre, ya cuando es una cosa muy gorda, que son muchos kilos de (que hay que echarlos pa’ atrás), entonces ya sí viene a consultarme a mí, entonces ya hablamos con R.M y lo decidimos entre R.M y yo. (Part. 6_DP: 83) Sí, sí claro. Pues, es lo que le digo a Ma.: “Ma., lo que tu veas. Si tú lo sabes”. Lo que no vale (y no vale) lo sabe, lo que le falta es tomar la decisión. Entonces, nosotros le hemos dado carta libre para que ella tome las decisiones que tenga que tomar. (Part. 6_DP: 89) Sí, por ejemplo, el chico de producción, PP, también toma las decisiones... Ya más o menos todos saben que les dejamos, a no ser que sea una cosa muy, muy gorda. Entonces, sí lo pueden decidir ellos, no hay ningún problema. (Part. 6_DP: 91 – 91)

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
	<p>Hombre, cuando hay algún problema ellos tienen también... Los que están por debajo mío tienen mando para tomar sus decisiones. Si tienen que mandar a alguien a la casa o recompensar a alguien de alguna manera o algo, tienen... lo pueden... lo hacen. (Part. 6_DP: 109)</p> <p>Yo, los cinco, seis años que llevo ahí de responsable, siempre he tenido yo que tomar decisiones que a lo mejor no tenía que haber tomado. Pero las he tomado porque ahí no había una persona para yo poder preguntarle, ¿sabes? (Part. 6_DP: 143)</p>
<p>7.1.1.1. Límites de autoridad sin definir</p>	<p>Todos los que llevamos más tiempo, al final, hemos aprendido a hacer muchas cosas porque tú has tenido que solucionarte muchos problemas, porque no había nadie encargado de resolver esos problemas. Hemos ido un poco... uhm... sobre la marcha. (Part. 7_DP: 64)</p> <hr/> <p>A F.P se le da muy bien improvisar. Sí, la verdad es que, si pasa algo, o se rompe algo, es rápido, reacciona rápido. O sea, no se rompe a lo mejor una máquina y se quedan un montón de gente parada, y los pedidos que tienen que salir y se ha roto la máquina y no van a salir. La verdad es que tiene capacidad. (Part. 8_DP: 102)</p> <p>F.P, en ese sentido, tiene una actitud... Es rápido... de reacción. Muy bueno improvisando, para cuándo hay problemas, pero claro, le falta... Que improvisa para todo, digamos. (Part. 8_DP: 104)</p> <p>Hay un problema grande en el proceso de toma de decisiones. Porque, como no están establecidas las sustituciones, digamos (quién hace qué y quién le sustituye), al final las decisiones las toma F.P o las toma A.G y se lo dice a F.P. (Part. 8_DP: 216)</p> <p>En cuanto al trabajo nuestro diario, A.G no interviene; más allá de que le propongamos comprar una máquina y te diga que sí o que no. Pero que no es, en las decisiones del día a día, no interviene. (Part. 8_DP: 216)</p> <p>Si no está él, pues la tomo yo. “Sí, sí, vale, venga. Se llama a esta gente”. Pero, más allá, es complicado. O sea, ya la gente se atasca y, “uy”, pues ya te llama. “Oye, que pasa esto, ¿llamo a alguien?”, “Sí, o no”. Pero no hay un procedimiento. Es decir, si no estamos el uno o el otro, que esta persona se encargue de las decisiones que tenga que tomar en la producción. Que esta persona se encargue de las decisiones que haya que tomar en las, incluso en una cosa tan simple, con los horarios de la gente. Todavía no está muy delegado, el que el encargado de las cargas, o el encargado de las descargas, le ponga el horario a su equipo. (Part. 8_DP: 216)</p> <p>Poco a poco, vamos ahí. Sí, sí. Poco a poco, vamos a eso. Pero se parte de una base totalmente contraria, entonces, todavía ni el propio F.P lo tiene asimilado, ni los propios empleados lo tienen asimilado. (Part. 8_DP: 218)</p> <p>Por supuesto. Sí. No, no. Eso sí que A.G, ahí no tiene... La iniciativa aquí en el almacén es totalmente nuestra. Lo que él nos pide es que... Ves, ahí sí, que le informemos y le digamos, cuando haya una decisión así más importante, más grave, de comprar una cosa que vale más de... 5000 euros, por decir una cifra. O sea, una cosa ya grande o una maquinaria, o no sé. Que se lo consultemos y lo hablamos. Y él nos... digamos, nos educa. Es decir: “pues esto sí, esto no, esto yo creo que no merece la pena” ... (Part. 8_DP: 226)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
	Yo, por ejemplo, ellos confían en mí. Yo tengo un cargo que puedo tomar ciertas decisiones, pero hay cosas que dudo, que entonces tengo que preguntar: “Oye, ¿esto puedo hacerlo?”, “Pues no, esto hay que hacerlo así”. (Part. 10_DP: 82)
7.1.2. Competencias asociadas sin definir	Se están... lo están definiendo (Part. 1_DP: 109) Lo están trabajando (Part. 1_DP: 111)
	No (Part. 2_DP: 208) No está escrito que el puesto de director financiero en la SAT Camposeven tiene que ser licenciado en Económica, por ejemplo. O está claro que no se quiere licenciado. Eso no está escrito. (Part. 2_DP: 210)
	No (Part. 3_DP: 208) No lo conozco. Vamos... no lo sé. A lo mejor existe y yo no... (Part. 3_DP: 210)
	Eso es lo que va a hacer G.V también, se va a poner con ello a hacerlo (Part. 6_DP: 22)
	Cuando el año pasado hicimos los perfiles, hicimos el perfil nuestro, el mío y el de F.P, también, con nuestras funciones. (Part. 8_DP: 112)
7.1.3. Sin planes de sucesión para el relevo generacional	Después también porque hay un grupo de agricultores... eh, muy innovadores, que no es frecuente eso en la agricultura. Estos son, a pesar de ser algunos ya... en fin, que ya se han jubilado, pero están siguiendo sus hijos la tradición agrícola. Con lo cual, hay un ambiente joven dentro de nuestro grupo de socios, y eso es lo que nos hace tirar pa’ lante. (Part. 1_DP: 35)
7.2. Estado actual de las competencias de las personas	Sí, continuamente. (Part. 2_DP: 216) Yo observo a mis empleados. Si ellos tienen unas funciones, yo reviso que esas funciones las están desarrollando bien. (Part. 2_DP: 224)
7.2.1. Evaluación regular de las competencias de las personas	Claro, yo lo puedo ver perfectamente. (Part. 3_DP: 204) Sí (Part. 4_DP: 132)
	Siempre vamos preguntando... a los sub-encargado de la línea. Son los que nos van diciendo esas cosas. (Part. 8_DP: 44) "Mira, a esta la veo que tal... A esta la veo de cual". (Part. 8_DP: 46) Nosotros les vamos preguntando, siempre. Porque, sobre todo, cuando... a lo mejor empiezan... Sí, empieza la campaña entonces tenemos mucha gente. Traemos más gente de la que realmente hace falta, para luego ir tirando alguna. (Part. 8_DP: 48)
7.2.1.1. Sin herramientas adecuadas para el proceso	Lo evalúo yo, pero a ojo (Part. 1_DP: 181) Sí, igual que yo. (Part. 1_DP: 187)
	Viendo si las cumple (Part. 2_DP: 218) Por observación... pura y dura. (Part. 2_DP: 220) Por observación, por actitud [...] Por interés... se ve (Part. 3_DP: 206)

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
	No, se limita a eso, a la observación. (Part. 4_DP: 138)
7.2.2. Acciones si los requisitos de competencias no se cumplen	<p>Normalmente, hablo con la persona... y le digo: "Esto no me parece correcto", o lo que sea. Normalmente eso lo manejo yo. Lo manejo yo, con el equipo directivo. (Part. 1_DP: 185)</p> <p>En el momento que se detecta que alguien no cumple con esos valores, se le comunica (Part. 2_DP: 24)</p> <p>Se llama al empleado y se le comunica... se vuelve a recalcar cómo es ese valor, qué es lo que hay que hacer para cumplirlo (Part. 2_DP: 40)</p> <p>Yo reviso que esas funciones las están desarrollando bien. Si veo que las desarrollan bien, los premio. No los premio económicamente, es de otra forma. Si veo que las están haciendo mal, intento volver a explicarles cómo se tiene que hacer, cierto número de veces. (Part. 2_DP: 224)</p> <p>En caso de que sea reincidente... se lo comunico a la dirección (Part. 2_DP: 226)</p> <p>Sí. De hecho, este año uno de los objetivos del departamento era el tema formativo. Y se le dio formación a la chica de recepción en temas de protocolo empresarial y organizacional y técnicas de secretariado. Y a la persona que está conmigo, en temas de subvenciones se le dio un curso de certificación para trámites con la administración pública. Un curso de bastante valor. (Part. 2_DP: 228)</p> <p>Yo, por ejemplo, cuando empezamos, hacía falta una persona que llevara el tema de calidad. Entonces, me dijeron: "pues ponte tú". A mí me formaron. A mí me formaron las personas estas de FECOAM... (Part. 3_DP: 212)</p> <p>La formación, al final, se la tienes que dar tú. (Part. 3_DP: 214)</p> <p>Se le ha ido enseñando, poco a poco, todo lo que tiene que hacer. (Part. 3_DP: 218)</p> <p>A la gente, por ejemplo, a la gente de almacén, ¡vamos! le he enseñado yo (Part. 3_DP: 224)</p> <p>Aquí, o nos comportamos, o estamos en la calle. Esa es la acción correctiva. (Part. 4_DP: 13)</p> <p>Sí, lo estamos haciendo (Part. 4_DP: 158)</p> <p>No sé, algo en concreto que se ha hecho mal, en el momento se habla con la persona, se corrige y no se ha vuelto a producir. Que no hemos tenido... No se nos da ha dado el caso de algo que haya sido constante o que haya sido... Pero, vamos lo que se hace es: hablamos entre nosotros e intentamos ponerle solución. (Part. 7_DP: 174)</p> <p>Hombre, alguna vez algún personal, o algún hombre que tienes allí... Le pasas al que tienes allí montando cajas, colocando cajas, le pasas a ser carretillero. Pero tampoco está reglado. O sea, "Oye, pues ahora vas a ser carretillero. Ven por aquí que te voy a explicar lo que tienes que hacer y pregúntame las dudas, y tal". (Part. 8_DP: 52)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
7.2.2. Acciones si los requisitos de competencias no se cumplen	<p>Claro, se supone que, si hay alguien que no funciona, pues lógicamente que hay que cambiarlo pues por alguien que funcione más. (Part. 11_DP: 40)</p> <p>Si tienes a alguien que... que no funciona pues no lo tienes que tener ahí. (Part. 11_DP: 42)</p> <p>A mí no me vale que... que fulanito aquí esté haciendo la pirula. Si me entero, sale en la junta. Igual que en mi empresa, si me entero yo de que... algo que está pasando, le pongo remedio. (Part. 12_DP: 56)</p>
7.3. Adquisición de las competencias de las personas	<p>El gerente (Part. 2_DP: 246)</p> <p>En el caso de que yo tuviera que seleccionar directamente a la gente y tuviera competencia absoluta, sí seguiría unos procesos. Tendría yo marcado un perfil. (Part. 2_DP: 248)</p>
7.3.1. Procedimiento para la contratación de personas	<p>Estaba aquí mismo. Estaba... Ella estuvo en recepción y estuvo de ayudante comercial también. Se fue de baja, entonces, luego volvía a medio día. Entonces, con medio día (yo trabajo también hasta las 3:00pm) y ella medio día... ¡Vamos! con dos puestos de esos se cubriría uno entero. Entonces, ¡vamos! se le dijo si quería ese puesto, dijo que sí. (Part. 3_DP: 218)</p> <p>Es que, por ejemplo, lo que yo puedo solicitar son personas de almacén. Entonces, normalmente... A ver, el personal de almacén normalmente los tiene... Por ejemplo, yo para calidad, siempre lo cogemos de la gente que hay aquí ya trabajando. (Part. 3_DP: 226)</p> <p>Claro, yo hablo con F.P y me dice: "Pues mira, esta chica, sabe"... Porque no te vas a coger a una persona que no entienda español, o que sea nueva, que no entienda qué es un pimiento bueno y qué es un pimiento malo. (Part. 3_DP: 228)</p> <p>Los puestos de aquí abajo y todo eso, se contratan a través de una ETT. (Part. 3_DP: 230 - 230)</p> <p>Y el personal de oficina lo contrata A.G, directamente (Part. 3_DP: 232)</p> <p>La buscaría yo a la persona para trabajar conmigo. Yo, a quien tengo trabajando, lo he buscado yo y lo he seleccionado yo. (Part. 4_DP: 144)</p> <p>Yo comunico lo que necesito (Part. 5_DP: 144)</p> <p>Pues, si yo conozco a alguien lo traigo, si no tengo a nadie pues ya se... (Part. 5_DP: 146)</p> <p>Pero si no lo busco yo, la decisión final la tengo yo. Vamos, de hecho, entrevisto yo a la persona... (Part. 5_DP: 148)</p> <p>No lo entrevista él, lo entrevisto yo. O los dos. Pero yo estoy en la entrevista y si veo que vale sí; o sea, y sino, no (Part. 5_DP: 150)</p> <p>O sea, que no es el gerente el que decide viene tal persona. Por lo menos en mi departamento no, no es así. (Part. 5_DP: 152)</p> <p>Sí, sí. Claro que es momento ya de buscar más personal. (Part. 5_DP: 184)</p> <p>En el almacén, todos son de la ETT. (Part. 6_DP:)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
7.3.1. Procedimiento para la contratación de personas	<p>De la ETT. (Part. 8_DP: 24)</p> <p>Trabajamos con una ETT de trabajo temporal (Part. 8_DP: 26)</p> <p>A ver, la entrevista, la verdad es que es muy básica. O sea, es muy básica y se basa mucho... A mí no me convence. Se basa mucho en la opinión de R.F. (Part. 8_DP: 32)</p> <p>Se basa... es totalmente intuitivo, o sea, se basa en el nervio, como le llama él, dice: “no, es que esta me parece nerviosa”. Muchas veces se equivoca. (Part. 8_DP: 32)</p> <p>Son funciones muy básicas, entonces tampoco les tienes que pedir ahí una demostración... que tiene conocimiento de Access, o de un... No, porque no te hace falta. Lo que quieres es conocimientos de cortar verdura. Pero tampoco le vas a poner allí un trozo de brócoli y un cuchillo, y que se ponga a pelarlo. Es un poco absurdo... (Part. 8_DP: 34)</p> <p>O sea, al final lo deja en la intuición. (Part. 8_DP: 36)</p> <p>No tenemos una hoja de preguntas. (Part. 8_DP: 60)</p>
7.3.1.1. Sin herramientas adecuadas para el proceso	<p>Se basa... es totalmente intuitivo, o sea, se basa en el nervio, como le llama él, dice: “no, es que esta me parece nerviosa”. Muchas veces se equivoca. (Part. 8_DP: 32)</p> <p>O sea, al final lo deja en la intuición. (Part. 8_DP: 36)</p> <p>Al final, es un poco... sí que es intuición, pero que habría que hacer un pequeño modelo de entrevista de candidato, un pequeño folio donde tú digas: vamos a ver, cosas que le tengo que preguntar, cosas básicas que a lo mejor no vienen en el currículum. (Part. 8_DP: 38)</p> <p>Pero que a veces nos confundimos. Sobre todo, te digo, F.P, mucho con las entrevistas, se basa mucho en la intuición. Ves a una persona, la ves así dicharachera, la ves tal... y claro, te engaña. (Part. 8_DP: 60)</p> <p>No tenemos una hoja de preguntas. (Part. 8_DP: 60)</p> <p>Entonces, hay veces que le preguntas una cosa a alguien, que luego no se la preguntas al siguiente. (Part. 8_DP: 62)</p>
7.3.2. Formación para fomentar el desarrollo de competencias	<p>Estamos haciendo un cambio de agricultura ecológica a agricultura biodinámica. Eso es un proyecto que iniciamos hace un par de años, o dos años y medio. Muy complicado. Hemos formado a toda la gente en el proyecto. Cuando digo toda la gente, digo todos los responsables de departamentos de Camposeven, como los socios de Camposeven y la dirección. (Part. 1_DP: 71)</p> <p>Lo que pasa es que este proyecto lo iniciamos con formación y después sistemas de cultivo. Eh, la lucha biodinámica. El hacernos los compostajes. Empezamos hace dos años, dos años y medio. Pero este año es el primer año que ya hemos empezado a comercializar productos biodinámicos. (Part. 1_DP: 81)</p> <p>Y después ver qué conocimientos le falta en otros campos. Por ejemplo, en ofimática, en manejar un Excel, manejar su propio programa de ordenador, si no lo conoce bien. Entonces, quiero que tengan una formación muy específica de los puestos de trabajo en los que están trabajando en estos momentos’. (Part. 1_DP: 107)</p>

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
7.3.2. Formación para fomentar el desarrollo de competencias	Tenemos que ver los temarios que les vamos a impartir, tenemos que ver si tenemos nosotros aquí el... O sea, ¿somos nosotros capaces de poder formar a estas personas en esas materias específicas, o tiene que venir gente de fuera a formarlos? O tenemos nosotros que adquirir otros conocimientos. (Part. 1_DP: 111)
	Sí, sí, sí. Ahí entraría, en principio... eh... todas las personas que tienen responsabilidad, o que pueden tener responsabilidad. Hay gente que no tiene la responsabilidad en estos momentos y también los vamos a formar. (Part. 1_DP: 113)
	Porque la filosofía mía, y que quiero impulsar aquí, es que aprovechemos al máximo los recursos que tenemos dentro de la empresa, de modo que, cuando haya que promocionar o buscar una persona para un puesto de más responsabilidad, buscar primero dentro de las personas que tienes dentro de la empresa. Por decirlo de alguna manera. Y después, hacer un plan de carrera de ellos (Part. 1_DP: 113)
	Ahora lo que estamos intentando formar, lo que vamos a formar es un segundo nivel de personas con la capacitación que necesitamos y formarla en el sentido que te he dicho. (Part. 1_DP: 119)
	Las necesidades imperiosas que tenemos ahora mismo son dos. Primero, la formación de esos mandos intermedios. (Part. 1_DP: 199)
	Dimos un curso de formación para implantar ese tipo de disciplina (Part. 2_DP: 66)
	Se dio un seminario de dirección de proyecto. Lo dio la UPM, de IPMA (Part. 2_DP: 68)
	De hecho, este año uno de los objetivos del departamento era el tema formativo. Y se le dio formación a la chica de recepción en temas de protocolo empresarial y organizacional y técnicas de secretariado. Y a la persona que está conmigo, en temas de subvenciones se le dio un curso de certificación para trámites con la administración pública. Un curso de bastante valor. (Part. 2_DP: 228)
	Yo, por ejemplo, cuando empezamos, hacía falta una persona que llevara el tema de calidad. Entonces, me dijeron: "pues... ponte tú...". A mí me formaron. A mí me formaron las personas estas de FECOAM... (Part. 3_DP: 212)
	La formación, al final, se la tienes que dar tú. Porque, ¡vamos! Al personal del almacén tampoco... (Part. 3_DP: 214)
	Sí (Part. 3_DP: 222)
	A la gente, por ejemplo, a la gente de almacén, ¡vamos! le he enseñado yo (Part. 3_DP: 224)
	Sí. ¡Hombre! Tenemos reuniones de formación, para explicarnos cómo tenemos que comportarnos. (Part. 3_DP: 276)
	Sí, en liderazgo, en motivación, en todo. (Part. 3_DP: 278)
	Luego formación de personal, y ahí cada uno la formación que requiera. (Part. 4_DP: 24)
	Se están formando y estamos en previsión de hacer nuevos cursos

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
7.3.2. Formación para fomentar el desarrollo de competencias	(Part. 4_DP: 26)
	Sí, estamos en formación continua. (Part. 4_DP: 96)
	Tenemos una persona que viene a formarnos a todo el equipo directivo (Part. 4_DP: 98)
	Sí. Llevamos ya dos años trabajando, o tres. (Part. 4_DP: 100)
	Sí, lo estamos haciendo (Part. 4_DP: 158)
	Se da formación, si... (Part. 5_DP: 138)
	Al equipo directivo se le da formación sobre competencias de liderazgo, de motivación. Eh... sobre todo eso (Part. 5_DP: 140)
	A.G, el gerente, nos empezó a hacer cursos. El año pasado hicimos un curso de dirección de proyectos. (Part. 7_DP: 46)
	Luego tenemos unas reuniones formativas (Part. 7_DP: 78)
	Formativas, de formación. Que nos dan formación en plan, eh... temas de líder, temas de cómo... (Part. 7_DP: 80)
	Sí, de liderazgo y todo eso, lo que se está viendo ahora. (Part. 7_DP: 82)
	Sí, charla con diapositivas. Viene un señor a dárnosla (Part. 7_DP: 84)
	Sí, sí, regularmente (Part. 7_DP: 86)
	Yo, por ejemplo, es que a mí, por mi puesto, me interesa mucho el inglés y todo eso. Hice... he estado haciendo cursos de inglés, la empresa me ha pagado una parte de ello. A la otra chica que tenemos de auxiliar, yo vi un curso que interesaba y se lo comenté: "Oye, esto te puede interesar". Lo hablamos entre los tres y entonces ella dijo que sí y lo hizo, y así un poco... (Part. 7_DP: 136)
	Hace poco hicimos una reunión... que nos quiere formar... a los que estamos todo el año. De lo, digamos, joder... para cosas de ordenador... Según el puesto de trabajo que tengamos, nos quiere formar... y este verano nos ha dicho que, que las vacaciones -pagándonos la hora que estemos aquí- nos va a formar a cada uno en lo que nos haga falta, a uno. O los que están en el ordenador pues... para el Excel y todos esos programas. (Part. 10_DP: 52)
	Sí, Cursos (de biodinámica) (Part. 1_R: 242)
	Sí, Cursos (curso de biodinámica) (Part. 11_R: 242)
	Cursos de biodinámica (Part. 12_R: 243)
	Cursos, Todos los trabajadores tienen que hacer cursos para el tractor, se hacen reconocimientos médicos, etc. (Part. 13_R: 101)
	Cursos (curso de biodinámica) (Part. 13_R: 233)
	Sí, curso biodinámica (Part. 15_R: 237)
	Cursos (de biodinámica) (Part. 16_R: 235)
	Cursos de aplicador de plaguicidas para actualizar permisos (Part. 18_R: 242)

<i>Códigos y sub-códigos</i>	<i>Segmentos codificados</i> (respuestas textuales o imágenes)
7.3.2.1. No se evalúan ni documentan los resultados	<p>Sí, eso es lo primero que les pregunto, si les ha sido útil el curso.</p> <p>Muchas veces pasa eso con los cursos -y lo digo por experiencia propia-, haces un curso y te quedas un poco chafado porque no cumple las expectativas. Pero en este caso me gusta preguntar. (Part. 2_DP: 230)</p> <p>No (Part. 2_DP: 232)</p> <hr/> <p>Hombre, yo por ejemplo en lo mío, que es el inglés, pues al final hablando se sabe si... (Part. 7_DP: 140)</p> <p>A la otra chica, por ejemplo, que hizo un curso, pues la verdad es que no sabemos si le sirvió de algo o no le sirvió de nada. (Part. 7_DP: 142)</p> <p>De luego comprobarlo, no. No. No hay nada establecido, la verdad. (Part. 7_DP: 144)</p>