



Industria agroalimentaria de Castilla y León

PROYECTO RETINA

Una iniciativa de:



Con el apoyo de:

NOS
IMPULSA



Junta de
Castilla y León

Partner tecnológico:

DATHUM
A HUMAN DATA COMPANY



RETINA

Índice

1

EL RETO

- 1.1 Los socios de Vitartis
- 1.2 El Sector: La industria Alimentaria de Castilla y León
- 1.3 La Administración Pública

2

METODOLOGÍA DATHUM

- 2.1 Qué es DATHUM
- 2.2 La Muestra

3

INFORME DE RESULTADOS

- 3.1 El Sector: La industria Alimentaria de Castilla y León
 - Resultados Generales
 - Titulares destacados
 - Morfología: Análisis del Sector
- 3.2 Sumario de conclusiones y recomendaciones
- 3.3 La Administración Pública

4

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. El reto

¿Cómo es el presente y cómo será el futuro de la gestión de personas en la industria alimentaria de Castilla y León? Esa es la pregunta a la que pretende dar respuesta el proyecto RETINA, llevado a cabo por Vitartis (Asociación de la Industria Alimentaria de Castilla y León), en colaboración con Human Data Institute.

El objetivo es promover la profesionalización de la gestión del talento en todo tipo de entornos profesionales, proporcionando a las empresas del sector información y herramientas que les ayuden a tomar las mejores decisiones sobre la gestión de personas para diseñar adecuadamente los puestos y los incentivos y elaborar propuestas de valor con las que atraer y fidelizar a profesionales con talento.

Este proyecto tiene todo el sentido en el momento presente, en el que aspectos como los cambios demográficos, las tensiones geopolíticas globales, los problemas en las cadenas de suministros, el cambio climático, el papel de la tecnología en el sector..., dan lugar a un escenario tremendamente incierto, donde por primera vez conviven varias generaciones con prioridades y necesidades muy diferentes.

Este hecho, unido al problema de despoblación al que se enfrenta nuestra región, especialmente las pequeñas zonas rurales, provocan que la gestión, atracción y fidelización del talento suponga uno de los mayores retos que el sector tiene que afrontar en el corto y medio plazo. La imposibilidad de entender, y sobre todo medir, la diferencia entre las expectativas de los profesionales que conforman la industria, y los potenciales empleados a los que se pretende atraer, con la realidad del entorno profesional, provoca verdaderos problemas operativos a las empresas que conforman este sector dentro de Castilla y León.

El proyecto RETINA trabaja sobre la comprensión e impacto que las preferencias de las personas tienen sobre la operativa de las compañías y cómo la diferencia entre lo que esperan y lo que obtienen puede ser una fuente de frustración y dificultad en la atracción, fidelización y gestión de talento.

La clave del estudio reside precisamente en trabajar sobre esta distancia entre realidad del entorno profesional y expectativas de las personas: Sobre esa diferencia se identifican aquellos factores claves para los distintos colectivos y, sobre su entendimiento, se obtiene toda una serie de conclusiones orientadas a diseñar un conjunto de acciones y recomendaciones.

Los resultados van dirigidos a 3 destinatarios diferentes pero complementarios: las empresas del sector que participan en el estudio, el conjunto de la industria alimentaria de Castilla y León y la Administración Pública. Con el proyecto se pretende ofrecer luz en estos tres ámbitos para cumplir el objetivo de entender el presente y futuro en el ámbito de gestión de personas.

El Proyecto RETINA está financiado al 80% mediante una subvención directa de la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León a VITARTIS para la ejecución de actuaciones singulares realizadas por las AAEEII para fortalecer las distintas cadenas de valor del tejido empresarial de Castilla y León.



1.1 Los socios de Vitartis

Las empresas agroalimentarias socias de Vitartis que han participado en el proyecto constituyen la pieza fundamental que va a permitir conocer el estado del talento en el sector en la Comunidad de Castilla y León. Mediante su participación en el estudio y a partir de sus datos, la inteligencia artificial ha realizado extrapolaciones que permiten extraer conclusiones y proponer recomendaciones para el futuro.

El estudio se ha llevado a cabo empleando una metodología de vanguardia, que permite ofrecer resultados personalizados -tanto a las organizaciones, como a sus profesionales de forma individual- que reflejan y explican sus realidades, debilidades, fortalezas y oportunidades en la gestión de equipos.

Han participado **17 empresas agroalimentarias** de Castilla y León socias de Vitartis, de 7 provincias de las 9 que conforman la Comunidad. Las **más de 2.500 personas** que han participado, lo han hecho de forma voluntaria y, por supuesto, anónima, ya que la metodología garantiza que sea imposible el acceso a la información de cada participante.

1.2 El Sector: La industria Alimentaria de Castilla y León

La industria alimentaria, y sus profesionales, presentan una idiosincrasia propia, y esta viene marcada en gran medida por sus características de contexto socioeconómico y demográfico (localización geográfica, factores ambientales...), que definen la situación profesional actual del sector agroalimentario castellanoleonés.

Entender la distancia entre las expectativas de las personas -en especial las más jóvenes- y la realidad a la que se enfrentan, ayuda a identificar los retos y desafíos en la gestión de personas, así como las causas y consecuencias de la falta o la pérdida de talento.

Las líneas de trabajo que permiten trazar el mapa completo y realizar el diagnóstico y proyecciones de futuro que plantea el proyecto son tres.

01

Entender las razones por las que es tan compleja la atracción de talento en el sector

02

Ayudar a entender cuáles son los ámbitos de trabajo en la gestión de los profesionales del sector

03

Apoyar a las empresas en el diseño de una propuesta de valor alineada con la realidad de los profesionales, que permita optimizar sus estrategias de atracción y fidelización de talento



1.3 La Administración Pública

El papel de la Administración es de vital importancia por su capacidad para determinar y fijar muchas de las variables de contexto que definen la realidad de la industria. Aspectos como la movilidad, acceso a la educación, facilidad de acceso a servicios sanitarios, posibilidad de conciliar, conectividad... son básicos a la hora de hacer atractiva una zona para determinados segmentos de la población.

Para atraer y mantener en una determinada zona al talento necesario, es preciso implementar políticas que den respuesta a sus expectativas a corto, medio y largo plazo.

¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas de Castilla y León frente a otras áreas geográficas que compiten con ella por el talento? ¿Cuáles son los incentivos que puede ofrecer a diferentes segmentos de población para situarse en su “radar”?

Las preferencias de los participantes en el estudio permiten dar respuesta a estas preguntas y ofrecer las claves para que la Administración juegue su papel de facilitador de la manera más eficiente y eficaz posible.

El sector compite con otras zonas geográficas en atracción de talento y hay múltiples variables de contexto que convierten a esta actividad en algo complejo. La asimetría de fuerzas entre regiones hace que unas resulten más atractivas que otras para los candidatos a la hora de orientar su futuro profesional.

En este ámbito, Vitartis pretende aportar a la Administración algunas recomendaciones sobre acciones que ayuden a posicionar Castilla y León como un polo de atracción de talento.



2. Metodología DATHUM

2.1 Qué es DATHUM

Human Data Institute es la empresa española que ha desarrollado DATHUM (tecnología exclusiva y patentada), algoritmo cuya actividad consiste en medir el impacto del comportamiento humano en las organizaciones. Trabaja sobre modelos matemáticos y algoritmia propia para convertir en datos el comportamiento de las personas y establecer sobre ellos capas de análisis predictivo que ayuden a las compañías a desarrollar planes prescriptivos con soluciones adecuadas.

DATHUM ofrece un sistema de gestión que permite seguir en el tiempo cómo los perfiles envejecen dentro de la organización y cómo deberían operar las diferentes capas de gestión de personas dentro de la organización para construir lugares humanamente sostenibles.

Calcula los espacios óptimos entre lo que las personas y las compañías necesitan para establecer modelos de gestión alineados con las estrategias y necesidades de las organizaciones en el corto, medio y largo plazo.

La metodología utilizada va más allá de una encuesta clásica. En ese tipo de soluciones la posibilidad de sesgo es muy alta y con información de baja calidad es muy complicado sacar conclusiones de valor. Por ello, la metodología de trabajo utilizada se basa en recoger información de manera individual a través de un ejercicio diferente en el que se pide a las personas participantes que prioricen 12 elementos y que indiquen su nivel de satisfacción sobre cada uno de ellos en su trabajo actual.

¿Qué no es DATHUM?

Intuición

No se basa en anécdotas, impresiones, datos declarados o comentarios. No es azar



Foto fija

No es una foto fuera de contexto, que explique una situación aislada en el tiempo. Es como una película: acción en movimiento



Vigilancia

Huye de espiar a las personas en su trabajo para desde ahí tomar decisiones relacionadas con el desarrollo profesional de la misma

Encuesta de clima

No es una encuesta donde la persona declare opiniones sobre su nivel de satisfacción acerca de determinados aspectos de la organización



¿Qué es DATHUM?

Ciencia

Frameworks del mundo de la psicología y ciencias del comportamiento apuntalados por una matemática precisa



Dinámico

Motores de cálculo que trabajan sobre sistemas de preferencias de las personas cambiantes en el tiempo



Sistema de Gestión

Herramienta de transformación continua que acompaña al cliente para llegar a donde necesite en todo lo relacionado con la gestión de personas



Ético

La confidencialidad y el anonimato son líneas rojas para DATHUM. Se trabaja siempre sobre dato agregado, nunca con datos individuales



Sobre estos parámetros de comportamiento es sobre los que opera matemáticamente el modelo y sobre los que calcula los resultados el algoritmo. Las operaciones que realiza el algoritmo buscan la **descomposición del comportamiento** de las personas en diferentes ámbitos y cómo ello impacta sobre el negocio en cada una de las compañías.

Vectores del Comportamiento

Todos los elementos con los que construiremos la ecuación



Autonomía



Influencia



Retos



Habilidades



Compañerismo



Valores



Reconocimiento

Intrínseco



Retribución



Tiempo



Estabilidad



Estatus



Instalaciones

Extrínseco



COMPROMISO = MOTIVACIÓN + SATISFACCIÓN

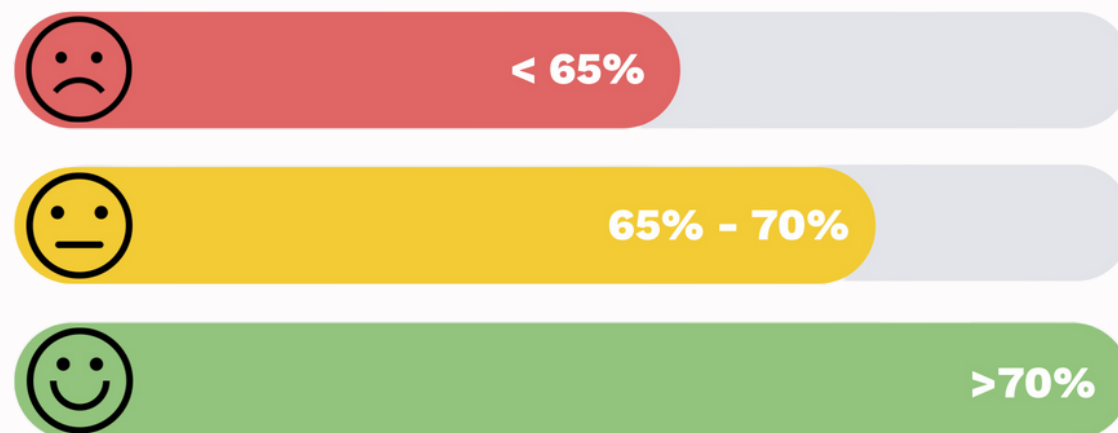
Con este tipo de metodología se consigue, en primer lugar, una calidad del dato muy superior a la que suele alcanzar con encuestas clásicas de clima o satisfacción. Concretamente, ha permitido trabajar con una **validez del dato superior al 86%**. En segundo lugar, se ofrece a las personas que participan en el estudio un informe de valor único y privado en el que el algoritmo, entre **más de 220.000 combinaciones posibles**, le ayuda a comprender su situación particular en su puesto de trabajo, y ofrece advertencias y recomendaciones.

En lo referente a la interpretación de los datos, es clave conocer a partir de qué porcentajes se puede considerar que las cosas están funcionando bien, y desde qué porcentajes sucede todo lo contrario. Los baremos sobre los que trabaja el algoritmo tienen tres niveles.



ESCALAS

Dónde están las fronteras entre las diferentes escalas



Los parámetros del modelo muestran desviaciones significativas que suponen debilidades y áreas de mejora a abordar

Los parámetros del modelo muestran ciertas debilidades a corregir

Los parámetros del modelo están funcionando correctamente

2.2 La muestra

Para tratar toda la información recogida, y operar sobre ella, se ha trabajado sobre una serie de demográficos que permiten diseccionar las conclusiones y analizar la información de una forma mucho más ligada a la realidad del sector. En concreto, los demográficos sobre los que se trabaja son:



A modo de resumen, y para comprender la dimensión, calidad y validez del análisis del estudio, se muestran los siguientes datos:



Las empresas participantes pertenecen a los **principales sectores** presentes en Castilla y León: cárnico, lácteo, azucarero, agropecuario, hortofrutícola, fabricación de bebidas, café, té e infusiones y alimentación animal.

Cabe destacar el elevado **coste de oportunidad** resultante, es decir, los recursos económicos infrautilizados por el hecho de no disponer de la óptima estrategia de gestión de talento. Se calcula a partir de la masa salarial acumulada de las empresas participantes en el estudio y del compromiso medio de la muestra (66%) y representa el importe que no se está aprovechando en ese 34% de compromiso no logrado.

Con estas cifras en mente, resulta más sencillo entender y analizar el alcance y contenido del estudio realizado.

3. Informe de resultados

Los resultados obtenidos para el sector en su conjunto y para la Administración Pública han sido extrapolados a partir del conjunto de la muestra analizada, correspondiente a las personas que trabajan en las 17 empresas socias de Vitartis que han participado en el proyecto, para quienes se realizaron y presentaron los 17 informes individuales.

3.1 El Sector: La industria Alimentaria de Castilla y León

Los resultados globales del sector arrojan una visión integral de las personas y su situación dentro de cada una de las compañías involucradas en el proyecto RETINA.

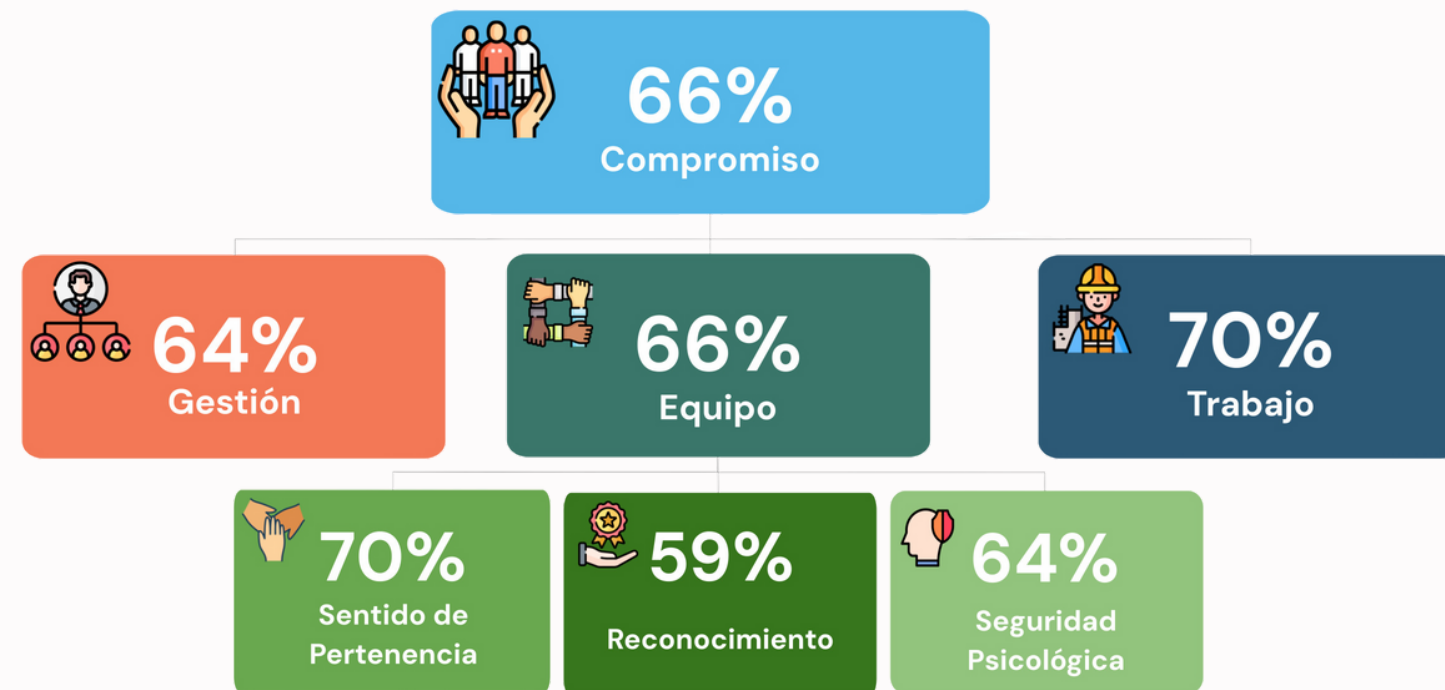
Los indicadores que se detallan en el gráfico de la página siguiente atienden a una jerarquía en dos niveles: El Compromiso, que es el indicador total que agrupa y resume en una única cifra el resto de los parámetros del modelo.



El resto de indicadores son piezas que conforman el compromiso y que se agrupan en tres elementos:

- Trabajo (qué tipo de emoción genera el contenido de trabajo de una persona).
- Equipo (mide cómo se siente la persona en su entorno de trabajo y donde se incluye Seguridad Psicológica, Sentido de Pertenencia y Reconocimiento).
- Gestión (donde se mide el impacto que genera un responsable sobre sus equipos y que se divide en Estilo e Impacto del liderazgo).

Los resultados muestran diferencias significativas entre los diferentes indicadores:



El **nivel de Compromiso** se encuentra en el intervalo medio, en concreto en un **66%**. En este tramo se aprecian ciertas debilidades y áreas de mejora a tener en cuenta. Este 66% está en la frontera del tramo más bajo donde realmente se encuentran las debilidades más significativas y donde, ante pequeñas variaciones a la baja del resto de elementos objeto de medida, el sector podría saltar al tramo inferior de la escala.

El **Trabajo** y el **Sentido de Pertenencia** son los dos únicos indicadores que están por encima del **70%** y es donde se muestran las mayores fortalezas de la industria.

La **Gestión de personas** y la **Seguridad Psicológica** están en un nivel del **64%**, por debajo del 65% que marca el tramo donde se ubican las mayores áreas de mejora. El **Reconocimiento**, también dentro de este intervalo, marca un **59%**, el nivel más bajo de todos los indicadores y la mayor debilidad del sector.

En los siguientes apartados del informe se desgranarán los resultados para ver y comprender su relación con los diferentes demográficos y trazar posibles patrones entre variables. La detección de patrones es clave para darse cuenta de cuáles son las fortalezas y debilidades del compromiso de las personas que trabajan en estas compañías. Esos patrones, a su vez, permiten establecer planes de acción y líneas de trabajo para mejorar la atracción y fidelización del talento en el sector.



Titulares destacados

Del análisis de los resultados de la muestra se extraen una serie de titulares que ofrecen datos lo suficientemente significativos como para ser tenidos en cuenta y que permiten entender mejor cuál es la realidad del sector y el de las compañías que lo conforman.

→ **Los jóvenes: El colectivo por atraer**

→ **El tamaño importa**

→ **Ecosistemas de futuro**

Los Jóvenes: El colectivo por atraer

La edad es uno de los parámetros demográficos del modelo en los que se observan desviaciones significativas y sobre todo en el segmento de gente más joven (menores de 35 años). Este colectivo, en general, es el que muestra los niveles de compromiso más bajos. Por contra, **las personas mayores de 50 años muestran mejores cifras sobre todos los parámetros del compromiso analizados.**

Por lo tanto, se ven niveles de polarización significativos entre los extremos de bandas de edad en la muestra: un sector poco atractivo para la gente más joven, y lo contrario para la gente en la franja de mayor edad.

Para entender en qué se basan estas diferencias se procede a dividir el compromiso en tres ámbitos: **El trabajo, el equipo y la gestión.**

El trabajo hace referencia a las tareas que la persona tiene que realizar y cómo le hacen sentir; el equipo mide cómo encaja la persona en la empresa, si se siente reconocida en su trabajo y si puede ser ella misma; y la gestión mide el impacto que los responsables tienen en el ejercicio de su trabajo sobre personas y equipos.



TRABAJO

A la vista de los datos, en lo referente al trabajo y su contenido, lo que se concluye es que este elemento no presenta ninguna deficiencia, todo lo contrario, es el parámetro mejor valorado y en todas las franjas de edad está por encima del 70%.

Menores de 35 años

70% Satisfechos

30% Insatisfechos

Entre 35 y 50 años

70% Satisfechos

30% Insatisfechos

Más de 50 años

72% Satisfechos

28% Insatisfechos

EQUIPO

En todo lo relacionado con el equipo es donde se observan las mayores diferencias y es donde el colectivo de mayores de 50 años destaca sobre el resto. Dentro de los diferentes parámetros que se miden en equipo (**Sentido de Pertenencia, Seguridad Psicológica y Reconocimiento**) el Sentido de Pertenencia es donde se observan los valores más reseñables.

Por contra, el Reconocimiento es el elemento que presenta peores cifras dentro del equipo y donde está el ámbito de trabajo con mayor margen de mejora y mayor prioridad, en función de las necesidades marcadas por la muestra.

Los tres componentes de Equipo

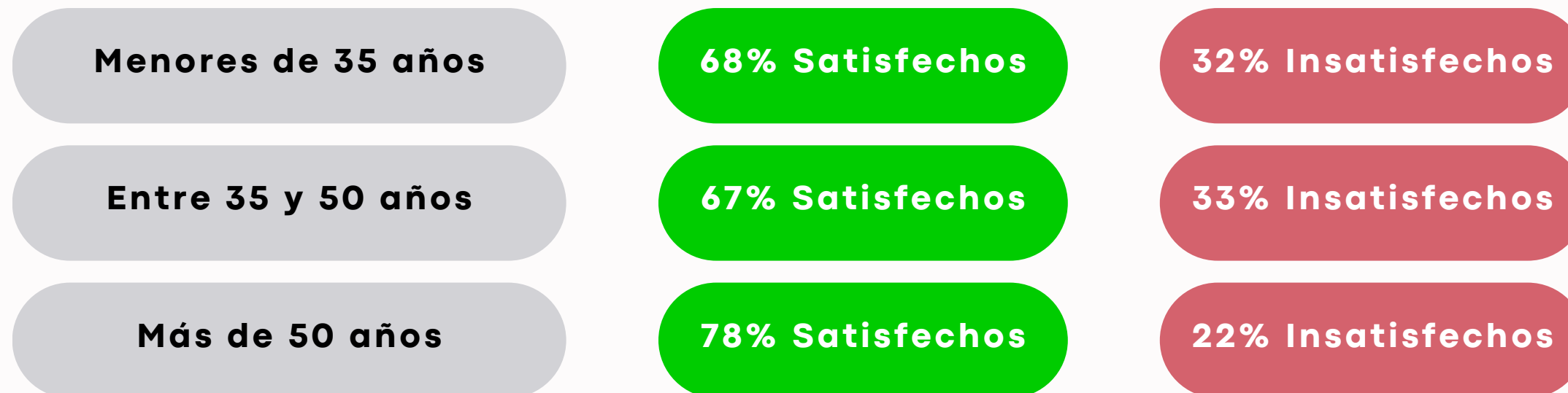
Sentido de pertenencia

Seguridad Psicológica

Reconocimiento

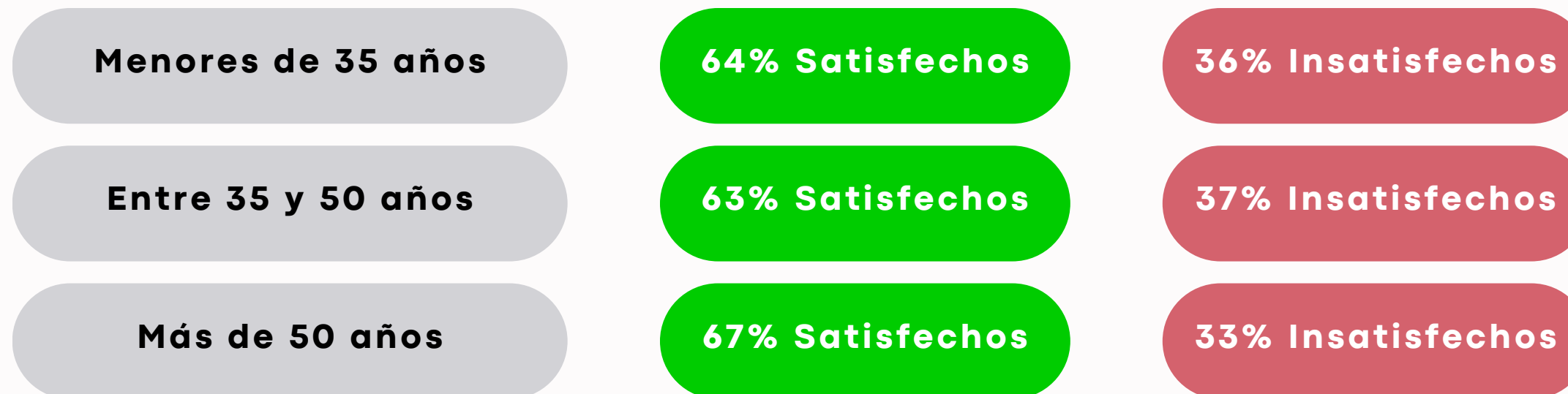
EQUIPO - Sentido de pertenencia

El Sentido de Pertenencia (nivel de encaje de la persona en la cultura de la empresa) de los mayores de 50 años despunta con mucha claridad y presenta a este colectivo como el que tiene un **mayor vínculo con sus compañías** y lo que representan sus proyectos en los entornos demográficos en los que desarrollan su actividad. Para las otras dos franjas de edad, el indicador está por debajo de los valores recomendados del 70%.



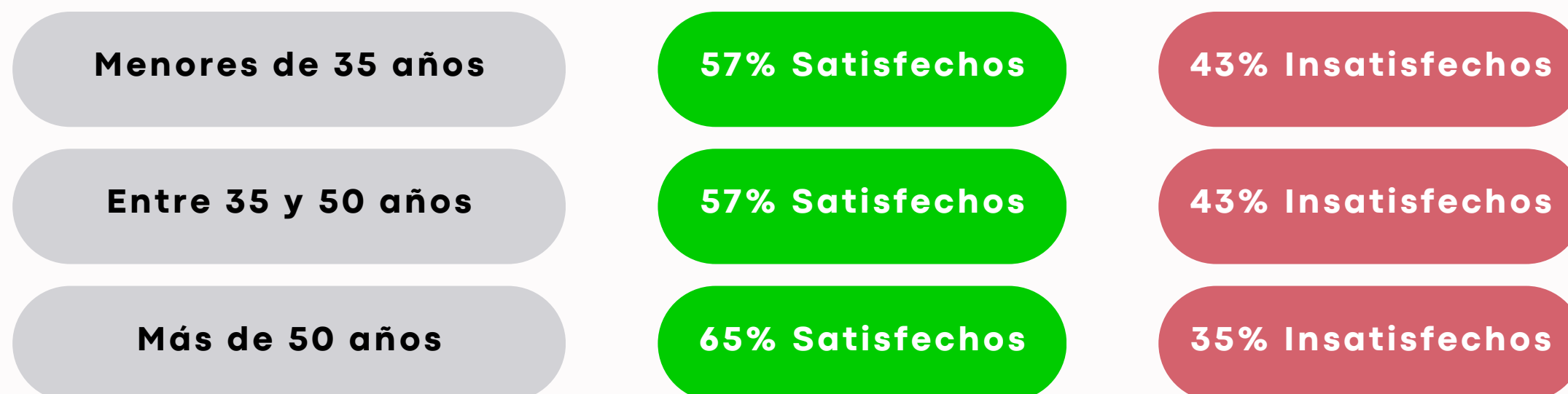
EQUIPO - Seguridad psicológica

En lo relativo a la Seguridad psicológica (posibilidad que tiene una persona de ser ella misma en su puesto de trabajo), las diferencias no son tan reseñables aunque el colectivo de mayores de 50 años es el que más se aproxima a los niveles deseados. La debilidad de este indicador en la franja de edad de mayores de 50 años (67%) viene muy influido por la falta de reconocimiento que las personas sienten en su trabajo.



EQUIPO - Reconocimiento

El reconocimiento **es el parámetro con mayor margen de mejora**. Los niveles de reconocimiento de todas las franjas de edad son inferiores al 65%, nivel por debajo del cual podemos comenzar a hablar de deficiencias significativas. A modo de hipótesis, los datos invitan a pensar que por el tipo de trabajo que se realiza en la industria, el reconocimiento no es considerado como una palanca clave de gestión, y la falta de valoración de las personas en su trabajo les puede hacer sentir como meros recursos.



Este tipo de situaciones se asocian con **estilos de gestión de “orden y mando”**, donde las personas ven a su responsable como un capataz, más que como a un líder o referente al que poder recurrir ante cualquier duda o problema en su trabajo.

Claramente esta insuficiencia es alarmante en las personas de las franjas de edad por debajo de 50 años, algo que invita a reflexionar sobre esta carencia en los individuos más jóvenes de la muestra y el posible impacto que ello tenga de cara a atraer a perfiles de estos segmentos de edad a la industria. Las personas necesitan sentirse importantes y que lo que hacen es significativo. A la vista de lo analizado en la sección de Trabajo, claramente el problema se ubica más en el **trato recibido y/o percibido por el profesional** que en la valoración del contenido de trabajo que realizan.

GESTIÓN

El rol de los responsables en el día a día de los profesionales es absolutamente clave de cara a analizar la experiencia laboral de una persona. Cuando la persona responsable del equipo no ejerce su trabajo de manera adecuada, el efecto sobre el mismo es inmediato. Este efecto lo vamos dividir en dos: El impacto que genera y el estilo que ejerce la persona responsable.

El **Impacto de la Gestión** (qué siente el trabajador en función de los márgenes de actuación que necesita para hacer su trabajo), presenta cifras por debajo de los niveles recomendables (70%) en todas las franjas de edad. De las franjas de edad, son los mayores de 50 años los que ofrecen los mejores datos con un 65% de las personas en equilibrio.

El problema de la gestión viene marcado en todos los casos por volúmenes por encima del 20% si se suman el *Mismanagement* (las personas carecen de la dirección que necesitan para hacer su trabajo) y la Impotencia (no se tienen en cuenta las sugerencias e ideas de las personas). La suma de estos dos estilos de gestión presenta un factor común que se caracteriza por una dejadez en la gestión de personas donde no se les ofrece ni las directrices necesarias para hacer su trabajo, ni los niveles de confianza que necesitan.



GESTIÓN - Impacto del liderazgo

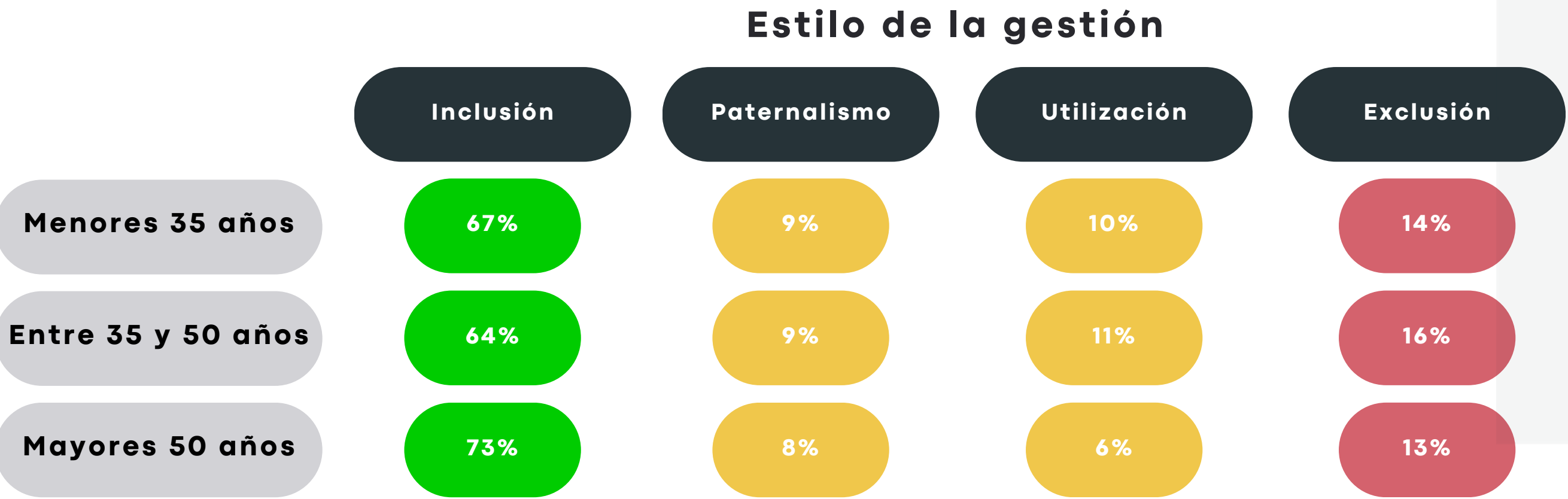
Este tipo de impactos predominan sobre todo en las personas de las franjas de edad por debajo de los 50 años ¿Podría ser este la causa de lo explicado anteriormente cuando se hablaba de Reconocimiento? Es muy probable que el estilo de liderazgo cause esa falta de reconocimiento en las personas más jóvenes.

Impacto de la gestión

	Equilibrio	Micromanagement	Mismanagement	Impotencia	Bloqueo
Menores 35 años	63%	8%	12%	14%	3%
Entre 35 y 50 años	61%	9%	12%	14%	4%
Mayores 50 años	65%	10%	10%	12%	3%

GESTIÓN - Estilo del liderazgo

Si aparte del Impacto del liderazgo analizamos el **Estilo** (qué siente el profesional en base al respeto que necesita y el permiso o confianza que tiene para hacer su trabajo), es aquí donde aparecen las diferencias más reseñables.



En el colectivo de **mayores de 50 años**, los niveles de **Inclusión** (sentirse respetado y con libertad y confianza para hacer su trabajo) están muy por encima de los datos de inclusión de los otros dos colectivos: **73%**.

El colectivo de personas entre 35 y 50 años es donde se observan las peores cifras en lo relativo al estilo de liderazgo, con un 27% de la muestra (si sumamos los estilos de Exclusión y Utilización) con sensación de sentirse utilizados y excluidos en el ejercicio de su trabajo diario.

El colectivo de **menos de 35 años** también muestra niveles elevados de **desatención** en su trabajo (24%), aunque el resultado es ligeramente mejor que en el caso de las personas que están en la franja de 35 - 50 años.

Del análisis del Estilo de gestión de personas es donde se confirma que, **a nivel de modelos de liderazgo, el sector presenta una debilidad importante** para liderar de manera adecuada a las personas de las franjas de edad más jóvenes.



CONCLUSIONES

El análisis de los datos relativos a las edades arroja una conclusión con una doble lectura:

1 Claramente, en la actualidad, es un tipo de actividad atractiva para las personas mayores de 50 años. Todos los parámetros del modelo: tipo de trabajo, tipo de empresa, tipo de responsable (con ciertos matices), relación con compañeros, zona geográfica..., salen mejor valoradas para las personas de esta franja de edad.

2 Este hecho muestra un potencial de envejecimiento muy alto para el sector, con un problema adicional que es lo poco atractivo que resulta para las personas de franjas de edad más jóvenes. Todo ello permite anticipar los problemas relacionados con una tasa de reposición de talento negativa y el consecuente riesgo de descapitalización humana de las compañías del sector.

La línea de trabajo para **atraer a personas de menor edad** es en la que la industria alimentaria tiene que poner foco de manera prioritaria. A nivel recomendaciones, lo poco atractivo que resulta el sector para las personas en las franjas de edad más jóvenes viene principalmente provocado por el tipo de gestión. Mientras que las personas de mayor edad aceptan estilos de liderazgo más “intrusivos”, las personas jóvenes buscan un trabajo donde se les trate de una manera más individual y cercana, donde se confíe en ellos a la hora de hacer su trabajo y donde aparte de darles amplios márgenes de actuación, dispongan de un responsable a quien recurrir en caso de tener algún tipo de problema en su trabajo.



RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para abordar cambios en el colectivo de **menores de 35 años** deberían abordarse desde varias líneas de trabajo (en orden de importancia según el impacto que tendrá en la muestra):

Reconocimiento
Retos
Compañerismo
Aprendizaje

Si lo que se quiere es impactar en el colectivo de **más de 50 años**, las líneas de trabajo serían (en orden de importancia según el impacto que tendrá en la muestra):

Reconocimiento
Autonomía
Retos
Influencia

En las edades intermedias, **entre 35 y 50 años**, las recomendaciones para abordar cambios muestran las siguientes líneas de trabajo (en orden de importancia según el impacto que tendrá en la muestra):

Reconocimiento
Compañerismo
Aprendizaje
Autonomía

DEFINICIONES

- *Reconocimiento: Crear sistemas de valoración que ayuden a que la persona se sienta valorada y reconocida por quién es y por el trabajo que realiza.*
- *Retos: Dotar al trabajo de un nivel de dificultad adecuado en función de las habilidades profesionales de la persona. Hacer el trabajo interesante.*
- *Compañerismo: Entornos de trabajo armoniosos donde exista química entre compañeros, y donde las personas dispongan de un entorno seguro y previsible.*
- *Aprendizaje: Capacidad del entorno para generar espacios de aprendizaje y donde las compañías generen sistemas de capacitación adecuados para el tipo de trabajo que se realiza.*
- *Autonomía: Generar entornos profesionales donde la persona disponga de la libertad y margen de maniobra suficiente para hacer su trabajo en función de decisiones propias. Ayudar a que la persona sienta que su trabajo es suyo y no algo impuesto por un tercero.*
- *Crear espacios donde las personas puedan plantear ideas/sugerencias sobre su trabajo y que éstas sean tenidas en cuenta y valoradas por la compañía. Potenciar que la persona se sienta escuchada, valorada y que su experiencia profesional sea tenida en cuenta.*

El Tamaño Importa

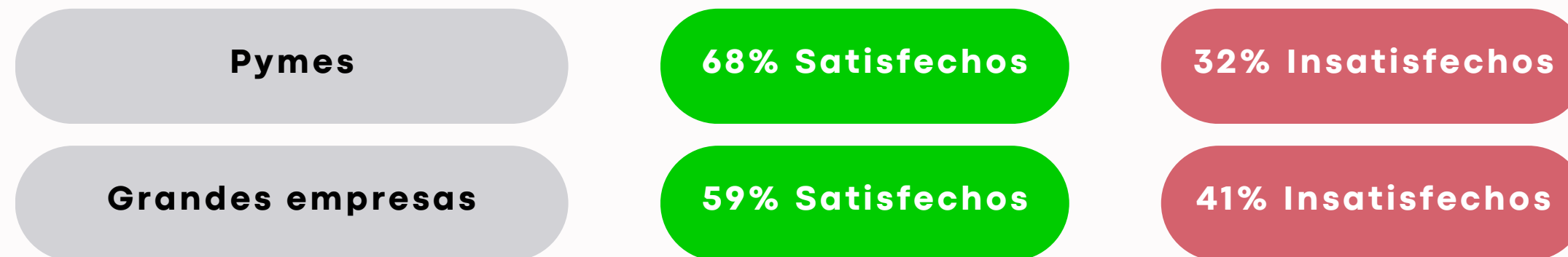
Otros demográficos que permiten extraer conclusiones interesantes sobre la realidad del sector y su funcionamiento, son los relacionados con el tamaño, tanto el de la compañía como el de la población donde se desarrolla la actividad de la misma.

A la vista de los resultados de la muestra total, **el tamaño de la compañía es inversamente proporcional al nivel de compromiso** que existe dentro de la misma, o lo que es lo mismo, a medida que aumenta el tamaño de las empresas sus niveles de compromiso se reducen. ¿Por qué puede ser esto?



EL COMPROMISO

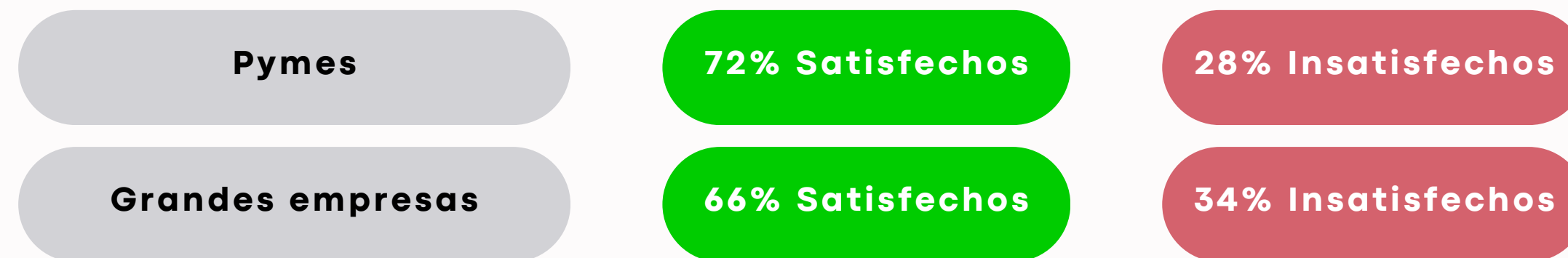
El compromiso, como resumen del análisis del tamaño de las compañías objeto de la muestra, ofrece datos inequívocos:



Pero tal y como se ha analizado en el apartado anterior del informe, el compromiso es el resumen de todos los datos del modelo. Es importante para entender donde reside el problema/s, analizar este demográfico por los tres elementos ya mencionados: Trabajo, Equipo y Gestión.

EL TRABAJO

En lo relativo al trabajo, el tamaño de la compañía influye en la percepción que se tiene del mismo. En las compañías grandes dicha percepción es peor que en las compañías pequeñas, con una diferencia de 6 puntos. Más adelante en el informe se analizará este efecto y las posibles hipótesis asociadas, aunque es importante anticipar el efecto deshumanizador sobre el trabajo que se produce en las compañías grandes del sector.



EQUIPO - Sentido de pertenencia

Al analizar el Equipo y descomponerlo en los tres elementos que lo conforman: Sentido de Pertenencia, Seguridad Psicológica y Reconocimiento, se siguen manteniendo diferencias significativas en función del tamaño de la compañía y se consolidan en algunos de los aspectos ya vistos sobre el equipo en el apartado donde se analizaba el demográfico Edad: *Los jóvenes, el colectivo por atraer.*

En lo referente al Sentido de Pertenencia, la diferencia entre tamaños de compañías es de 12 puntos porcentuales. Mientras que **en las compañías pequeñas el Sentido de Pertenencia es una fortaleza**, en las compañías grandes es todo lo contrario. Esta diferencia marca sentimientos muy distintos en cuanto al grado de identificación de la persona con la empresa, que también ayuda a entender lo explicado en apartado anterior del Trabajo.

Pymes

73% Satisfechos

27% Insatisfechos

Grandes empresas

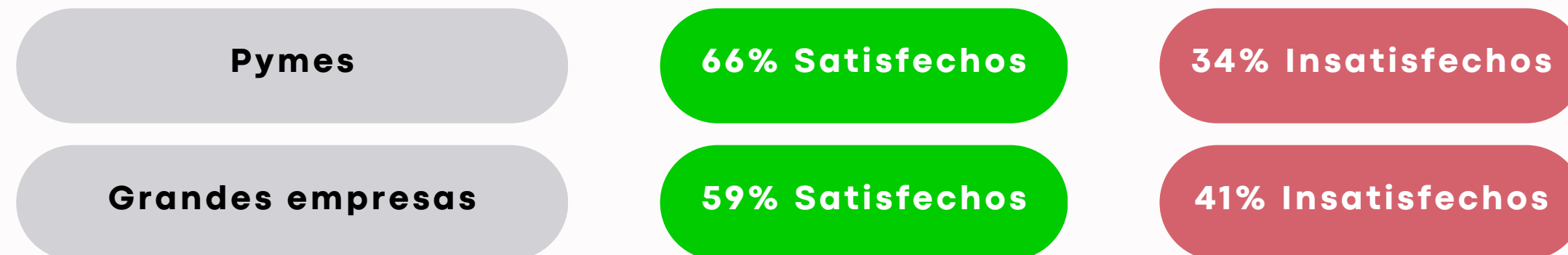
61% Satisfechos

39% Insatisfechos

EQUIPO - Seguridad Psicológica

La Seguridad Psicológica sigue afianzando el patrón de diferencias entre tamaños de compañías, pero en este caso, aunque la diferencia es de 7 puntos, en ambos casos este factor está fuera de los márgenes recomendables.

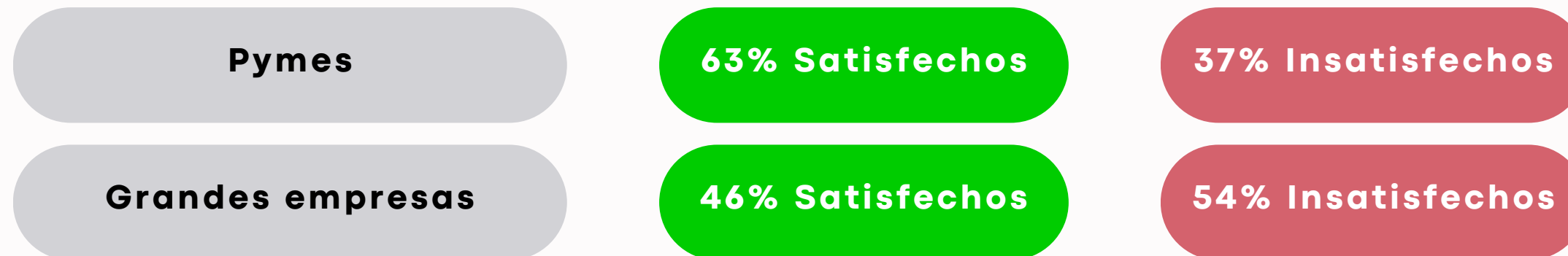
En el caso de las compañías grandes estas se encuentran en el tramo donde se presentan las debilidades (por debajo del 65%) y confirma que en este tipo de compañías a las personas les resulta muy complicado disfrutar de una experiencia óptima, en este caso porque no pueden ser ellas mismas.



EQUIPO - Reconocimiento

En lo referente al Reconocimiento, se confirma también el patrón visto en el apartado de la Edad. Es un elemento que claramente presenta deficiencias significativas, independientemente del tamaño de la compañía, aunque en las compañías de mayor tamaño puede llegar a representar una **patología organizativa**.

Con una diferencia de 17 puntos, a pesar de que ambos segmentos están en la zona de las debilidades, la gran empresa, con ese 46%, presenta datos preocupantes en cuanto al reconocimiento que pueden ser causa, o consecuencia, de los parámetros analizados hasta ahora, pero que en todo caso generan una sensación al profesional de no sentirse valorado por quién es y lo que hace.



GESTIÓN

En el apartado de gestión de personas se sigue observando una **clara diferencia en función del tamaño**. En base a los resultados, las compañías de mayor tamaño muestran niveles de calidad de gestión de personas muy inferiores. Para analizar la Gestión de personas se volverá a diferenciar entre el Impacto que genera y el Estilo que perciben los profesionales del ejercicio del rol de sus responsables.

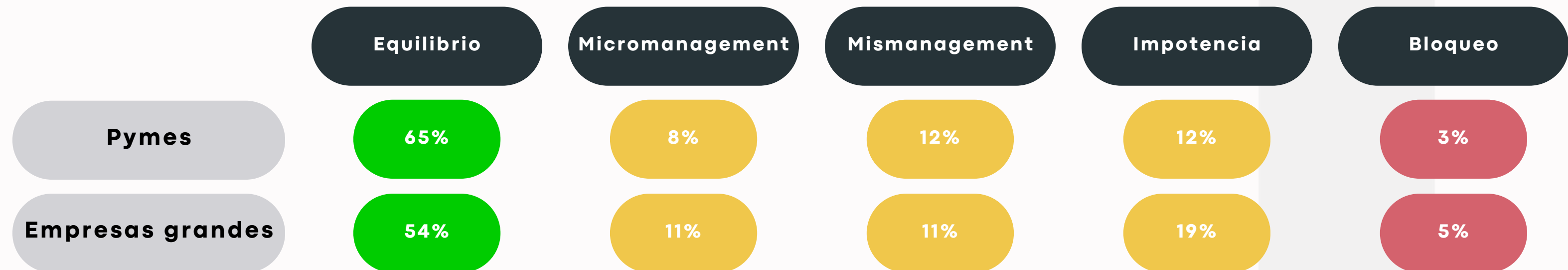


El análisis del Impacto que tiene el tipo de gestión en los equipos de trabajo muestra que los niveles de Equilibrio (situación deseada) están, tanto en grandes empresas como en las pymes, por debajo de los niveles recomendables. En el caso de las grandes empresas, un 54%, mientras en las más pequeñas está en un 65%. Esa diferencia de 11 puntos es significativa, pero el patrón del impacto de gestión sigue confirmando lo visto en el apartado de Edad: La suma del *Mismanagement* y la Impotencia, en ambos casos por encima del 24%, profundiza en el **problema de gestión del sector**, donde los responsables presentan patrones de cierto grado de abandono de las personas que gestionan, que junto con no tener en cuenta las ideas y aportaciones de los miembros del equipo, generan un impacto muy negativo.

GESTIÓN - Impacto del liderazgo

Este impacto puede ser una de las causas de los bajos niveles de Reconocimiento vistos anteriormente.

Impacto de la gestión



GESTIÓN - Estilo del liderazgo

En lo referente al Estilo, las diferencias son mucho mayores. En concreto, en el área de la Inclusión (situación deseada) **hay una diferencia de 13 puntos a favor de las pequeñas y medianas empresas**. Pero lo realmente llamativo de esta diferencia es que el Estilo, en las pymes es una fortaleza, mientras que en las empresas grandes está a nivel de patología organizativa.

El problema en las empresas grandes aflora por la suma de las zonas de Exclusión (la persona no se siente respetada y tampoco tiene la confianza que necesita para hacer su trabajo) y Utilización (no se le respeta como persona y se le explota como recurso) que en conjunto suman un 33%, cifras que explican la mayor carencia de este tipo de compañías: Una gestión con un Estilo claramente excluyente que no es capaz de dar cabida a todo el potencial de la persona, utilizando exclusivamente al individuo como un mero recurso para conseguir determinados objetivos.

Estilo de la gestión

	Inclusión	Paternalismo	Utilización	Exclusión
Pymes	70%	8%	8%	14%
Grandes empresas	57%	10%	15%	18%

LAS ZONAS GEOGRÁFICAS

Es fundamental conocer el impacto del tamaño de la zona donde se realiza la actividad. La hipótesis inicial invitaba a pensar que las empresas grandes suelen tener su actividad en zonas de mayor población, y viceversa, y que este hecho (el tamaño del núcleo poblacional) podría tener cierto efecto en los niveles de compromiso. Esta idea surge de que los núcleos de población de mayor tamaño presentan, a priori, condiciones e **infraestructuras** que pueden resultar más atractivas para las personas a la hora de fijar su residencia.

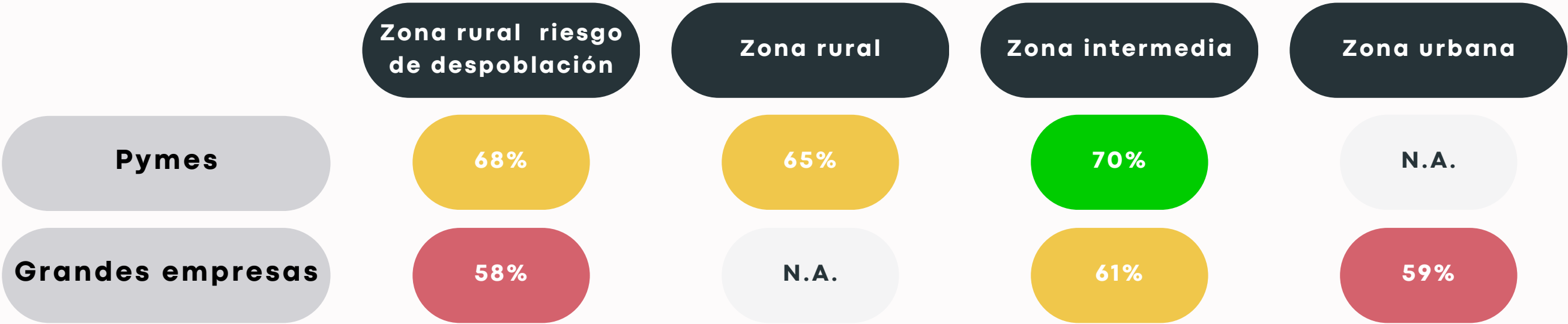


A la vista de los datos, se comprueba que lo que influye negativamente en el compromiso no es el tamaño de la zona donde se desempeña la actividad, más bien todo lo contrario. La clave es el tamaño de la compañía. Así, por ejemplo, las cifras de compromiso de compañías pequeñas ubicadas en zonas intermedias llegan a un 70%, mientras que, en estas mismas zonas, las empresas grandes presentan cifras de compromiso del 61%.

Asimismo, cuando nos vamos a empresas grandes en núcleos pequeños, las cifras de compromiso son del 58%, mientras en esos mismos núcleos, las pymes marcan cifras de compromiso 10 puntos por encima: 68%.

Si se observan las desviaciones de compromiso tanto en las empresas grandes como en las pequeñas, las diferencias entre los compromisos más altos y más bajos tienen desviaciones muy pequeñas en las empresas grandes.

En las empresas pequeñas, aunque la desviación no es muy grande, se observa como el compromiso mejora ligeramente a medida que el tamaño del núcleo poblacional aumenta. Aunque no es una diferencia concluyente podría indicar un patrón a analizar más adelante: **Empresas pequeñas en núcleos grandes presentan la combinación más atractiva.**



Nivel de Compromiso por tamaño de empresa

CONCLUSIONES

Es evidente, a la vista de los datos, que el tamaño de las compañías juega en contra de todo lo relacionado con la gestión de personas y sus niveles de compromiso. Las razones pueden ser variadas, y aunque establecer conclusiones claras puede estar demasiado sesgado, algunas hipótesis resultan más plausibles:

1 El tipo de **trabajo** que se realiza en la industria alimentaria, aunque pueda ser el mismo independientemente del tamaño de la compañía, muestra una percepción del profesional peor en empresas grandes.

2 Mientras que en las empresas más pequeñas el **tipo de liderazgo** es más cercano y humano, en las empresas más grandes esa cercanía se pierde de manera significativa.

3 El **Reconocimiento** sigue siendo el gran debe. Es importante profundizar en las verdaderas razones que llevan a esta percepción ya que posiblemente en ellas se encuentren puntos negativos de por qué el sector no es atractivo para determinados perfiles.

4 El tipo de trabajo que se realiza en la industria tiene un alto potencial en cuanto a lo atractivo de la función. El problema reside en todo lo relacionado con el trato de la persona y cómo se le hace sentir por el trabajo que realiza. Se podría decir que lo bonito que tiene el trabajo se lo quita el **cómo se trata a las personas** que desempeñan esas funciones.

5 El **potencial** de infraestructuras de los entornos medianos, unido al potencial de gestión de las empresas pequeñas y medianas, resultan un binomio ganador.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para abordar cambios en este tipo de compañías (empresas grandes) debería abordar varias líneas de trabajo (en orden de importancia según el impacto que tendrá en la muestra):

Reconocimiento
Compañerismo
Aprendizaje
Retos

Aunque la comparativa se muestra más favorable en cifras con las Pymes, también se detectan líneas de trabajo si se quiere mejorar el compromiso en las mismas (en orden de importancia según la priorización de la muestra):

Reconocimiento
Compañerismo
Retos
Autonomía

Ecosistemas de futuro

En la muestra analizada se puede observar por lo general, una relación inversamente proporcional entre el tamaño del núcleo donde se encuentran las compañías y los grados de compromiso del equipo.

Tal y como se puede comprobar en la siguiente tabla, en prácticamente todos los principales indicadores del Modelo Dathum, se presentan mejores valoraciones en **entornos Rurales de menos de 5.000 habitantes**, mientras que los valores más bajos se encuentran en núcleos Urbanos de más de 50.000 habitantes.

	Compromiso	Trabajo	Seguridad Psicológica	Gestión	Transformación
Zona rural riesgo de despoblación	66%	71%	65%	64%	58%
Zona rural	65%	71%	63%	64%	57%
Zona intermedia	64%	70%	64%	66%	57%
Zona urbana	59%	62%	58%	52%	49%

Si bien es cierto que una buena parte de estos resultados se encuentran justificados por la relación directa entre el tamaño de núcleo poblacional y el de la empresa (es decir, zonas urbanas predominan Gran Empresa y en zona rural la Pyme), tal y como se exponía en el apartado anterior, también los entornos tienen un gran peso sobre las expectativas de la muestra.

Así pues, al analizar las parámetros en detenimiento, se pueden destacar los siguientes rasgos que definen cada uno de los núcleos poblacionales estudiados:

Núcleos urbanos

Los núcleos urbanos, con **más de 50.000 habitantes**, presentan una serie de rasgos que se pueden resumir en tres puntos:

- Baja adecuación de perfil y puesto de trabajo, con un predominio de emociones vinculadas al aburrimiento, que se pueden traducir en una falta de retos que pueden deberse a la **realización de tareas repetitivas**. Esto implica que aquellos perfiles más aspiracionales que buscan aprender y hacer cosas nuevas (predisposición cultural Innovación) no encuentren lo que buscan en su día a día.

- **Bajos niveles de Autoestima Profesional** (hasta 8 puntos por debajo de otras zonas), que implica una falta de reconocimiento y que las personas sientan que no se les cuida. Esto va muy de la mano de una sensación de abandono por parte de sus responsables (Exclusión, *Mismanagement* e Impotencia).
- El 69% de las personas no se sienten seguras para poder decir lo que piensan libremente, y se encuentran con entornos de trabajo donde el miedo a las represalias hace que no puedan aportar sus ideas y puntos de vista. Este tipo de situaciones provocan una merma importante en la capacidad de transformación de una empresa.



Núcleos intermedios y rurales

Los núcleos Intermedios y Rurales, poseen rasgos comunes y que se pueden definir por:

- Una adaptación perfil/puesto de trabajo óptima, donde las personas en general encuentran los niveles de reto y aprendizaje que buscan.
- Aunque los niveles de reconocimiento mejoran con respecto a las zonas urbanas, sigue siendo un área de trabajo por parte de los líderes de las organizaciones que también presentan un amplio margen de mejora en aquellos parámetros vinculados con la **autonomía**: las personas reclaman mayor libertad y poder de decisión a la hora de llevar a cabo su trabajo del que tienen actualmente, que presenta niveles considerables de *micromanagement*.
- En cuanto a la Seguridad Psicológica, aunque es mejor que en zonas urbanas, se encuentra por debajo del 70% que se considera como óptimo, por lo que lo que, aunque aparentemente pueden ser **entornos seguros**, existe un 52% de personas que no cuentan con la seguridad y entornos donde se sientan cómodos para expresar todo lo que piensan ya que ello puede suponer un freno a su evolución dentro de la organización.

CONCLUSIONES

1 Las empresas grandes son impermeables al entorno. Funcionan como entes independientes indiferentes al lugar donde realizan su actividad, para lo bueno y para lo malo. Ellas mismas pueden actuar como generadoras de entorno. Y a la vista de los datos del modelo, las posibles deficiencias en sus modelos de gestión no resultan modulados por las posibles bondades que tenga el entorno.

3 Hay una relación entre el entorno, el tamaño de las empresas y las expectativas, que generan escenarios contradictorios. Las personas manejan unas expectativas inflacionarias sobre las zonas urbanas y la calidad de vida en ellas. Este hecho provoca un **éxodo** progresivo de las zonas rurales hacia núcleos urbanos de mayor tamaño.

Al mismo tiempo, en las zonas urbanas se ubican las compañías más grandes, compañías que, de acuerdo a los resultados del estudio, presentan peores niveles en general de compromiso y gestión. De esta manera, las personas que se mudan, o viven en núcleos urbanos, y trabajan en el sector, acaban mostrando peores resultados que aquellos que viven en zonas rurales. Hay un desajuste entre lo que las personas buscan y lo que luego encuentran cuando trabajan en empresas del sector en entornos urbanos.

2 Al contrario del punto anterior, las empresas pequeñas son permeables al entorno y éste les afecta de manera directa complementando las necesidades de los empleados. Además, las cifras de gestión de las empresas de menor tamaño son sistemáticamente y de manera sostenida mejores que las de las empresas grandes. Así mismo, a medida que las zonas aumentan su tamaño son capaces de integrar lo bueno de estas zonas para potenciar sus niveles de compromiso.

4 ¿Qué ocurre con las zonas en riesgo de despoblación? Pues a la vista del punto anterior hay una enorme oportunidad y potencial de crecimiento en entornos rurales. **Ligeros ajustes de entorno que permitan ofrecer algunos servicios de entornos urbanos podrían suponer un desbalance a favor de los entornos rurales como polos de atracción de talento.**

A estos ajustes de entorno habría que sumarles una labor importante de divulgación y *marketing* para compensar el potencial de las zonas urbanas. A la vista de los datos, esta sería la combinación perfecta: Entornos rurales, con ciertas capas de servicios básicos cubiertos y con unos sistemas de gestión y trabajo similares a los actuales. En ese escenario, y con la llegada de todo tipo de perfiles, la capacidad transformadora de las compañías se vería incrementada de manera significativa.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para abordar cambios en este tipo de compañías (Núcleo Urbano de más de 50.000 habitantes) debería abordar varias líneas de trabajo generales (en orden de importancia según el impacto que tendrá en la muestra):

Retos
Reconocimiento
Aprendizaje
Influencia

Aunque en la comparativa la situación de las empresas ubicadas en entornos rurales y Zonas intermedias sea más favorable para la muestra analizada, existen márgenes de mejora que se pueden abordar siguiendo las siguientes líneas de trabajo (en orden de importancia según el impacto que tendrá en la muestra):

Reconocimiento
Compañerismo
Retos
Autonomía

De capataces a líderes: La gran oportunidad

Aproximadamente el 80% de las personas que abandona su empresa lo hace por la relación que mantiene con su responsable. Este dato permite entender la importancia que tiene el rol del responsable en una relación laboral, y el sector agroalimentario no es una excepción.

En base a los datos del estudio, el mayor punto débil de la industria está en la gestión de personas. Del **Impacto** que tiene el rol de responsable en los equipos de trabajo, y el **Estilo** de liderazgo con el que se suele trabajar en el sector, se pueden entender algunas de las principales carencias para atraer y fidelizar a determinados perfiles. Así mismo, la debilidad en la gestión de personas supone un freno fundamental en la **capacidad transformadora** de la industria.

El análisis cruzado del Estilo e Impacto del liderazgo con los demográficos permite profundizar en las razones que hacen a este elemento del modelo el eslabón débil del sector, y extraer conclusiones y líneas de trabajo concretas en base a patrones lo suficientemente sólidos como para considerarlos evidencias.



GESTIÓN - Estilo del liderazgo

Cuando se habla del **Estilo de Liderazgo** se observa un efecto negativo mayor sobre determinados demográficos.

En concreto, cuando se estudian los **resultados por género**, se observa cómo los hombres tienen niveles de Inclusión inferiores a los de las mujeres: un 66% los hombres frente a un 70% las mujeres.

Pero en concreto, hay un 16% de los hombres que se sienten excluidos en su trabajo frente a un 12% de las mujeres.

	Inclusión	Paternalismo	Utilización	Exclusión
Mujeres	70%	8%	11%	12%
Hombres	66%	9%	9%	16%

El **análisis por edades** también muestra cómo las personas en la franja de edad entre 35 y 50 años, y también los menores de 35 años, muestran niveles altos de Exclusión y Utilización, estilos que transmiten un tipo de gestión muy marcado de cierta dejadez e incluso la utilización de las personas como meros recursos.

Estilo de la gestión

	Inclusión	Paternalismo	Utilización	Exclusión
Menores 35 años	67%	9%	10%	14%
Entre 35 y 50 años	64%	9%	11%	16%
Mayores 50 años	73%	8%	6%	13%

Si la información de **Género se cruza con el demográfico de Edad**, también se observan patrones que confirman cómo las mujeres, y en concreto las de mayores de 50 años, disfrutan de un estilo de liderazgo más inclusivo.

Estilo de la gestión				
Mujeres	Inclusión	Paternalismo	Utilización	Exclusión
Menos de 35	69%	10%	11%	10%
Entre 35 y 50	66%	8%	12%	15%
Más de 50	82%	5%	7%	5%

Como se puede observar en las tablas, no ocurre lo mismo con las personas en la franja de edad de entre 35 y 50 años, en esta franja, tanto hombres como mujeres muestran niveles demasiado altos en los estilos de **Utilización y Exclusión**. La suma de ambos estilos presenta porcentajes próximos al 30%, esto significa que las personas perciben a su responsable como alguien que no les hace caso, o directamente se sienten “explotados” en el desempeño de su trabajo.

Estilo de la gestión

Hombres	Inclusión	Paternalismo	Utilización	Exclusión
Menos de 35	67%	9%	9%	15%
Entre 35 y 50	64%	9%	10%	17%
Más de 50	68%	10%	6%	16%

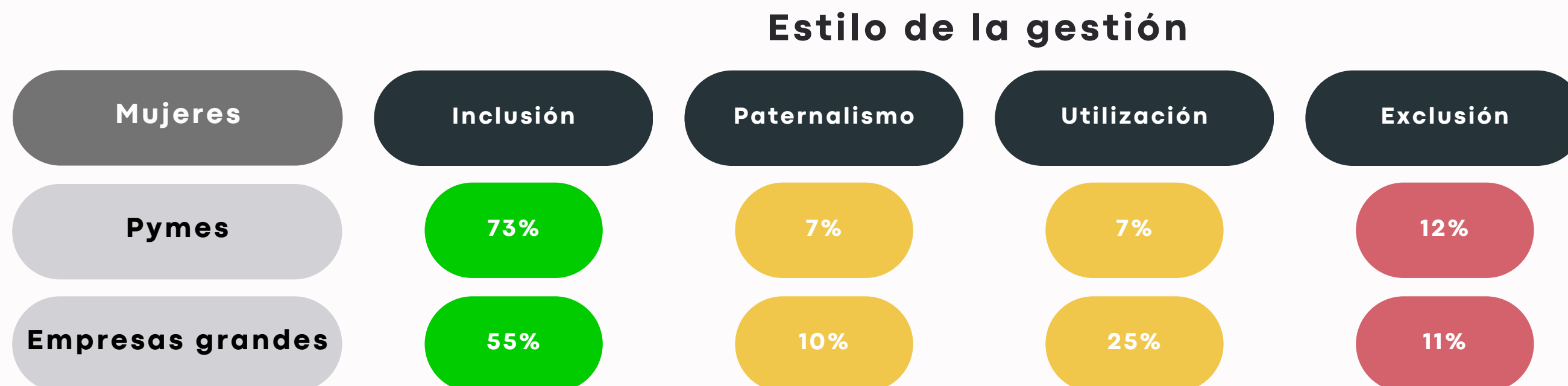
Cuando el análisis de estilos se realiza en base al **tamaño de la compañía**, se observa de manera clara y rotunda cómo en las empresas grandes la valoración de los estilos de liderazgo es más baja, en concreto, en las empresas grandes los niveles de Inclusión (zona deseada) bajan a un 57%, mientras que en las pymes la Inclusión está en un 70%. Esta diferencia de 13 puntos se va en las empresas grandes a los Estilos de Utilización y Exclusión, con un 15% y 18% respectivamente.

Estilo de la gestión

	Inclusión	Paternalismo	Utilización	Exclusión
Pymes	70%	8%	8%	14%
Empresas grandes	57%	10%	15%	18%

Cuando este mismo análisis se hace por género también se observan patrones interesantes:

En las mujeres el resultado del Estilo de gestión es mejor que el de los hombres, aunque se sigue reproduciendo el patrón de que en las empresas grandes los datos son significativamente peores que en las pymes. Hay una concentración del 25% en Utilización en las empresas grandes, esto significa que una cuarta parte de las mujeres en las empresas grandes se siente en cierta medida explotada o utilizada como un mero recurso.



En el caso de los hombres el patrón es el mismo, aunque las cifras son, en general, peores que en el caso de las mujeres. Destaca un 22% en Exclusión en las empresas grandes, dato que muestra como un porcentaje significativo de los hombres que trabajan en empresas grandes se sienten absolutamente ninguneados.

Estilo de la gestión

Hombres	Inclusión	Paternalismo	Utilización	Exclusión
Pymes	69%	9%	8%	14%
Empresas grandes	59%	10%	9%	22%

Según los datos analizados, la gestión parece deshumanizarse a medida que las dimensiones de la compañía aumentan. Los datos ofrecen una hipótesis que parece bastante plausible: A medida que el tamaño de una compañía se incrementa, la necesidad de “trocear” el trabajo y armar la compañía con procesos y procedimientos que ayuden a ser eficientes es cada vez mayor. Este tipo de organizaciones exigen un tipo de gestión de personas diferente, más orientado al **control y cumplimiento de procesos** dentro de plazo y forma. Este tipo de gestión provoca la pérdida de cercanía y trato personal que ofrecen trabajos más artesanales y que una parte de la muestra declara necesitar.

GESTIÓN - Impacto del liderazgo

En el análisis del impacto del liderazgo, donde la clave es dar a las personas la **autonomía y confianza** que necesitan para hacer su trabajo, los números ofrecen algunas conclusiones muy interesantes:

1 El gran problema que se reproduce en todos los demográficos es el *Mismanagement* (personas que necesitan órdenes y una dirección clara, y no lo tienen en su trabajo), y la Impotencia (personas que proponen ideas, sugerencias,... y estas no son tenidas en cuenta), o lo que es lo mismo, la carencia viene porque los profesionales de la muestra necesitan niveles de dirección mayores y sienten que no los tienen, y al mismo tiempo, cuando proponen ideas y sugerencias en su trabajo no se sienten escuchados. Estos dos elementos influyen mucho en que la persona no se sienta segura en el desempeño de su trabajo y carezca de la confianza necesaria para hacer el mismo de una manera autónoma y proactiva.

	Equilibrio	Micromanagement	Mismanagement	Impotencia	Bloqueo
Pymes	64%	8%	12%	12%	3%
Empresas grandes	55%	11%	11%	19%	5%
Mujeres	67%	9%	9%	12%	2%
Hombres	60%	9%	13%	14%	4%
Menos de 35 años	62%	8%	12%	14%	3%
Entre 35 y 50 años	61%	9%	12%	15%	4%
Más de 50 años	65%	10%	10%	12%	3%

2 Sólo se muestran diferencias significativas en el impacto cuando se analiza la información por género. Las mujeres muestran niveles de Equilibrio (autonomía en su trabajo y posibilidad de proponer ideas y sugerencias) del 67%, mientras que en el caso de los hombres están en un 60%. Aunque ambos niveles están por debajo del 70% recomendable, los hombres están por debajo de los niveles de riesgo (65%).

Por el tipo de datos que ofrece la muestra, se podría definir un patrón del perfil de liderazgo que necesitan las personas que hoy conforman el sector. El prototipo sería el de un líder cercano y muy orientado a resolver dudas y dar dirección a los miembros del equipo. Se esperaría del responsable que ofreciera directrices claras sobre las tareas a realizar y debería ofrecer un feedback periódico y claro.

De este tipo de liderazgo se puede esperar precisión y mucha flexibilidad, pero no capacidad de innovar y orientación al logro. Este hecho, aunque sea por omisión, muestra un presente para la industria alimentaria donde el perfil está más orientado a hacer, a hacer bien y en un entorno amigable y cercano. La pregunta es, si esto es lo que necesita el sector en el medio y largo plazo...

CONCLUSIONES

A la vista de los datos, está claro que el ámbito de **gestión de personas, y la capacidad de liderar**, son los puntos débiles y posiblemente la causa de muchas de las carencias que se han ido comentando, y se comentarán en el presente informe.

Da la sensación, cuando se profundiza en los datos, que las personas que hoy ejercen ese rol han llegado al mismo por aspectos más relacionados con la pericia y/o antigüedad, que por una **capacitación** adecuada para el ejercicio de la función. Esto se concluye porque los estilos e impacto de gestión analizados muestran patrones donde se ejerce el rol desde una forma de hacer muy personal, sin cabida a otras ideas o formas de proceder.

Esta forma de gestionar encaja mejor en las bandas de edad de mayores de 50 años, pero empeora a medida que los perfiles tienen edades inferiores. Lo mismo ocurre con el tamaño de la compañía: A medida que aumenta, el tipo de gestión se hace más controlador y esto es algo que tampoco gusta a los perfiles más jóvenes.

Estos patrones detectados marcan un camino a trabajar desde el ámbito de gestión de personas.

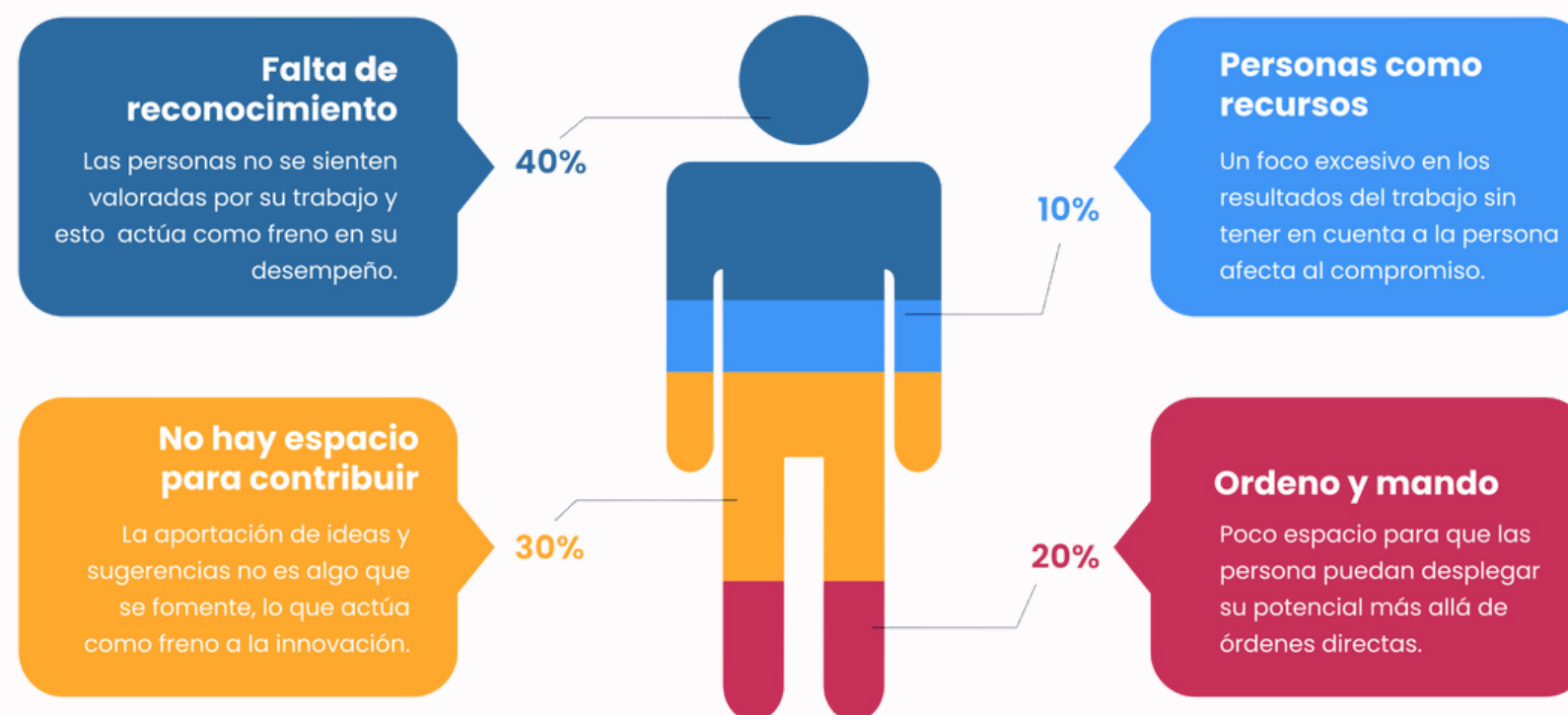
RECOMENDACIONES

Las recomendaciones en cuanto a liderazgo vienen muy marcadas en función de las necesidades que tenga la compañía.

A la vista de los datos, en su situación presente, el tipo de gestión que buscan las personas que hoy conforman el sector, es un **liderazgo más humano y cercano**, donde las personas sientan que están en un entorno seguro, donde los responsables les ayuden en su trabajo diario y se preocupen por ellos no sólo profesionalmente.

Áreas de mejora de los responsables

La gestión de personas es la mayor debilidad del sector



Si por contra **el sector necesita atraer un perfil mucho más proactivo y dinámico**, el estilo de gestión se debe centrar más en dar amplios márgenes de actuación a los miembros del equipo, donde la especialización y niveles de conocimiento que aporten las personas deben ser reconocidos, escuchados y tenidos en cuenta. Este tipo de talento no acepta la figura del “capataz”, busca un liderazgo basado en la **delegación** y la **confianza**, donde la fijación de objetivos y el trabajo en base a plazos de entrega concretos permitan a los profesionales actuar con total libertad dentro de unos márgenes. En este tipo de entornos el responsable es más un facilitador que un experto en la materia contenido del trabajo.

Cómo late el corazón del sector

El análisis del **Sentido de Pertenencia** permite entender qué tipo de perfiles conforman las compañías de la muestra y cuál es su encaje en los entornos en los que desempeñan su trabajo.

A modo de resumen hay dos patrones claros:

- Las **empresas pequeñas tienen sentidos de pertenencia mucho más altos**: 73% en las pequeñas, frente al 61% en las grandes.
- El **sentido de pertenencia de las personas en el rango de mayores de 50 años es superior** al de las personas en rangos por debajo de los 50 años: 78% mayores de 50 años, frente a un 67% en el rango de entre 50 y 35 años y 68% en los menores de 35 años.

Cuando se analiza en profundidad a qué se deben estas cifras, se observa de manera clara que hay determinados tipos de perfiles profesionales que no encuentran su encaje en el sector.

Para poder entender esto, el análisis se hace en base a la predisposición cultural de la muestra, o lo que es lo mismo, en qué tipo de cultura le gustaría trabajar a las personas.

Esas preferencias culturales las determinan dos parámetros: Cómo vive la compañía el cambio y cómo se relacionan las personas dentro de la misma.



En base a la combinación de estos dos elementos surgen 4 zonas en las que se distribuyen las preferencias culturales:

FLEXIBILIDAD

Entornos flexibles y con una preferencia por trabajar en **equipo**

PRECISIÓN / CALIDAD

Entornos estables con una preferencia por trabajar en equipo

LOGRO

Entornos estables y con una preferencia por trabajar de manera **individual**

INNOVACIÓN

Entornos flexibles y con una preferencia por trabajar de manera **individual**

En base a esta clasificación, y de acuerdo a los datos resultado del ejercicio, se extraen los siguientes patrones:

Las personas **menores de 35 años** que buscan entornos de innovación (entornos flexibles y trabajo individual, 21% de la muestra) presentan sentidos de pertenencia de un 60% (por debajo de los niveles recomendables: 70%). Por contra, aquellos que buscan flexibilidad y trabajos más colaborativos (39% de la muestra) muestran sentidos de pertenencia de un 75% (cultura de flexibilidad). Asimismo, las personas de este segmento de edad que buscan entornos orientados a trabajos más repetitivos donde la calidad es importante (un 26% de la muestra) muestran sentido de pertenencia de un 66%. De todo ello podríamos concluir que **las personas jóvenes que buscan un lugar donde crear y buscar soluciones diferentes no encuentran su lugar en el sector.**

Menores 35 años

Predisposición cultural	Innovación	Flexibilidad	Calidad	Logro
%Predisposición	21%	39%	26%	15%
%Sentido pertenencia	60%	75%	66%	64%

2

Cuando hacemos este mismo análisis con personas **mayores de 50 años** las cifras cambian significativamente.

Las personas de este segmento de edad que buscan innovar (23% de la muestra) tienen sentidos de pertenencia de un 80%. Algo parecido ocurre con las personas de este segmento que buscan trabajos procedimentados donde la orientación a la calidad es importante (25% de la muestra) muestran un sentido de pertenencia del 83%. En general, **este segmento de edad tiene unos niveles de sentido de pertenencia muy por encima de la media: 78%**

Mayores de 50 años

Predisposición cultural	Innovación	Flexibilidad	Calidad	Logro
%Predisposición	23%	36%	25%	16%
%Sentido pertenencia	80%	77%	83%	73%

Las **empresas de mayor tamaño** muestran niveles de **sentido de pertenencia más bajos: 61%**.

Del análisis de la tabla, se observa que en este tipo de empresas el factor común es la preferencia por trabajar en entornos colaborativos (Flexibilidad + Calidad), un 65% con un sentido de pertenencia por debajo del 70%. Pero donde realmente se muestra una gran debilidad es en aquellos perfiles que buscan innovar (52% de pertenencia) y empujar la compañía hacia niveles de excelencia (52% de pertenencia).

Este tipo de empresas no generan entornos donde los perfiles orientados al logro y la creación encuentren su sitio.

Cuando se analizan el tipo de perfiles que conforman este tipo de organizaciones, la morfología de sus culturas queda como sigue:

Predisposición cultural	Innovación	Flexibilidad	Calidad	Logro
%Predisposición	20%	32%	33%	16%
%Sentido pertenencia	52%	68%	64%	52%

La cosa cambia de manera drástica en las empresas de **menor tamaño**. En este tipo de compañías **los sentidos de pertenencia están en un 73%**.

La distribución de preferencias culturales queda como sigue: **El 65% de la muestra prefiere trabajar en entornos colaborativos** (Flexibilidad + Calidad) y claramente lo encuentran en este tipo de compañías. No ocurre lo mismo con las personas que buscan trabajar en entornos más innovadores (21% de la muestra) donde los sentidos de pertenencia están en un 65%, algo que contrasta con el resto de segmentos.

Pymes

Predisposición cultural	Innovación	Flexibilidad	Calidad	Logro
%Predisposición	21%	39%	26%	13%
%Sentido pertenencia	65%	77%	73%	73%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1 La industria alimentaria en general carece de entornos que resulten atractivos para personas que quieran innovar.

2 Es un sector donde los perfiles más orientados a los logros y objetivos resultan infrarrepresentados frente al resto. Esto podría suponer una debilidad importante en áreas como las de ventas o desarrollo de negocio.

3 En general, los perfiles que buscan ser cuidados, sentirse parte de una “gran familia” y ambientes colaborativos, son los que mejor se adaptan a los entornos de trabajo en la muestra analizada.

4 Se sigue repitiendo el patrón analizado a lo largo del estudio de que empresas grandes y personas jóvenes son las que peor encajan en el tipo de compañías que han participado en el estudio.



Como recomendación, y a la vista de los resultados, si el sector quiere trabajar en la atracción de perfiles más innovadores y con mayores niveles de orientación al logro, es recomendable que se diseñen puestos de trabajo específicos para este tipo de profesionales, donde los managers y el resto de la compañía no supongan un freno en su desempeño profesional.

El Poder del Artesano: Un trabajo humanizador, a veces

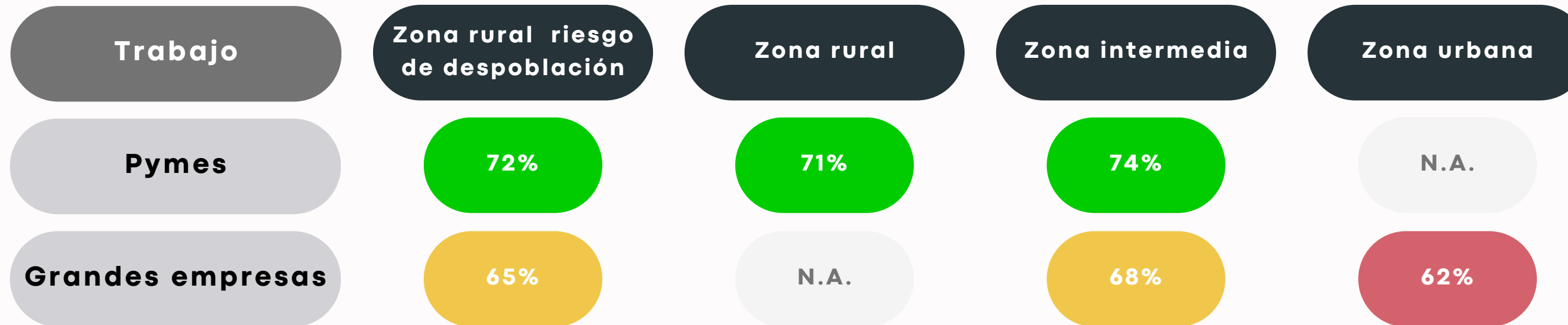
Los resultados muestran una realidad curiosa y que puede resultar contraintuitiva. De las hipótesis de partida en cuanto el estudio del sector se podría pensar que los trabajos en el sector agroalimentario resultan menos atractivos, y más en un mundo donde sólo se habla de la tecnología y sus bondades. En un mundo donde parece que lo digital manda, la industria y el agropecuario pueden resultar poco atractivos.

A la vista de los resultados esta hipótesis no es para nada cierta. **El tipo de trabajo es el parámetro del modelo que sale mejor valorado**, aunque es mucho mejor la valoración que se hace del tipo de trabajo en empresas pequeñas frente a empresas grandes: 72% en empresas pequeñas, frente a un 66% en empresas de mayor tamaño.

Cuando se analiza el cruce entre tamaño de empresa y zona donde se realiza la actividad se observan varios patrones curiosos:

- Se confirma que el trabajo en las empresas pequeñas está mejor valorado que en las empresas grandes.
- En las empresas grandes en zonas urbanas la valoración del trabajo cae drásticamente.
- El trabajo en las empresas pequeñas mejora su valoración a medida que se realiza en poblaciones de mayor tamaño.





De estos patrones surgen varias posibles hipótesis que ayudan a entender el por qué de la valoración del trabajo en el sector:

- El trabajo en las empresas pequeñas atiende a características más cercanas al artesanato que a trabajos industrializados, esto hace que el **nivel de implicación** de la persona con la tarea sea mayor. Este vínculo empeora a medida que los trabajos se van industrializando, algo que es más probable que suceda en empresas de mayor tamaño donde los trabajos están más segmentados y procedimentados.
- Que el trabajo en empresas pequeñas mejore en entornos urbanos sugiere la posibilidad de que ante esta combinación (trabajo artesanal en zona urbana) se tenga lo mejor de los dos entornos: las ventajas de las **infraestructuras de los entornos urbanos** y lo positivo de un trabajo más artesanal donde resulta más sencillo que la persona se involucre con la actividad y la sienta como propia.

CONCLUSIONES

Las conclusiones extraídas de los datos, sugieren una serie de recomendaciones a tener en cuenta de cara a hacer más atractivo el trabajo en el sector y poder crear entornos donde las personas sientan el trabajo como propio.

Cuando se trabaja en entornos más pequeños la simbiosis entre persona y trabajo es clara, el problema surge cuando este tipo de empresas escalan y adquieren dimensiones mayores.

En este tipo de escenarios el trabajo adquiere un alcance diferente y lo normal es que se trocee y ejecute de manera secuencial, más propio de las cadenas de montaje, que del trabajo de principio a fin de un artesano.

RECOMENDACIONES

En este tipo de trabajo hay dos caminos:

Intensivos en mano de obra: Cuando los trabajos en el sector se apalancan en mano de obra, a la vista de los datos, lo normal es que la persona se vaya desvinculando con el paso del tiempo de la función y acabe actuando como un mero eslabón dentro de una cadena. Este tipo de situaciones llevan a una degradación progresiva del compromiso del profesional y el único incentivo válido para conseguir los objetivos es el monetario.

Intensivos en tecnología: Cuando los trabajos en compañías más grandes consiguen apalancar parte de las cadenas de montaje en tecnología, y desviar así el trabajo de las personas hacia funciones de mayor valor añadido, donde la persona no pierda la visión global de su acción, es más probable que el compromiso de sus profesionales no se degrade debido al tipo de trabajo que realizan.

Estas hipótesis responden a patrones que se confirman en algunos de los participantes de la muestra en cuya estrategia se encuentra el crecimiento inorgánico. Este tipo de compañías compran compañías más pequeñas. Las compañías adquiridas cumplen ese patrón de identificación de las personas con su trabajo, además con niveles de compromiso muy altos.

Cuando estas compañías son compradas por empresas mayores e integradas dentro de un grupo empresarial, se observa claramente como la valoración que las personas hacen de su trabajo, así como el compromiso, comienzan a degenerarse de manera progresiva.

Transformarse o morir

La capacidad de transformación hace referencia a la posibilidad que tiene una compañía para acometer procesos profundos de cambio. Cuando se habla de transformación, se hace únicamente desde una **perspectiva humana**, sin hacer referencia a factores económicos y/o tecnológicos.

Este prisma de la transformación permite analizar si la organización/sector dispone del **entorno** adecuado para que las personas que lo conforman disfruten de contextos adecuados que posibiliten embarcarse en proceso de cambio.

Esta capacidad de transformación la determinan dos elementos:

1 La calidad de la gestión

Cuando se habla de la calidad de la gestión, se hace referencia a un tipo de liderazgo que genera entornos donde las personas puedan expresar sus pensamientos, ideas, opiniones y ser ellas mismas de manera libre, sin miedo a sufrir ningún tipo de represalia o valoración en contra.

2 Ajuste de la persona al tipo de trabajo

Hace referencia al encaje del perfil profesional con el tipo de trabajo a desempeñar dentro de la organización. Cuando las personas están haciendo trabajos que nos les gustan, ya bien sea porque les genera muchísimo o estrés, o directamente porque les aburre, resulta muy complicado sacar la mayor capacidad del profesional.

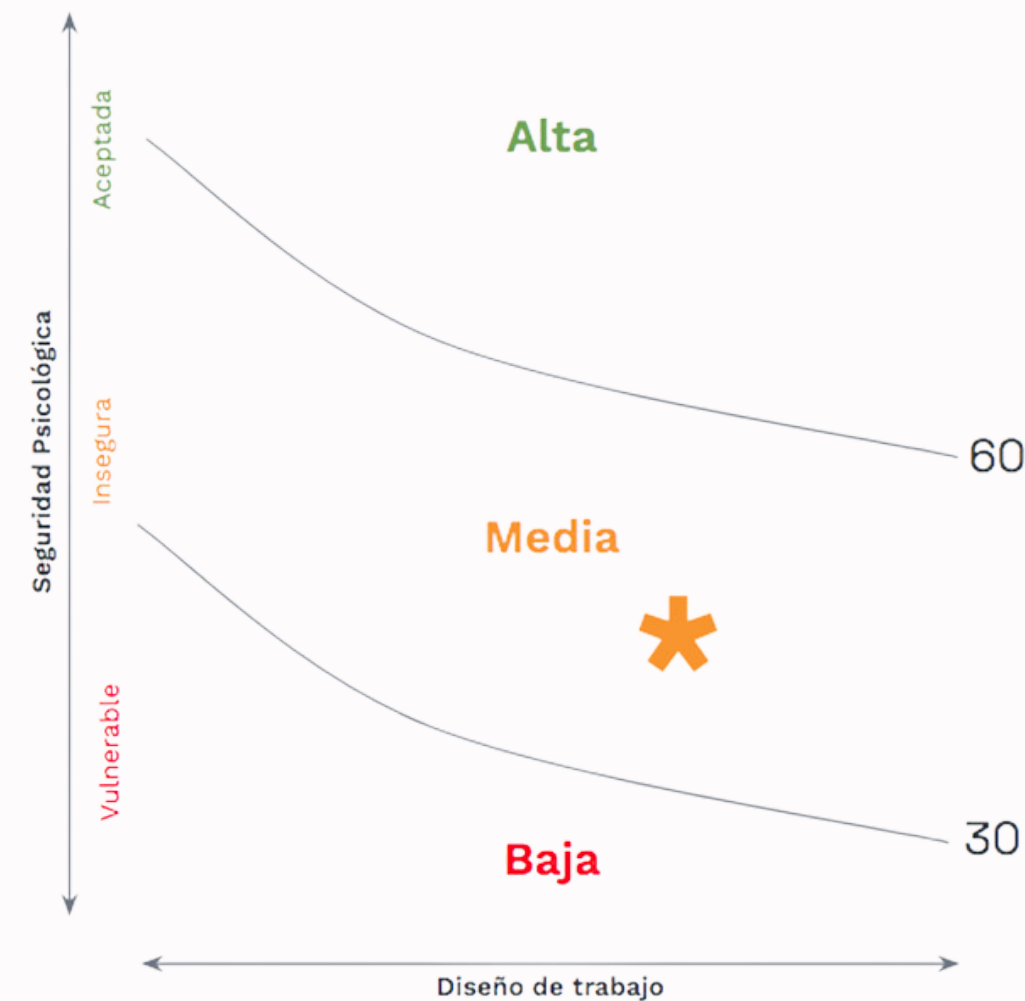
La combinación de estos dos factores determina el nivel de transformación de una compañía. Cuando las compañías son capaces de generar **entornos psicológicamente seguros**, y además contratan a las personas adecuadas para el tipo de trabajo que les toca desempeñar, es cuando una organización dispone de las condiciones necesarias para acometer los procesos de cambio. Este parámetro, para estar en los niveles adecuados, debe estar por encima del 70%. En todos los demográficos de la muestra los niveles de capacidad de transformación están por debajo del 70%. El total del sector se encuentra en un 57,51%.

¿A qué se debe este nivel tan bajo en la capacidad de transformación del sector?

Lo que empuja hacia abajo la capacidad de transformación son fundamentalmente los niveles tan bajos de seguridad psicológica, que, a su vez, vienen determinados por la calidad de la gestión que tenga la compañía.

En concreto, el parámetro de seguridad psicológica está en un **64%**, fundamentalmente porque las personas no perciben de sus responsables el reconocimiento que necesitan, y tampoco sienten, en porcentajes muy altos de la muestra, que puedan opinar y que esta opinión vaya a ser tomada en cuenta.

El parámetro del trabajo, por contra, está por encima de los niveles deseados, en concreto un 70,17%.



CONCLUSIONES

A modo de conclusión, el problema que lastra al sector para tener una capacidad de transformación adecuada, es disponer de unos niveles de calidad de gestión de personas tan bajos. Aunque esto se ha explicado en detalle en el epígrafe de Estilo e Impactos del Liderazgo, es importante recalcar la importancia de este elemento sobre los resultados del estudio.

El no disponer de un tipo de gestión adecuado, hace que las personas con las que cuenta la compañía no puedan desplegar todo su potencial. Pero es que además, esta carencia hace que el sector resulte poco atractivo para otros perfiles necesarios de cara a dotar a la industria de la capacidad competitiva necesaria, dentro y fuera de su territorio.



De los datos observados a lo largo de todo el estudio, los **perfiles más creativos y comerciales** no encuentran en el sector un buen lugar donde trabajar. Los perfiles más innovadores repelen de forma clara estilos de **liderazgo** centrados en el “orden y mando”, algo que parece frecuente en el sector a la vista de los datos. Este tipo de liderazgo es bien aceptado por personas de una cierta edad, o personas que siempre han trabajado en la empresa, pero es un freno para determinados perfiles, sobre todo de aquellos de los que carece el sector.

Los datos describen muy bien el presente del sector, un presente donde la infrarrepresentación de perfiles comerciales invita a pensar que la industria tiene demanda más que suficiente de sus productos, con lo cual la presión comercial no es importante, pero la carencia de estos perfiles más orientados al desarrollo de negocio o a abrir nuevos mercados, pueden suponer una **limitación en el medio plazo**. Lo mismo ocurre con los perfiles más creativos, su incapacidad para encontrar en el sector lugares atractivos donde asumir nuevos **retos** y solucionar problemas importantes, hacen que el sector no esté entre las opciones profesionales de este tipo de perfiles.

RECOMENDACIONES

La gestión de personas es la clave para abrir espacios donde este tipo de profesionales encuentren su sitio.

Para ello, el sector debe acometer un proceso profundo de profesionalización de sus capas de gestión de personas, adaptarlas a las necesidades presentes y futuras del talento que necesitan, donde aspectos como el cambio climático, la redefinición del tablero geopolítico internacional, las limitaciones en cadenas de suministro, la escasez de recursos y demás, suponen un nuevo campo de juego en el que poco a poco las fórmulas que funcionaron en el pasado dejarán de ser eficientes en el futuro.

El problema de la **inercia del pasado** es que puede hacer que las empresas sientan que todo va bien, mientras poco a poco el suelo sobre el que pisan va desapareciendo.

3.2 Sumario de conclusiones y recomendaciones



A partir de los puntos débiles y oportunidades identificados en el estudio, se proponen algunas recomendaciones y líneas de trabajo.



Gestión Personas

Forma y fondo importan cuando
hablamos de personas



Flexibilidad

El sector necesita un pensamiento lateral y eso requiere que los responsables sean capaces de integrar diferentes formas de pensar y hacer.



Objetivos

Lo que no se mide no se puede gestionar. Los responsables deben tener objetivos relacionados con la gestión de sus equipos y sus niveles de bienestar.



Profesionalización

No todo el mundo vale para gestionar personas. El saber o la antigüedad no pueden ser factor de decisión. Capas de capacitación y herramientas son vitales.



Formas y Estilo

El estilo de ordeno y mando no es válido para las necesidades de talento que necesita el sector. Modelos más inclusivos y respetuosos con las personas.

Gestión de Personas

Forma y fondo importan cuando hablamos de personas



Formación Managers

Formación “ad hoc” a los managers de la compañía en base a las debilidades de gestión detectadas en Retina.



Planes de sucesión

Determinar aquellas áreas con necesidades de liderazgo futuro críticas e identificar candidatos potenciales para formarlos.



Incentivos

Definir sistemas de incentivos adecuados para que las personas que gestionan equipos entiendan su criticidad.



Planes de mentoring

Aquellos responsables con mejores perfiles formarlos como mentores para mentorizar a compañeros.



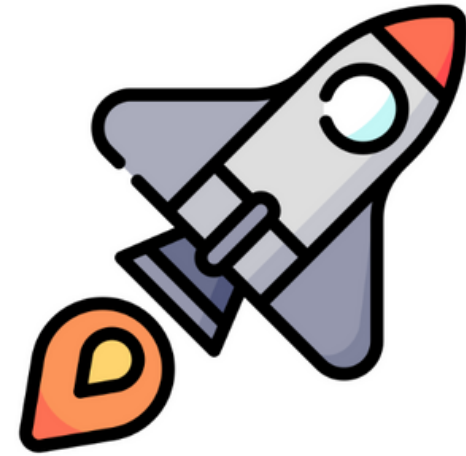
Cantera

Identificar altos potenciales con capacidades de liderazgo y desarrollar programas específicos para capacitarlos.



Identificación perfiles

Planes de movilidad interna en base a perfiles y necesidades para ajustar responsables con equipos ideales.



Innovación

Un mundo nuevo requiere un pensamiento distinto



Atractivo

Identificar retos de futuro para que el sector sea capaz de comunicar al mercado laboral los problemas que afronta y buscar talento que quiera buscarles una solución.



Liderazgo

Los entornos innovadores requieren de un tipo de liderazgo diferente. Este tipo de talento no acepta modelos de gestión que pueden ser válidos para otros entornos.



Conexión

Identificar dónde están los caladeros donde se forma el talento futuro del sector y establecer marcos de colaboración y planes de marketing para atraerlo.

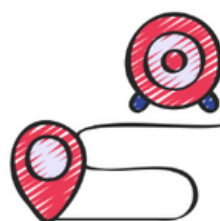


Transformación

El estilo de ordeno y mando no es válido para las necesidades de talento del sector. Modelos más inclusivos y respetuosos con las personas.

Innovación

Un mundo nuevo requiere un pensamiento distinto



Mapas de retos

Identificar todos aquellos retos que la empresa tiene que afrontar en los próximos años para identificar las necesidades.



Centros de formación

Establecer alianzas con centros de formación que capaciten a los profesionales para divulgar en sus centros y captar talento.



Identificar audiencia

Investigar donde estudian, comparten y trabajan los potenciales candidatos de nuestra industria.



Identificar talento

Dentro de la compañía, identificar aquel talento que tenga mayor potencial innovador y generar su espacio.



Marketing

Difundir y divulgar la actividad de la empresa presenta y futura para qué los potenciales candidatos la conozcan.



Círculos de innovación

Abrir espacios para los perfiles más innovadores con los que cuenta la empresa para pensar en soluciones a problemas.

Seguridad Psicológica

Cuando el talento no puede desplegar todo su potencial deja de estar.



Confianza

Otorgar a las personas la capacidad de hacer las cosas según su criterio, con los márgenes de maniobra suficientes para sentir la propiedad sobre su trabajo.



Reconocimiento

Las personas no deben ser tratadas como meros recursos, cuando esto sucede, actúan como tal y dejan de aportar ideas, ilusión y entusiasmo a lo que hacen.



Espacio

Crear espacios seguros donde la persona se pueda equivocar, expresar sus opiniones, pedir ayuda o sentirse respaldada sin miedo a represalias.



Autenticidad

No es válida la impostura ni el artificio, los espacios psicológicamente seguros deben ser auténticos. Cuando la gente detecta impostura ésta se esconde.

Seguridad Psicológica

Cuando el talento no puede desplegar todo su potencial deja de estar



Confianza

Establecer espacios seguros donde la persona pueda hablar libremente sin miedo a ningún tipo de represalia.



Reconocimiento

A las personas les gusta sentirse importantes y únicas. Reconocer a la persona por lo que es y lo que hace en su trabajo.



Contribución

Escuchar de forma genuina las aportaciones de las personas y tenerlas en cuenta en el quehacer diario.



Compañerismo

Cuidar las relaciones dentro de los equipos para que no haya aislamiento o maltrato a miembros del mismo.



Feedback

Dar feedback sincero y constructivo de manera periódica para que las personas entiendan cómo hacen su trabajo.



Errores

Abrir espacios donde las personas puedan compartir los errores para trabajar y aprender sobre ellos.

Diversidad Inclusión

Un único punto de vista es estar
ciego a los problemas



Pensamiento crítico

Atarse al pasado sin pensar que puede haber otras formas diferentes de solucionar los problemas es someter al sector a un futuro incierto sin recursos para hacerle frente.



Otras formas de hacer

Nuevas formas de producir surgen continuamente y el nuevo orden mundial y empresarial exige otras formas de hacer para afrontar los retos de un entorno incierto.



Otras formas de pensar

Cuando las personas que conforman un sector son siempre del mismo estilo y forma de pensar, es complicado que surjan nuevas formas de hacer.



Otras formas de ser

Un sector dominado por una forma de ser muy prototípica necesita crear entornos donde otras formas de ser tenga un lugar donde desarrollarse.

Diversidad & Inclusión

Un único punto de vista es estar ciego a los problemas



Identificación de perfiles

Identificar perfiles por tipos de personalidad y establecer mapas por intereses y potenciales estilos de trabajo.



Selección orientada

Incorporar, en la medida de lo posible, perfiles en base a carencias en determinados parámetros de personalidad.



Grupos mixtos

En base a los perfiles, dotar a los equipos de personalidades complementarias en función de las necesidades del área.



Liderazgo

Realizar un mapa de personalidades de los responsables de la compañía para asignar en equipos en base a necesidades.



Rotación orientada

Mover de área de manera regular a aquellos perfiles más predispuestos al cambio para aportar aire nuevo en los equipos.



Incentivos

Definir y establecer algún tipo de incentivo que fomente las formas de pensar divergentes y nuevos puntos de vista.

El tamaño

Un sector donde las dimensiones importan, y mucho.



Núcleos urbanos

Los núcleos urbanos grandes tienen la infraestructura para que el talento joven quiera estar allí pero sus empresas no saben hacer el trabajo atractivo para ese tipo de población.



Empresas grandes

Tienen el riesgo de deshumanizar el trabajo y alienar a las personas en cadenas que no permiten a la persona identificarse con lo que hacen.



Empresas pequeñas

Los modelos de gestión funcionan bien con el tipo de talento que tienen hoy en día pero el entorno no tiene la infraestructura que demanda el talento más joven.



Edad

Es un sector atractivo para las personas mayores de 50 años pero no es lo mismo para la gente más joven, estos buscan, sobre todo, otro tipo de responsables.

3.3 La Administración Pública

El contexto en el que el sector desarrolla su actividad es determinante para entender su realidad. Los entornos rurales, y núcleos poblacionales donde se realiza una buena parte de la actividad del sector, presentan condiciones que, a priori, podrían parecer menos ventajosas frente a los entornos urbanos y zonas poblacionales con un mayor atractivo.

El papel que juegan las infraestructuras es un elemento determinante a la hora de decidir dónde va a trabajar una persona. **El acceso a centros de salud, colegios, aeropuertos, trenes..., es fundamental para determinados segmentos de población. La vida personal y el trabajo cada vez funcionan más como vasos comunicantes: el uno sin el otro no tiene sentido.**

Trabajar en un lugar sin que la posibilidad de conciliar sea una realidad, hace que el trabajo sea poco atractivo, por muy bueno que este sea. Y al contrario, tener unas opciones de conciliación muy ventajosas, pero estar atrapado en un trabajo que quema a la persona, no es sostenible ni saludable en el tiempo. El equilibrio entre estos dos elementos (vida y trabajo) es el óptimo al que la persona apunta a la hora de tomar una decisión de dónde vivir y trabajar.

El proyecto RETINA hace un foco importante en el entorno, al considerarlo como un elemento que puede influir en la persona a la hora de tomar la decisión de trabajar en un sitio u otro. Esta realidad se puede analizar desde una **doble perspectiva**: La de atraer al talento y la de conseguir que éste no se marche.



El papel de la Administración Pública se aborda desde estos dos ejes, como **generador de un equilibrio** que no puede ser asumido por las propias empresas. Hablamos de todo lo relacionado con las infraestructuras y entornos regulatorios en los que la industria despliega su actividad y las empresas carecen de la capacidad de actuar como generadores de contexto.

En este ámbito no se busca elaborar un compendio de acciones concretas, ya que la complejidad del entorno lo hace prácticamente inviable. Lo que se propone son líneas de trabajo y acciones que supondrían un respaldo para atraer y fidelizar a ese talento que necesita la industria agroalimentaria de Castilla y León.

De la lectura del presente informe se entiende que hay una serie de colectivos, perfiles y roles que tienen un **peor encaje en el sector** a los que deberían orientarse las líneas de actuación:

- Menores de 50 años.
- Personas a las que les guste innovar y hacer cosas nuevas.
- Con mucha libertad y margen de actuación para hacer su trabajo.
- Con una necesidad de retos atractivos que vayan más allá de trabajos repetitivos.
- En entornos donde se sientan escuchados y sus opiniones sean tenidas en cuenta.
- Personas proactivas y con ganas de hacer muchas cosas.

Por contra, hay **personas y perfiles a los que el sector les resulta ciertamente atractivo**:

- Mayores de 50 años.
- Mujeres.
- Con posibilidad de trabajar en entornos familiares, donde se sientan queridos y con mucha flexibilidad.
- Con un tipo de responsable muy cercano, que se preocupe por la persona y no actúe como un capataz.

Y por último hay determinados factores comunes que presentan **debilidades** en los dos colectivos y que actúan como puntos débiles:

- Calidad y estilo de gestión de personas.
- Deshumanización del trabajo en entornos más industriales.
- Actividad poco reconocida y en las que las personas se sienten como un “recurso”.



De los resultados del proyecto RETINA se obtienen algunas conclusiones muy claras. Dentro de los componentes del compromiso (Motivación y Satisfacción) hay un elemento que tiene un peso importante en el mismo y que es clave de cara a fidelizar a los profesionales del sector: La satisfacción.

La satisfacción es un compendio de elementos que actúan como motivadores extrínsecos, es decir, que mueven a la acción desde fuera. Estos elementos son: **Tiempo, Estabilidad, Salario, Instalaciones y Posición**, ordenados respectivamente según las preferencias de las personas que han participado en el estudio.

Los elementos Extrínsecos en este ejercicio responden en gran medida a factores del entorno geográfico en el que se desempeña la actividad de las empresas participantes. Mientras que los elementos relacionados con la motivación intrínseca tienen una clara palanca de actuación dentro de las propias compañías, los elementos extrínsecos actúan como un agente externo determinante a la hora de hacer atractivo el sector.

Este tipo de elementos exógenos son muy difíciles de activar de manera individualizada desde cada una de las compañías. Aquí, el rol de la Administración es muy importante, su actuación en la creación de una arquitectura de incentivos adecuada y suficiente para hacer atractiva la Comunidad Autónoma y la industria es clave. Esta **actuación uniforme y colectiva** tiene sentido que sea coordinada y liderada por la propia Administración, y desde dicha actuación, ayudar a generar un entorno atractivo en función de las necesidades y prioridades de los profesionales.

En base a las respuestas recogidas, y la priorización de estos elementos, se proponen a continuación algunos de los ámbitos de actuación de cara a generar entornos favorables para la atracción y fidelización del talento. Además, estas líneas de actuación no deben perder de vista acciones que minimicen el impacto de esos elementos que son factor común al sector y que debilitan su imagen.

La calidad y el estilo de gestión de personas no se aborda en este apartado ya que se trata de un elemento propio de cada compañía, aunque la profesionalización de la gestión de personas debería estar en la mente de todos los actores que trabajan y empujan al sector hacia cotas de mayor excelencia.

Las siguientes líneas de trabajo tienen un carácter horizontal y ayudan a todo el sector independientemente del tipo de industria en el que trabaja cada compañía participante en el estudio.

1 Garantizar el acceso a servicios básicos

La combinatoria de priorización de los extrínsecos permite entender el tipo de ADN de los profesionales que han participado en el estudio. Generalmente, en muestras donde la Retribución es el elemento más prioritario, el tipo de perfil es el de una persona profesionalmente ambiciosa, que busca crecer rápido y llegar a posiciones de responsabilidad y así alcanzar un estatus profesional significativo. Por contra, en la industria alimentaria la retribución es el tercer elemento por orden de prioridad, por detrás del tiempo y la estabilidad, por lo que el tipo de perfil es muy diferente. En este caso, se trata de **personas cuyo foco está más centrado en su vida personal y la necesidad de un entorno en que le permita conciliar lo profesional y personal**, menos ambiciosas profesionalmente hablando.

Para estas personas es más importante disponer de entornos armoniosos donde puedan tener la vida que buscan con una vocación más largoplacista. La Administración, como reguladora y distribuidora de recursos, puede generar unas **condiciones de contexto orientadas a aumentar el atractivo de las zonas rurales**, en las que la falta de servicios básicos (escuelas, hospitales, vivienda, transporte...), hacen especialmente complicado atraer talento.

Desde un punto de vista de contexto, se pueden establecer ciertas ayudas orientadas a potenciar, por ejemplo, los servicios básicos en cuanto a educación, sanidad o movilidad:

- Soluciones de **acceso a escolarización** en núcleos donde se necesite atraer talento joven. Para aquellas personas que quieren formar una familia, el acceso a colegios en determinadas ratios de distancia pueden ser un factor muy limitante.
- Acceso a servicios sanitarios en **tiempos y distancias razonables**.
- Implantación de **servicios sanitarios y asistenciales innovadores** (telemedicina, teleasistencia).
- Disponer de una **bolsa de viviendas** disponibles en entornos rurales para el alquiler o compra por parte de la población joven.
- **Rehabilitación de inmuebles** públicos en desuso en el medio rural como viviendas.
- Invertir en **infraestructuras de transporte y comunicación** en áreas rurales para reducir la brecha de movilidad. Esto podría incluir la mejora de carreteras, transporte público y conectividad digital.
- Medidas destinadas a **facilitar el desplazamiento** de personas con problemas de movilidad, ya sea por causas físicas o de falta de recursos.

Incentivos para fijar población en el medio rural

Las personas de la muestra priorizan como segundo extrínseco la Estabilidad. Este parámetro se define como la capacidad de la organización para proporcionar un nivel adecuado de tranquilidad, evitando la percepción de inestabilidad o incertidumbre.

Hace referencia a la necesidad de las personas de vivir en un entorno en el que la incertidumbre no sea parte del contexto. Preferencia por disponer de **proyectos de largo recorrido**, en lugares donde poder vivir durante periodos de tiempo largos sin grandes sobresaltos. De este tipo de priorización se entiende un perfil de persona que no busca cosas nuevas y cambiantes, sino que valora estar en un entorno donde poder echar raíces y disponer de un proyecto de largo plazo y para quienes el tiempo es el recurso más valorado.

Este factor de contexto lleva implícito una serie de elementos de contexto que requieren una acción coordinada entre empresas, la administración pública y las organizaciones empresariales para la definición de políticas.

Las organizaciones empresariales, como es el caso de Vitartis, tienen la capacidad de actuar como intermediarios entre las empresas y la administración pública, facilitando un diálogo continuo para identificar necesidades y proponer políticas que fomenten la estabilidad laboral y del entorno, hacerlo atractivo a nuevos profesionales y fomentar la fidelización del talento.

Algunas de las recomendaciones sugeridas a la administración pública a considerar en este ámbito son:

Estabilidad jurídica del entorno: Esto implica mantener un marco legal claro, actualizado y ajustado a las necesidades de las empresas.

Incentivos fiscales: Ofrecer ayudas y facilidades a empresas que promuevan la estabilidad laboral y el desarrollo de proyectos a largo plazo.

Bonos transporte: Frente a territorios que disponen de infraestructuras de movilidad con mucha capilaridad, los núcleos rurales no pueden hacer uso de esos beneficios de la administración por carecer de la infraestructura. La Administración Pública podría reducir este desequilibrio a través de **compensación** del coste del carburante en casos en los que los desplazamientos entre centros de trabajo y núcleos de población excedan unos determinados kilómetros.

Apoyo a la conciliación laboral y familiar: Implementar **políticas que faciliten a las empresas establecer medidas de conciliación**, flexibilidad de horarios, teletrabajo, disponer de guarderías propias...

Ofrecer **apoyo y recursos para programas de investigación, innovación y emprendimiento** que generen oportunidades laborales sostenibles a largo plazo.

Transparencia y agilización de trámites administrativos: **Simplificar y agilizar los procedimientos burocráticos** facilitará el establecimiento y crecimiento de empresas en determinadas regiones.

Adaptación de la oferta formativa

Adaptar la oferta formativa a las necesidades de las empresas es esencial para mejorar la competitividad, la productividad y la capacidad de adaptación en un mercado laboral en constante cambio.

Debido a su papel facilitador, la administración pública puede contribuir significativamente a la adaptación de la oferta formativa a las **necesidades del mercado laboral** impulsando la colaboración entre instituciones educativas, centros de formación y empresas. De este modo, todos los agentes actuarán de manera orientada y coordinada en generar una oferta de empleo que resulte atractiva para esos segmentos de población para los que el sector no es una opción en la actualidad.

Se proponen las siguientes acciones:

- **Colaboración con los centros de enseñanza:** El problema debe ser abordado desde la raíz. Analizar la oferta formativa de la que se nutre la industria, y trabajar codo con codo con los centros educativos en la generación de una actividad perfectamente **alineada** con el sector, es clave de cara a diseñar programas de formación que tengan un encaje directo e inmediato en las operaciones de las diferentes compañías.
- **Promoción de la formación profesional.**
- Implementar programas que fomenten la **formación continua** entre los trabajadores. La administración podría colaborar con empresas y centros educativos para facilitar el acceso a estos programas.

- Facilitación y promoción de **programas de prácticas empresariales**. Que las personas dispongan de planes de prácticas atractivos en las compañías del sector mucho antes de terminar sus estudios, puede ayudar a que los estudiantes sepan y conozcan por dentro cómo son estas empresas, y así, puedan tomar **decisiones mejor informadas** a la hora de decidir dónde quieren trabajar.

Este tipo de actuaciones ayudarán a evitar el envejecimiento del sector y la generación de las tasas de reemplazo necesarias para que la actividad sea competitiva en el presente y en el futuro.

4 Impulso a la revolución tecnológica

Un sector que suele ser identificado como intensivo en mano de obra, puede resultar poco atractivo para personas jóvenes más atraídas por el “*glamour*” de la tecnología. Por otro lado, desempeña un papel fundamental en la **competitividad y crecimiento** de la industria alimentaria, así como en la generación y mejora del empleo. En la línea de lo hablado en los puntos anteriores, la tecnología debe estar presente en el discurso. Una industria que afronta retos tan brutales como el cambio climático, o la competencia con otras geografías, los problemas en las cadenas de suministro, o el alza de precios, debe tener una apuesta clara por innovar e introducir de manera progresiva soluciones tecnológicas en el sector.

Por otro lado, la digitalización juega un papel fundamental en la **atracción de talento joven hacia áreas rurales**. Al ofrecer oportunidades laborales flexibles o la opción de desempeñar trabajos remotos, permite a los jóvenes desarrollar su carrera profesional desde cualquier lugar, sin necesidad de residir en zonas urbanas.

- Desarrollo de **infraestructuras**. Disponer de una buena infraestructura digital, como el acceso a **internet de alta velocidad**, convierte a las zonas rurales en destinos atractivos para los profesionales que buscan su desarrollo laboral en un entorno que les permita disfrutar de una mejor calidad de vida.
- Proporcionar **asesoramiento** técnico y apoyo financiero para la modernización de la industria alimentaria a las empresas con menos recursos.
- Desarrollar e implementar políticas que fomenten la **transformación digital** de la industria alimentaria en **áreas rurales**.
- Facilitar el acceso de los profesionales a programas de **formación y capacitación** en tecnologías digitales avanzadas.



Estos puntos sólo son un compendio de posibles líneas de trabajo para ayudar al sector a ser más atractivo para perfiles de gente más joven, perfiles con una clara orientación por la tecnología y nuevas inquietudes profesionales, que sientan que están trabajando en un sector de futuro.

5

Estrategias de visibilización del sector agroalimentario

La Administración Pública puede desempeñar un papel fundamental para **potenciar la imagen que proyecta el sector agroalimentario de Castilla y León**. Se trata de una actividad arraigada intrínsecamente al territorio, que juega un papel fundamental en la economía nacional, por lo que es necesario contar con el apoyo de las instituciones para poner en valor este rol y mostrarlo como una actividad económica estable donde desarrollar una trayectoria profesional a largo plazo.

Se destaca la importancia de la **colaboración** entre empresas del sector, la administración pública y las instituciones educativas para ofrecer información sobre las posibilidades de desarrollo profesional y opciones laborales que ofrece la industria de su entorno más cercano o lugares de residencia para fomentar la retención de talento en la Región.

La contribución de la Administración Pública puede llevarse a cabo con la creación de contenidos y relatos sobre el sector que sean capaces de mostrar el orgullo y la importancia que tiene el trabajo que se desarrolla en la industria alimentaria regional, un sector en el que tradición, innovación y digitalización van unidos de la mano con una cada vez mayor demanda de profesionales altamente cualificados.



Recomendaciones para la implicación de la Administración Pública:

Implementar estrategias concretas que fortalezcan la conexión entre los profesionales del sector y la sociedad en general.

Proyección de un mensaje atractivo y coherente donde se destaque el papel de la innovación y la tecnología en el sector, al igual que las historias personales de los profesionales que forman parte de él. Esto no solo generará un sentido de orgullo entre los profesionales del sector, sino que también atraerá a potenciales candidatos que se identifiquen con estas narrativas.

Puesta en marcha **campañas de divulgación** destinadas a destacar la fundamental labor que se lleva a cabo a lo largo de toda la cadena de valor de la producción de alimentos y subrayando la importancia estratégica del sector en la economía nacional, donde puedan conectar con los valores e historias detrás de cada empresa.

Cobra especial relevancia la presencia de estas campañas en **redes sociales**, donde se encuentran presentes en su mayoría los jóvenes en las primeras etapas de su trayectoria laboral.

En este ánimo de visibilizar el sector, resulta fundamental la implicación de la comunidad educativa. Hacer a los futuros profesionales partícipes de los retos a los que se enfrenta el sector y la alta demanda de perfiles específicos y transversales ayudará a dejar atrás percepciones anticuadas y erróneas sobre trabajos poco cualificados que distan de la realidad del sector.

4. Glosario de términos

En el motor de gestión se mide el estilo e impacto que el modelo de liderazgo tiene sobre los profesionales de la Organización. En los Estilos de Liderazgo se trabaja sobre dos factores: el Respeto y el Permiso. De la combinación de ambos factores surgen 4 zonas que nos permiten entender el tipo de liderazgo que predomina en la Organización y en el que pueden encontrarse la Compañía y/o los equipos de trabajo:

Colaboración e inclusión

En esta zona, el estilo de liderazgo en la organización se caracteriza por dar a los equipos el margen de autonomía necesaria para hacerles sentir la propiedad de su trabajo; y con un nivel de atención que permite al profesional sentir que se le valora y reconoce, no sólo por lo que hace, sino también por lo que es y representa.

Paternalismo

En esta zona, el liderazgo responde a un estilo de gestión apalancado en la consideración y valoración del profesional en la esfera de lo personal. Por contra, en el ámbito laboral, la persona no dispone de la libertad necesaria para realizar su trabajo según su criterio propio, sino que su rol está circunscrito a órdenes y directrices de terceras personas.

Utilización

En esta zona, el liderazgo responde a un un estilo de gestión apalancado en amplios márgenes de libertad del individuo para hacer su trabajo, llegando a extremos en los cuales no se tiene en cuenta al profesional como persona, algo que puede transmitir la sensación de ser un mero recurso para la Organización/responsable.

Exclusión e irrelevancia

En esta zona, los líderes no consideran ni a la persona ni su trabajo, algo que hace que ésta se sienta excluida y sin importancia dentro de la Compañía.



En lo referente al **Impacto del Liderazgo**, la preferencias de las personas en cuanto al margen de maniobra necesario para tomar decisiones y el nivel de aportación que necesitan dan lugar a 5 posibles escenarios:

Equilibrio

La persona disfruta de los niveles de autonomía necesaria y sus opiniones y aportaciones son tenidas en cuenta

Mismanagement

La persona necesita directrices claras sobre el desempeño de su trabajo, y por contra, el modelo de gestión en el que trabaja se caracteriza por tener excesivos márgenes de libertad, en los que las reglas y las normas no están bien definidas. Esto le provoca sensación de descontrol a la hora de hacer lo que se espera de ella.

Micromanagement

La persona disfruta en ámbitos de trabajo con mucha libertad de actuación y decisión, y por contra, el modelo de gestión en el que trabaja se caracteriza por recibir directrices claras y concisas con escaso margen de maniobra para hacer las cosas según el criterio propio.

Impotencia

La persona carece de la capacidad necesaria para influir en la toma de decisiones y esto se traduce en una percepción de escaso impacto en su trabajo.

Bloqueo

La persona resulta anulada en un entorno en el que no se le da libertad alguna y donde tampoco se tiene en cuenta su opinión.