Retos del responsable de Recursos Humanos en **el sector agroalimentario.**

Fresh
Agrifood Open Educational Resources for Human Capital Managers

FUNDACIÓN equipo humano

18 Años | equipo humano
Soluciones innovadoras en gestión de personas

Índice de contenidos.

1 Introducción.

2 ¿Cuáles son las necesidades detectadas en materia de rrhh en las pymes en el sector agroalimentario?

3 Datos sociodemográficos de la encuesta.

4 La gestión eficaz de los recursos humanos: ¿sabes cuál es su impacto en las organizaciones?

5 Necesidades detectadas: una puerta abierta para la gestión estratégica de RRHH.

6 Conclusiones de las necesidades detectadas en RRHH.

7 Conocimientos específicos de los gerentes de pymes en RRHH.

8 Desafíos que se proponen los managers.

1. Introducción

La atracción del talento, el aumento de la productividad así como la mejora de las relaciones interpersonales entre las preocupaciones del sector agroalimentario.

Según un estudio comparativo a nivel europeo del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE) la industria agroalimentaria es la principal actividad manufacturera europea, representando el 14,9% de la facturación total en la UE con aproximadamente 287.000 empresas siendo el 99,1% Pymes.

En España, el sector de la industria agroalimentaria desempeña un papel clave en la economía nacional. Según el informe del Sector Agroalimentario en España (2017) realizado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, **las PYMES suponen un 96,3% del total de empresas que forman parte de este sector, y las microempresas (menos de 10 trabajadores) un 76,6%.** En este sector, se facturan más de 93.000 millones de euros y emplea a casi medio millón de personas. Por esto, supone uno de los primeros sectores de la economía española.

1. Introducción

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) en su estudio sobre el Sector Agroalimentario en España, nos indica algunas cifras importantes respecto al sector. En España, la Industria Agroalimentaria representa el 20,5% de las ventas netas de producto y el 18,3% de las personas ocupadas. Cuenta con 28.278 empresas (14,3% del sector industrial español) que dan empleo a 353.965 personas (18,3% del sector industrial), con 93.396 M€ de ventas netas (20,5% del sector industrial) y 19.721 M€ de valor añadido (15,5% del sector industrial), lo que representa el 1,9% del PIB español.

Haciendo referencia de forma breve a las perspectivas para el sector agroalimentario a nivel nacional, se concluye, según el estudio nombrado, que **las perspectivas de venta y crecimiento son prometedoras** sobre todo por el aumento del poder adquisitivo, que repercute de manera directa en el incremento del consumo. Además, las exigencias de consumo son cada vez más elevadas, creando nuevos productos que dan lugar a la incorporación de nuevos desarrollos tecnológicos, sin los cuales no se podría competir en el mercado actual.

La situación cambiante de los mercados mundiales fomenta que únicamente **las empresas con competencias en RRHH sean las mejor posicionadas en dichos mercados**, puesto que podrán superar cualquier desafío empresarial que se les presente.

En un estudio realizado por el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) en 2015, se **demostró que la gestión de RRHH en las empresas, incluyendo a las PYMES, es un ingrediente muy relevante para maximizar la calidad del empleo.** Sin embargo, esta fuente de ventaja competitiva no es usada ni desarrollada por muchas de las empresas de este sector por la falta de importancia que se le atribuye a esta área empresarial.

Por este desequilibrio notorio, **el proyecto FRESH tiene como objetivo estudiar las necesidades y potencialidades de los departamentos de personas en PYMES agroalimentarias, a fin de corregir esas carencias a nivel de políticas de RRHH.**

2. ¿Cuáles son las necesidades detectadas en materia de RRHH en las pymes en el sector agroalimentario?

Los RRHH están tomando cada vez más importancia por su implicación en una serie de procesos organizacionales de gran relevancia. Una gestión eficaz de los RRHH permite **optimizar los recursos disponibles y obtener mayores beneficios** con menores costes.

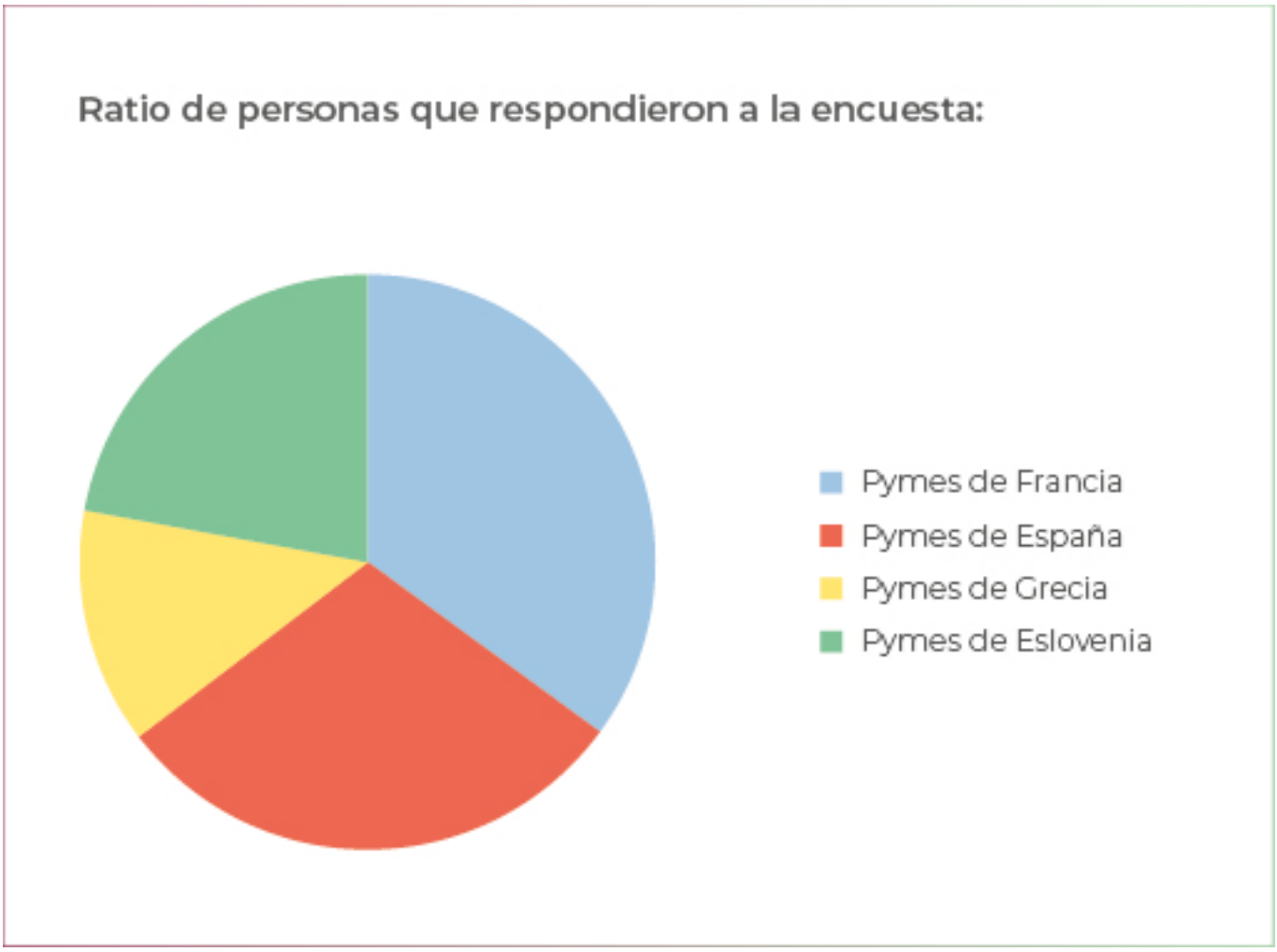
Los factores que intervienen son diversos, destacando la **profesionalización de los empleados/as** o la innovación tanto en tecnología como en estrategias. Hay numerosas investigaciones que demuestran este hecho, pero también hay otras que se centran en determinar las necesidades que puede tener un grupo de empresas en materia de RRHH, con la finalidad de establecer las bases de una gestión de personal eficiente.

De este modo, y dentro del marco del proyecto FRESH, se desarrolló una encuesta para **detectar las necesidades de las empresas del sector agroalimentario**, y así poder desarrollar de una manera más eficiente uno de los principales resultados del proyecto: un curso online de Recursos Humanos con el motivo de mejorar la gestión en las mismas.

Con este proyecto, se pudo recopilar un total de **111 encuestas** en las que se manifiestan las necesidades y los conocimientos que poseen los managers de Recursos Humanos de empresas pertenecientes a países como Francia, España, Grecia, Chipre y Eslovenia.

3. Datos sociodemográficos de la encuesta:

En primer lugar, se muestra la procedencia de las respuestas de la encuesta **"Necesidades en materia de RRHH en el sector agroalimentario"**, encontrándose la siguiente distribución:



Gráfica 1. Datos sociodemográficos de la muestra.

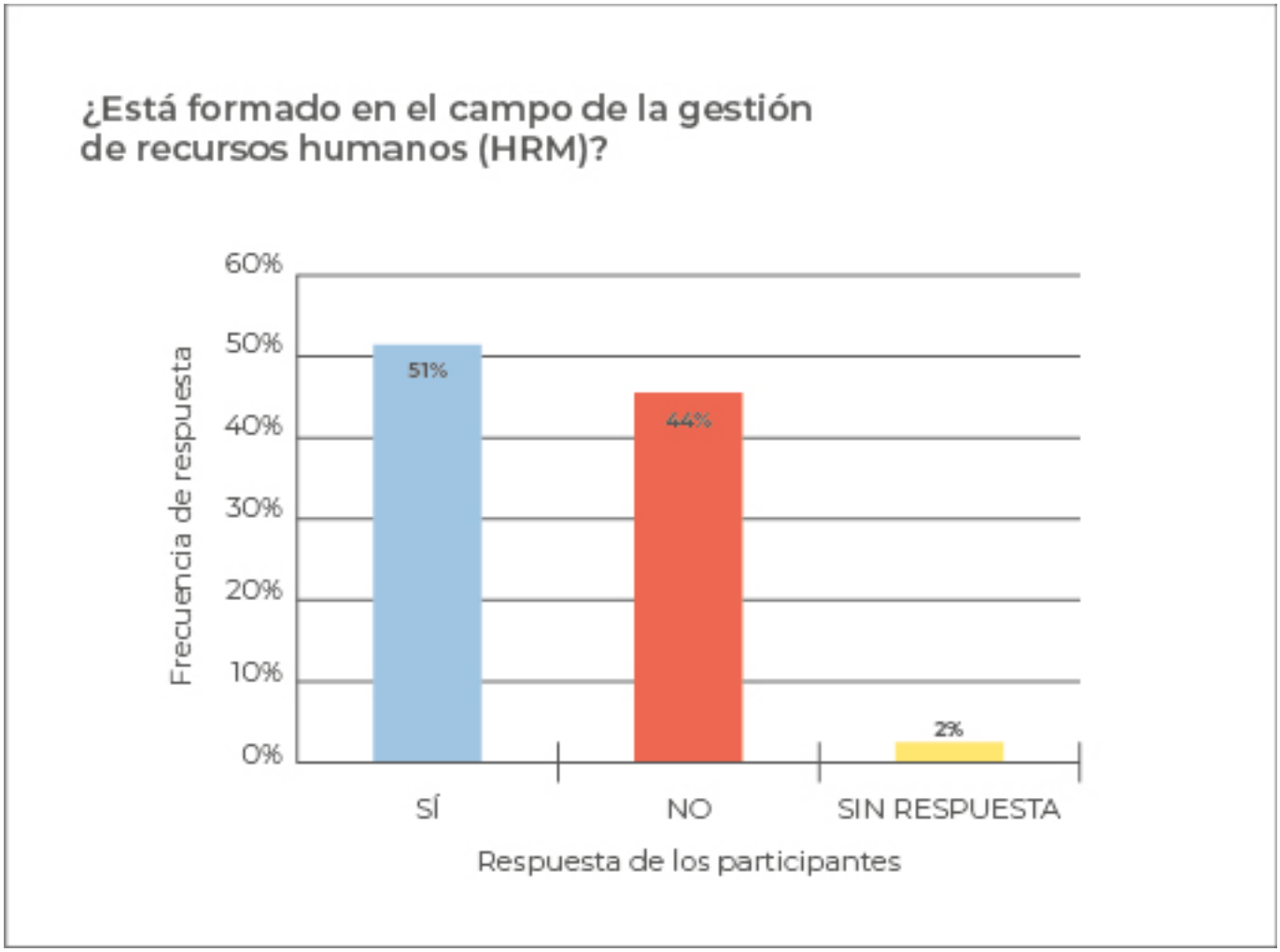
Las PYMES de Francia representan la mayor proporción de la muestra, poco más de un tercio de la misma (36%), seguida de las españolas (con un 29%). Luego, se encuentran las PYMES de Eslovenia y Grecia con un 22% y un 13% respectivamente.

3. La gestión eficaz de los recursos humanos: ¿sabes cuál es su impacto en las organizaciones?

A través de la encuesta, se pudo obtener información general sobre la existencia de un departamento de RRHH y el conocimiento y formación de los managers y gerentes en esta materia.

Gráfica 2. Estadísticas porcentuales de la existencia de departamento de RRHH en la muestra.

Tal y como se muestra en la *gráfica 2*, la mayoría de los directivos de las PYMES (66%) informan que su empresa tiene un departamento de recursos humanos (más de la mitad de la muestra). Por el contrario, **un tercio de ellos (33%) señalan que no disponen de un departamento específico para la gestión de personal.**



Gráfica 3. Datos sobre formación en materia de RRHH.

En cuanto a los conocimientos en RRHH, en la *gráfica 3* se puede observar que hay un alto porcentaje de gerentes que cuentan con una formación específica en materia de RRHH. Un cuarto de estos señalan que no disponen de formación en este campo, lo que indica que **no presentan las habilidades y competencias necesarias para una gestión adecuada.**

En concreto, la mitad de los gerentes de las PYMES están formados en RRHH, estando el porcentaje de respuesta afirmativa en 51%. También hay una frecuencia elevada de respuesta negativa, es decir, casi la otra mitad de las PYMES no tienen ninguna formación en este campo (44%).

Observando ambas gráficas, se puede concluir que más de la mitad de la muestra de PYMES agroalimentarias tienen un departamento de recursos humanos y también formación en este ámbito.

Luego, hay PYMES con un departamento de RRHH pero sus directivos no tienen formación en gestión de personal. En el peor de los casos, también **existe una muestra relevante de empresas que no tienen un departamento de gestión de personas y no tiene formación acerca de cómo hacerlo de forma eficaz.**

Dentro de una empresa, es prácticamente necesario disponer de una política de RRHH que permita orientar y administrar a los empleados/as de forma correcta y efectiva. Esto quiere decir que se deben tener concretadas las funciones y tareas, las responsabilidades y las exigencias de cada puesto de trabajo; debe haber una buena regulación de las condiciones laborales; s**e tiene que alinear al personal con la cultura de la organización** (misión, visión y valores) y se deben establecer políticas de desarrollo profesional y de formación, entre otras.

Todos estos elementos van a permitir que los trabajadores/as no realicen tareas que no les corresponde, **que la fuerza de trabajo vaya en consonancia con la cultura y objetivos de la empresa**, que el clima de trabajo sea el óptimo y los empleados/as estén satisfechos/as y motivados/as.

Estos factores son muy determinantes para la evolución y desarrollo de una organización y, por ello, una adecuada formación de los gerentes y responsables en materia de gestión y dirección de RRHH, así como el establecimiento de las bases de una buena política que incluya todas las áreas de la gestión de personal, **posibilita la alineación entre la estrategia corporativa, la cultura en los colaboradores/as y los empleados/as de la organización.**

Esta situación, en la que empresas de este tipo no cuentan con departamento de RRHH o no tienen formación específica sobre su gestión, es muy recurrente entre las PYMES de los diferentes países europeos.

Esto se debe a que, al ser organizaciones que cuentan con un número de personas relativamente reducido, su principal foco es el incremento de la productividad y la obtención de beneficios para poder sobrevivir en el mercado. No obstante, esto no se puede conseguir sin un recurso esencial: **las personas**. Los empleados/as son un pilar imprescindible en cualquier organización, puesto que sin ellos/as, no se pueden conseguir estos objetivos finales que son perseguidos por las empresas.

Por estos motivos, l**a gestión eficiente del personal está cobrando cada vez más importancia en la sociedad actual.** Los empleados/as no son simples máquinas que realizan tareas y que carecen de sentimientos, sino que son personas que se comportan en función de percepciones y emociones y, por tanto, hay que gestionarlos de la mejor forma posible.

Con esto, se detecta de forma general **la necesidad de que los gerentes de las organizaciones tengan formación en este ámbito de una manera más profunda**, incluyendo las diferentes áreas que engloba este campo, con la finalidad de poder mejorar la gestión de las personas que las integran y mejorar del mismo modo el rendimiento de las mismas, ya que tiene un impacto directo sobre los resultados corporativos.

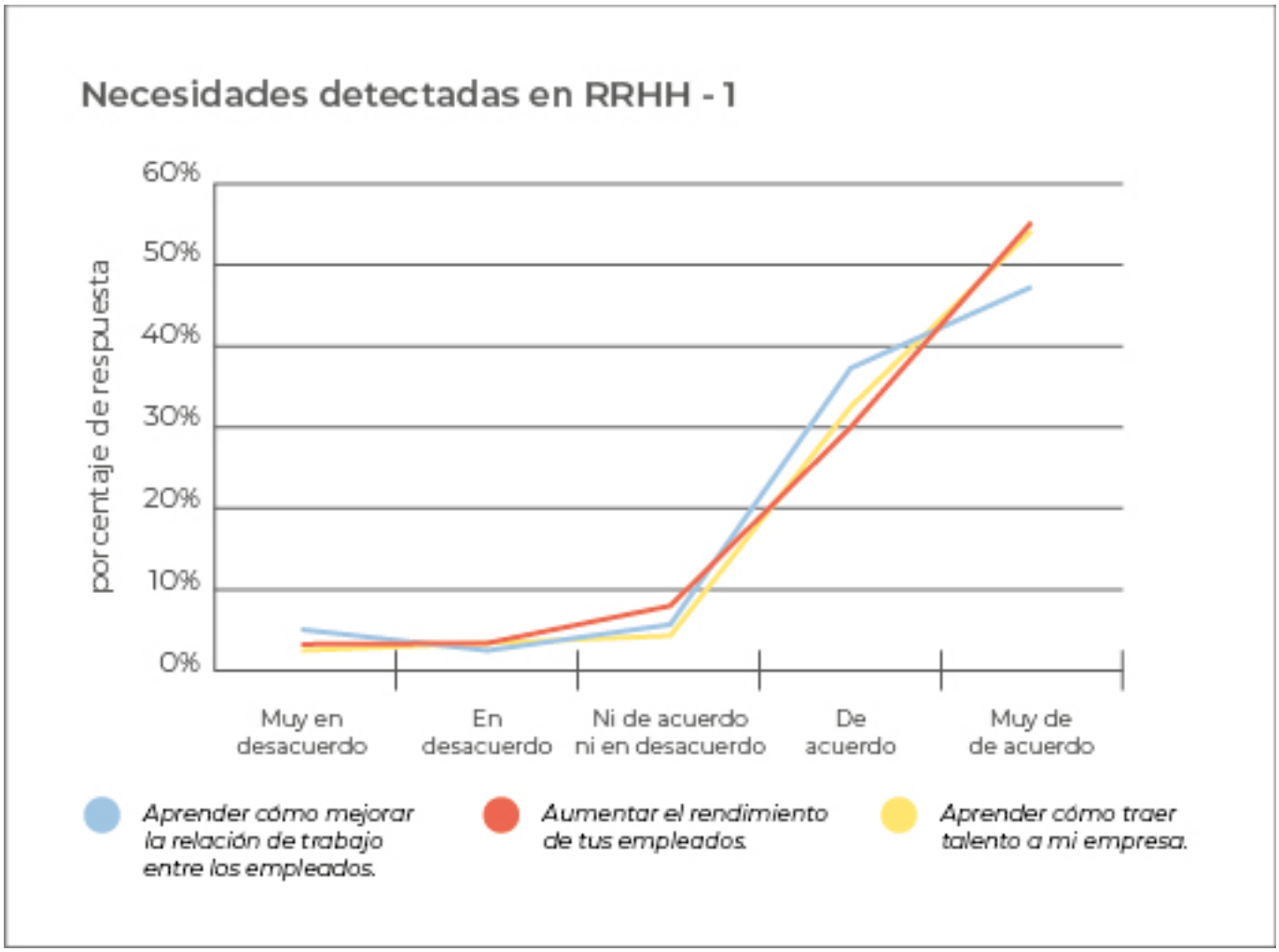
Complementario a la formación, **se debe establecer un departamento bien estructurado y organizado** que posibilite el diseño y la implantación de políticas de RRHH anuales (selección, evaluación del desempeño, desarrollo de personal, etc.) **que garanticen una serie de resultados** medidos a través de indicadores objetivos. Además, a estas políticas se les debe hacer un seguimiento para ver que se están implantando de la forma adecuada.

En una empresa pequeña o mediana cuesta mucho más invertir en un departamento concreto para gestionar una cantidad de empleados/as reducida, sin embargo, debido a las exigencias del mercado actual, **se hace cada vez más necesario.**

En definitiva, las prácticas y políticas de RRHH eficientes y orientadas a la estrategia de negocio de la organización se relacionan con mejores resultados, tales como: **reducción de la rotación de personal, aumento de los niveles de productividad que traen consigo mayores beneficios, y mayor compromiso y satisfacción que se reflejan en un clima laboral favorable.**

4. NECESIDADES DETECTADAS: UNA PUERTA ABIERTA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH:

A continuación, de una forma más detallada, se exponen las principales conclusiones en cuanto a diferentes aspectos que se han preguntado en la encuesta. Lo que se pretende medir principalmente es el grado de interés de los gerentes en varias áreas de los RRHH, cuantificándose mediante una escala de acuerdo del 1 al 5. Indicando 1 un nivel bajo de interés en mejorar o incidir sobre un ámbito y el 5 un interés elevado en mejorar el área de RRHH.



Gráfica 4. Atracción del talento, mejora de las relaciones y rendimiento.

De forma general, estos datos arrojan que aproximadamente el 50% de las PYMES reconocen que hay una serie de necesidades que se deben suplir para mejorar la gestión de las personas que forman parte de la organización.

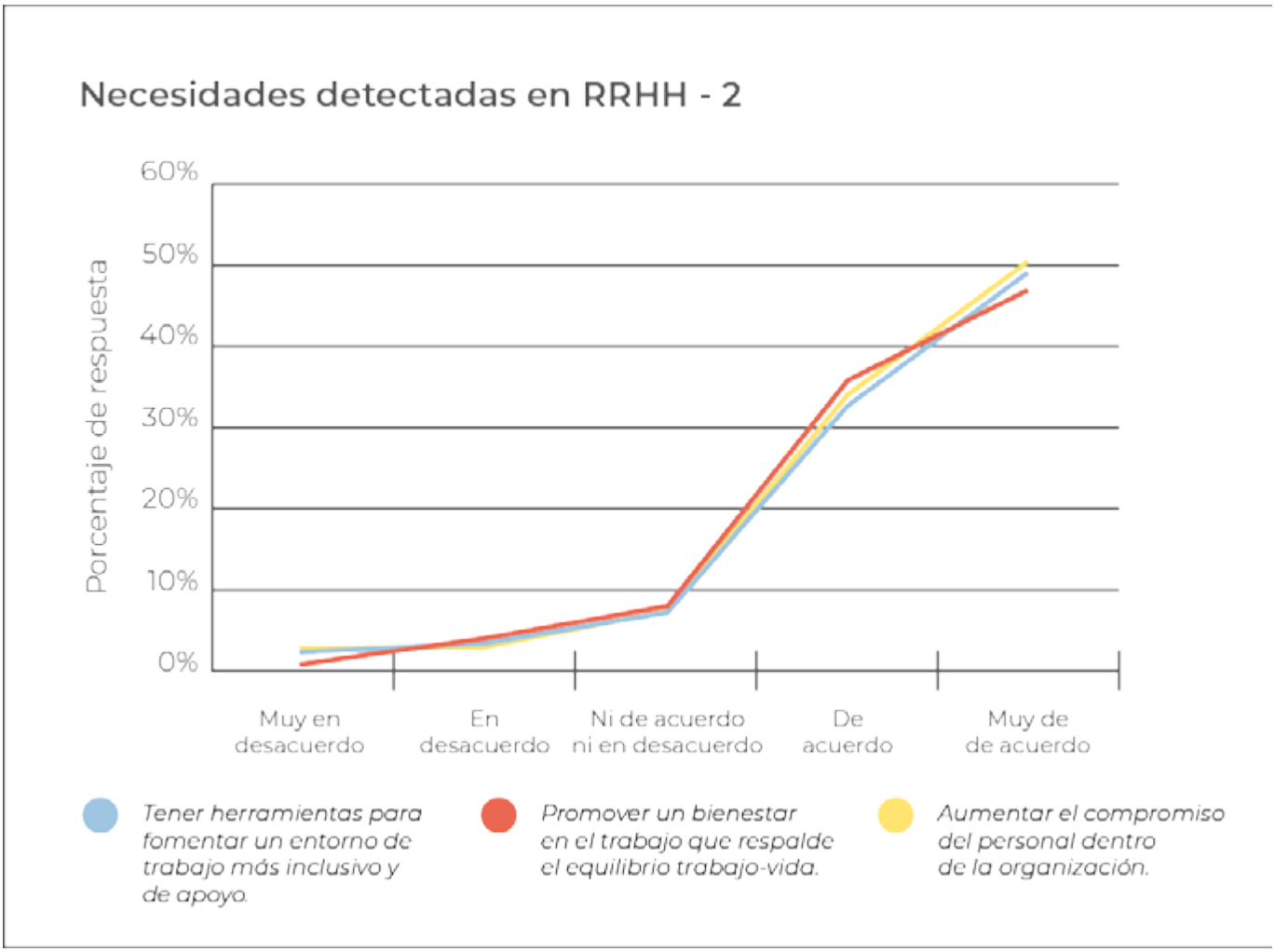
Esto quiere decir que **tienen interés en mejorar** en dichas áreas y que muestran iniciativas en poder incrementar una serie de habilidades y competencias en diferentes áreas de los RRHH.

En la *gráfica 4*, se muestran datos referentes a la relación interpersonal, el incremento del rendimiento y la atracción del talento. Para aclarar conceptos, la **relación interpersonal en el trabajo** se determina como la interacción recíproca constructiva entre dos personas, en este caso, entre miembros de la organización.

Esta relación debe ser de calidad y esto depende de elementos que concurren en una empresa, como una buena comunicación entre los colaboradores (tanto vertical como horizontal), el clima laboral, la equidad entre los puestos de trabajo y la confianza generada en los equipos.

Por otro lado, **la atracción del talento** es una capacidad que presentan algunas empresas para atraer personas con potencial. Se puede llevar a cabo de diversas maneras y depende de varios factores la propia marca del empleador, la capacidad de los empleados/as para quedarse en la empresa en función de las condiciones ofrecidas o el uso de métodos de selección de personal innovadores. El **rendimiento**, por su parte, se refiere a la capacidad de los empleados de lograr los objetivos propuestos y de impactar sobre los resultados corporativos.

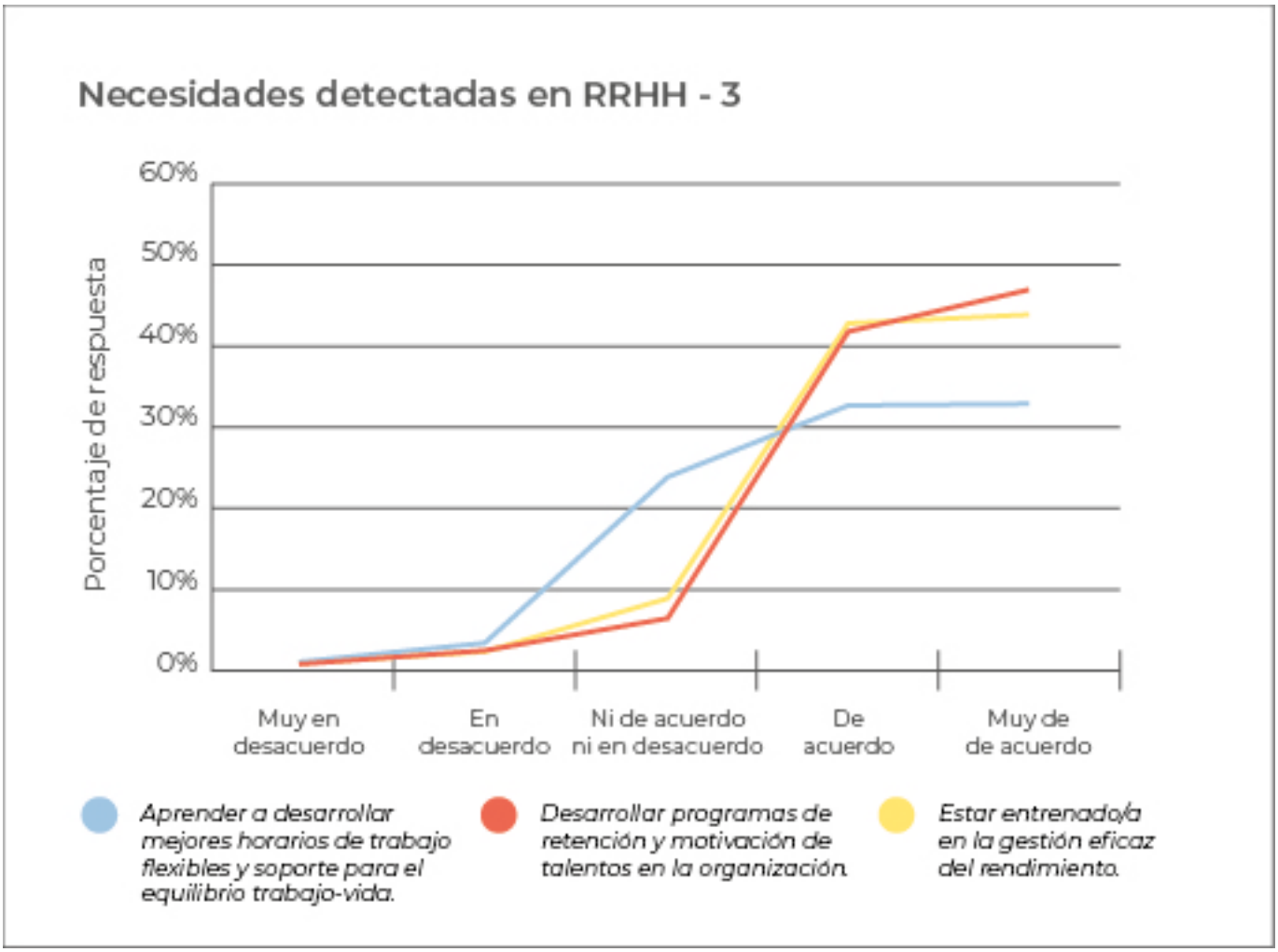
Estos tres elementos siguen una línea general de respuestas, alcanzando (o superando incluso) el 50% de respuestas en los niveles 4 y 5, lo que indican un elevado grado de acuerdo en mejorar estos aspectos.



Gráfica 5. Entorno inclusivo, equilibrio ámbito laboral-personal y compromiso.

En la *gráfica 5* aparece el fomento del entorno de trabajo inclusivo, que hace hincapié la diversidad e inclusión de personas de diversas características, talentos o puntos de vista, reconociendo la contribución de cada uno.

Se observa que estos factores forman parte de las preocupaciones principales en más de la mitad de los gerentes de PYMES agroalimentarias, puesto que el 35% de los gerentes optaron por el nivel 4 y un 50% por el nivel 5.



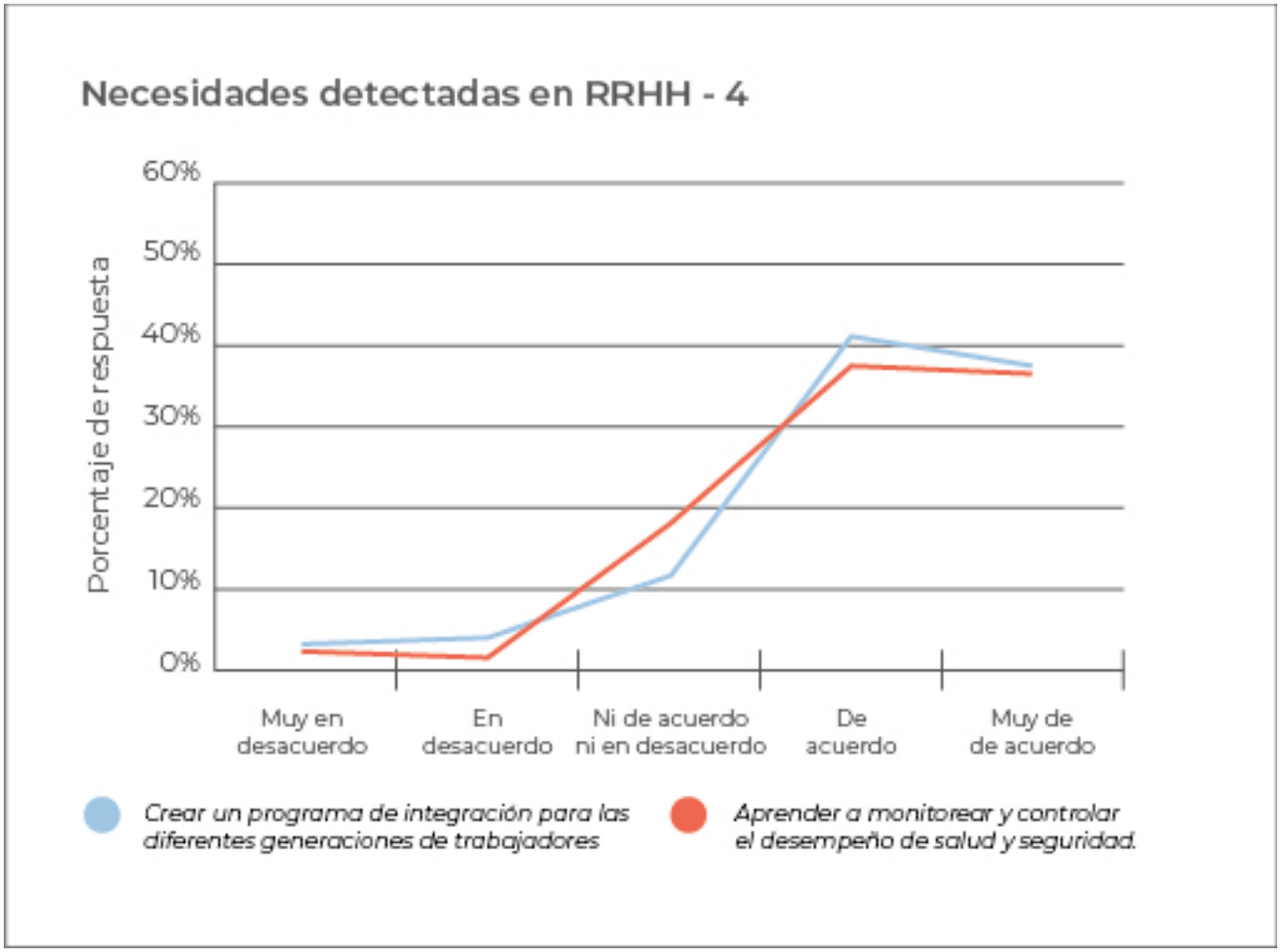
Gráfica 6. Flexibilidad laboral, gestión del rendimiento y retención y motivación del talento.

Por otro lado, se obtuvieron respuestas en relación a la **flexibilidad laboral** basada en la modificación de la jornada para hacerla más flexible en función a las necesidades personales de los empleados, a los programas de retención y motivación del talento, que son aquellas políticas y estrategias destinadas a mantener a colaboradores con

talento y gran desempeño mediante la motivación continua de los mismos, y a la **gestión eficaz del rendimiento** de los empleados por parte de los managers, tal y como se ilustra en la *gráfica 6*.

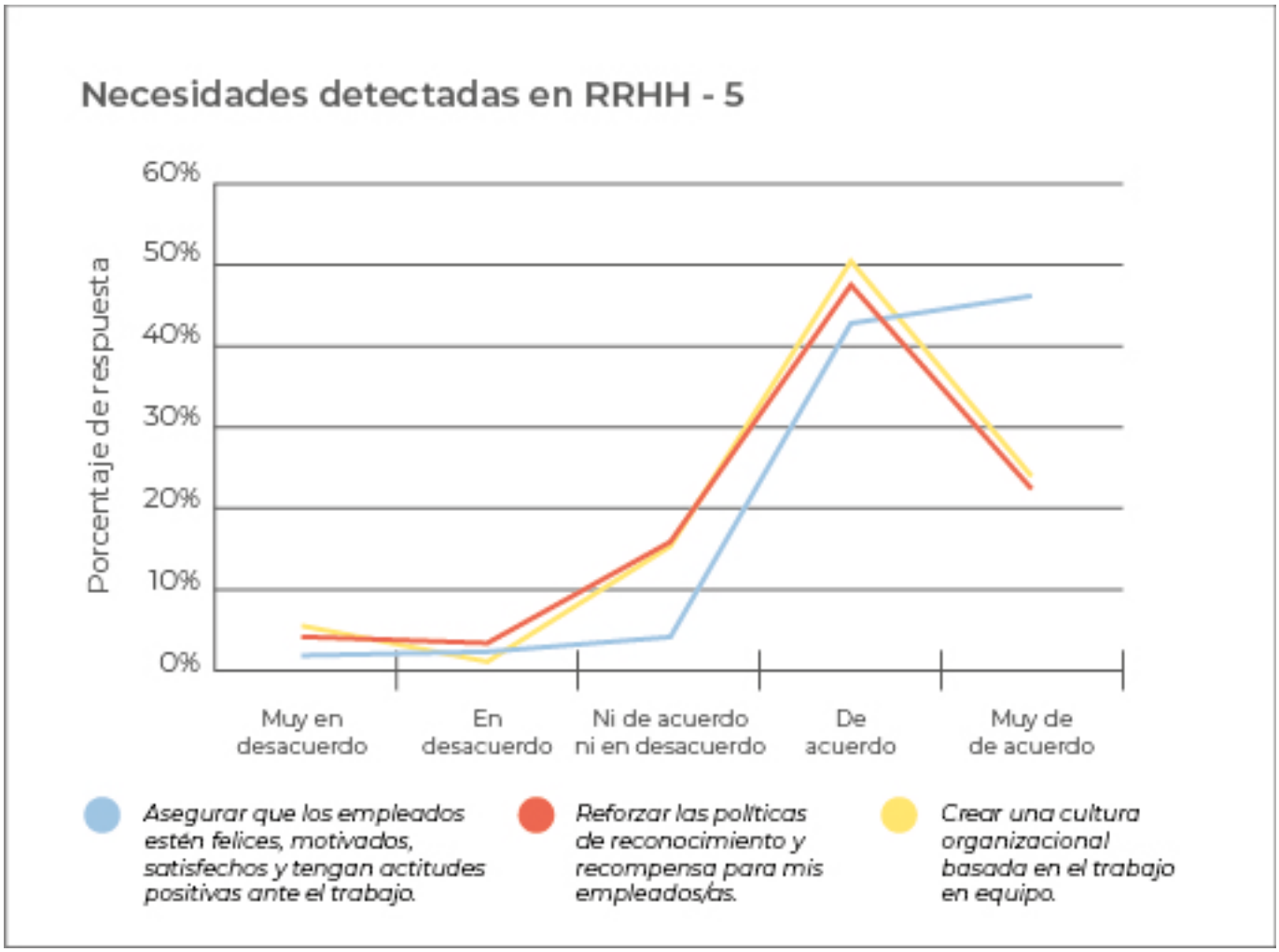
El desarrollo de un trabajo flexible es el ámbito con menor puntuación (34% de respuesta tanto en los niveles 4 y 5), interpretándose como que estas áreas no son percibidas como las más importantes a fomentar y desarrollar.

La mitad de los gerentes, por otro lado, sí consideran más importante la gestión adecuada del rendimiento y la retención y motivación del talento en la empresa, superando el 40% en los niveles 4 y 5.



Gráfica 7. Integración de generaciones y salud y seguridad en la empresa agroalimentaria.

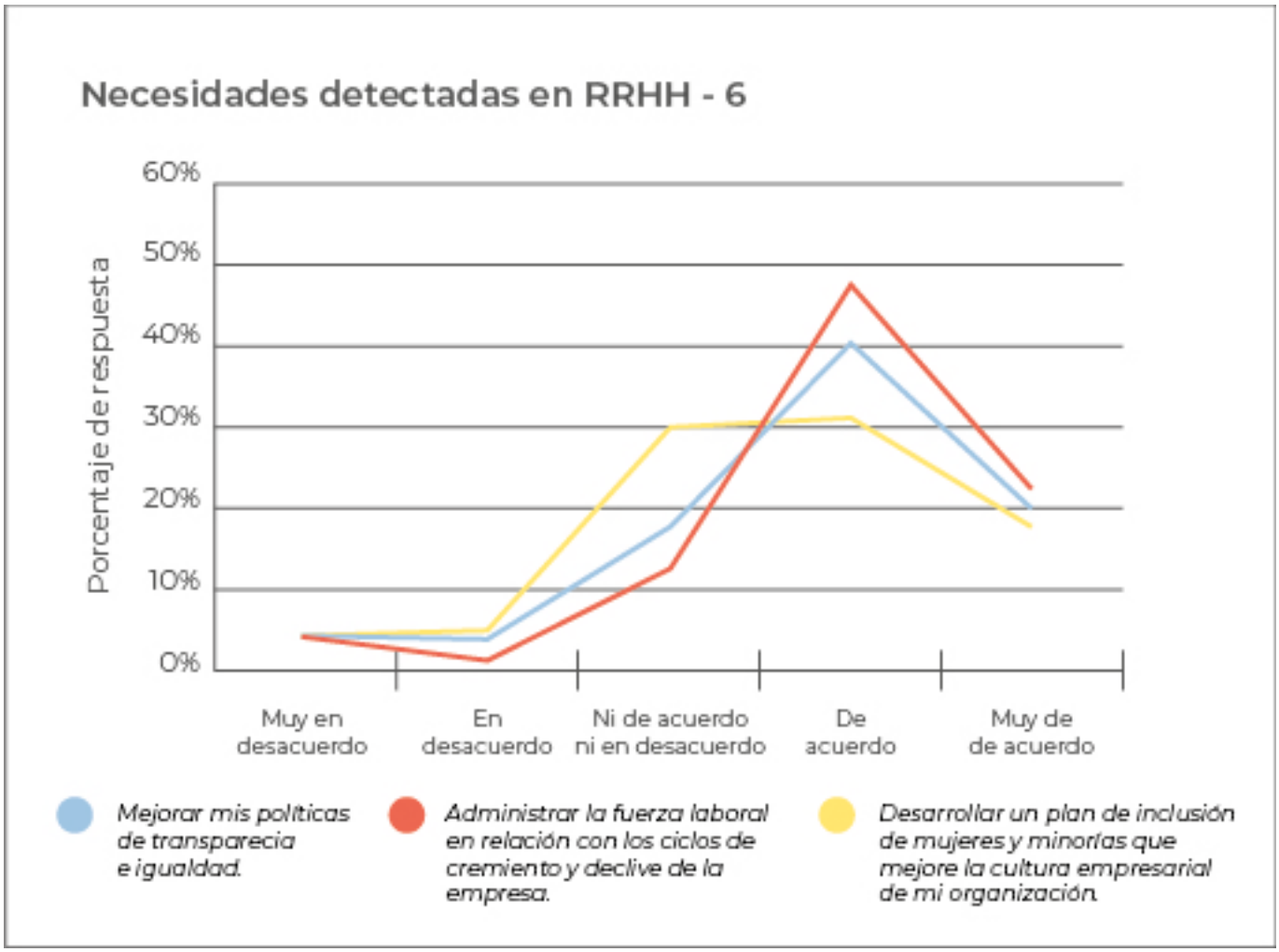
Las cuestiones de la gráfica 7 arrojan datos sobre el interés de los managers en dimensiones como la **gestión de generaciones para una mejor integración de todo el personal en la empresa y el control de la salud y seguridad**, referido este último sobre todo a las medidas de Prevención de Riesgos Laborales. Mantienen un nivel intermedio-alto, situando el grueso de la muestra en un nivel de "de acuerdo" (ronda el 40%).



Gráfica 8. Bienestar en el trabajo, trabajo en equipo y políticas y reconocimiento.

En la *gráfica 8* se hace referencia al **bienestar en el trabajo**, que consiste en establecer condiciones que aseguren en los empleados unos niveles de felicidad, motivación y satisfacción elevados para repercutir positivamente en las actitudes de los mismos, a **las políticas de reconocimiento** y recompensa caracterizadas por la implementación de medidas dirigidas a reconocer el buen trabajo de los empleados y a recompensar el desempeño, y por último, la importancia del **trabajo en equipo en la empresa.**

Así, la mayor frecuencia de respuesta se sitúa en el nivel 4 de acuerdo, tanto en la dimensión de reforzar políticas de reconocimiento y recompensa para los empleados (46%) como en el fomento del trabajo en equipo (50%), lo que indica una preocupación por reconocer las acciones de los empleados y recompensarlos de forma adecuada y por promover valores fundamentados en el trabajo en equipo. La motivación y satisfacción (bienestar) tiene una puntuación más repartida entre los niveles 4 y 5, rondando el 40-45%.



Gráfica 9. Administración de personal y planes de igualdad.

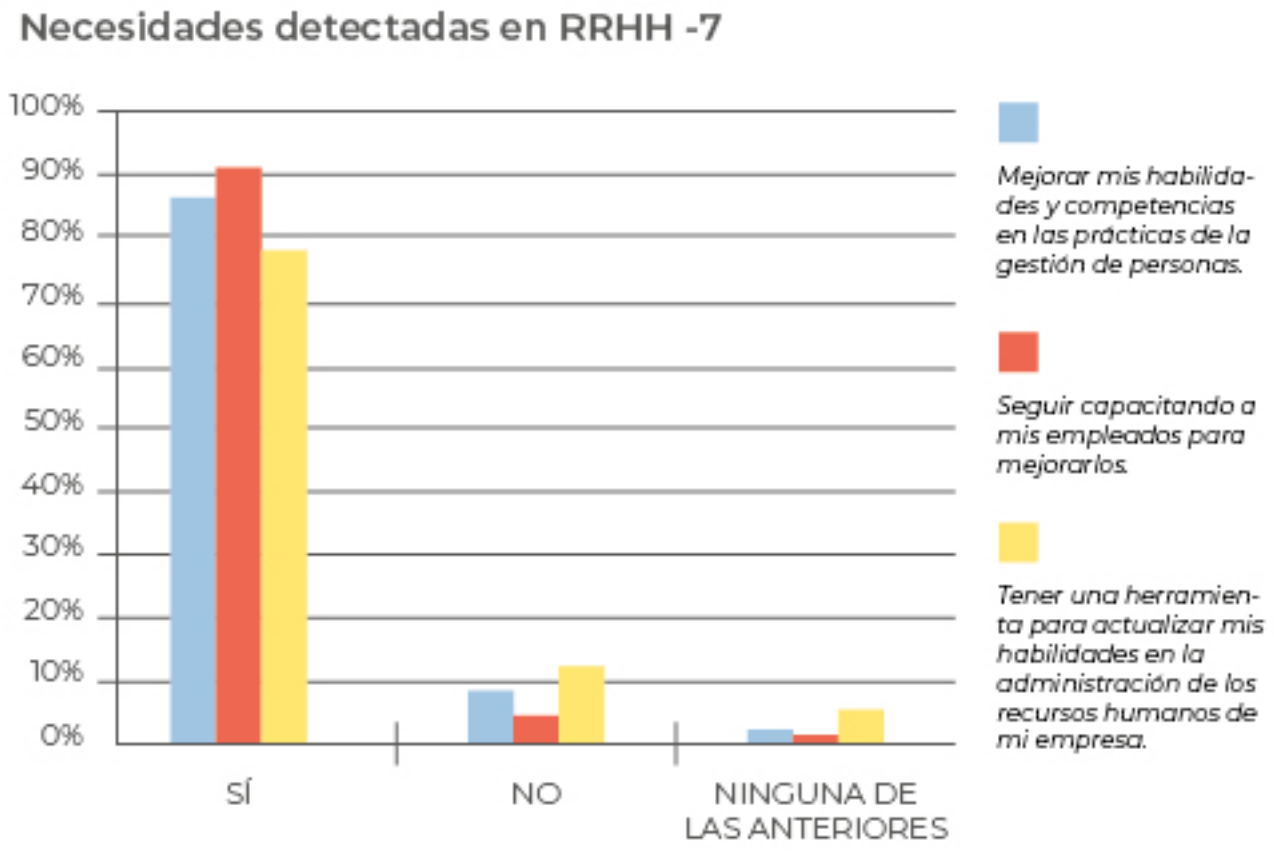
El desarrollo de un **plan de inclusión de mujeres y minorías** tiene una puntuación más repartida que el resto de cuestiones. La puntuación más alta se encuentra en el nivel 4 con un 36% de respuestas por parte de los gerentes, teniendo en cuenta que el resto de cuestiones, como **la mejora de la transparencia e igualdad y la administración de empleados/as en función de la dirección de la empresa,** tienen una puntuación cercana al 50% en los niveles de mayor grado de acuerdo. Todo ello se ve reflejado en la gráfica 9.

Es importante destacar que esta igualdad e inclusión **está regulada legalmente**, tanto a nivel nacional como a nivel europeo. En el derecho laboral español hay una serie de reglamentos que determinan las bases de la igualdad laboral y que deben ser respetados por todos los empresarios y empleados del territorio nacional.

De hecho, hay una ley dedicada exclusivamente a recopilar todas las cláusulas de igualdad efectiva entre hombres y mujeres (ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva en hombres y mujeres).

En el **Estatuto de los Trabajadores**, el Real Decreto que regula el trabajo por cuenta ajena, se establecen artículos destinados al fomento de la igualdad y a la penalización en caso de discriminación. Artículos como el 4.2.c) y el art. 17.1 regulan el derecho de los trabajadores a no ser discriminados directa o indirectamente por una serie de razones (sexo, étnica, origen racial, condición social...) y se declaran nulos aquellos preceptos reglamentarios o cláusulas de los convenios colectivos que impliquen las discriminaciones nombradas.

A nivel europeo, también existen reglamentos de igualdad, destacando la igualdad de retribución (Directiva 75/117/CEE), igualdad de trato y de acceso al empleo (Directiva 76/207/CEE) e igualdad de trato para personas independientemente de su origen racial o étnico (Directiva 2000/43/CE).



Gráfica 10. Habilidades y competencias en RRHH, capacitación de los empleados y herramientas de actualización de habilidades en RRHH.