

## Preferencias ante el empleo en el sector agrario: un análisis de género, generacional y de trabajadores actuales y futuros

Deiyalí Angélica Carpio-Pacheco y Beatriz Urbano\*

Departamento de Ingeniería Agrícola y Forestal, Universidad de Valladolid, Avda. de Madrid nº 57, 34004 Palencia, España

### Resumen

Uno de los actuales retos para mejorar la competitividad y productividad del sector agrario es atraer y retener personal cualificado. El objetivo del presente trabajo es analizar las diferencias en las preferencias ante el empleo en el sector agrario, con el objeto de mejorar la atracción y retención del talento. Se analizó una muestra probabilística de 522 trabajadores y universitarios. Se realizaron entrevistas personales y grupos focales. Las pruebas de contraste no paramétrico de U de Mann-Whitney y Kruskal Wallis sirvieron para obtener las diferencias significativas entre las preferencias ante el empleo según puesto, género, generación y trabajadores actuales y futuros. Los resultados muestran un cambio en las preferencias ante el empleo en las nuevas generaciones; los trabajadores hasta los 40 años se diferencian en preferir empleos en que puedan realizarse profesionalmente y los universitarios, el salario y las retribuciones flexibles y para los menores de 20 años que el trabajo esté en consonancia con sus ideas. Las mujeres universitarias se diferencian en preferir un trabajo en consonancia con sus ideas y los hombres, las retribuciones por rendimiento. Los directivos y gerentes se diferencian en preferir retribuciones por rendimiento y flexibles, el desarrollo personal, la conciliación, el ambiente laboral, la estabilidad y la consonancia de ideas. Además, los trabajadores futuros difieren significativamente en preferir un trabajo que les permita desarrollarse profesionalmente y que la empresa ofrezca formación, reconocimientos u otras formas de motivación. Se concluye la necesidad de llevar a cabo una gestión diferenciada de personal, así como mejorar la alineación universidad-empresa para atraer y retener el talento en el sector agrario mejorando la competitividad y productividad.

**Palabras clave:** Gestión de personal, competitividad, retención de trabajadores, atracción de talento.

### Job preferences in the agrarian sector: a gender, generation and present and future employees' analysis

#### Abstract

One of the current challenges to improve the competitiveness and productivity of the agricultural sector is to attract and retain qualified personnel. The objective of this study is to analyse the differences in preferences regarding employment in the agricultural sector, in order to improve the attraction and retention of talent. A sample of 522 employees and university students was analysed. Personal surveys and focus groups were developed. U Mann-Whitney and Kruskal Wallis tests were used to test for dif-

---

\* Autor para correspondencia: beatriz.urbano@uva.es

Cita del artículo: Carpio-Pacheco DA, Urbano B (2021). Preferencias ante el empleo en el sector agrario: un análisis de género, generacional y de trabajadores actuales y futuros. ITEA-Información Técnica Económica Agraria 117(4): 436-448. <https://doi.org/10.12706/itea.2020.043>

ferences in job preferences by position, gender, generation and current and future workers. Results show a change in preferences for employment in the new Z and millennial generations; workers up to 40 years of age differ in preferring jobs to fulfil themselves professionally, and university students, salary and flexible remuneration; while those under 20 years prefer that work is in line with their ideas. University women differ in preferring a job in line with their ideas while men focus on performance rewards. Executives and managers differ in preferring performance and flexible rewards, personal development, conciliation, work environment, stability and consistency with their ideas. In addition, future workers differ significantly in preferring a job that allows them to develop professionally and that the company offers training, recognition or other forms of motivation. The paper concludes about the need to carry out differentiated personnel management, as well as to improve the university-company alignment to attract and retain talent in the agricultural sector, improving competitiveness and productivity.

**Keywords:** Personnel management, competitiveness, employees' retention, talent attraction.

## Introducción

Uno de los retos a los que se enfrenta el sector agrario del siglo XXI es atraer, motivar y retener personal cualificado (Jankelova *et al.*, 2017). Los bajos salarios, la falta de estabilidad, la alta rotación y el abandono del personal repercuten en la competitividad y productividad del sector (Bitsch y Hogberg, 2005). Mugerá (2012) señaló que la competitividad de las empresas agrarias podría mejorarse con prácticas centradas en el personal capaces de motivar, satisfacer y retener a los trabajadores (Jankelova *et al.*, 2017), ya que el trabajador es fundamental en las empresas agrarias (Mugerá, 2012). Sin embargo, en el sector agrario la actividad de recursos humanos se reduce, en muchos casos, a una simple gestión administrativa y de mediación (Jankelova *et al.*, 2017). Y muchos gestores agrarios reconocen sus carencias en la gestión de personal (Bitsch, 2009). Para Jankelova *et al.* (2017), deben centrarse en el trabajador e influir en su motivación, lealtad, compromiso y dedicación. Necesitan satisfacer sus necesidades, escucharles y buscar soluciones, reaccionar ante sus problemas y promover los cambios necesarios en la empresa, a la vez que cubren sus expectativas (Wang, 2013). Aunque las retribuciones son importantes, la satisfacción de los empleados agrarios podría aumentarse considerable-

mente con medidas poco costosas como la retroalimentación y el aprecio (Bitsch, 2009). En este sentido, diversos autores señalan que en los últimos años, especialmente desde los años 50, se ha dado un cambio en las preferencias ante el empleo de los trabajadores, y los ingresos y la seguridad van dejando paso a la búsqueda de un trabajo interesante y significativo, en el que se requiera una mayor autonomía y autorrealización personal (García-Sainz y García-Díez, 2000). Además, se ha demostrado que las preferencias ante el empleo varían según la generación a la que pertenezca el trabajador y el género (Lu y Gursoy, 2013; Pérez-Carbonell y Ramos-Santana, 2015; Wheatley, 2017). Sin embargo, no se conocen hasta el momento, trabajos que hayan analizado las preferencias ante el empleo en el sector agrario español. El sector agrario español dio en 2017 empleo a 1,232.000 personas, el 62,6 % en actividades de agricultura y pesca y el 37,4 % en la industria de transformación (Maudos y Salamanca, 2019). La mayoría de los ocupados del sector agrario son hombres (71,3 %), cifra que aumenta en el sector primario (76,2 %), y el 1,2 % tiene más de 65 años (Eurostat, 2018). El 31 % de los agricultores propietarios de su explotación tienen más de 65 años y el 98 % no tienen formación agraria (PwC, 2019). Los empleados del sector agrario tienden a caracteri-

zarse por tener niveles educativos menores a la media nacional. Sin embargo, el número de empresas dirigidas por personal con formación universitaria en el sector ha aumentado un 16 % desde el año 2005 y los jóvenes tienden a tener un nivel formativo mayor al de sus homólogos mayores (PwC, 2019). Esta mayor formación servirá para afrontar los próximos retos a los que se enfrenta el empleo en el sector agrario como, i) garantizar el relevo generacional y la atracción de profesionales a la agricultura requeridos por el aumento de la población mundial y de la demanda de alimentos, ii) adaptar la actividad agraria a los cambios en los poderes económicos mundiales y el progreso de la urbanización, iii) responder a nuevas capacidades y habilidades por la revolución tecnológica, el agricultor 4.0 y iv) aumentar la eficiencia agraria por el cambio climático y la escasez de recursos (PwC, 2019).

El objetivo es analizar las diferencias en las preferencias ante el empleo en el sector agrario español por puesto, género, generación, y de los trabajadores actuales y futuros para mejorar la atracción y retención del talento.

### **Antecedentes**

Las preferencias ante el empleo y la satisfacción de los trabajadores son temas de gran interés para los gestores y académicos, por las repercusiones que tienen en la eficiencia y productividad de los trabajadores (Raziq y Maulabakhsh, 2015), en el éxito y competitividad de las organizaciones (Khan y Aleem, 2014), en la cohesión de las empresas e integración con el entorno (Jacobs *et al.*, 2016), en la mejora de la calidad (Matzler *et al.*, 2004) y satisfacción de los clientes (Zablah *et al.*, 2016), y como consecuencia en los beneficios empresariales (Harter *et al.*, 2002). La teoría de Herzberg *et al.* (1967), la más ampliamente utilizada en los estudios de satisfacción y motivación del trabajador, señala

tres áreas determinantes en las preferencias ante el empleo por los trabajadores y que son, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad de uno en el trabajo y el reconocimiento recibido por el trabajo realizado. En cuanto al reconocimiento recibido por el trabajo realizado, se consideran además de las remuneraciones directas y fijas de *salario* (Herzberg *et al.*, 1967) y las *retribuciones variables por rendimiento* (García y Forero, 2014), las remuneraciones indirectas y personalizadas, *retribuciones flexibles*, que son cada vez más buscadas por las empresas para diferenciarse de la competencia, atraer el talento e influir en su propio personal incrementando los niveles de retención y satisfacción de los trabajadores, en forma de seguro médico, ticket de comida, gimnasio, club social, teletrabajo, o cualquier otra forma que la empresa establezca de manera creativa. En cuanto a la responsabilidad de uno en el trabajo, el informe Randstad (2019) sobre las preferencias ante el empleo de los españoles, señala que actualmente se valora, sin dejar a un lado el salario, el *desarrollo personal* (Pizarro, 2017), el equilibrio y la *conciliación* entre el trabajo y la vida familiar (Ferguson *et al.*, 2012), el *ambiente laboral* agradable, la estabilidad, el *desarrollo profesional* y la *motivación* (García y Forero, 2014). En el trabajo en sí mismo, Platis y Zoulias (2017) indicaron que en las preferencias influye tanto el tipo de trabajo como de empresa por su *localización*, *antigüedad* y *renombre*. Por ejemplo, Huang *et al.* (2015) demostraron que las pequeñas empresas *familiares* con una gestión más humanista del personal son más preferidas por los trabajadores. Y Bitsch (2009) señaló que muchas de las prácticas de gestión de personal de las *grandes corporaciones* no son aplicables en las pequeñas empresas agrarias. Por su parte, Judge *et al.* (2002) señalaron que las propias características del trabajador también determinan las preferencias ante el empleo. Por ejemplo, los hombres para conciliar en Reino Unido recurren más a la flexibilidad de ho-

rarios mientras que las mujeres a las jornadas partidas (Wheatley, 2017). Y numerosos autores han demostrado que las preferencias ante el empleo dependen de la generación a la que pertenezca el trabajador (Solnet y Kralj, 2011; Lu y Gursoy, 2013; Belias *et al.*, 2015). Para los trabajadores entre 40 años y 50 años, el empleo ocupa un lugar más central en sus vidas que para los jóvenes, y valoran la estabilidad y mantener su posición en el empleo (Lu y Gursoy, 2013). Mientras que las nuevas generaciones prefieren trabajos que les emocionen, en los que puedan desarrollarse profesionalmente y aprender, con reconocimiento y en un buen ambiente laboral (Salahuddin, 2011).

## Material y métodos

### Muestreo

Se analizó una muestra probabilística de 522 trabajadores (381) y universitarios (141) del sector agrario. Se obtuvo una muestra representativa de trabajadores en España mediante una estratificación de las empresas agrícolas, ganaderas e industriales por número de empleados y año de creación (intervalo de confianza IC = 95,0 %; error muestral = 5,0 %), así como una muestra representativa de universitarios del último curso de las ramas agrarias de la Universidad de Valladolid en los cursos 2017-2018 y 2018-2019 (Gabinete de Estudios y Evaluación de la Universidad de Valladolid, 2018) estratificados por titulación (IC = 93,8%; error muestral = 6,2 %) (Tabla 1).

El 34,9 % de los trabajadores ocupaba un puesto de administrativo/ventas, el 31,8 % eran supervisores/gerentes, el 18,9 % eran operarios y el 14,4 % eran directivos o dueños. El 65,8 % eran hombres y el 34,2 % mujeres. El 34,1 % de los trabajadores tenía entre 31 años y 40 años, el 29,7 % entre 41 años y 50 años, el 24,4 % entre 21 años y 30 años, el 11,3 % entre 51 años y 60 años, el 1,3 % más de 61 años y el 0,5 % menos de 20 años.

El 89,4 % de los universitarios tenían entre 21 años y 30 años, el 5,0 % entre 31 años y 40 años, el 4,3 % tenía menos o 20 años y el 1,4 % entre 41 años y 50 años. El 56,7 % eran mujeres y el 43,3 % hombres.

### Método y cuestionario

La investigación se desarrolló aplicando el método de entrevista personal. Para ello, se diseñó y aplicó un cuestionario creado a partir de las tres áreas de motivación de los trabajadores de la teoría de Herzberg *et al.* (1967); i) el reconocimiento recibido por el trabajo realizado, ii) la responsabilidad de uno en el trabajo y iii) el trabajo en sí mismo. En cada área, las variables se obtuvieron a partir de los ítems empleados por la encuesta de Metroscopia en España (European Values Study and Gesis Data Archive for the Social Sciences, 2008), los cuestionarios de Motivación en el Trabajo (CMT) y de Satisfacción Laboral (S20/23) empleados por García y Forero (2014) y los cuestionarios utilizados en los estudios de preferencias laborales de los universitarios en "Compromiso en la Empresa: Compromiso Laboral de los universitarios 2008/2009" (Fundación Universidad-Empresa, 2009). Los ítems se agruparon y simplificaron para evitar reiterar y agotar a los encuestados con largos cuestionarios. El cuestionario contó con un total de 15 variables (Tabla 2). La escala utilizada para la valoración de las variables es tipo Likert de cinco puntos, en la que 1 indica que, para quien responde, lo propuesto es "nada importante" y 5 "muy importante".

Se organizaron además grupos focales con los universitarios por titulaciones y curso académico, para obtener una valoración cualitativa ante el empleo de los trabajadores futuros. Se dispuso una sala en la que cada universitario contó con un ordenador personal y acceso a internet. La sesión comenzó explicando el objeto de la actividad, se entregó

Tabla 1. Muestra de trabajadores de empresas agrarias estratificadas por número de empleados y año de creación y universitarios estratificados por titulación.

*Table 1. Sampling of employees of agribusiness firms screened by size and year of foundation and university students screened by degree or master.*

Muestra	Criterios de estratificación			% Población	N muestra
Trabajadores	Empresas	Empleados	De 1 a 9	90,3	344
			De 10 a 49	8,0	30
			De 50 a 199	1,3	5
			≥200	0,4	2
	Año creación	Antes de 1998	30,5	116	
		1998-2015	53,1	202	
		Después de 2015	16,4	63	
Universitario	Titulación	Grado	GE	23,0	32
			GIAMR	14,0	20
			GIIAA	11,0	15
		Máster	MCDIA	33,0	47
			MIA	16,0	22
			MTADA	4,0	5

Fuente: Gabinete de Estudios y Evaluación de la Universidad de Valladolid (2018), CES (2016), INE (2017), MAPAMA (2018).

GE-Grado en Enología; GIAMR-Grado en Ingeniería Agrícola y del Medio Rural; GIIAA-Grado en Ingeniería de las Industrias Agrarias y Alimentarias; MCDIA-Máster en Calidad, Desarrollo e Innovación de los Alimentos; MIA-Máster en Ingeniería Agronómica y MTADA-Máster en Tecnologías Avanzadas para el Desarrollo Agroforestal.

a cada participante un listado de las empresas del sector y se les invitó a que completasen, si lo necesitaban consultando en internet, la imagen que les transmitía cada empresa. A continuación se pusieron en común y recopilaron las preferencias ante el empleo de los universitarios.

### **Tratamiento de datos**

Para analizar las diferencias por género y entre trabajadores actuales y futuros se realizó un análisis de diferencias significativas me-

dante un contraste no paramétrico para dos muestras independientes, por la prueba U de Mann-Whitney debido a que se rechazó la hipótesis nula de normalidad ( $p < 0,05$ ) a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov. La prueba de U de Mann-Whitney, es equivalente a la prueba de suma de rangos de Wilcoxon y a la prueba de dos grupos de Kruskal-Wallis. Es la alternativa no paramétrica a la comparación de dos promedios independientes a través de la  $t$  de Student.

Para analizar las preferencias ante el empleo entre puestos y generaciones se realizó un

Tabla 2. Variables en el cuestionario según áreas de teoría de Herzberg.  
 Table 2. Variables in the questionnaire according to the Herzberg's theory.

Área de Herzberg	Descripción	Variable
Reconocimiento	Un buen salario por encima de todo	Salario
	En una empresa que se me pague por lo que genero a la empresa	Retribución por rendimiento
	En una empresa con retribuciones flexibles	Retribución flexible
Responsabilidad	En una empresa en la que me pueda realizar profesionalmente, con promoción y que aplica nuevas técnicas de coaching y mentoring	Desarrollo profesional
	En una empresa en la que pueda realizarme como persona	Desarrollo personal
	En una empresa que me permita compatibilizar mi vida personal con el trabajo	Conciliación
	En un buen ambiente con los compañeros	Ambiente laboral
	En una empresa que ofrezca formación, incentivos, reconocimientos u otras formas de motivación en el puesto	Motivación
	En una empresa estatal con seguridad con independencia del salario	Estabilidad
	En una empresa que esté en consonancia con mis ideas	Consonancia de ideas
Trabajo en sí mismo	En una pequeña empresa por mayor control del proceso	Empresa familiar
	En una gran multinacional por mayor seguridad	Gran corporación
	En una empresa cerca de casa	Localización
	En una empresa joven	Antigüedad
	En una empresa conocida	Renombre

Fuente: Elaboración propia a partir de European Values Study and Gesis Data Archive for the Social Sciences (2008), Fundación Universidad-Empresa (2009), García y Forero (2014), Herzberg *et al.* (1967), Pérez-Carbonell y Ramos-Santana (2015).

contraste no paramétrico para k muestras independientes, por la prueba H de Kruskal Wallis debido a que se rechazó la hipótesis nula de normalidad ( $p < 0,05$ ) a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov. La prueba H de Kruskal Wallis analiza las diferencias en tendencia

central siguiendo el proceso de, i) ordenación de todos los valores para las k muestras conjuntamente, ii) asignación de rangos desde 1 hasta N y en el caso de que existan rangos repetidos, éstos se promedian y existe una corrección de la H, iii) suma de los rangos para

cada una de las muestras ( $R_j$ ) y obtención de la  $H$  de Kruskal-Wallis, aproximando a una chi-cuadrado con  $k-1$  grados de libertad:

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{j=1}^k R_j^2 - 3(N+1)$$

Se tomaron como diferencias estadísticamente significativas aquellas cuya  $p < 0,06$ . Para el análisis de los datos se empleó la herramienta informática SPSS v.24.0.

## Resultados y discusión

### *Diferencias en las preferencias ante el empleo por puesto ocupado*

Los resultados revelaron diferencias significativas en las preferencias ante el empleo (prueba  $H$  de Kruskal-Wallis  $X^2 = 8,916$ ;  $p = 0,03$ ) entre operarios-administrativos/ventas (rango promedio = 193,06) y directivos/propietarios-supervisores/gerentes (rango promedio = 208,68). Los directivos y gerentes

mostraron una mayor preferencia por las retribuciones por rendimiento y flexibles, el desarrollo personal, la conciliación, el ambiente laboral, la estabilidad y la consonancia de ideas. Este resultado se puede explicar por la mayor capacidad de decisión en estos puestos (Bitsch, 2009).

### *Diferencias en las preferencias ante el empleo por género*

Los resultados revelan que no existen diferencias significativas en los trabajadores agrarios en las preferencias ante el empleo por género, a diferencia de otros sectores españoles (Randstad, 2019), aunque sí se encontraron diferencias entre los universitarios. Las universitarias consideran significativamente diferente la consonancia de ideas ( $p = 0,047$ ) y los universitarios la retribución por rendimiento ( $p = 0,041$ ) (Tabla 3). Los resultados confirman a Pérez-Carbonell y Ramos-Santana (2015) que demostraron las diferencias en las preferencias ante el empleo por género entre los universitarios.

Tabla 3. Análisis U de Mann-Whitney de la diferente preferencia ante el empleo por género en el sector agrario.

Table 3. U Mann-Whitney analysis: differences in job preferences by gender in the agrarian sector.

Variables	Hombre	Mujer	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. Asintótica (bilateral)
Universitarios						
Retribución por Rendimiento	<b>77,95</b>	65,70	2016,000	5256,000	-2,040	0,041
Consonancia de Ideas	64,76	<b>75,76</b>	2059,500	3950,500	-1,986	0,047

### *Diferencias en las preferencias ante el empleo por generación*

La investigación revela diferencias significativas ante el empleo según la generación a la que pertenezca el encuestado. Los trabaja-

dores hasta los 40 años, difieren significativamente en un empleo en el que puedan realizarse profesionalmente. Mientras que los universitarios a esa edad se diferencian en preferir el salario, las retribuciones flexibles

y en el caso de los menores de 20 años que el trabajo esté en consonancia con sus ideas. Estos datos coinciden con el resto de autores que demostraron que las nuevas generaciones prefieren trabajos que les emocionen, en los que puedan desarrollarse profesionalmente y aprender (García-Sainz y García-Díez, 2000; Salahuddin, 2011) (Tabla 4). Este resultado muestra un cambio en las preferencias ante el empleo en el sector agrario (Pérez-Carbonell y Ramos-Santana, 2015) que creemos también puede deberse al cambio

en las preferencias a lo largo de la vida. La emoción y el placer son más preferidos en la adolescencia y disminuyen con la edad (Gouveia *et al.*, 2015). Estos resultados no coinciden con otros sectores españoles (Randstad, 2019) donde los mayores de 60 años se diferencian en preferir la estabilidad y los de 40-60 años la conciliación. Esta menor diferenciación por la conciliación en el sector agrario puede explicarse por el marcado carácter familiar de las empresas agrarias donde en muchos casos conviven familia y trabajo.

Tabla 4. Análisis H de Kruskal-Wallis, diferencias ante el empleo por edad.  
Table 4. H Kruskal-Wallis's analysis: differences in job preferences by age.

Variables	Edad						H de Kruskal-Wallis ( $\chi^2$ )	p
	<20	21-30	31-40	41-50	51-60	>61		
	Rango promedio							
<b>Trabajadores</b>								
Desarrollo profesional	<b>285,50</b>	<b>205,61</b>	<b>201,68</b>	177,61	170,31	95,00	15,032	0,010
<b>Universitarios</b>								
Salario	40,75	<b>73,20</b>	<b>69,29</b>	29,00	0,00	0,00	8,005	0,046
Retribución flexible	67,75	<b>72,23</b>	<b>69,43</b>	9,00	0,00	0,00	14,994	0,002
Consonancia de ideas	<b>92,50</b>	<b>71,24</b>	62,29	22,00	0,00	0,00	7,648	0,054

El estadístico H se distribuye según el modelo de probabilidad chi-cuadrado, por lo que el programa SPSS ofrece directamente el valor del estadístico  $\chi^2$ , en este caso con cinco grados de libertad.

### ***Diferencias ante el empleo de trabajadores actuales y futuros***

Los resultados reflejan diferencias significativas entre los trabajadores actuales y futuros ante el empleo para todas las variables que se analizaron (Tabla 5).

La figura 1 demuestra la asimetría entre las preferencias ante el empleo de los trabajadores y los universitarios. Además, los universitarios manifestaron una baja preferencia por

crear sus propias empresas y prefieren empresas activas, dinámicas y en las que puedan aprender. Otros tipos de empresas preferidas por los universitarios son, organismos internacionales, centros de I+D+i y docentes, lo cual se puede explicar por la idiosincrasia de la universidad. Finalmente, un buen número de universitarios manifestaron preferir trabajar en una empresa de otros sectores y/o del extranjero evidenciando una falta de atracción por el sector agrario (Figura 1).

Tabla 5. Análisis U de Mann-Whitney diferencias en las preferencias ante el empleo de los trabajadores y universitarios en el sector agrario.

Table 5. U Mann-Whitney analysis: differences in job preferences between employees and students in the agrarian sector.

Variable	Trabajador	Universitario	U Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. Asintótica bilateral
Desarrollo profesional	232,53	<b>339,79</b>	15822,000	88593,000	-8,559	0,000
Motivación	232,86	<b>338,89</b>	15948,000	88719,000	-8,698	0,000
Conciliación	251,05	<b>289,74</b>	22878,000	95649,000	-4,284	0,000
Ambiente laboral	251,55	<b>288,39</b>	23068,500	95839,500	-4,057	0,000
Desarrollo personal	255,55	<b>277,59</b>	24592,500	97363,500	-2,329	0,020
Estabilidad	<b>296,05</b>	168,15	13698,000	23709,000	-10,682	0,000
Retribución por rendimiento	<b>285,55</b>	196,52	17698,500	27709,500	-7,735	0,000
Salario	<b>281,67</b>	206,99	19174,500	29185,500	-7,314	0,000
Retribución flexible	<b>274,05</b>	227,60	22080,000	32091,000	-4,274	0,000
Consonancia de ideas	<b>270,05</b>	238,40	23604,000	33615,000	-2,984	0,003

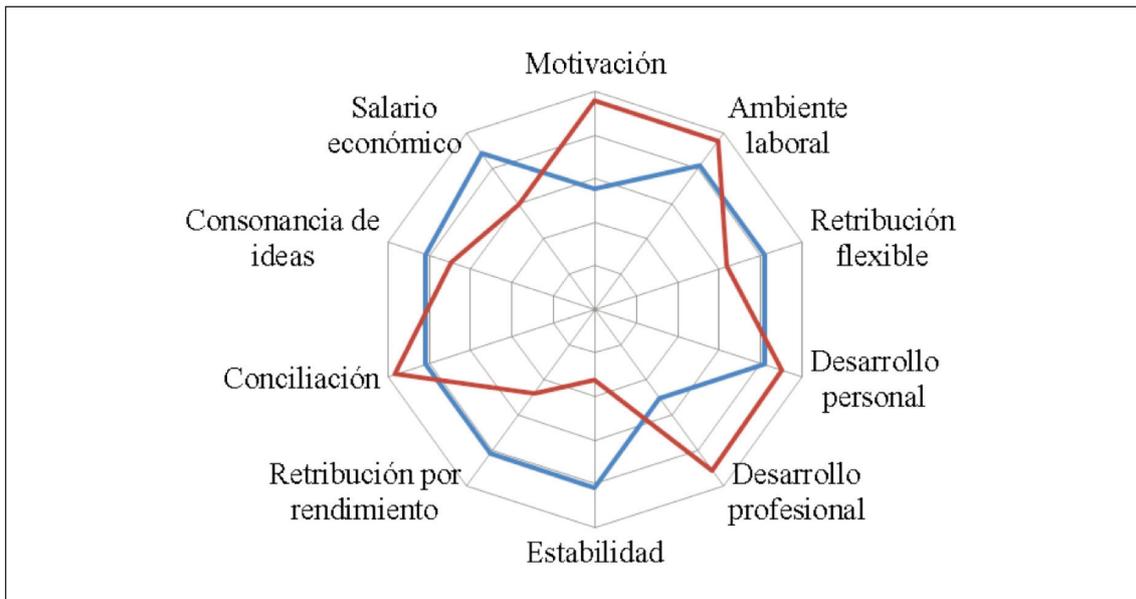


Figura 1. Gráfico tela de araña comparativa de las preferencias ante el empleo entre trabajadores (en azul) y universitarios (rojo).

Figure 1. Spider graph of the comparison of job preferences between employees (in blue) and university students (in red).

### **Cambios en la gestión de los recursos humanos agrarios**

Los resultados ponen de manifiesto la necesidad de adaptar la gestión de los recursos humanos en las empresas agrarias a las diferencias en las preferencias ante el empleo (Cascante, 2017). Se necesita un primer cambio hacia instrumentos diferenciados de gestión del personal (Pasamar y Valle, 2011). De manera general, diferenciar los incentivos en forma de retribuciones por rendimiento para los hombres. Diferenciar los incentivos en forma de perspectivas reales de carrera y promoción profesional basados en el cumplimiento de objetivos y productividad, así como en forma de salario emocional, como toda retribución que incluye cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del empleado (Ferguson *et al.*, 2012; Llano, 2014). En el caso de los jóvenes, se necesitan gerentes y supervisores con capacidad de liderazgo (Babalola, 2016) que creen confianza, motivación y que les hagan sentirse parte de la empresa, estimados y autorrealizados (Kianto *et al.*, 2016). Meyerding y Lehberger (2018) demostraron en el sector hortícola alemán que los supervisores comprensivos, con sentido del humor, que muestran reconocimiento y que dan recomendaciones constructivas son más capaces de crear lealtad y de conectar profesional y emocionalmente. Además, Kianto *et al.* (2016) demostraron que el supervisor que comparte su conocimiento, experiencia, ideas, coaching/entrenamiento y mentoring/guía aunque sea de manera informal, contribuye en mayor medida a la satisfacción del empleado (Wang, 2013; Theeboom *et al.*, 2014). El segundo cambio debe ir orientado hacia la alineación universidad-empresa. Se hace necesario trabajar en la alineación de la universidad con las empresas agrarias para salvar las asimetrías entre trabajadores y universitarios, que permitan una mejor atracción del talento

en el sector agrario y aumente la empleabilidad (Comisión Europea/EACEA/Eurydice, 2014). En este sentido, las prácticas curriculares obligatorias deberían contribuir a trasladar el entorno laboral a los planes de estudios induciendo cambios. Sería interesante remunerar a las buenas empresas que reciban universitarios en prácticas, certificar a las empresas con buenos líderes y transferir buenas prácticas de los supervisores en el sector agrario.

### **Conclusiones**

Esta investigación tuvo por objeto analizar las diferencias en las preferencias ante el empleo en el sector agrario por puesto, género, generación y trabajadores actuales y futuros, con el objeto de mejorar la atracción y retención del talento. Los resultados demuestran un cambio en el sector agrario en las preferencias ante el empleo en las nuevas generaciones, que van dejando paso a la búsqueda de un trabajo motivante y el desarrollo profesional. Existen diferencias por puesto, género y generación que recomiendan una gestión diferenciada según la distinta proporción de puestos, generaciones y género entre el personal. Se trata de incentivos diferenciados de desarrollo profesional y de retribuciones por rendimiento. Además, las diferencias ante el empleo entre trabajadores actuales y futuros aconsejan una alineación universidad-empresa para el aumento de la atracción y retención del talento en el sector.

### **Implicaciones prácticas y futuras líneas de investigación**

Los resultados aportan una información valiosa para los gestores de las empresas agrarias sobre los cambios y diferencias en las preferencias ante el empleo. Un cambio de paradigma en la gestión de los recursos humanos repercutiría en un aumento de la com-

petitividad y productividad. Esta investigación abre nuevas líneas de investigación para identificar buenas prácticas en la gestión de los recursos humanos en las empresas agrarias y las formas y/o medios para mejorar la gestión y crear la conexión empresa-universidad que permita a las empresas atraer y retener el talento. A su vez, los resultados permitirán que las empresas puedan adaptarse a los cambios con mayor facilidad, que en el futuro consigan una mayor satisfacción de los trabajadores y una mayor retención del personal, llegando a un escenario en el que ambos se benefician, es decir, "ganar-ganar".

### Referencias bibliográficas

- Babalola SS (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research* 32(3): 935-946. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9667>
- Belias D, Koustelios A, Sdrolas, L, Aspridis, G (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 175: 324-333. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1207>
- Bitsch V, Hogberg M (2005). Exploring horticultural employees' attitudes toward their jobs: a qualitative analysis based on Herzberg's theory of job satisfaction. *Journal of Agricultural and Applied Economics* 37(3): 659-671. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.43500>
- Bitsch V (2009). *Personnel Management Research in Agribusiness. Actas 19th Annual World Forum and Symposium of the International Food and Agribusiness Management Association, June 20-23, Budapest, Hungary.*
- Cascante E (2017). Gestión del talento intergeneracional. *Best Workplaces* 36-39.
- CES (2016). Informe 3/2016. La de creación de empresas e impacto en el empleo. Consejo Económico y Social. 158 pp.
- Comisión Europea/EACEA/Eurydice (2014). *Modernización de la Educación Superior en Europa: acceso, permanencia y empleabilidad 2014. Informe Eurydice.* Comisión Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. 102 pp.
- European Values Study and Gesis Data Archive for the Social Sciences (2008). *European Values Study Master Questionnaire en EVS 2008 Method Report Country Report – Spain.* Luxembourg: GESIS.
- Eurostat (2018). *Labour Force Survey.* Bélgica: Unión Europea. Disponible en: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-labour-force-survey> (consultado: 13 de Diciembre de 2020).
- Ferguson M, Carlson DS, Zivnuska S, Whitten D (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior* 80(2): 299-307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.001>
- Fundación Universidad-Empresa (2009). *Informe de resultados. Compromiso en la empresa. Compromiso laboral de los universitarios. Diagnóstico comparativo 2008/2009.* Madrid: Fundación Universidad-Empresa. 20 pp.
- Gabinete de Estudios y Evaluación de la Universidad de Valladolid (2018). *Informe la UVa en cifras.* Universidad de Valladolid.
- García-Sainz C, García-Díez S (2000). Para una valoración del trabajo más allá de su equivalente monetario. *Cuadernos de Relaciones Laborales* 17: 39-64.
- García M, Forero C (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente* 17(31): 120-142.
- Gouveia VV, Vione KC, Milfont TL, Fischer R (2015). Patterns of value change during the life span: Some evidence from a functional approach to values. *Personality and Social Psychology Bulletin* 41(9):1276-1290. <http://doi.org/10.1177/0146167215594189>
- Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL (2002). Business-unit-level relationship between employee sa-

- tisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87(2): 268-279. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB (1967). *The Motivation to Work*. John Wiley and Son, New York. 157 pp.
- Huang M, Li P, Meschke F, Guthrie JP (2015). Family firms, employee satisfaction, and corporate performance. *Journal of Corporate Finances* 34: 108-127. <http://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.08.002>
- INE (2017). *Estadísticas empresas por actividad*. Instituto Nacional de Estadística.
- Jacobs MA, Yu W, Chavez R (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economy* 171(1): 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.015>
- Jankelova N, Joniakova Z, Blstakova J, Nemethova I (2017). Readiness of human resource departments of agricultural enterprises for implementation of the new roles of human resource professionals. *Agricultural Economics Czech* 63: 461-470. <https://doi.org/10.17221/189/2016-AGRICECON>
- Judge TA, Heller D, Mount MK (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87: 530-541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Khan AH, Aleem M (2014). Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *Journal of International Studies* 7: 122-132. <http://doi.org/10.14254/2071-8330.2014/7-1/11>
- Kianto A, Vanhala M, Heilmann P (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal Knowledge Management* 20(4): 621-636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Lu ACC, Gursoy D (2013). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research* 40(2): 210-235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Llano P (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala* 5(1): 34-68. <http://doi.org/10.22519/22157360.700>
- MAPAMA (2018). *Estadísticas*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/estadisticas/> (consultado: 13 de Diciembre de 2020).
- Matzler K, Fuchs M, Schubert A (2004). Employee satisfaction: Does Kano's model apply? *Total Quality Management & Business Excellence* 15(9-10): 1179-1198. <https://doi.org/10.1080/1478336042000255569>
- Maudos J, Salamanca J (2019). *Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo*. Informe 2018. Fundación Cajamar. 141 pp.
- Meyerding SGH, Lehberger M (2018). Gender and job satisfaction in German horticulture. *International Food and Agribusiness Management Review* 21(7): 1003-1022. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2017.0125>
- Mugera AW (2012). Sustained competitive advantage in agribusiness: applying the resource-based theory to human resources. *International Food and Agribusiness Management Review* 15(4): 27-39.
- Pasamar S, Valle R (2011). Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas ¿Mito o realidad? *Universia Business Review* 29: 14-31.
- Pérez-Carbonell A, Ramos-Santana G (2015). Preferencias de los y las estudiantes universitarias sobre el empleo desde una perspectiva de género. *Revista Complutense de Educación* 26(3): 721-739. [https://doi.org/10.5209/rev\\_RCED.2015.v26.n3.44804](https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2015.v26.n3.44804)
- Pizarro O (2017). *El Salario Emocional: más allá de la Nómina*. Qreatic.
- Platis C, Zoulias E (2017). Organization style and its effect on employee satisfaction and personal performance. En: *Strategic Innovative Marketing* (Eds. A Kavoura, D Sakas, P Tomaras), pp. 151-158. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-56288-9\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-319-56288-9_21)

- PwC (2019). El futuro del sector agrícola español. Pricewaterhouse Coopers Asesores de Negocios, S.L. 110 pp.
- Randstad (2019). Informe Randstad employer brand research 2019. Disponible en: <https://www.randstad.es/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Randstad-Employer-Brand-2019.pdf> (Consultado: 13 de Diciembre 2020).
- Raziq A, Maulabakhsh R (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics* 23: 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Salahuddin MM (2011). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal Diverse Management* 5: 1-6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>
- Solnet D, Kralj A (2011). Generational differences in work attitudes: Evidence from the hospitality industry. *Hospitality Review* 29: 37-54.
- Theeboom T, Beersma B, van Vianen AEM (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology* 9: 1-18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Wang YL (2013). R&D employees' innovative behaviors in Taiwan: HRM and managerial coaching as moderators. *Asia Pacific Journal Human Resources* 51: 491-515. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00049.x>
- Wheatley D (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work Employment Society* 31(4): 567-585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
- Zablah AR, Carlson BD, Donovan DT, Maxham JG, Brown TJ (2016). A cross-lagged test of the association between customer satisfaction and employee job satisfaction in a relational context. *Journal of Applied Psychology* 101(5): 743-55. <http://doi.org/10.1037/apl0000079>

(Aceptado para publicación el 11 de diciembre de 2020)