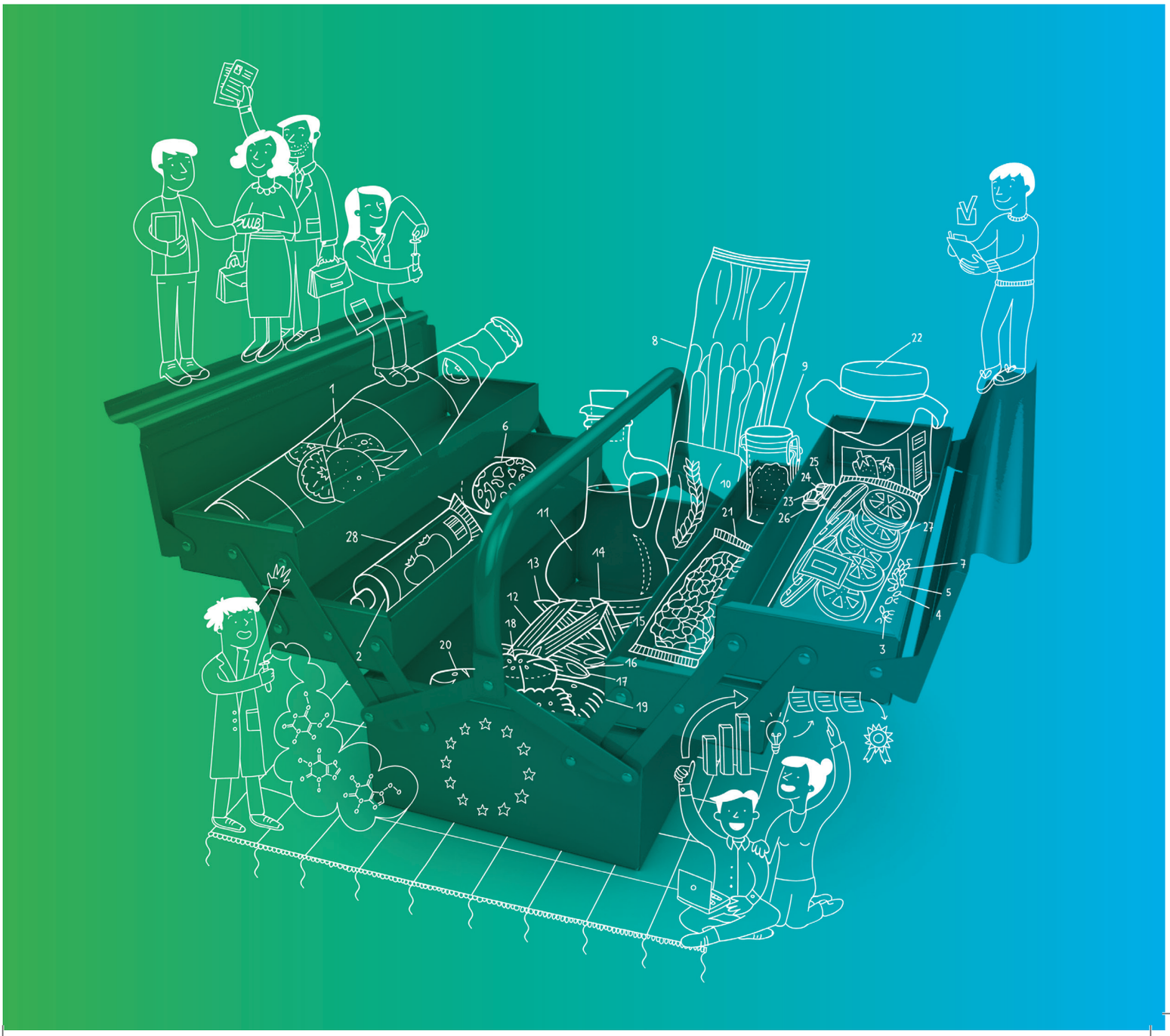
CAJA DE HERRAMIENTAS:
BUENAS PRÁCTICAS Y HERRAMIENTAS DEL SECTOR DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS EUROPEO

Incorporar nuevos talentos y gestionar una plantilla laboral en proceso de envejecimiento: dos caras de una misma moneda. Aplicación de buenas prácticas para sumar atractivo al sector de alimentación y bebidas

Kim Schütze *wmp consult - Wilke Maack GmbH*
Fabrice Warneck *Syndex Europe & International*



FOODDRINKEUROPE

es el organismo representativo del sector de alimentación y bebidas europeo, el mayor sector manufacturero de la UE en términos de facturación, empleo y valor añadido. Agrupa a 25 federaciones nacionales de alimentación y bebidas, incluidos 2 observadores, 26 asociaciones sectoriales europeas y 19 grandes empresas de alimentación y bebidas.

EFFAT

es la Federación Europea de Sindicatos de los Sectores de la Alimentación, la Agricultura y el Turismo. Como federación sindical europea representante de 120 sindicatos nacionales de 35 países europeos, la EFFAT defiende los intereses de más de 22 millones de trabajadores en las Instituciones Europeas, asociaciones patronales europeas y empresas transnacionales. La EFFAT es miembro de la CES y de la organización regional europea de la UITA.

Bruselas © 2016

CONTENIDO

4 Prólogo
5 Documento de síntesis

Con el apoyo financiero de la Unión Europea

Esta publicación refleja únicamente el punto de vista de sus autores.
La Comisión Europea no es responsable del uso que pueda hacerse
de la información que contiene.

PRÓLOGO

Este informe se basa en los hallazgos de un estudio conjunto previo que analizaba formas de garantizar el empleo sostenible y la competitividad en el sector de alimentación y bebidas de la UE[1], financiado por la Comisión Europea. Ese estudio conjunto mostró que, aunque el sector de manufactura y procesamiento de alimentos y bebidas había ofrecido una resistencia considerable durante la reciente crisis económica y financiera, por desgracia muchos candidatos laborales no lo consideraban una opción atractiva, lo cual dificultaba la contratación de personas con las aptitudes necesarias para mejorar la productividad y la competitividad internacional del sector.

Con el nuevo apoyo financiero de la Comisión Europea, los interlocutores sociales del sector —FoodDrinkEurope y la EFFAT— han trabajado con las consultoras Syndex y wmp consult para examinar cómo intentan solucionar este problema diferentes partes del sector en diversos Estados miembros, mediante la incorporación de nuevos talentos y la gestión de una plantilla laboral que envejece.

El resultado de este ejercicio ha sido una «caja de herramientas» con diferentes opciones, que creemos serán de ayuda a los miembros tanto de FoodDrinkEurope como de la EFFAT en su búsqueda de vías para hacer frente a estas cuestiones. Estamos convencidos de que aplicar estas medidas servirá también para mejorar la imagen del sector de alimentación y bebidas de la UE y lo convertirá en un empleador preferente entre los candidatos laborales.

La «caja de herramientas» de este informe es un recurso valioso que contiene varios ejemplos de buenas prácticas y estudios de caso de empresas grandes y pequeñas de diferentes Estados miembros. Creemos que ofrecerá a los miembros de FoodDrinkEurope y de la EFFAT la posibilidad de compartir, desarrollar y consolidar prácticas de empleo sostenible en todo el sector de alimentación y bebidas de la Unión Europea.

Agradecimientos
Este informe es el resultado de un trabajo en equipo. Las consultoras Syndex y wmp consult redactaron el informe y se encargaron del diseño de la encuesta, la recogida de datos y el análisis empírico. También se recibieron aportaciones valiosas de los miembros de los interlocutores sociales sectoriales, FoodDrinkEurope y la EFFAT. Se agradece la asistencia prestada por un pequeño comité directivo, que gestionó la actividad y aportó ideas. Se hace extensivo un agradecimiento especial a los demás compañeros de FoodDrinkEurope y la EFFAT que participaron en esta actividad de las más diversas formas.

1. "Garantizar el empleo sostenible y la competitividad en el sector de alimentación y bebidas de la Unión Europea: afrontar los retos del mercado laboral", http://www.fooddrinkeurope.eu/S=0/publication/food-and-drink-social-partners-highlight-need-for-targeted-action-to-ensure/.

DOCUMENTO DE SÍNTESIS

Los interlocutores sociales europeos, FoodDrinkEurope y la EFFAT, han unido esfuerzos para identificar las trabas que dificultan la contratación de empleados cualificados y abordar los retos que supone para las empresas el envejecimiento de la plantilla laboral. Para ello, han contado con la colaboración de dos consultoras: wmp consult y Syndex. Sin olvidar que los actores locales operan en un ambiente específico en lo que respecta a los sistemas de relaciones sindicales, derecho laboral, sistemas educativos y características del desempleo, los interlocutores sociales europeos han identificado un conjunto de herramientas, que comprenden buenas prácticas transferibles, escenarios posibles y pautas favorables para los empresarios, trabajadores y sindicatos del sector. Utilizar estas herramientas también puede ayudar a mejorar la imagen del sector como empleador potencial.

Las siguientes recomendaciones generales se basan en la experiencia extraída de 28 ejemplos de buenas prácticas presentados por miembros de FoodDrinkEurope y de la EFFAT en distintos Estados miembros.

ATRAER NUEVOS TALENTOS AL SECTOR DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS EUROPEO

Seleccionar y contratar nuevos empleados puede ser difícil, especialmente en zonas remotas. En otros casos puede haber numerosos candidatos, pero resultar que sus aptitudes y formación académica no concuerden con las necesidades del sector. ¿Cómo pueden las empresas encarar estas situaciones?

INICIATIVAS INNOVADORAS DE CONTRATACIÓN

El primer paso consiste en determinar las aptitudes que necesita la empresa o el sector, y la mano de obra local que está disponible.
Ello implica también anticipar la evolución futura de la industria, como las solicitudes de los clientes y los cambios de los métodos de producción. La colaboración a largo plazo entre las empresas y los organismos de empleo y educación, escuelas y universidades incluidas, puede ser igualmente muy ventajosa.

En segundo lugar, para los jóvenes puede ser útil hablar con sus compañeros —quienes, al mismo tiempo, actúan como «embajadores» de las empresas— sobre las oportunidades de carrera laboral y a través de las redes sociales. Los sindicatos deben desempeñar un papel positivo, que contribuya a combatir los prejuicios contra trabajar en el sector, durante las campañas de contratación y a través de visitas a las escuelas.

Una buena campaña de contratación debe también promover la diversidad en el trabajo, centrándose específicamente en determinados grupos de candidatos. Entre otras cosas, las mujeres están insuficientemente representadas en la mayoría de las empresas del sector de alimentación y bebidas, y muchos inmigrantes cuentan con las aptitudes necesarias para trabajar en el sector.

Por último, las empresas multinacionales pueden adoptar una estrategia europea de contratación que incluya objetivos para los gestores de cada país. Los gestores locales conocen mejor las limitaciones y posibilidades específicas de su mercado laboral, lo cual les permite fijar y alcanzar objetivos de contratación del modo más adecuado.

CONDICIONES LABORALES ATRACTIVAS

Es importante tratar de situar la empresa como un «gran lugar para trabajar». El entorno laboral y la imagen de una empresa suelen estar directamente relacionados con la atención que presta a la opinión de sus empleados.

Las encuestas, las reuniones, los comités de empresa y los representantes sindicales o laborales también pueden servir para mantener un alto nivel de comunicación y satisfacción en el trabajo. En los órganos de diálogo social deben priorizarse a su vez políticas de salud y seguridad.

Invertir en programas de conciliación laboral y, al mismo tiempo, fomentar iniciativas de liderazgo femenino son políticas capaces de potenciar la imagen de una empresa como «empleador preferente». Los candidatos se inclinan por empresas que ofrecen buenas condiciones laborales, que incluyen —además de un sueldo— formas innovadoras de organización del trabajo y posibilidades de formación. Un mejor control personal del tiempo de trabajo y las opciones de promoción profesional se consideran importantes.

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

A veces, el perfil del solicitante de empleo no se ajusta a las necesidades de una empresa. A nivel de empresa o sector, los empresarios y los representantes de los trabajadores pueden analizar juntos los perfiles laborales, promover diferentes tipos de cualificaciones y fomentar una mejor formación y educación inicial. De este modo pueden generarse nuevas cualificaciones que reflejen mejor las necesidades actuales y futuras del sector y mejoren la empleabilidad de la fuerza de trabajo en la industria. Los empleados pueden desempeñar un papel primordial en este proceso de innovación, puesto que a menudo cuentan con experiencia valiosa que compartir con los gestores. Por último, puede mejorarse la empleabilidad de los trabajadores no cualificados mediante cursos de formación específicos.

GESTIONAR UNA PLANTILLA QUE ENVEJECE

En la gran mayoría de los países europeos, aumenta la edad de jubilación. Al mismo tiempo, algunos trabajadores de más edad no tienen la capacidad física o las aptitudes requeridas para adaptarse a las exigencias siempre cambiantes del sector de alimentación y bebidas. Sin embargo, una serie de empresas e interlocutores sociales han ideado políticas eficaces relativas a la edad con el fin de retener y gestionar plantillas que envejecen.

CONDICIONES LABORALES ADAPTADAS A LA EDAD

Algunas empresas han modificado las condiciones laborales para adaptarlas mejor a los empleados de más edad. Una vez más, el diálogo social puede ser muy útil para buscar soluciones y adecuar los requisitos de los puestos de trabajo. Existen ejemplos en los que los interlocutores sociales, analizando la estructura etaria, han colaborado para aplicar políticas de promoción de la salud y reorganizar el trabajo, centrándose en la prevención de riesgos, la reducción del estrés, nuevos modelos de turnos, una mejor ergonomía, etc. Otras iniciativas han sido la introducción de las multitareas, la concesión de una mayor autonomía laboral y la designación de los trabajadores mayores como tutores de los más jóvenes o concederles privilegios, tales como días adicionales de vacaciones pagadas, a medida que se acercan a la edad de jubilación y prejubilación.

El objetivo de aplicar una política para gestionar el envejecimiento de la plantilla es provocar un cambio de actitud entre la dirección y los trabajadores de una empresa, que resulte en una cultura de empresa adaptada al envejecimiento saludable. Varias de estas iniciativas requieren la inversión financiera de la empresa, pero a

cambio ofrecen un aumento de la productividad y una menor tasa de absentismo entre los trabajadores de más edad.

APRENDIZAJE PERMANENTE

Para evitar que los trabajadores de más edad pierdan el contacto con las tecnologías modernas, deben actualizarse periódicamente. Sin embargo, en algunos casos, una empresa puede tener que «empezar de cero» si el trabajador carece de competencias básicas como lectoescritura y aritmética, dos requisitos previos imprescindibles para acceder a una formación más específica. En algunos casos, las empresas pueden necesitar apoyo de expertos externos u organismos sectoriales para modificar sus políticas de RR. HH. Varios ejemplos muestran que es posible diseñar soluciones a medida, acordes a las características de la fuerza laboral.

SENSIBILIZACIÓN SOBRE LA EDAD A NIVEL DE EMPRESA

En ocasiones, los empleados de mayor edad tienen dificultades para adaptarse a las nuevas formas de trabajo y a los requisitos de formación asociados. Puede solicitarse a los empleados que participen en la concepción de las políticas para gestionar la edad, lo cual garantizará una mayor aceptación de los cambios. Los representantes de los trabajadores pueden ser clave en este proceso. Al mismo tiempo, el éxito de toda política específica de gestión de la edad requiere el apoyo favorable de los supervisores y gestores. Debe comprenderse que esta política no es una mera obligación adicional, sino un componente principal de la gestión empresarial.
Debe preverse con gran antelación la jubilación de los empleados esenciales para evitar que la empresa pierda conocimientos y métodos de trabajo. Los tutores son una de las figuras más utilizadas para asegurar la transferencia de conocimientos entre las distintas generaciones de trabajadores.

MEJORAR LA IMAGEN DEL SECTOR

Los 28 ejemplos de buenas prácticas contenidos en el informe pueden ser también útiles para mejorar la imagen del sector entre los candidatos laborales. Pero no es suficiente con hacerlo bien. Dar a conocer ejemplos de éxito es igualmente importante y, por tanto, una tarea primordial del sector.

Los ejemplos de iniciativas procedentes de los trabajadores en empresas concretas pueden beneficiar a todo el sector, sobre todo si las empresas o los interlocutores sociales disponen de un sistema de intercambio de buenas prácticas por medio de, por ejemplo, una plataforma web o campaña de comunicación promocionada por los órganos consultivos. Los sistemas concebidos a nivel directivo pueden ser más eficaces en términos de difusión, pero deben basarse siempre en hechos tangibles que les den credibilidad. La mejor solución es que los interlocutores sociales participen en las fases iniciales y de difusión de estas campañas de imagen.

EFFAT
Rue du Fossé-aux-Loups 38, Box 3
B-1000 Brussels
Tel: +32 2 218 77 30
Fax: +32 2 218 30 18
effat@effat.org
www.effat.org

FoodDrinkEurope
Avenue des Nerviens 9-31
1040 Bruxelles
Tel: +32 2 514 11 11
Fax: +32 2 511 29 05
info@fooddrinkeurope.eu
www.fooddrinkeurope.eu

European Commission

diversiassociati