

Alimentando la formación profesional

La industria de alimentación y bebidas es uno de los sectores más importantes de la economía española, el cual, desde hace varios años, está apostando por la formación de sus profesionales como una manera de potenciar la competitividad. Extender ese aprendizaje a todos los colectivos de la empresa, y además ofrecerlo de forma personalizada a las necesidades de cada cual, son las claves que marcarán el éxito de este tipo de programas.

El año 2014 fue un buen ejercicio para el sector de alimentación y bebidas de nuestro país. De hecho, según los datos del último informe presentado por la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), la producción, en términos reales, aumentó un 3,8%, lo que se traduce en 93.238 millones de euros, más del doble de la cifra registrada por la industria manufacturera en su conjunto (1,7%). Estos datos no son más que la constatación de que este mercado ha seguido ganando peso en la estructura económica del país, pues ha pasado de representar el 13,7% de la industria manufacturera en el año 2000 al 22,5% en 2013, lo que casi duplica su nivel de actividad en los últimos años. A juicio de **Mauricio García de Quevedo, director general de FIAB**, "la industria española de alimentación y bebidas es el primer sector industrial del país, y gran parte de su competitividad y solidez se apoya en la profesionalidad, el conocimiento y el talento de los trabajadores que la integran".

Ese crecimiento también supuso el año pasado una recuperación en el ámbito del empleo, con un crecimiento del 1,95% en el número de afiliados a la Seguridad Social con respecto al anterior año, hasta llegar a los 378.824. Con esta evolución favorable, la tasa de paro del sector de sitúa 3,2 puntos porcen-

tuales por debajo del total de la economía. Ahora bien, no hay que conformarse con esto, y la industria debe seguir apostando por potenciar la competitividad. Para ello, tal y como apunta García de Quevedo, de FIAB, "es necesario fomentar la formación, el desarrollo del talento y la adaptación continua de los recursos humanos a las necesidades del mercado a todos los niveles".

Apuesta por la formación

Desde la propia FIAB entienden la formación y la gestión del talento como los elementos claves para garantizar el crecimiento de esta industria. Por eso, aclara el representante de la Federación, "es una de las palancas contempladas en el Marco Estratégico del sector presentado con el objetivo de convertir a la industria de alimentación y bebidas en la locomotora de la recuperación económica del país".

Es más, esto es algo que está perfectamente interiorizado en la mayor parte de las empresas que componen este mercado. "El aprendizaje y el desarrollo de las personas son factores clave para la competitividad de las personas", opina **Joseba Arano, director de Relaciones Humanas de Calidad Pascual**. Para ello, según el directivo, "la for-

mación es una herramienta fundamental que forma parte de nuestro desarrollo, y que se complementa con el aprendizaje en el puesto de trabajo y en la colaboración con otras áreas de la empresa dentro del marco de nuestro Plan de Desarrollo Individual". Es una afirmación que también comparte **Benito Villamarín, director de Recursos Humanos de PepsiCo para el Suroeste de Europa**: "En lo que se refiere a la sostenibilidad de talento, la formación entendida en un sentido amplio es clave, y es obvio que redundará en el beneficio del empleado y de la compañía".

Es más, para los expertos consultados, este aspecto nunca se debe ver como un coste, sino más bien como una inversión. "Entendemos la formación como una inversión con retorno. La empresa es más competitiva y su adaptación al futuro es mejor si cuenta con una plantilla de pro-

La formación y la gestión del talento son elementos clave para garantizar el crecimiento de la industria alimentaria

fesionales formados según las exigencias de cada momento", asegura **Manuel García Juesas, responsable de RRHH de EIPozo Alimentación**. Así también se manifiesta **Amparo Castellón, responsable de Talent, Recruitment and Training de Nestlé España**: "Estamos seguros de que la formación no es un coste, sino una inversión absolutamente necesaria". Por ejemplo, en el caso de esta empresa, en 2014 asistieron a sus formaciones 8.000 trabajadores de oficinas, que emplearon un total de 52.000 horas; así como 12.500 operarios de fábricas, que sumaron un total 37.000 horas. "Por último, si añadimos la formación que ofrecemos en centros externos y la realizada en nuestras instalaciones en otros países, la cifra asciende a un total 21.000 asistentes en 137.000 horas de formación, lo que representa el equivalente a las horas de trabajo al año de 79 personas. Esto demuestra claramente que Nestlé cree firmemente en la formación", sostiene Castellón.

Lo mismo sucede en **Mahou San Miguel**, donde el año pasado realizaron numerosas iniciativas destinadas a promover el talento interno mediante programas específicos de formación y movilidad en los que invirtieron más de 900.000 euros. "El resultado son más de 50.000 horas lectivas de cursos, personalizados a las necesidades específicas de cada profesional", puntualiza **Jesús Domingo, director de Personas y Organización** de la compañía.

Principales demandas

Todo ello pone en valor la opinión de **Antonio López, director de Adecco Alimentación y Bebidas**, quien considera que "el sector está viviendo una democratización de la formación, de forma que cada vez más se persigue que esta tenga un carácter universal, que llegue a todos los colectivos de la empresa, y lo haga de forma personalizada, es decir, que sea diferente para cada individuo en





función de sus necesidades y adecuada para sus capacidades”, apunta el directivo.

Sobre esta base, López enumera lo que, a su juicio, son las principales demandas de las empresas de esta industria en materia de formación, algunos de cuyos aspectos los comparte con otros sectores, como “el desarrollo de habilidades en los mandos directivos y con personal al cargo, el desarrollo de polivalencia en los perfiles de base y la inversión en Ventas y Marketing”. Sin embargo, hay otros rasgos propios de este mercado: “La necesidad de apertura al exterior, la modernización de la industria, la profesionalización de los recursos humanos, la segmentación del mercado, el bienestar y el cumplimiento normativo de calidad e higiene alimentaria”.

Precisamente, este último punto lo menciona también **Gema Lahoz, directora de FuturSkill, la compañía de formación de ManpowerGroup**: “Este sector, gran exportador, está regido por muchas y diferentes normativas en cuanto a tér-

minos de calidad y procesos que necesitan cumplir para garantizar determinados estándares, por lo que mucha de la formación se centra en adaptar y actualizar a sus equipos en las normativas, e incluso superar los estándares. Además, es habitual la formación en buenas prácticas en temas de prevención de riesgos laborales”, explica. Nada mejor que hablar con las propias empresas del sector para constatar que esto es así. Por ejemplo, Castellón, de Nestlé, pone el énfasis “en la seguridad, entendida como una iniciativa transversal”, y que incluye tanto “formación en seguridad vial a los equipos de ventas y a las personas con vehículo de empresa; como la seguridad en las fábricas y la educación para la observación de comportamientos inseguros”. A esto, además, la directiva añade otra serie de prioridades en formación para la empresa como habilidades para managers, formación digital para Marketing y Ventas, o diferentes competencias comercial para cada uno de sus modelos de negocio.

Esta forma de actuar se repite también en PepsiCo: “En las fábricas llevamos a cabo formaciones periódicas para los empleados que van desde un punto de vista técnico y específico a su puesto de trabajo, hasta seguridad alimentaria o prevención de accidentes laborales”, añade Villamarín.

Y es que cada empresa plantea la formación como mejor cree que se adapta a su estrategia de negocio. Sin ir más lejos, en PepsiCo se establece en función de un modelo 70-20-10, donde, en palabras de su director de Recursos Humanos para el Sur de Europa, “un 70% del enriquecimiento profesional proviene de las experiencias críticas; un 20% corresponde al coaching, el *feedback* y el mentoring por parte de managers o especialistas en las funciones específicas; y el 10% restante se dedica a la formación tradicional”.

Perfiles más formados

En función de todo esto, se pueden establecer una serie de perfiles que son los que, sistemáticamente, reciben una mayor formación. En primer lugar, destacan los mandos y/o managers con personal a su cargo. “Son muy importantes, dado que son quienes han de gestionar la estrategia y hacerla llegar a todos los estratos”, matiza López, de Adecco. Le sigue el personal del área de ventas, “puesto que al ser los impulsores del negocio, se necesita trabajar en su conocimiento de producto y su capacitación consultiva”; y el personal de base, “cada vez más automatizado y que requiere de más de una tarea, por lo que se precisa personas polivalentes”, en opinión del representante de Adecco.

De forma muy similar se posiciona Lahoz, de FuturSkill. “Los más formados son los perfiles directamente vinculados a la producción, operarios en su mayoría, ya que son los que están en constante contacto con los productos alimentarios; aunque cada vez más se invierte en los equipos comerciales, los managers y los mandos intermedios”, afirma. Esta formación está relacionada, en su mayoría, con el desarrollo de determinadas competencias cada vez más valoradas en el entorno empresarial como habilidades comunicativas, trabajo en equipo, etc. Esto también lo constata Domingo, de Mahou San Miguel, quien confirma que en su empresa realizan un mayor esfuerzo formativo en “los departamentos de Operaciones (Industrial) y Comercial”, los cuales requieren “una formación, unos conocimientos y unos perfiles específicos” que han de seguir reforzando. En Nestlé el área de Ventas es el que

¿Podrían detallar algún programa formativo que haya resultado especialmente

Joseba Arano, director de Relaciones Humanas de Calidad Pascual

Durante los últimos años podemos destacar grandes programas de desarrollo que son “santo y seña” de Calidad Pascual. Nuestro programa de nuevas incorporaciones, que es el de inducción con más solera; los de desarrollo del plan de carrera comercial; el que hacemos con la UOC de desarrollo predictivo; Excelente; Lidera... Lo cierto es que son tantos que es difícil destacar uno solo. Eso sí, hay que mencionar que todo este esfuerzo en materia de formación se consolida en un Plan Director de Formación anual que para el año 2015 recoge unas 500 acciones formativas.



Manuel García Juesas, responsable de RRHH de EIPozo Alimentación

En general, estamos muy satisfechos con nuestra formación, tanto en calidad como en cantidad. Ahora bien, siempre se puede hacer mejor, siguiendo nuestro objetivo para toda la empresa, la mejora continua. Como muestra, podemos hablar del curso que hemos comenzado a impartir dirigido al área productiva. Su título es “Formación en prehabilitación laboral y técnicas ergonómicas de trabajo”. Creemos que es algo muy novedoso y ha sido muy bien acogido. En él impartimos conocimientos prácticos para la prevención de lesiones músculo-esqueléticas.



Jesús Domingo, director de Personas y Organización de Mahou San Miguel

Una de nuestras prioridades es el apoyo e impulso a la creación del empleo joven. En esta línea, se desarrolla nuestro programa “Crecemos”, un plan de desarrollo transversal de dos años en el que doce jóvenes tienen la oportunidad de conocer cómo funcionan diferentes áreas. La iniciativa cuenta con una doble dimensión: los jóvenes se benefician de una formación que les aporta habilidades únicas y una visión integral y transversal de la compañía y los profesionales de Mahou San Miguel se enriquecen gracias a nuevos puntos de vista y enfoques más modernos.



Un sector en alza

Durante el año 2014 se inició un periodo de consolidación de la recuperación económica, un repunte que también ha tenido su reflejo en la industria de la alimentación y bebidas. Según la FIAB, en términos reales, la producción del sector aumentó un 3,8% en 2014, lo que se traduce en 93.238 millones de euros, más del doble de la cifra registrada por la industria manufacturera (1,7%). En términos nominales, el sector experimentó un crecimiento del 1,94% con respecto a 2013.

Es más, los tres indicadores de coyuntura del sector industrial (IPI, IEP, ICN) muestran una evolución de la industria de la alimentación y fabricación de bebidas en el pasado año 2014 más satisfactoria que la de las manufacturas en su conjunto y permite reafirmar, según la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, "que estamos ante la continuación de la recuperación de la actividad en la industria de la alimentación y el inicio de la misma en la fabricación de bebidas".

normalmente acapara un mayor porcentaje de la formación de la empresa. "Nuestros equipos necesitan adaptar sus conocimientos para hacer crecer las categorías y sus habilidades de venta teniendo en cuenta a nuestros clientes, siendo también capaces de mejorar la rentabilidad a través de nuevas herramientas", señala la responsable de Talent, Recruitment and Training de la empresa. En este sentido, la FIAB también intenta aportar su granito de arena impulsando este aspecto a través de sus comisiones específicas de Formación y Empleo, "donde se trabaja en las necesidades en este campo y las novedades en esta materia", apunta García de Quevedo. Además, participan activamente en las comisiones de Formación, Gestión del talento y Empleo de la CEOE, "de modo que el sector puede compartir con otros mercados oportunidades y retos, del mismo modo que puede tomar la iniciativa y participar en la elaboración y diseño de una versión mejorada del modelo de formación profesional", en palabras de su director general. Finalmente, la Federación colabora también con el Servicio Público de Empleo Estatal, las Ayudas a Programas Plurirregionales de Formación dirigidos a profesionales del sector agroalimentario, o la Consejería de Empleo, Turismo y Cultura para impulsar acciones de formación orientadas a los trabajadores de la industria.

Formación presencial y online

En todos estos casos, al igual que sucede en la mayor parte del sector, "la formación presencial sigue teniendo un peso fundamental", en palabras de López, de Adecco. Para Lahoz, de FuturSkill, "esto se debe principalmente al perfil del alumno,

en ocasiones poco formado en las nuevas tecnologías, o incluso porque en el lugar de trabajo no tiene acceso al ordenador. Posiblemente también influye que por lo general estas formaciones se imparten en horario laboral".

Con todo, la evolución hacia metodologías e-learning es el futuro, pues permite llegar a todos los estratos de la empresa, con una adecuada ecuación de costes/eficiencia. "Es un sector en el que, por sus características, el uso de las nuevas tecnologías en temas formativos es escaso y tiene poco peso;

Facilitar el acceso a la formación adaptando su modalidad a las características del profesional ayudará a actualizar y formar a los trabajadores actuales y potenciales

aunque se están introduciendo poco a poco, sobre todo en lo que se refiere a formación para personal vinculado a la línea de producción", afirma Lahoz, de FuturSkill. En general, para esta directiva, "la formación online tiene mayor implantación en perfiles comerciales, responsables de área, mandos intermedios y directivos". Esta evolución también la observan desde la FIAB. "El auge de formación online representa uno de los avances más importantes para poner a disposición una gran cantidad de información donde y cuando se necesite, lo que abre un extenso abanico de posibilidades para fomentar la creación de talento y elevar la competitividad del tejido empresarial del sector", explica García de Quevedo.

En este sentido, facilitar el acceso a la formación adaptando la modalidad a las características del profesional será, sin duda, un facilitador en el empeño de actualizar y formar a los trabajadores actuales y potenciales. De hecho, muchas empresas ya se están decantando por mezclar ambos. "Nos queremos orientar al desarrollo de recursos formativos que se apoyen cada vez más en las nuevas tecnologías, pero sin perder la esencia de lo bueno de lo presencial", asegura Arano, de Calidad Pascual. Lo mismo sucede en PepsiCo: "Tratamos de hacer un balance entre ambos formatos para poder aprovechar los beneficios que cada uno de ellos tiene", confirma su director de Recursos Humanos para el Suroeste de Europa. Por ejemplo, esta empresa cuenta con la plataforma My Learning, un proceso de autonominación para formación inscripción a cursos presenciales o virtuales se realiza online por parte de los propios empleados. "Este sistema nos permite dar más habilidades a nuestros colaboradores para impulsar su aprendizaje y desarrollo; aumentar el conocimiento y la accesibilidad a diferentes recursos y metodologías de formación; e impulsar una mejor gestión en torno al aprendizaje, apoyando su aplicación en el trabajo".

En el caso de Nestlé, la formación presencial también es prioritaria, "pero con un contenido que se ha ido adaptando para que la parte teórica se pueda preparar con anticipación, dejando más

tiempo en sala para la discusión, el trabajo en equipo y el *role play*", concreta Castillón. "Utilizamos e-learning sólo en aquellos casos en los que queremos hacer llegar un contenido teórico a toda la organización, o en los que es complementario a la presencial", añade.

Además, la formación presencial tiene la ventaja de que permite aplicar el conocimiento de los empleados en el puesto de trabajo. Por eso, muchas empresas del sector, confían en sus propios formadores. "Tenemos formadores internos, sobre todo para aquellas necesidades que tienen que ver con la mano de obra directa. En esos casos utilizamos preferentemente la formación en el propio puesto de trabajo", afirma García Juevas, de ElPozo Alimentación. Aunque, eso sí, tampoco olvidan el apoyo de proveedores externos en las acciones formativas en otros ámbitos de especialización como el área comercial, I+D, administración...

En Mahou San Miguel actúan de manera similar. "La formación es algo transversal para nosotros, que engloba a todos y cada uno de los departamentos, y por eso nos gusta estar cerca de nuestros profesionales, para que verdaderamente se sientan escuchados", comenta su director de Personas y Organización. Por ello, continúa, "buena parte de las sesiones de formación se realizan con mentores y formadores internos, siempre contando con el asesoramiento de los mejores expertos en cada materia, para que el desarrollo de los cursos sea el mejor posible".

En cualquier caso, se opte por un tipo u otro, o por los dos juntos, es fundamental, como afirma García de Quevedo, de la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, contar con "un sistema de formación profesional para el empleo eficaz y adaptado al contexto profesional y socioeconómico". No en vano, esto, en un entorno de recuperación económica, "permitirá contribuir a la competitividad empresarial y mejorar la empleabilidad y promoción profesional de los trabajadores", concluye el directivo ■

bien acogido por sus empleados?

Amparo Castillón, responsable de Talent, Recruitment and Training de **Nestlé España**

Destacaría la formación en alto rendimiento que impartimos a unas 2.500 personas en la oficina central en Esplugues del Llobregat, para aprender la cultura empresarial que queríamos conseguir. Cabe destacar también la formación en coaching que hemos dado a todas las personas que manejan equipos, alrededor de unas 400, de la cual luego realizamos seguimiento del impacto conseguido a través de nuestros colaboradores. Y, por último, la formación en seguridad vial ofrecida al equipo de ventas y a colaboradores con coche de empresa.



Benito Villamarín, director de Recursos Humanos de **PepsiCo para el Suroeste de Europa**

Quizás hay uno que destaca especialmente y ha sido un programa para dotar a los equipos de herramientas para una mejor gestión emocional en situaciones difíciles. Hemos impulsado durante año y medio intervenciones bajo el proyecto "Liderando en tiempos difíciles" gracias a las cuales PepsiCo cuenta ahora con líderes mejor preparados para gestionar emociones y, a su vez, más conscientes de la resonancia de estas en la organización. Una parte esencial del proyecto fueron las sesiones con el equipo directivo.

