

FORO DE COMERCIO ETICO PARA PROVEEDORES

“Gestión de Mandos Intermedios para unas
buenas condiciones de trabajo”



Collados de Roda - Roda Golf & Beach Resort
(Murcia), 24 de octubre de 2016

Conexión Social SL.

C/ Hermes 4

41014, Sevilla - España

+34 954 693424

+34 655 359 679

www.conexionsocial.com

INDICE:

INTRODUCCION

AGENDA

I.- PRESENTACION DE LOS SEMINARIOS REGIONALES

II.- PRESENTACION *BUSINESS CASES*. EXPECTATIVAS DE LOS PROVEEDORES.

**III.- PRESENTACION DEL EXPERTO “¿CÓMO LOGRAR EQUIPOS COMPETENTES?”
- TALLER “MOTIVACION A MANDOS INTERMEDIOS”**

IV.- GRUPOS DE TRABAJO (Tarde)

V- DEBATE – PLANIFICACION DE PROXIMOS FOROS

INTRODUCCIÓN:

El pasado 24 de octubre se celebró en las instalaciones del Roda Golf & Beach Resort de Murcia, un nuevo Foro de Comercio Ético para proveedores, impulsado por los supermercados de Reino Unido; Sainsbury's, The Co-operative Food, Marks & Spencer, Tesco, Waitrose y ASDA, así como también por algunas empresas importadoras de Reino Unido.

El tema principal del foro fue "Gestión de Mandos Intermedios para unas buenas condiciones de trabajo", tema seleccionado en el anterior foro celebrado en junio donde se trabajó sobre "Motivación de los trabajadores y retención del talento".

El objetivo del Foro es encontrar un espacio adecuado para compartir experiencias y buenas prácticas con otras organizaciones afines, comentar abiertamente sobre retos y trabajar en colaboración para mejorar las condiciones de trabajo en el sector agrícola. Está dirigido al personal operativo clave responsable de administrar el bienestar de los trabajadores en los lugares de producción y empresas de productores.

Este evento, fue organizado por Conexión Social, S.L. con el apoyo de un Grupo de Trabajo formado por algunas de las empresas importadoras y proveedoras. Un experto en el tema elegido para este evento, Federico Burlon de la empresa *Impactt Limited* fue invitado a participar.

El lugar de celebración del evento, fue el mismo que en el encuentro anterior y está localizado próximo a la costa de San Javier.

COLLADOS DE RODA - Roda Golf and Beach Resort
Crt. F-27 Los Narejos-San Cayetano
30739 Roda
San Javier, Murcia

Un total de 38 delegados atendieron al foro.

Se abrió la sesión dando la bienvenida y animando a participar activamente durante toda la jornada. La buena disposición y el interés de los asistentes provocó un ambiente distendido donde la participación fue la protagonista.

Hubo intervención en ejercicios interactivos y debates, así como comentarios e ideas escritas en post-its que se pegaron en las paredes de la sala a lo largo de todo el día.

Este documento incluye las aportaciones de los participantes en las sesiones de dinámica de grupos y también comentarios y conclusiones recogidas durante la jornada.

AGENDA:

08.45- 09:00 Registro de asistentes y café		
09.00 – 09.30	Presentación de los Seminarios regionales	Grandes superficies/Importadores Sergio Barbera, Conexión Social
09.30 – 10.30	Presentación de casos de empresas. Expectativas de los Proveedores.	Proveedores / Facilitadores
10.30 – 11.00	Pausa café	
11.00 – 12.30	Presentación del Experto; “¿Cómo lograr equipos competentes?”	Federico Burlón <i>Impactt</i>
12.20 – 12.40	Pausa	
12.40 – 13.30	Taller: “Motivando a mandos intermedios”	Todos
13.30 – 14.30	Almuerzo	
14.30 – 16.10	Grupos de Trabajo	Todos
16.10 – 16.35	Debate; Próximos Foros	Todos
16.35 – 17.00	Conclusiones. Encuesta. Próximos pasos .	Grandes superficies/Importadores Sergio Barbera, Conexión Social

INFORME FINAL
FORO DE COMERCIO ETICO PARA PROVEEDORES
**“Gestión de Mandos Intermedios para unas
buenas condiciones de trabajo”**

COLLADOS DE RODA
(Murcia), 24 de octubre de 2016

I.- PRESENTACION DE LOS SEMINARIOS REGIONALES

A las 9:00 h. Sergio Barberá (Conexión Social, S.L.) abrió la jornada con la recepción y bienvenida a los asistentes e inmediatamente pasó a presentar a los importadores asistentes y a Gary Mulliss de Sainsbury's como representante de los retailers, quien saludó a los asistentes.

Posteriormente comenzó repasando brevemente el origen de estos encuentros y comentó los temas tratados en los foros pasados y las conclusiones que de ellos salieron.



Durante su presentación expuso algunas imágenes que habían sido enviadas por asistentes al foro de junio, explicando lo que habían aprendido sobre técnicas de motivación y sobre lo que estaban implementando en sus empresas. Las empresas que participaban por primera vez, enviaron una imagen con sus expectativas sobre lo que iban a tener en este foro.



II.- PRESENTACION *BUSINESS CASE*



Verónica Guillem, de la empresa Agrios El Carril, presentó su *business case* en términos de Responsabilidad Social y solución de conflictos, haciendo una exposición sobre la situación de su empresa en cuanto a Responsabilidad Social.

Esta presentación finalizó con un intercambio de preguntas y respuestas, y de comentarios sobre lo que había contado especialmente en términos de diálogo dentro de la empresa.

III.- PRESENTACION DEL EXPERTO / TALLER “MOTIVANDO A MANDOS INTERMEDIOS”

Antes de pasar a la pausa del café, Federico Burlon, el experto de la empresa Impactt avanzó el tema a tratar en el foro; “Equipos de alto rendimiento: Motivando a los mandos intermedios”. Inició con una presentación con un enfoque general del tema que desarrollaría posteriormente.

Siguiendo el hilo de la presentación proyectada, planteó las pautas básicas de qué es un equipo de mandos intermedios de alto rendimiento, y cómo motivar y gestionar a los mandos intermedios.



Para trabajar estos conceptos, organizó una dinámica de grupo en la cuál y trabajando por equipos, los participantes debía levantar una torre de papel sin más medios que el mismo papel. Esta dinámica generó que cada uno propusiera la forma de hacerlo intentando además conseguir la mayor altura posible.

Tras levantar las torres de papel y ver la forma en que cada grupo había trabajado, se sacaron algunas conclusiones sobre cómo trabajan los grupos y posteriormente se hizo una pausa para el café.



Una vez de vuelta, Federico pasó a explicar los principios fundamentales para trabajar en equipo. Apoyado en su presentación inició un método de planteamiento de pregunta para la búsqueda de respuesta.

Sergio planteó el RETO para el próximo foro; Formar a los Mandos intermedios en las distintas áreas de la empresa con el objetivo que cada uno de ellos entienda correctamente cómo funcionan todos los departamentos de la empresa y de esa forma exista mayor sincronía entre todos.

Federico continuó con la exposición explicando entre otros puntos, la necesidad de buscar indicadores que permitan medir los resultados.

Se dio una pausa de diez minutos tras la cual se continuó con la segunda parte del programa de la mañana.

Se estuvieron trabajando sobre las ideas para motivar a mandos intermedios. En esta fase se trató de dar contenido a la teoría explicada por la mañana, para terminar con una práctica.

Se revisaron los elementos para la motivación a los trabajadores que se vieron en el pasado foro de junio, porque serán elementos que a lo largo del día volverían a surgir. Y continuando con la dinámica de participación, se comentaron los **desafíos que se encuentran las empresas para motivar a mandos intermedios.**

Las respuestas aportadas fueron variadas;

- Tener tiempo para desempeñar su labor porque si hay mucha carga de trabajo se impide hacerlo bien, y además por la mentalidad que se tiene, a veces, se prima antes la producción que los recursos humanos.
- Falta de capacitación para saber cómo motivar a mandos intermedios; la solución es dar ideas, enseñarles.
- No hay autorización para plantearlo; hay que hacer entender que la calidad de la producción se mejora si existe motivación.
- La importancia de la "empatía" con los trabajadores para poder tener liderazgo y conseguir el rendimiento del personal.
- Elemento del compromiso entre Administración y Organización. Relación transversal.

Fueron constantes las cuestiones planteadas para activar el intercambio de opiniones; ¿Cómo se solucionaría el problema de que un Mando Intermedio no funcione?.

Se propone la colaboración conjunta de los mandos Intermedios para compartir prácticas que funcionen.

El Mando Intermedio es una figura complicada porque es un encargado de campo que debe tener mano izquierda y que compatibilice el resultado de la producción con la gestión de los trabajadores. Para poder "moldearlo" es necesario que quiera y suele

ser complicado porque la mayoría de las veces es una persona mayor, habituado a estar en el campo, sin conocimiento tecnológico... el trabajador ideal no existe en ningún nivel.

Los asistentes comentan la necesidad de tener que mentalizarlo (si es joven es más fácil que si es mayor), pero cuando no es una persona receptiva hay que ser muy cuidadoso, especialmente cuando entre gente nueva en la cuadrilla de trabajo para evitar malas situaciones.

Sergio comentó la experiencia vivida en una fábrica donde presentó a un ex trabajador afectado físicamente por no emplear una medida de seguridad. El impacto de este caso provocó un cambio de hábito en los trabajadores de inmediato.

La conclusión a este punto fue que el método más efectivo para motivar al Mando Intermedio es el uso de la empatía, y hacerle sentir parte de la empresa.



Segunda pregunta planteada por el experto; **¿Qué es lo que más importa del trabajo?. ¿Qué se busca?.**

- Satisfacción por hacer un buen trabajo y sentirse reconocido por ello.
- Remuneración.
- Autorealización, sentido de

la dignidad a pesar de ser un trabajo de baja cualificación en muchas ocasiones.

Los asistentes comentaron medidas tomadas a este respecto, como agradecer a los trabajadores el trabajo bien hecho tras la visita de un auditor, compartir con ellos las felicitaciones de un supermercado o el comentar delante de los trabajadores lo importante que es su trabajo diario. Son medidas de alto impacto.

Federico desarrolló estos tres puntos que aportaron los asistentes; Desarrollo, respeto y compensación, exponiendo las herramientas que se pueden utilizar para la motivación para cada aspecto planteado.

Desarrollo:

- Matriz de talentos - Ver para qué es bueno cada trabajador según sus capacidades dentro de la empresa.
- Capacitación – Cómo se puede ayudar para desarrollar esas capacidades.
- Objetivos y metas alcanzables – Hay que comunicar los objetivos a los trabajadores para que se vea el impacto.

Compensación: Cuatro puntos a considerar; que sean alcanzables, reales, comprensibles y transparentes.

Los asistentes compartieron medidas conocidas o aplicadas en sus empresas como el “Certificado de competencia”, “Bono de presentismo”, empleado del mes, “Bono de calidad”, y también se proponen algunas nuevas como establecer el “Empleado del mes” o la exposición de información que provoque la motivación del trabajador en el tablón de anuncios.

Respeto:

- Se comentó el manejo del estrés – reducción de la carga emocional.
- Resolución de conflictos – encontrar el problema raíz.
- Trabajo en equipos multiculturales - empatía

Posteriormente se planteó el tema de la Gestión de horas extras aplicando las técnicas de gestión antes revisadas. Estos son los comentarios:

- Distribución irregular de jornada a lo largo de todo el año.
- Compensación de horas extras (dependiendo del convenio)
- Establecer sistema de turnos dependiendo de los pedidos.
- Programación de los supermercados y los proveedores (Se comentó que antes de trabajar con cualquier empresa este es un punto que se acuerda)



Tras un coloquio al respecto, se dio paso al almuerzo.

La jornada de la tarde comenzó con la exposición de Federico Burlon sobre las normas de convivencia para trabajar en equipo.

Buscó los puntos más críticos para finalizar con dos consejos a aplicar sobre las normas de convivencia;

- Comunicarlas para que los Mandos Intermedios las comuniquen a los trabajadores.
- Al comunicarlas, que se establezca un compromiso personal de cumplirlas, no sólo de informarlas.

IV.- GRUPOS DE TRABAJO

La metodología aplicada en los grupos de trabajo fue la de *Wow - How?- Now - Pow!* que funciona de la siguiente manera: Cada asistente escribe en post-its dos o tres ideas para implementar en cada área y las expone a los otros miembros del equipo. Estas ideas se debaten y si se aprueba por el grupo se pegan en una de las áreas establecidas del mural:

Wow – Estas son ideas de alto impacto y bajo coste. Son aquellas que los asistentes no deben de olvidarse implementar en sus empresas si aún no las tienen.

Now – Ideas de bajo impacto y bajo coste que deben ser implementadas cuanto antes.

How? – Ideas de alto impacto y alto coste o difíciles de implementar. Son aquellas que deben ser estudiadas para valorar el interés y el modo de utilizarlas.

Pow! – Ideas de bajo impacto y bajo coste. Normalmente no están implementadas a no ser que sean útiles para la empresa. Es importante recordar que cada situación puede verse desde diferentes perspectivas en relación a sobre qué medidas provoca impacto y cuales no son útiles.



El tema a debatir fue **¿Qué significan estas técnicas para mi empresa?**.

Tras reunirse por grupos y disponer de un tiempo para trabajar, Sergio pidió a todos los participantes que se organizaran en un círculo y fueron exponiendo todas las conclusiones a las que llegó cada uno de los grupos.

WOW

- Jornadas de puertas abiertas
- Visitas de familia al lugar de trabajo
- Jornada de convivencia
- Transmitir ideas con fluidez
- Flexibilidad horaria acordada con el trabajador
- Una simple sonrisa puede cambiar muchas cosas
- Día de la recolección . Personal de la oficina al campo (de aplicación en Inglaterra)
- Trabajo desde casa cuando se pueda
- Abrir grupos de ideas /buzón de sugerencias
- Reconocer a los trabajadores
- Comunicación (periódico interno)
- Informar del plan de competencia y plan de proyección de la empresa
- Seguimiento para evaluación
- Píldoras informativas, detectar cuestiones que con una formación/sensibilización pueden mejorar cosas que calen poco a poco.
- Resolución y formación sobre conflictos entre los departamentos de la empresa apoyados por la Dirección.

HOW

- Plan de desarrollo.: Según como se aplique el coste es elevado. Deberá ser en base al rendimiento del trabajador y con visión a medio/largo plazo.
- Compartir el plan de desarrollo personal con los compañeros para conseguir apoyo mutuo.
- Crear equipo de alto rendimiento.
- Premiar a los Mandos Intermedios por consecución de objetivos.
- Formación continua.
- Incentivos al trabajador y a sus hijos (libros, viajes,..)
- Cestas de Navidad
- Formación Tripartita; aunque existe, no es suficiente para cubrir estos gastos.
- Fomentar la cultura de la empresa.
- Encuestas de clima laboral.
- Asesoría técnica personalizada de mando intermedio .

NOW

- Realizar una matriz de talento y ejecutar una formación en base a la matriz realizada.
- Empleado del mes.
- Manual de Bienvenida.
- Compartir la “cervecita” del viernes.
- Equipo de mejora continua.

POW

- Incentivos
- Día de actividades
- Auditorías externas
- Instalaciones; parque infantil, gimnasio...

Para saber o medir el impacto que estas medidas pueden tener, los asistentes aportaron algunas ideas:

- Encuestas (antes de implementarlas y después)
- Revisar la tasa de rotación.
- Ver el tipo de conflictos.
- Analizar las quejas.

Para implementar estas medidas se necesita:

- Dinero
- Tiempo
- Una persona externa para formar a las figuras “clave” de la empresa y que éstos vayan formando a los de dentro a su vez.
- Implicación y respaldo de la Dirección.
- Buena disposición del equipo.
- Actitud positiva al cambio.
- Factor externo; trabajar con los clientes.

V.- DEBATE – PLANIFICACION DE PROXIMOS FOROS

Sergio planteó la propuesta de fechas para los próximos foros; marzo el gran foro y junio el foro regional. Respecto al tercero, los asistentes pidieron adelantarlo a septiembre en lugar de hacerlo en octubre por cargas de trabajo.

Los temas propuestos para los próximos foros y sus votaciones fueron los siguientes:

- Gestión de las horas de trabajo – 20
- Responsabilidad social Corporativa - 17
- Resolución de conflictos – 15
- Comunicación en la empresa – 13
- Comercio ético en otros países – 9
- Auditoria Social ETI / Anti slavery act – 9
- Implicación de la Dirección – 8
- Gestión de las ETTs – 2
- Absentismo laboral – 2
- Sistema de transporte de los trabajadores, prevención de riesgos – 1

Como resultado se estableció el tema a tratar en el próximo foro, así como algunas propuestas de contenido:

“GESTIÓN DE LAS HORAS DE TRABAJO”

Al final de la jornada, entregamos la encuesta de evaluación cuyos resultados fueron satisfactorios.

