



## Las relaciones laborales en la empresa 4.0

# Construyendo confianza

| ¿De qué hablamos? |

Principios de gestión |

Jornadas prácticas |

**La empresa 4.0** no supone únicamente la introducción de tecnologías digitales en las empresas, sino que deben implementarse además modelos de gobernanza y líneas maestras de actuación que posibiliten su implantación.

**La industria 4.0 descansa sobre tres conceptos tecnológicos fundamentales:**

- La digitalización
- El big data (recopilación/concentración de datos/información)
- La infraestructura de comunicación (internet de las cosas)

**La tecnología ya no es una opción**, sino un reto de adopción que las empresas deben superar. La digitalización de la empresa y de la propia sociedad, que ha venido para quedarse, **plantea retos y genera oportunidades para el futuro.**

**La hiperconectividad** que conlleva la digitalización permite que los clientes estén mucho más informados y tengan acceso inmediato a las ofertas de las empresas de todo el mundo.

La competencia empresarial va más allá de nuestras fronteras tradicionales, y las empresas deben esforzarse más en sus productos (reto) para favorecer y lograr su expansión internacional (oportunidad).

Pese a la creciente digitalización de los procesos de fabricación, **las personas van a seguir teniendo un papel fundamental**, y contar con colaboradores capacitados para desenvolverse en el nuevo entorno va a ser determinante para el propio desarrollo y sostenimiento del modelo.

Trasladar una empresa o una organización al concepto 4.0 no es un evento, es un proceso, cuya parte medular radica en el nivel de automatización existente para contar con un parámetro, además de la recopilación de datos, que permita llevarla completamente a la digitalización y concepto de inteligencia.

**Un modelo avanzado de relaciones laborales en un entorno 4.0 debe adelantarse a las necesidades del futuro** respondiendo a la creciente demanda de perfiles profesionales cualificados, evitando la brecha digital en el entorno laboral.

**“Transformar un modelo de organización es el proceso concertado** a través del cual se lleva a cabo un cambio compartido de cultura y de comportamientos personales y organizativos de las personas, asociado a las modificaciones necesarias en estructuras, procesos, sistemas de gestión, procedimientos y normas, idóneos para sus mercados y estrategia de negocio a largo plazo”.

*Facebook relaciones laborales.- AAVV Aranzadi 2000*



¿De qué hablamos?

Principios de gestión

Jornadas prácticas

## Principios de gestión de las relaciones laborales en la empresa 4.0

El modelo avanzado de relaciones laborales en un entorno 4.0 debe adelantarse a las necesidades del futuro, salvando la brecha digital en el entorno laboral.

Un proceso concertado y compartido que implica un cambio de cultura y de comportamientos personales y organizativos, así como de procesos, normas y sistemas de gestión.

Estas serían sus **7 claves:**





¿De qué hablamos?

Principios de gestión

Jornadas prácticas

## Principios de gestión de las relaciones laborales en la empresa 4.0

### 1 Colaboración

- La empresa es hoy, más que nunca, un equipo de personas y un espacio fundamental en la vida de las mismas.
- Sólo un rearme de la inteligencia emocional en las relaciones personales puede fortalecer el equipo.
- La aportación de lo mejor de cada uno de los miembros al equipo, en el marco de una organización adecuada, obtiene el objetivo final.
- Se hace imprescindible, para ello, un modelo de organización abierta, sencilla, eficaz y sin barreras.
- Deben reforzarse el diálogo y la comunicación permanente con los trabajadores y sus representantes como vía de confianza mutua e identificación de objetivos comunes

### 2 Implicación

- Hacer de la comunicación transparente, permanente y sin barreras un elemento intrínseco a la vida diaria de las empresas debe suponer un elemento esencial de un modelo avanzado de empresa.
- La comunicación debe ser una actitud permanente, no un método oportunista
- La comunicación veraz y transparente es la base de la credibilidad. Ésta es la base de la confianza, y la confianza la base del compromiso
- Debe transformarse el modelo basado en la información manejada y limitada; en una organización de clases y diferencias; en la definición del negocio y sus objetivos por unos pocos, en una organización abierta en sus canales de información y comunicación; flexible y participativa y plenamente transparente a fin de obtener el compromiso de todos en los buenos y en los malos momentos

### 3 Flexibilidad

Cuando hablamos de adaptabilidad/flexibilidad en la organización nos referimos a:

- Flexibilidad de contratación
- Adaptación a los cambios (de puestos/funciones/nuevas tecnologías etc.)
- Flexibilidad horaria y de jornada
- Conciliación laboral
- Flexibilidad de trabajo operativo (movilidad interna y polivalencia)
- Flexibilidad retributiva
- Flexibilidad en el lugar de trabajo



¿De qué hablamos?

Principios de gestión

Jornadas prácticas

## Principios de gestión de las relaciones laborales en la empresa 4.0

### 4 Estabilidad

Cuando hablamos de estabilidad/seguridad para el empleado nos referimos a:

- Seguridad de las condiciones de contratación
- Seguridad de obtener las mejores condiciones de trabajo posibles en cada momento
- Seguridad en la igualdad de trato y retribución
- Seguridad en la empleabilidad interna o en la mejora de sus niveles de formación y preparación para la externa

### 5 Cualificación permanente

- Adecuación de perfiles profesionales e identificación de habilidades y competencias
- Formación y gestión del conocimiento internos
- Relaciones permanentes con instituciones formativas
- Estructuración profesional
- Apoyo al desarrollo de la formación continua
- Aseguramiento de niveles de satisfacción
- Implementación de sistemas de evaluación continua para la identificación de necesidades de mejora y/o adaptabilidad

### 6 Equidad retributiva

- Unos rendimientos empresariales reflejados equitativamente en las retribuciones y condiciones de trabajo de las personas que han contribuido a su logro
- Unas retribuciones crecientemente alineadas con la productividad, los resultados de la empresa y el desempeño individual

### 7 Equidad intergeneracional

- Es necesario mantener un actualizado cuadro de mando integral de gestión cualitativa sobre la plantilla (perfiles actuales y de futuro; edades y cualificaciones; formación; evaluación y circunstancias personales)
- Políticas de incorporación de jóvenes y aprovechamiento de instrumentos (formación dual/formación para la contratación/contratos relevo/sistemas de prácticas y becas de formación etc.)
- Convivencia entre generaciones como diversidad y transferencia de conocimiento entre mayores y jóvenes
- Se adquieren compromisos de relevo y condiciones retributivas en términos de equidad de condiciones
- Se deben negociar colectivamente programas de empleo y cualificación en base a parámetros de productividad, valor añadido y resultados. Implementación consensuada de un esquema de condiciones colectivas de trabajo basadas en los principios de adaptabilidad+competitividad/estabilidad+desarrollo





¿De qué hablamos?

Principios de gestión

Jornadas prácticas

SEA Empresarios Alaveses presenta seis jornadas prácticas para conocer, de la mano de profesionales de reconocido prestigio, las claves de la gestión de las relaciones laborales ante la oportunidad de la empresa 4.0.

**Cada jornada constará de:**

- Una presentación teórica a cargo de la secretaria técnica del proyecto
- Dos experiencias empresariales de aplicación práctica
- Un debate/coloquio abierto

Se entregará a todos los participantes documentación completa sobre los temas tratados en cada jornada.

**10 de mayo**

**Adaptabilidad /estabilidad**

La flexibilidad de las personas para adaptarse al entorno cambiante y la necesaria contrapartida: la estabilidad en el empleo

**Documentación de la jornada**

**4 de julio**

**Implicación / colaboración**

Implicación de los trabajadores a través de la información, transparencia y participación. Colaboración en la empresa como premisa de competitividad

**Documentación de la jornada**

**20 de septiembre**

**Cualificación permanente**

Como requisito de la competitividad empresarial y de la empleabilidad del trabajador

**Documentación de la jornada**

**18 de octubre**

**Equidad retributiva**

Reflejada en unos salarios alineados con el desempeño y los resultados

**Documentación de la jornada**

**15 de noviembre**

**Equidad intergeneracional**

Que garantice el relevo intergeneracional y la incorporación de juventud a la empresa

**Documentación de la jornada**



¿De qué hablamos?

Principios de gestión

Jornadas prácticas

## 1ª Jornada Práctica: Adaptabilidad /estabilidad

**Fecha:** 10 de mayo

**Lugar:** Hotel NH Canciller Ayala

**Horario:** de 9:00 a 10:30

### Programa

**09:00** Recepción de asistentes y bienvenida

**09:10 a 09:30** Introducción a la jornada. Algunas cuestiones teóricas

**09:30 a 10:15** Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad en la empresa

- D. Francisco Ceberio, Director General de FRENOS IRUÑA
- D. Roberto Iriarte, Dtor. General de MECANIZADOS IRIARTE

**10:15 a 10:30** Conclusiones y debate

**Un modelo avanzado de relaciones laborales en entornos 4.0** debe adelantarse a las necesidades del futuro, respondiendo a la creciente demanda de perfiles profesionales cualificados, y evitando al mismo tiempo la brecha digital en el entorno laboral. En SEA creemos que la creciente digitalización de los procesos de fabricación no deja de ser una herramienta que debe estar **al servicio de las personas**, verdadero motor de cualquier organización, cuyo papel y capacidad para desenvolverse en los nuevos entornos van a ser determinantes para el propio desarrollo y sostenimiento de las empresas.

**La Adaptabilidad/Flexibilidad** constituye un principio básico de gestión que afecta a la propia contratación de las personas y que se debe traducir en una mayor capacidad de adaptación a los cambios (puestos, funciones, nuevas tecnologías), mayor flexibilidad horaria y de jornada, mayores posibilidades de conciliar nuestra vida laboral y familiar y progresivas implantaciones de políticas retributivas flexibles.

**La Estabilidad**, a su vez, debe traducirse en mayores dosis de seguridad para las personas, tanto en lo que se refiere a las condiciones de su contratación, como en cuanto a su igualdad en el trato y en la retribución. La estabilidad debe significar la posibilidad de obtener las mejores condiciones de trabajo posibles en cada momento, y la garantía de poder mejorar los niveles de formación que mejoren nuestra empleabilidad externa e interna..

### Documentación de la jornada

- Introducción a la jornada. Algunas cuestiones teóricas
- D. Roberto Iriarte, Dtor. General de MECANIZADOS IRIARTE
- D. Francisco Ceberio, Director General de FRENOS IRUÑA



¿De qué hablamos?

Principios de gestión

Jornadas prácticas

## 2ª Jornada Práctica: Implicación/colaboración

**Fecha:** 4 de julio

**Lugar:** Hotel NH Canciller Ayala

**Horario:** de 9:00 a 10:30

### Programa

- 09:00** Recepción de asistentes y bienvenida
- 09:10 a 09:30** Introducción a la jornada. Algunas cuestiones teóricas
- 09:30 a 10:15** Experiencias prácticas de implicación y colaboración en la empresa
- Dña. Miren Fernández Mújica, Directora de Desarrollo de Personas de MUTUALIA.
  - D. Daniel Ramos, Jefe de Desarrollo de Personas de FLORETTE IBERICA.
- 10:15 a 10:30** Conclusiones y debate

**Un modelo avanzado de relaciones laborales en entornos 4.0** debe adelantarse a las necesidades del futuro, respondiendo a la creciente demanda de perfiles profesionales cualificados, y evitando al mismo tiempo la brecha digital en el entorno laboral. En SEA creemos que la creciente digitalización de los procesos de fabricación no deja de ser una herramienta que debe estar **al servicio de las personas**, verdadero motor de cualquier organización, cuyo papel y capacidad para desenvolverse en los nuevos entornos van a ser determinantes para el propio desarrollo y sostenimiento de las empresas.

**La Implicación:** hacer de la comunicación transparente, permanente y sin barreras un elemento intrínseco a la vida diaria de las empresas debe suponer un elemento esencial de un modelo avanzado de empresa. La comunicación veraz y transparente es la base de la credibilidad. Ésta es la base de la confianza, y la confianza la base del compromiso.

**La Colaboración:** la empresa es hoy, más que nunca, un equipo de personas y un espacio fundamental en la vida de las mismas. Deben reforzarse el diálogo y la comunicación permanente con los trabajadores y sus representantes como vía de confianza mutua e identificación de objetivos comunes.

### Documentación de la jornada

- Introducción a la jornada. Algunas cuestiones teóricas
- Dña. Miren Fernández Mújica, Directora de Desarrollo de Personas de MUTUALIA
- D. Daniel Ramos, Jefe de Desarrollo de Personas de FLORETTE IBERICA



¿De qué hablamos?

Principios de gestión

Jornadas prácticas

## 3ª Jornada Práctica: Cualificación permanente

**Fecha:** 20 de septiembre

**Lugar:** Hotel Silken Ciudad de Vitoria

**Horario:** de 9:00 a 10:30

### Programa

- 09:00** Recepción de asistentes y bienvenida
- 09:10 a 09:30** Introducción a la jornada. Algunas cuestiones teóricas
- 09:30 a 10:15** Experiencias prácticas de cualificación permanente en la empresa
- Dña. Elena Beltrán de Lubiano. Responsable de Desarrollo de Personas de MERCEDES BENZ
  - Dña. Ainhoa Ros Martínez de Lahidalga. Directora Development People de GRUPO VELATIA
- 10:15 a 10:30** Conclusiones y debate

**Un modelo avanzado de relaciones laborales en entornos 4.0** debe adelantarse a las necesidades del futuro, respondiendo a la creciente demanda de perfiles profesionales cualificados, y evitando al mismo tiempo la brecha digital en el entorno laboral. En SEA creemos que la creciente digitalización de los procesos de fabricación no deja de ser una herramienta que debe estar **al servicio de las personas**, verdadero motor de cualquier organización, cuyo papel y capacidad para desenvolverse en los nuevos entornos van a ser determinantes para el propio desarrollo y sostenimiento de las empresas.

**La cualificación permanente** requisito de competitividad de la empresa y de la empleabilidad de las personas, conlleva la adecuación de perfiles profesionales, identificación de habilidades y competencias, formación y gestión del conocimiento interno, estructuración profesional, relación permanente con instituciones formativas, y apoyo al desarrollo de la formación continua y dual.

### Documentación de la jornada

- Introducción a la jornada. Algunas cuestiones teóricas
- Dña. Elena Beltrán de Lubiano. Responsable de Desarrollo de Personas de MERCEDES BENZ
- Dña. Ainhoa Ros Martínez de Lahidalga. Directora Development People de GRUPO VELATIA





¿De qué hablamos?

Principios de gestión

Jornadas prácticas

## 4ª Jornada Práctica: Equidad retributiva

### Programa

- 09:00** Recepción de asistentes y bienvenida
- 09:10 a 09:30** Introducción a la jornada. Algunas cuestiones teóricas
- 09:30 a 10:15** Experiencias prácticas de equidad retributiva en la empresa
- Dña. Rosa Castro Martín. HR Compensation, Benefits & International Human Resources
  - Dña. María Jesús Carazo. Directora de RRHH de RAMONDIN CÁPSULAS
- 10:15 a 10:30** Conclusiones y debate

**Un modelo avanzado de relaciones laborales en entornos 4.0** debe adelantarse a las necesidades del futuro, respondiendo a la creciente demanda de perfiles profesionales cualificados, y evitando al mismo tiempo la brecha digital en el entorno laboral. En SEA creemos que la creciente digitalización de los procesos de fabricación no deja de ser una herramienta que debe estar **al servicio de las personas**, verdadero motor de cualquier organización, cuyo papel y capacidad para desenvolverse en los nuevos entornos van a ser determinantes para el propio desarrollo y sostenimiento de las empresas.

**La Equidad Retributiva** reflejada en unos salarios alineados con el desempeño y los resultados conlleva que los rendimientos empresariales se vean reflejados equitativamente en las retribuciones y condiciones de trabajo de las personas que han contribuido a su logro, y supone el establecimiento de unas retribuciones crecientemente alineadas con la productividad, los resultados de la empresa y el desempeño individual.

**Fecha:** 18 de octubre

**Lugar:** Hotel Canciller Ayala

**Horario:** de 9:00 a 10:30

### Documentación de la jornada

- Introducción a la jornada. Algunas cuestiones teóricas
- Retribución en convenios
- D. Fernando Córdova Moreno. Director de Personas de NH HOTEL GROUP
- Dña. María Jesús Carazo. Directora de RRHH de RAMONDIN CÁPSULAS



¿De qué hablamos?

Principios de gestión

Jornadas prácticas

## 5ª Jornada Práctica: Equidad intergeneracional

**Fecha:** 15 de noviembre

**Lugar:** Hotel Silken Ciudad de Vitoria

**Horario:** de 9:00 a 10:30

### Programa

- 09:00** Recepción de asistentes y bienvenida
- 09:10 a 09:30** Introducción a la jornada. Algunas cuestiones teóricas
- 09:30 a 10:15** Experiencias prácticas de equidad intergeneracional en la empresa
- D. José Manuel Rodríguez. Human Resources & Organizational Advisor GONVARRI STEEL INDUSTRIES
  - D. Eduardo Fernández de Betoño. Human Resources Manager AAF SPAIN
- 10:15 a 10:30** Conclusiones y debate

**Un modelo avanzado de relaciones laborales en entornos 4.0** debe adelantarse a las necesidades del futuro, respondiendo a la creciente demanda de perfiles profesionales cualificados, y evitando al mismo tiempo la brecha digital en el entorno laboral. En SEA creemos que la creciente digitalización de los procesos de fabricación no deja de ser una herramienta que debe estar **al servicio de las personas**, verdadero motor de cualquier organización, cuyo papel y capacidad para desenvolverse en los nuevos entornos van a ser determinantes para el propio desarrollo y sostenimiento de las empresas.

**La Equidad Intergeneracional** descansa sobre la necesidad de incorporar talento joven, especialmente cualificado, a la empresa, aprovechando todos los instrumentos existentes para ello (Formación Dual, Formación para el empleo, Prácticas y Becas, Contratos de Relevo...), fomentando la convivencia y el trasvase de conocimiento entre unas y otras generaciones (jóvenes y mayores), y a su vez procurando la retención de la experiencia profesional en aquellos sectores en los que las carreras profesionales puedan ser más duraderas.

### Documentación de la jornada

- Introducción a la jornada. Algunas cuestiones teóricas
- D. José Manuel Rodríguez. Human Resources & Organizational Advisor GONVARRI STEEL INDUSTRIES
- D. Eduardo Fernández de Betoño. Human Resources Manager AAF SPAIN