

Índice

Introducción	2
Adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad	3
Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad	4
Implicación / colaboración	5
Experiencias prácticas de implicación / colaboración	6
Cualificación permanente	7
Experiencias prácticas de cualificación permanente	8
Equidad retributiva	9
Experiencias prácticas de equidad retributiva	10
Equidad intergeneracional	11
Experiencias prácticas de equidad intergeneracional	12

Guía para un modelo avanzado de relaciones laborales 4.0

Resumen del ciclo de
encuentros 2018 - 2019



**Construyendo
confianza**



Colaboran

Secretaría técnica



Introducción	2
Adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad	3
Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad	4
Implicación / colaboración	5
Experiencias prácticas de implicación / colaboración	6
Cualificación permanente	7
Experiencias prácticas de cualificación permanente	8
Equidad retributiva	9
Experiencias prácticas de equidad retributiva	10
Equidad intergeneracional	11
Experiencias prácticas de equidad intergeneracional	12

En este breve documento podrás encontrar la propuesta que SEA ha debatido y definido para la implementación de un modelo avanzado de relaciones laborales en el entorno de lo que se ha denominado Empresa 4.0 en las empresas alavesas, esto es, un escenario revolucionario (algunos la denominan ya la Cuarta Revolución Industrial) que combina técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes en las que, ineludiblemente, deberán integrarse las organizaciones, las personas y los activos.

Esta revolución está marcada por la aparición de nuevas tecnologías como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología y el Internet of Things (IoT), entre otros.

Hablamos de un modelo de empresa en red, con una producción flexible, donde se busca el consenso y se promueve el trabajo en equipo, y en la que se comparte el conocimiento al tiempo que se estimulan los vínculos interempresariales, así como las alianzas estratégicas en innovación.

Se trata de una cultura del trabajo que promueva la participación y la motivación, que proporcione a las personas oportunidades de aprendizaje continuo y cree puestos

más flexibles a través de plataformas innovadoras.

El modelo avanzado de relaciones laborales es unitario, actúa como un bloque, de tal forma que sus principios básicos interactúan y se complementan los unos a los otros, sin que sea posible individualizarlos en la implantación global del modelo.

Es cierto que en materia de gestión de personas no hay empresas 4.0. La 4ª revolución industrial es una tendencia global, una dinámica universal, que afecta a todas las empresas, sectores y personas; y el modelo avanzado de relaciones laborales debe alinearse con esa tendencia al definir los principios de gestión de personas.

Siempre ha habido impacto tecnológico, siempre ha habido cambios y necesidad de adaptación a los cambios. La diferencia en la actualidad radica en que la irrupción tecnológica es muy profunda, los cambios son más novedosos y acelerados, lo que provoca que los modelos organizativos necesarios para adaptarse a las nuevas circunstancias pasen por lograr el compromiso de las personas.

La obligada y urgente adaptación al nuevo escenario digital conlleva la identificación

de una **cultura de empresa avanzada**, como un sistema interactivo que combina puesta en valor de las **personas**; gestión del **conocimiento** y de la competitividad mediante el aseguramiento de su **cualificación permanente**; la creación de organizaciones y estructuras productivas con inmediata, permanente y sostenida capacidad de **adaptación** al cambio; relaciones laborales basadas en la confianza, la **implicación y colaboración** y no de conflicto; en los conceptos de la **flexiseguridad y la equidad** y, finalmente, la puesta en valor de un nuevo concepto y contenido de la concertación social, supone la esencia de este modelo avanzado de organización empresarial.

Obviamente, se trata de una propuesta global que contiene muchas y diversas recomendaciones y actuaciones a desarrollar. Deberás encontrar aquellas que te parezcan más urgentes o prioritarias en tu situación particular y, a fin de conocer más en detalle las mismas, ponerte en contacto con SEA que te orientará sobre el mejor asesoramiento para llevar a cabo la implementación del modelo avanzado en tu empresa.

Introducción	2
Adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad	3
Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad	4
Implicación / colaboración	5
Experiencias prácticas de implicación / colaboración	6
Cualificación permanente	7
Experiencias prácticas de cualificación permanente	8
Equidad retributiva	9
Experiencias prácticas de equidad retributiva	10
Equidad intergeneracional	11
Experiencias prácticas de equidad intergeneracional	12



Adaptabilidad y estabilidad... ¿De qué hablamos?

Hablamos de un modelo de trabajo basado en ocupaciones más tecnificadas y especializadas, en las que la innovación ya no será una ventaja, sino un contenido obligatorio. Un modelo que exige la flexibilidad y la movilidad permanente de recursos y una fuerza laboral descentralizada, basada en el conocimiento, que trabaja desde lugares remotos y colabora en diferentes países y zonas horarias. Esto dará lugar a una redefinición de los procesos de contratación, trabajo y empleo, con el auge del trabajo en red y a tiempo flexible.

Hablamos de conformar equipos de gente y una organización del trabajo que pueda adaptarse y cambiar rápidamente, sin convulsiones indeseadas, en función del entorno.

La **adaptabilidad** supone una organización flexible en las formas y posibilidades de contratación; del trabajo operativo y/o gestión del servicio (movilidad funcional e interna, horario y jornada y/o polivalen-

cia de funciones); de espacio (teletrabajo vs. oficina tradicional) y también de flexibilidad retributiva.

Y, en ese entorno de mayor flexibilidad y adaptación, las organizaciones vienen obligadas a ofrecer **estabilidad** a las personas que las componen, estabilidad en las condiciones de contratación; en la garantía de obtener las mejores condiciones de trabajo posibles en cada momento; la seguridad en la igualdad de trato y la equidad retributiva y la seguridad, en fin, de obtener los niveles de profesionalidad y formación necesarios para su permanente capacidad y formación en el mercado de trabajo, para su empleabilidad y desarrollo personal, tanto interno como, en su caso, externo.

Aspectos clave

- Valoración factores de flexiseguridad
- Estructura organizativa y niveles de productividad
- Condiciones de trabajo individuales y colectivas
- Entorno: producto, clientes, estrategia de negocio
- Estilo de dirección
- Representación sindical

Pasos a dar

- Analizar la situación histórica, presente y futura de la empresa y el entorno desde aspectos fundamentalmente de negocio: producto, cliente, mercado...
- Analizar el grado de flexibilidad y estabilidad de tu organización a los cambios en función de la propia experiencia. Define puntos críticos de mejora y establece un plan de reformas basado y dirigido a la adaptación permanente.
- Potenciar mecanismos de flexibilidad interna (de condiciones de trabajo, de métodos y procesos) sobre medidas de flexibilidad externa (contratación-extinción) negociados con los empleados y, en su caso, los representantes.
- Potenciar las vías de comunicación con todas las personas de la organización y establece cauces de negociación permanente con la representación sindical. Convierte la negociación colectiva en un instrumento de participación, colaboración y revisión permanente.
- Mantener una permanente y actual vía de información sobre los cambios legales, comerciales y económicos que afecten al negocio y hacer de ello partícipe a toda la organización. No hay buen navegante sin una permanente información de previsión climatológica.

Experiencias prácticas de
adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad



Introducción	2
Adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad	3
Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad	4
Implicación / colaboración	5
Experiencias prácticas de implicación / colaboración	6
Cualificación permanente	7
Experiencias prácticas de cualificación permanente	8
Equidad retributiva	9
Experiencias prácticas de equidad retributiva	10
Equidad intergeneracional	11
Experiencias prácticas de equidad intergeneracional	12



Francisco Ceberio



Virginia Jiménez



Roberto Iriarte

Francisco Ceberio, director general, y **Virginia Jiménez**, presidenta del consejo de administración de Frenos Iruña, presentaron una estrategia de innovación organizativa, considerada de vital importancia para la empresa, basada en las llamadas ‘minifábricas’. Esta técnica consiste en la división operativa de la organización a través de estructuras sencillas y ligeras, orientadas a la creación de valor. Las minifábricas cuentan con mayor autonomía y contribuyen a incrementar la motivación e implicación de las personas.

Roberto Iriarte, gerente de Mecanizados Iriarte, expuso su visión y experiencia sobre la flexibilidad/adaptabilidad dentro de su organización, que ha experimentado un notable cambio en la gestión de personas. Estos cambios se han centrado en la flexibilización de horarios, jornadas y periodos vacacionales y la adaptación a los frecuentes ‘picos de trabajo’ que se ha logrado a través de la formación continua y la polivalencia. Como contrapartidas a este esfuerzo se ofrecen facilidades de conciliación, periodos vacacionales y estabilidad laboral.

Introducción	2
Adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad	3
Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad	4
Implicación / colaboración	5
Experiencias prácticas de implicación / colaboración	6
Cualificación permanente	7
Experiencias prácticas de cualificación permanente	8
Equidad retributiva	9
Experiencias prácticas de equidad retributiva	10
Equidad intergeneracional	11
Experiencias prácticas de equidad intergeneracional	12



Implicación y colaboración... ¿De qué hablamos?

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.

En ese sentido, la aportación de lo mejor de cada uno de los miembros al equipo, en el marco de una organización abierta, colaborativa y transparente, obtiene el objetivo final de su mayor competitividad desde parámetros de excelencia y valores de marca.

Para ello, se hace imprescindible construir una organización abierta, sencilla, eficaz

y sin barreras, en la que la apuesta por la mejora permanente del conocimiento y de la formación del equipo se convierta en principio intrínseco al ejercicio empresarial y donde el sentimiento de orgullo y el desarrollo personal sean los motores de la competitividad del negocio.

Aspectos clave

- Educación, **conocimiento** y formación continua
- **Ética** profesional y en los negocios
- Inteligencia emocional y el valor de la persona: Empresa tecnológica dirigida por personas
- **Compromiso** y esfuerzo

• Innovación y creatividad

- Orgullo de **marca**
- Espíritu de **servicio**

Pasos a dar

- Analizar la situación histórica, presente y futura de la empresa y el entorno. Diseñar un esquema estratégico de organización futura adaptada al nuevo entorno tecnológico y con profundos valores (tecnología humanista).
- Evaluación y diseño de una organización abierta y transparente en su información y comunicación.
- Revisión procesos de selección: Perfiles requeridos y nuevos requisitos.
- Estructuración profesional: Diseño de una organización conjunta; colaborativa y de evolución intergeneracional.
- Aseguramiento niveles de satisfacción. Iniciativas para obtener "Orgullo de Marca".
- Actividades de mejora de relaciones personales y grupales.
- Impulso a vías de participación en el desarrollo organizativo y de producto o servicio.
- Establecer sistemas de trabajo que proporcionen autonomía de decisiones y el compromiso y la motivación de las personas para alcanzar resultados.

Experiencias prácticas de
implicación y colaboración



Introducción	2
Adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad	3
Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad	4
Implicación / colaboración	5
Experiencias prácticas de implicación / colaboración	6
Cualificación permanente	7
Experiencias prácticas de cualificación permanente	8
Equidad retributiva	9
Experiencias prácticas de equidad retributiva	10
Equidad intergeneracional	11
Experiencias prácticas de equidad intergeneracional	12



Miren Fernández

Miren Fernández, directora de Desarrollo de Personas en Mutuaia, cuantificó los niveles de implicación y colaboración de su empresa: entre el 40 y el 50% de las personas participan en procesos de mejora, 120 personas ejercen liderazgo en valores y el 75% de la plantilla tiene una comunicación mensual a través de reuniones participativas. La estrategia de implicación comienza con la redefinición consensuada de los valores corporativos (571 personas participantes) y se materializa en los proyectos de cultura de liderazgo, proyecto Lidera en 2011 y proyecto Boga (2018-2020).



Daniel Ramos

Para **Daniel Ramos**, de Florette, la implicación no es una responsabilidad de Recursos Humanos, sino de toda la compañía. Su empresa está empeñada en la tarea de involucrar y retener el talento. Para ello partieron de una definición colaborativa de la cultura de empresa, apostaron por la transformación digital, el mentoring interno, las escuelas corporativas, talleres MOD, grupos de prevención, encuestas de clima y grupos de trabajo. El resultado: liderazgo absoluto del mercado y una opinión mayoritaria: Florette es un lugar excelente para desarrollar una carrera profesional.

Introducción	2
Adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad	3
Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad	4
Implicación / colaboración	5
Experiencias prácticas de implicación / colaboración	6
Cualificación permanente	7
Experiencias prácticas de cualificación permanente	8
Equidad retributiva	9
Experiencias prácticas de equidad retributiva	10
Equidad intergeneracional	11
Experiencias prácticas de equidad intergeneracional	12



Cualificación permanente... ¿De qué hablamos?

En la economía del conocimiento, la competitividad, la productividad y, en definitiva, la capacidad de generar bienes y servicios de alto valor añadido, está cada vez más ligada a la cualificación que se convierte así en un elemento central de la transacción laboral.

En consecuencia, la cualificación de todos los que integran la empresa se va a convertir progresivamente en un elemento central de la relación laboral, de manera que sea tanto exigible por el empresario al trabajador para garantizar la competitividad como exigible por el trabajador a la empresa para mejorar sus condiciones y también su empleabilidad.

Aspectos clave

- Gran desarrollo de la ciencia y la tecnología
- Información y conocimiento al alcance de la mayoría de la gente
- Nuevos trabajos y profesiones altamente cualificadas escasos en el mercado laboral
- Importancia el conocimiento interno de las propias organizaciones
- Aprender a aprender, adaptación a los cambios, flexibilidad y polivalencia
- Nuevas demandas y exigencias (conciliación, flexibilidad laboral...)

Pasos a dar

- Realizar un diagnóstico integral para identificar y definir las necesidades formativas de la empresa para adaptarse a un entorno 4.0.
- Adecuar los perfiles profesionales de la organización identificando las habilidades y competencias necesarias a futuro.
- Involucrar a los propios trabajadores en la definición de sus necesidades formativas y en los planes de formación.
- Potenciar la formación y la transferencia del conocimiento interno entre las personas de la propia empresa.
- Trabajar con las entidades y las organizaciones educativas dedicadas a promover la formación de los y las trabajadores/as, aprovechando los recursos que ponen a disposición de las empresas las distintas administraciones públicas.

Experiencias prácticas de **cualificación permanente**

Introducción	2
Adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad	3
Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad	4
Implicación / colaboración	5
Experiencias prácticas de implicación / colaboración	6
Cualificación permanente	7
Experiencias prácticas de cualificación permanente	8
Equidad retributiva	9
Experiencias prácticas de equidad retributiva	10
Equidad intergeneracional	11
Experiencias prácticas de equidad intergeneracional	12



Ainhoa Ros

Ainhoa Ros Martínez de Lahidalga.

La directora de Development People de GRUPO VELATIA desglosó su programa de cualificación permanente en 5 aspectos básicos: Clarificación organizativa (análisis de los puestos), gestión del conocimiento (competencias y formación continua), gestión del talento (identificación y personas clave), Good Guide (liderazgo transformacional) y satisfacción de las personas (escuchar y medir).



Mercedes-Benz



Elena Beltrán de Lubiano

Elena Beltrán de Lubiano. La responsable de Desarrollo de Personas de MERCEDES BENZ presentó el modelo de formación en la planta de Vitoria. Partiendo de la formación inicial requerida, las personas desarrollan un módulo de acogida (formación básica sobre la organización), optan a formación complementaria en función de la evolución de necesidades de su puesto, participan en proyectos estratégicos que precisan acciones formativas especiales (movilidad eléctrica, industria 4.0, liderazgo, excelencia) y reciben formación continua de carácter normativo (PRL, protección de datos, medio ambiente, IATF...) Elena Beltrán de Lubiano destacó finalmente el papel de la formación dual como modelo de integración entre el centro de enseñanza y la empresa.

Introducción	2
Adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad	3
Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad	4
Implicación / colaboración	5
Experiencias prácticas de implicación / colaboración	6
Cualificación permanente	7
Experiencias prácticas de cualificación permanente	8
Equidad retributiva	9
Experiencias prácticas de equidad retributiva	10
Equidad intergeneracional	11
Experiencias prácticas de equidad intergeneracional	12



Equidad retributiva... ¿De qué hablamos?

La política retributiva de una empresa es, sin duda, un elemento estratégico. La propia UE enuncia como uno de los elementos de su recién definido Pilar Social Europeo el derecho de los trabajadores a percibir una retribución justa, transparente y predecible para que sea percibida como tal por las personas.

Sin embargo, la retribución en nuestras empresas ha venido limitándose a relacionar un salario con el número de horas anuales convenidas colectivamente, sin distinción alguna en cuanto a actuación o resultados, e incrementando o actualizando el valor del mismo en función del IPC.

Ante la nueva situación sociológica, demográfica y motivacional de los presentes y futuros empleados, se hace obligado y urgente un cambio profundo en ese planteamiento, convirtiendo el salario en un sistema global de **compensación** ligado tanto a la realidad cambiante de la empresa, la productividad, la calidad o la innovación como a la diferencia de aportación, conocimiento e implicación de los distintos individuos que participan en la empresa.

Y resulta obligado, también, que los propios empleados perciban este sistema como justo, proporcionado, suficientemente motivador y equitativo.

Aspectos clave

- Del salario a la compensación global
- Salario económico y salario emocional
- Equidad entendida como valorar en función de la aportación
- Estructura de negociación colectiva. Relaciones sindicales
- Perfiles competenciales y estructura profesional

Pasos a dar

- Analizar los mecanismos actuales de retribución; estructura profesional y perfiles profesionales.
- Marco situacional de la empresa en términos de sector, tamaño y análisis comparativo. Definir conjuntamente política retributiva con modelo estratégico de empresa.
- Diseño de un sistema de retribución/compensación en función de interés estratégico y perfiles competenciales: objetivos, desempeño, resultados de negocio, etc.
- Consensuar, en su caso, con representación sindical.
- Informar y formar sobre el sistema, sus bases informadoras y sus mecanismos de actuación.
- Definir un método de valoración y seguimiento permanente.

Experiencias prácticas de **equidad retributiva**



Introducción	2
Adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad	3
Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad	4
Implicación / colaboración	5
Experiencias prácticas de implicación / colaboración	6
Cualificación permanente	7
Experiencias prácticas de cualificación permanente	8
Equidad retributiva	9
Experiencias prácticas de equidad retributiva	10
Equidad intergeneracional	11
Experiencias prácticas de equidad intergeneracional	12



Víctor Fernández

Víctor Fernández, de Concilia, comenzó realizando una radiografía de las políticas de retribución y la composición de los costes laborales de las empresas de nuestro entorno, detallando los principales mitos y errores de esas políticas. Presentó a continuación las claves de un modelo retributivo avanzado de ‘compensación global’ que incorpore criterios como equidad, personalización, desregularización, flexibilidad, participación y vinculación a objetivos y competencias.



Rosa Castro

Rosa Castro, de NH hoteles, describió la política de retribución de su cadena compuesta siempre por un componente base y una remuneración variable vinculada a la gestión del desempeño. Con el fin de atraer y retener el talento NH despliega una amplia política de beneficios para la plantilla (fiscales, descuentos corporativos, programas de reconocimiento...) que se complementan con las oportunidades de crecimiento personal y profesional a través de sus programas de movilidad internacional.



María Jesús Carazo

María Jesús Carazo, de Ramondin, expuso las líneas básicas del ‘Plan Talento de Ramondin’, que permite a la compañía contar con los perfiles técnicos necesarios para implementar su Plan Estratégico. Su modelo retributivo, ligado a la estabilidad en el empleo, combina conceptos fijos y variables vinculados al desempeño, que han ayudado a retener personas cualificadas y a atraer nuevo talento.

Introducción	2
Adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad	3
Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad	4
Implicación / colaboración	5
Experiencias prácticas de implicación / colaboración	6
Cualificación permanente	7
Experiencias prácticas de cualificación permanente	8
Equidad retributiva	9
Experiencias prácticas de equidad retributiva	10
Equidad intergeneracional	11
Experiencias prácticas de equidad intergeneracional	12



Equidad intergeneracional... ¿De qué hablamos?

La modernización de las relaciones laborales debe acometer la mejora radical de los sistemas de incorporación de los jóvenes al sistema productivo.

Todo ello tiene que hacerse compatible con una mejora de los sistemas de relevo intergeneracional que contemple también un alargamiento progresivo de la vida laboral de los mayores en aquellas actividades que, por su menor exigencia física, permitan hacerlo.

Hablamos de equidad intergeneracional como diversidad generacional al mismo tiempo que la diversidad de género, raza, cultura, como una fuente de sinergias, innovación y creatividad en las empresas.

Aspectos clave

- Conocer nuestra plantilla y su composición
- Adaptabilidad + competitividad y estabilidad + desarrollo en el empleo
- Nuevas generaciones: nuevas tendencias sociales, económicas y de mercado
- Reforzar los valores positivos de los se-

niors y nuevos roles

- Atraer, motivar y fidelizar a los jóvenes
- Mantener la empleabilidad, la adaptación a los cambios y la motivación de los mayores

Pasos a dar

- Planificar la incorporación de nuevos empleados, el relevo y la sucesión y aprovechar los instrumentos de incorporación de jóvenes (formación dual/formación para la contratación/contratos relevo/sistemas de prácticas y becas de formación etc.).
- Potenciar la transferencia del conocimiento clave de los empleados con experiencia a los jóvenes que se incorporan a la empresa por medio de programas de formación interna y mentoring.
- Establecer políticas equitativas de trabajo y retribución en términos de equidad de condiciones y en base a parámetros de productividad, valor añadido y resultados.
- Formar a las generaciones seniors en la adaptación a los cambios tecnológicos y organizativos y adaptar la ergonomía (carga física) de los puestos ofreciendo condiciones de flexibilidad laboral que compensen el declive físico y cognitivo.

Experiencias prácticas de **equidad intergeneracional**



Introducción	2
Adaptabilidad / flexibilidad y estabilidad	3
Experiencias prácticas de adaptabilidad y estabilidad	4
Implicación / colaboración	5
Experiencias prácticas de implicación / colaboración	6
Cualificación permanente	7
Experiencias prácticas de cualificación permanente	8
Equidad retributiva	9
Experiencias prácticas de equidad retributiva	10
Equidad intergeneracional	11
Experiencias prácticas de equidad intergeneracional	12



Juan Biurrun

Juan Biurrun, de Talentix, introdujo la jornada haciendo un exhaustivo análisis de los 3 grupos generacionales que conviven hoy en las empresas (Baby boomers, Gen X y Gen Y o Millenials) y del próximo grupo (Gen Z) que se incorporará en pocos años. Definió las características y aspiraciones de cada grupo y las estrategias que debería adoptar la empresa para afrontar el reto de lograr el equilibrio y retener el talento.



Eduardo Fdz. de Betoño

Eduardo Fdz. de Betoño, de AAFSA, comenzó su intervención presentando la distribución de su plantilla entre los tres grupos generacionales, entre los que destaca la Gen X con más del 50% del personal. En este contexto describió la evolución estratégica de su empresa y los objetivos de gestión de recursos humanos a 5 años vista para los que se despliega un sistema integrado de gestión del talento sistematizado a través de una serie de cuadros de control y matrices operativas (gestión de competencias, riesgo de desgaste, sucesión, gestión del talento...) que compartió con los asistentes a la jornada.



J.M. Rodríguez

J.M. Rodríguez, de Gonvarri, desglosó los ejes clave de la adaptación de la empresa: eficacia, innovación, sostenibilidad y personas, aprovechando el conocimiento existente que no se debe perder, y sin dejar de prepararse en las nuevas cualificaciones que requiere la competitividad futura. “Que vengan milenials, pero la experiencia es un valor añadido que debemos conservar”.



Las relaciones laborales en la empresa 4.0

Talleres prácticos para la aplicación del modelo

Metodología

Taller 1

La empresa participativa

Taller 2

Adaptándose al nuevo entorno

Taller 3

La gestión del conocimiento y del talento

Como continuación de las jornadas realizadas durante el pasado año, se propone continuar durante este segundo semestre de 2021 con la realización de los 2 talleres prácticos ya planificados en 2020 y que fueron aplazados, en los que se combinará una presentación de los conceptos de cada taller, en línea con los principios del modelo, con una experiencia de empresa que se trabajará de forma práctica.

La situación generada con la pandemia del COVID19 ha hecho más necesario hoy si cabe la necesidad de avanzar hacia empresas y organizaciones más flexibles y con mayor capacidad para adaptarse a los cambios producidos.



EMPRESAS ALAVESAS | ARABAKO ENPRESAK



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INKUBURUMEN SAILA
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE

Vital

FUNDACIÓN · FUNDAZIOA

Secretaría técnica





Las relaciones laborales en la empresa 4.0

Talleres prácticos para la aplicación del modelo

Metodología

Taller 1
La empresa participativa

Taller 2
Adaptándose al nuevo entorno

Taller 3
La gestión del conocimiento y del talento

Metodología

Estos talleres se realizarán en modalidad presencial. Se utilizará una metodología activa y participativa por parte de las personas asistentes.

En una primera parte se hará una introducción y presentación general del taller por parte de representante de SEA.

A continuación, se realizará una primera exposición técnica y conceptual por parte de un experto de Talentix sobre el tema a tratar en el taller.

Se seguirá con un caso de empresa con la participación de un Director/a General o Director/a de Recursos humanos.

Posteriormente se pasará a realizar un trabajo participativo en pequeños grupos en los que los y las participantes podrán debatir sobre los temas tratados en el taller y exponer y contrastar sus opiniones y experiencias, con el objetivo de obtener un aprendizaje compartido.

Finalmente se dedicará un tiempo a recoger y exponer las conclusiones de los grupos que posteriormente será elaboradas por la secretaria del taller y puestas a disposición de las empresas y personas asistentes.



EMPRESAS ALAVESAS | ARABAKO ENPRESAK



EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE

Vital

FUNDACIÓN · FUNDAZIOA

Secretaría técnica





Las relaciones laborales en la empresa 4.0

Talleres prácticos para la aplicación del modelo

Metodología

Taller 1
La empresa participativa

Taller 2
Adaptándose al nuevo entorno

Taller 3
La gestión del conocimiento y del talento



Taller 1: La empresa participativa

Programa

09:00 h. Apertura institucional: María Jesús San José, consejera del Departamento de Trabajo y Justicia del Gobierno Vasco

09:10 h. Presentación: Fernando Raposo, responsable de RRLL de SEA

09:15 h. Exposición: Juan Biurrun, Daniel Goñi y Oscar Pascualena (Talentix)

10:00 h. Presentación caso de empresa
Jon Angulo, director general de Hidro Rubber Ibérica

10:30 h. Descanso-Café

11:00 h. Trabajo en pequeños grupos

12:00 h. Exposición y recogida de conclusiones

12:30 h. Intervención final: Jon Angulo

13:00 h. Finalización-Despedida

Jornada Finalizada

En este primer taller se trataron los principios de implicación y colaboración del modelo desde una perspectiva amplia e integral. Se reflexionó sobre los principios, las políticas y prácticas de gestión participativa en la empresa actual y del futuro.

Además, se analizaron las bases y las condiciones necesarias para una mayor involucración, colaboración y participación de los empleados en la empresa a todos los niveles.

Se incluyen conceptos como:

- Los modelos participativos: en la propiedad, la gestión y los resultados
- La misión, visión y valores como factores de identificación, sentido de pertenencia y guía de conducta
- La definición de la estrategia, los objetivos y su despliegue a toda la organización
- Las políticas de información, comunicación y transparencia, como base para generar credibilidad y confianza
- La Implicación de los distintos actores en los distintos proyectos, la mejora continua, la innovación, productividad y condiciones laborales etc., a través de la participación en equipos de trabajo.



Secretaría técnica





Las relaciones laborales en la empresa 4.0

Talleres prácticos para la aplicación del modelo

Metodología

Taller 1
La empresa participativa

Taller 2
Adaptándose al nuevo entorno

Taller 3
La gestión del conocimiento y del talento

Taller 2: Adaptándose al nuevo entorno

Programa

09:00 h. Presentación: **Fernando Raposo**, responsable de RRL de SEA

09:10 h. Exposición: **Juan Biurrún, Daniel Goñi y Oscar Pascualena**
(Talentix)

10:00 h. Presentación caso de empresa

Cesar Lafraya, Plant Manager - Gerente de Faurecia Asientos del Norte

10:30 h. Descanso-Café

11:00 h. Trabajo en pequeños grupos

12:00 h. Exposición y recogida de conclusiones

12:30 h. Intervención final: **Cesar Lafraya**

En este segundo taller se tratarán los principios de flexibilidad, estabilidad y equidad retributiva. En tiempos de fuertes cambios tecnológicos, económicos y de mercado como los que vivimos, son las condiciones de trabajo y los sistemas organizativos y productivos de las organizaciones los que tienen que adaptarse a las nuevas situaciones.

Fecha: 19 de noviembre de 2021

Lugar: Hotel Ciudad de Vitoria

Horario: de 9:00 a 13:00h.

Jornada Finalizada

Las empresas tienen que promover mecanismos de flexibilidad, interna y externa, para responder a nuevas necesidades, potenciando a la vez la estabilidad y empleabilidad de sus empleados y empleadas.

Se incluyen conceptos como:

- Nuevos sistemas de organización, trabajo y producción que promueven la autonomía, compromiso, motivación y eficiencia productiva
- Condiciones laborales: jornada, conciliación, teletrabajo..., que responden a nuevas necesidades y que priman los resultados sobre el presentismo
- Mecanismos de flexibilidad interna y externa, modalidades de contratación y marcos de consenso y negociación en las relaciones laborales
- Sistemas de retribución más equitativos que reconocen la cualificación y el desempeño ya sean mediante retribución fija, variable, por objetivos, por productividad, resultados etc.



Secretaría técnica





Las relaciones laborales en la empresa 4.0

Talleres prácticos para la aplicación del modelo

Metodología

Taller 1
La empresa participativa

Taller 2
Adaptándose al nuevo entorno

Taller 3
La gestión del conocimiento y del talento

Taller 3: La gestión del conocimiento y del talento

Programa

09:00 h. Presentación: **Yoana Arambalza**, responsable de Empleo y Formación de SEA.

09:10 h. Exposición: **Juan Biurrun, Daniel Goñi y Oscar Pascualena** (Talentix)

10:00 h. Presentación caso de empresa

Daniel Goñi, Estrategia y plan de talento Tracasa Instrumental

10:30 h. Descanso-Café

11:00 h. Trabajo en pequeños grupos

12:00 h. Exposición y recogida de conclusiones

12:30 h. Intervención final: **Daniel Goñi**

Se tratarán los principios de ecosistema de aprendizaje-cualificación y relevo-equidad intergeneracional.

El conocimiento y el talento como factor diferenciador de competitividad de las empresas y los trabajadores en un entorno tecnológico complejo y cambiante.

Importancia creciente de los perfiles técnicos en los que las competencias digitales serán claves, pero también las relacionales o interpersonales debido a estructuras y sistemas de trabajo planos y menos jerarquizados. La competencia más importante será la capacidad para aprender y adaptarse de forma continua a un entorno cambiante.

Fecha: 18 de marzo de 2022

Lugar: Hotel Ciudad de Vitoria

Horario: de 9:00 a 13:00h

Jornada Finalizada

Gestionar la diversidad de edades y generaciones en un mismo lugar de trabajo, con capacidades, intereses y motivaciones diferentes y conseguir que trabajen conjuntamente generando sinergias será un gran reto para las organizaciones en el futuro.

Con la aportación de expertos, empresarios y las propias personas asistentes a la jornada se debatirán y recogerán también las experiencias y mejores prácticas, de forma que sea una experiencia de aprendizaje compartido.

Se incluyen conceptos como:

- La escasez y déficit de talento, sobre todo en perfiles tecnológicos y las competencias tanto técnicas como personales
- La cualificación permanente en un entorno 4.0 y la gestión del conocimiento interno de las propias empresas
- Planificar la entrada de jóvenes empleados, así como la sucesión y el relevo dentro de la organización y la gestión de estos procesos
- Gestionar las distintas necesidades demandas, intereses y motivaciones de todas las generaciones y grupos de edades en la empresa



EMPRESAS ALAVESAS | ARABAKO ENPRESAK



EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE



FUNDACIÓN · FUNDAZIOA

Secretaría técnica

