



UNION EUROPÉENNE  
Fonds social européen  
Article 6 Actions innovatrices



GOBIERNO DEL  
PRINCIPADO DE ASTURIAS  
CONSEJERÍA DE INDUSTRIA  
Y EMPLEO

# documento interno de trabajo

Abriendo futuros  
**Estrategias Regionales para el Empleo**

Línea 1  
Situar a las personas en el centro de la nueva economía  
**Nuevas políticas de recursos humanos**

28 de Octubre de 2004

Situar a las personas en el centro  
de la nueva economía:  
**Nuevas políticas de recursos humanos**  
un nuevo esquema de relaciones laborales en la empresa y los  
sectores productivos claves fundamentado en la cooperación  
que incorpore e interrelacione los fundamentos de la  
estrategia de competitividad en el nuevo entorno socio  
económico

- 1 Promover el debate y la reflexión entorno la necesidad de una nueva cultura laboral para abordar los retos que demanda un nuevo modelo socioeconómico: la empleabilidad de las personas, la competitividad de las empresas y la creación de empleo en la región 3
  
- 2 Promover la incorporación de modelos de gestión empresarial y de organización del trabajo coherentes con una estrategia de competitividad basada en la innovación y la aportación de valor
  - 2.1 Una mayor capacidad de adaptabilidad al entorno: Introducir fórmulas para mejorar la gestión de los tiempos (ordenación del tiempo) y las funciones (polivalencia)<sup>10</sup>
  - 2.2 La formación continua como estrategia para mejorar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas
  - 2.3 Una mayor vinculación entre retribuciones y productividad<sup>13</sup>
  - 2.4 Mas información y participación en la gestión: Desarrollo personal - organizativo<sup>14</sup>
  
- 3 Fortalecer los mecanismos para el diálogo y para la negociación a nivel sectorial: Impulsar espacios de encuentro-acción desde la cooperación y el beneficio conjunto.<sup>15</sup>
  
- 4 Impulsar la relación de las empresas con su entorno, -en el marco de la responsabilidad social corporativa- reforzando el compromiso de las empresas asturianas en el desarrollo y la cohesión social de la región.<sup>17</sup>
  
- 5 Promover, en todo el sistema formativo, la atención preferente al desarrollo de competencias sociales / relación interpersonal

## Nuevas políticas de recursos humanos

un nuevo esquema de relaciones laborales en la empresa y los sectores productivos claves fundamentado en la cooperación que incorpore e interrelacione los fundamentos de la estrategia de competitividad en el nuevo entorno socio económico

### 1 Promover el debate y la reflexión entorno a la necesidad de una nueva cultura laboral para abordar los retos que demanda un nuevo modelo socioeconómico: la empleabilidad de las personas, la competitividad de las empresas y la creación de empleo en la Región

- Los retos que plantea la globalización, las nuevas formas de organización de las empresas y de los recursos humanos, exigen avanzar hacia un nuevo modelo de concertación entre empresarios y trabajadores, orientado a la cooperación y el **desarrollo conjunto de las personas y la organización**. Un modelo en que la **productividad se concibe como responsabilidad de todas las partes**, desde la definición de objetivos hasta los resultados, pasando por los procesos de trabajo y el desarrollo de las personas.
- La necesidad de competitividad, de productividad, de **excelencia**, comportan una nueva concepción de empresa, que pone de relieve la **importancia insustituible de las capacidades humanas** e intelectuales del hombre y de la mujer en el trabajo: de su inteligencia, de su capacidad de previsión, de sistematización, de interpretación de los procesos, de comunicación, de iniciativa, de implicación en el trabajo y en el logro de los objetivos... El factor humano se convierte en el elemento central de las estrategias de productividad.
- Podríamos sintetizar el impacto del modelo de relaciones laborales de los cambios en el sistema productivo con el siguiente cuadro:

Antes	Actualmente
Trabajo individual/puesto	Trabajo en grupo/integrado
Remuneración ligada al puesto	Remuneración ligada a la multihabilidad y la polivalencia
Un empleo para toda la vida	Empleabilidad durante toda la vida (la capacidad para permanecer y progresar en el mercado de trabajo)
Operario ejecutor de ordenes	Ampliación y enriquecimiento de tareas
Jornada laboral con horario fijo	Flexibilidad del tiempo de trabajo
Mínima formación requerida para ejecutar	Formación más amplia para tomar decisiones y formular propuestas
Capacitación ligada al puesto	Capacitación ligada al proceso
Rígido control vertical	Más autonomía y coordinación con otros
Actitud pasiva	Participación proactiva

- Así, en el nuevo escenario:
  - Los/as trabajadores/as **se involucran** en tareas de autocontrol y mejora continua del proceso y del producto, adquiriendo más responsabilidades y nuevos contenidos de las tareas, disminuyendo el rol de la supervisión.
  - Se modifica el nivel e intensidad del control de la empresa sobre el proceso de trabajo, diluyendo dicho control hacia el grueso de los/as trabajadores/as, los **cuales lo asumen individualmente y colectivamente**.
  - Se incrementa el interés de la empresa por **implicar** al trabajador con sus objetivos y metas.

*La competencia por los mercados y las estrategias de productividad y calidad, que han inducido toda una serie de transformaciones productivas y de gestión, han significado la crisis del modelo fordista de relaciones laborales.*

*El modelo tradicional basado en la prestación en forma subordinada de servicios a cambio de una contraprestación salarial, definía roles claramente diferenciados entre empresarios y trabajadores. (Los primeros dirigen, organizan y disciplinan, con todas las potestades y responsabilidades que esas actividades conllevan : los trabajadores deben ejecutar las tareas conforme a los requerimientos establecidos, con calidad, orden y disciplina; los bienes o servicios producidos son patrimonio del patrono y el trabajador recibe un salario por sus servicios.*

*Este modelo, imperante desde la Revolución Industrial, ubica a los actores principales en las relaciones laborales en posiciones no solo diferentes, sino confrontadas en sus intereses, de ahí que se sustenten sobre el conflicto, el cual se institucionaliza al aceptarse y crearse mecanismos jurídicos para su solución.*

- A la transformación de los procesos productivos por la aplicación de las nuevas tecnologías se suma el impacto de la **apertura de las economías**, que permite **una gran movilidad y autonomía del capital, muy superiores a la del trabajo**.
- **El mercado de trabajo se fragmenta**, produciéndose una separación creciente entre el trabajo cualificado y el no cualificado. Las empresas tienden a fragmentar actividades y deslocalizar parte de ellas buscando las ubicaciones más competitivas desde el punto de vista de costes de producción. Este fenómeno comporta la creación de una oferta mundial de trabajo no cualificado y, cada vez más amplia, de ciertos trabajos cualificados.
- La interrelación de estos fenómenos se manifiesta con fuerza en el mercado laboral y en el equilibrio de las **relaciones entre empresarios y trabajadores que vendrá muy condicionado por las estrategias de competitividad que adopten las empresas en este nuevo escenario**.
- El objetivo de competitividad empresarial puede abordarse por dos vías o estrategias tipo, que marcaran diferentes posicionamientos en el ámbito de las relaciones laborales:
  - Reducción de costos a partir de negociar y exigir concesiones, reducción temporal o permanente de salarios o prestaciones para salvar a la empresa, ampliación de la jornada, aplicación de modelos atípicos de empleo, exenciones legales de las normas de protección laboral,
  - Innovación en calidad, diseño, adecuación al mercado, ampliación y enriquecimiento de tareas, más espacio de participación en las decisiones, trabajo en grupo, reducción de categorías, motivación y remuneración.
- En la primera, se intenta superar la crisis y se busca ser más productivo y competitivo a costa de la afectación total del factor trabajo, sin importar las consecuencias de conflicto interno o externo.

- La segunda solo se logra a través del incremento de las capacidades humanas y de las organizaciones más productivas, eficientes e innovadoras. Implica compromisos de ambos, con respuesta a las expectativas de los dos.
- En el siguiente cuadro se observa de manera simplificada un esquema que intenta señalar las posibilidades y los parámetros de negociación, así como la determinación de las nuevas relaciones laborales de acuerdo con las estrategias de competitividad de las empresas:

Característica de las Relaciones laborales	Estrategia de reducción de costos	Estrategia de innovación
<b>Bilateral</b> Con negociación colectiva	<b>1</b> Negociación de concesiones	<b>3</b> Cooperación entre trabajadores/ as y empresa
<b>Unilateral</b> Sin negociación colectiva	<b>2</b> Desregulación de mercados de trabajo Negociación individual	<b>4</b> Gestión del recurso humano sin el sindicato

### **La situación en Asturias: La visión de las partes sobre la nueva cultura laboral.**

- **La propuesta de Aceralia** de cambio en su cultura laboral, ha abierto y acelerado un debate sobre el futuro de la negociación colectiva en Asturias. La amenaza de los procesos de deslocalización en todo el territorio español esta incrementado la importancia de este **debate**.
- La propuesta de esta empresa, la mayor de Asturias en número de empleados tras la Administración Pública, ha estimulado este debate sobre las negociaciones colectivas, atendiendo a aspectos como la movilidad de los trabajadores o remuneración en función de la productividad.

El modelo de organización del trabajo que propugna Aceralia incide en la movilidad de los trabajadores entre instalaciones y entre distintos puestos; flexibilidad en los regímenes de trabajo, los tiempos de descanso o las vacaciones en función de la carga de trabajo; polivalencia de la plantilla, lo que implicará un programa intenso de formación. Asimismo se tratará de implantar un nuevo sistema retributivo variable en función del cumplimiento de objetivos y de la polivalencia

- Esta propuesta ha sido bien acogida **por parte de los empresarios**, que en diversas declaraciones apoyan la extensión este modelo laboral desde la afirmación que polivalencia, movilidad y salario por objetivos son las claves de la competitividad.
- En el mismo sentido, otras opiniones expresan *"la cultura laboral debe ir dirigida a la productividad y la competitividad. La movilidad, flexibilidad y polivalencia son conceptos absolutamente básicos, siempre dentro de la legislación vigente"*.
- Así algunos empresarios han declarado que *"es necesario modernizar las relaciones laborales en Asturias y eso requiere cambios de mentalidad tanto de los empresarios como de los trabajadores, que deben implicarse y participar de los objetivos"*
- A pesar de la existencia de un amplio consenso entorno a la afirmación de que las claves de la competitividad de la Región y las empresas pasan por *"la vía de la flexibilidad, competitividad y altas dosis de capital humano"* el diagnóstico que algunos expertos realizan sobre la empresa asturiana expresa que, a pesar del acuerdo sobre orientaciones, la realidad muestra un largo camino para recorrer.

- Como recoge el artículo "El factor empresarial en Asturias", la realidad de los modelos organizativos y de gestión **de muchas de las empresas asturianas están todavía muy alejadas de modelos coherentes con una estrategia de competitividad basada en la innovación y la aportación de valor.**

*La mayoría de las empresas asturianas, al igual que las españolas, utilizan tecnología suficientemente conocida que adquieren en los mercados internacionales, fabrican productos estandarizados (de bajo valor añadido) con una imagen de calidad mediocre y son de dimensión reducida (lo que les impide alcanzar economías de escala).*

*A su vez, se apoyan en estructuras organizativas rígidas, con unos puestos de trabajo de bajo contenido profesional. Los empresarios y directivos ejercen un liderazgo controlador, lo que significa que no consideran positiva la participación de los trabajadores en la mejora de los productos y procesos, y concentran sus esfuerzos en disminuir los costes de producción para ofertar los productos en el mercado a un precio igual o inferior al de la competencia. A su vez, no consideran prioritario invertir en tecnología y mucho menos en formación.*

El Factor Empresarial en Asturias (Fernández Sánchez, E. y Ventura Victoria, J.; Economía de las Comunidades Autónomas: Principado de Asturias .Fundación de las Cajas de Ahorros),

- En muchas ocasiones existe una **contradicción** en el discurso que alaba a los recursos humanos como la parte más importante de la empresa, con la alta tasa de **temporalidad** en las contrataciones. Cuando los contratos temporales son utilizado para cubrir puestos de trabajo estructurales, se está descubriendo una falta de gestión de los recursos humanos en la empresa.
- **Las organizaciones sindicales** tienen asimismo, un reto importante que implica la redefinición de la participación sindical en los espacios de negociación y relaciones laborales. Abordan un modelo económico radicalmente diferente al que había hace unos años.
- Los sindicatos se enfrentan a un proceso rápido, donde **la creación de empleo y el mantenimiento de su calidad resulta prioritario**. Es importante encontrar las formas y mecanismos para defender **los derechos de los trabajadores**, además de fortalecer su presencia negociando con realismo y representatividad los cambios, lo que, por la novedad de las propuestas, no es un proceso fácil ni rápido.
- Podríamos sintetizar las coordenadas de su posición actual en el apoyo a la aplicación de los criterios de movilidad, flexibilidad reclamados por los empresarios pero, siempre que, al mismo tiempo, **se realice una apuesta clara** por la inversión, la formación, la información, la participación en los rendimientos económicos que se obtengan y una mayor diálogo en la organización del trabajo.

- *"los conceptos de movilidad, flexibilidad... ya se aplican desde hace tiempo, la discrepancia surge en cómo se aplican. "Para ello los sindicatos exigen una mayor participación y compensaciones para los trabajadores"*

- *"Ya se ha producido un cambio importante. Los conceptos de competitividad, productividad, movilidad eran casi tabú"*

- *Es necesaria una mayor participación en la organización del trabajo, aunque señalan que es el temor de los empresarios a esa coparticipación lo que dificulta las relaciones.*

- *"la clave está en que exista mucha comunicación y en que se actúe sin tabúes, por ejemplo, en el acceso de los trabajadores a las cuentas de resultado".*

- En cualquier caso, hay un consenso amplio en la necesidad de superar una estrategia de negociación fundamentada en la distribución de la riqueza para definir una estrategia que incorpore la participación de los empleados en la administración del proceso productivo; el nuevo eje de las estrategias de productividad que las empresas aplican para ser más competitivas y responder así a las exigencias del mercado.
- Desde el punto de vista sindical esto permitiría al sindicato intervenir de manera más clara en cómo se utiliza la fuerza de trabajo, y observar si realmente es esa la forma más eficiente o si, por el contrario, es una forma improductiva que impide mejorar los parámetros de competitividad de la empresa o mejorar las condiciones de contratación y de vida de los/as trabajadores/as.
- **Los gobiernos** buscan en este panorama un nuevo papel. **Facilitar el encuentro y el diálogo** entre las partes, así como facilitar la reflexión entorno a aquellas medidas e instrumentos que deben permitir esta transición a un modelo económico basado en la competitividad de las empresas, la producción de mayor valor añadido, que garantice al mismo tiempo **la cohesión social y la calidad de vida de los ciudadanos**.

**Un nuevo esquema que permita abordar, conjuntamente, las necesidades de flexibilidad y adaptabilidad de las empresas y de seguridad y calidad del empleo de los trabajadores**

- Para hacer frente a estos retos, que modifican, en forma directa, las bases y los espacios de negociación (nuevos competidores, nuevas competencias profesionales de los trabajadores, cambios en la organización de la empresa y las estrategias empresariales) desde diversos ámbitos se reclama consolidar un nuevo esquema de relaciones laborales.
- Un nuevo esquema que permita abordar, conjuntamente, **las necesidades de flexibilidad y adaptabilidad de las empresas y de seguridad y calidad del empleo de los trabajadores**.
- El eje central lo constituye el concepto de Desarrollo Humano, que implica formación continua, calidad de vida, compensaciones vinculadas a la productividad, y una mejor integración entre los objetivos de la empresa y el proyecto de vida de cada trabajador.
- Asturias tiene una tradición importante que puede convertirse en la clave para abordar los retos actuales: es importante que **las relaciones laborales** se impregnen de la idea de participación que permita desarrollar esta **cultura de diálogo**.
- En este proceso, destacamos como **premisas** para avanzar:
  - **La aceptación por las partes** de la necesidad de esa nueva cultura laboral para poder enfrentar los retos que demanda un nuevo modelo socioeconómico.
  - El desarrollo de **mecanismos y espacios para el diálogo** y para la negociación en el ámbito sectorial
  - El **desarrollo de iniciativas novedosas** dentro del marco de la cooperación y el beneficio conjunto (especialmente en el ámbito sectorial)
  - **Considerar e interrelacionar en los proceso de negociación:** Condiciones de trabajo/ Productividad y competitividad/ Formación/

### **Orientaciones para la acción:**

- ➔ Promover foros de debate y reflexión entorno a los conceptos y la aplicación de los fundamentos de la competitividad en la empresa: Calidad, participación, flexibilidad...
  - El desarrollo de foros de debate entorno los nuevos términos y conceptos (productividad, calidad, capacitación, participación, etc.).
  - La promoción de una mayor "bilateralidad" en la nueva cultura productiva. (participación en la toma de decisiones)
- ➔ Promover el análisis, difusión y reflexión entorno aquellas iniciativas y acuerdos que puedan significar una buena práctica en este ámbito.
- ➔ Facilitar actuaciones en el marco de las empresas que puedan tener un "efecto tractor" en el desarrollo de modelos organizativos y de gestión más avanzados (P.e implementación de EFQM )



## Nuevas políticas de recursos humanos

un nuevo esquema de relaciones laborales en la empresa y los sectores productivos clave fundamentado en la cooperación que incorpore e interrelacione los fundamentos de la estrategia de competitividad en el nuevo entorno socio económico

### 2

#### **Promover la incorporación de modelos organizativos y de gestión coherentes con una estrategia de competitividad basada en la innovación y la aportación de valor.**

- 2.1 Una mayor capacidad de adaptabilidad al entorno: Introducir fórmulas para mejorar la gestión de los tiempos (ordenación del tiempo) y las funciones (polivalencia)**
- 2.2 La formación continua como estrategia para mejorar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas**
- 2.3 Una mayor vinculación entre retribuciones y productividad**
- 2.4. Mas información y participación en la gestión: Desarrollo personal / organizacional**

- La mayoría de las investigaciones afirman la **relación directa entre competitividad empresarial y excelencia de gestión**. Los principales referentes teóricos señalan la importancia de la gestión de los propios recursos y capacidades por encima incluso de otros condicionantes de competitividad.
- Abordar el objetivo de competitividad desde una estrategia basada en la innovación y la **aportación de valor** (innovación en calidad, diseño, gestión del conocimiento...) solo se logra a través del incremento de las organizaciones más productivas, eficientes e innovadoras y de las capacidades humanas.
- Como señalábamos anteriormente, la realidad de los modelos organizativos y de gestión de muchas de las empresas asturianas muestran todavía. *"se apoyan en **estructuras organizativas rígidas**, con unos puestos de trabajo de bajo contenido profesional. Los empresarios y directivos ejercen un liderazgo controlador, lo que significa que no consideran positiva la participación de los trabajadores en la mejora de los productos y procesos, y concentran sus esfuerzos en disminuir los costes de producción para ofertar los productos en el mercado a un precio igual o inferior al de la competencia. A su vez, no consideran prioritario invertir en tecnología y mucho menos en formación."*

- Se señala que los empresarios no prestan suficiente atención a la importancia que tiene contar con un conjunto completo y consistente de prácticas y políticas que permitan **atraer, seleccionar, retener, motivar y desarrollar a los trabajadores**. Desde esta perspectiva, es importante un esfuerzo para modernizar la capacidad organizativa de sus recursos humanos y evolucionar a modelos de alto rendimiento.
- Especialmente, las **PYMEs**, que generan gran parte de la riqueza y el empleo, son a menudo, **las más reticentes a implementar modelos organizativos y herramientas avanzadas de gestión**.
- Estudios realizados – a partir del modelo EFQM)- sobre el impacto de la variable del tamaño de la empresa en la calidad de la gestión de personas (como aprovecha la empresa el potencial de las personas, como se gestionan y desarrollan en la empresa los conocimientos de las personas que la constituyen y se libera todo su potencial, y como se planifican estas actividades en apoyo de su política y su estrategia, -formación, comunicación interna, política de compensación) muestran que, las diferencias son significativas, y el nivel de calidad de la gestión de las personas en las PYME son inferiores.
- En este sentido, y atendiendo a la realidad empresarial de la Región, puede ser especialmente importante el **efecto tractor** que, la presión y exigencias de homologación de los grandes clientes, ejerzan sobre las pequeñas y medianas empresas.

## 2.1 Una mayor capacidad de adaptabilidad al entorno: Introducir fórmulas para mejorar la gestión de los tiempos (ordenación del tiempo) y las funciones (polivalencia)

### 2.1.1 Una mayor flexibilidad en la ordenación del tiempo de trabajo

- La competitividad de las empresas exige una mayor capacidad de reacción, de **adaptabilidad frente a los cambios económicos, las exigencias de la clientela y la presión de la competencia**. Y eso exige una mayor organizativa.
- En el caso de algunas actividades, la opción de reordenación del tiempo de trabajo se determina en función de las horas acumuladas a la semana y al mes. Algunas modalidades de ordenación del tiempo de trabajo son:
  - Aceptación generalizada de la compactación de la jornada semanal de trabajo,
  - Vincular el volumen de trabajo a la estacionalidad de la demanda
  - Redistribuir el cumplimiento de las jornadas de trabajo semanal en diferentes horarios durante los días de la semana;
- La flexibilidad horaria **puede ser acordada si es explicada, argumentada**, parte de un estudios rigurosos de organización y gestión de los tiempos, reconociendo que implica nuevos esfuerzos y riesgos... todos ellos factores que se deben evaluar.

- La contratación a tiempo parcial se considera, asimismo, un instrumento clave para conseguir una mayor capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado y, al mismo tiempo, incentivar la participación en el mercado de trabajo de jóvenes y mujeres con cargas familiares.
- Actualmente la contratación a tiempo parcial sólo ocupa al 5,3 por ciento de los trabajadores de la región, cuando el promedio nacional es del 8 por ciento y el europeo alcanza el 18. La tasa de incidencia del empleo a tiempo parcial es singularmente baja entre los hombres, donde no llegó al 1 por ciento en 2002. Entre las mujeres asturianas se sitúa en el 12,4 por ciento.
- Los expertos consideran que el escaso desarrollo del empleo a tiempo parcial en Asturias ha podido influir negativamente sobre la empleabilidad de tres colectivos con problemas serios de inserción laboral en nuestra región: los jóvenes, las personas cuya edad está cercana a la jubilación y las mujeres.

### Orientaciones para la acción:

- ➔ Facilitar los nuevos esquemas de reordenación del tiempo de trabajo
- ➔ Difusión de los aspectos positivos de la contratación a tiempo parcial y el establecimiento de incentivos públicos a la contratación a tiempo parcial

#### 2.1.3 Garantizar la empleabilidad de los trabajadores: Ampliar la polivalencia y el conocimiento múltiple a la mayor parte de los/as trabajadores/as,

- **La seguridad y la calidad del empleo difícilmente puede asociarse en el contexto actual con la conservación del mismo puesto de trabajo durante toda la vida laboral.** Las entradas y salidas en empresas diferentes es un fenómeno cada vez mayor, y en muchos casos ligado al desarrollo personal y profesional de las personas. La formación y cualificación para el desarrollo personal y profesional de las personas es el factor que debe dotar de estabilidad a éstas, a través del desarrollo de competencias que demanda el sistema productivo, y asegura su empleabilidad.
- A los trabajadores se les exige un más amplio rango de capacidades que involucran, no solo conocimientos y habilidades, sino también la comprensión de lo que están haciendo y participación. **Progresivamente se demandan más competencias** de contenido social asociadas a la comunicación, capacidad de dialogo, capacidad de negociación, comportamiento asertivo y facilidad para plantear y resolver problemas.
- En algunos casos el sector empresarial ha intensificado las acciones de capacitación de acuerdo a su propia definición de los puestos claves, que se derivan del proceso de modernización. Pero **la definición de las necesidades formativas**, en muchos casos, se realiza de forma unilateral por la empresa, sin informar a cerca de los proyectos y/o problemas de la organización, la importancia para el desempeño del oficio o profesión, sin incorporar las aspiraciones de superación personal del/ la trabajador/ a, ni los intereses colectivos de los sindicatos.
- Hay que señalar que muchos de los esfuerzos formativos se orientan a intensificar la capacitación de carácter mayormente técnico, casi siempre ligada al puesto de trabajo y de acuerdo a los específicos requerimientos productivos del proceso o de la empresa.

- El carácter y contenido de la capacitación debe también responder a la necesidad de **formar trabajadores competentes no tanto de adquirir exclusivamente destrezas técnicas**. Esta sutil diferencia evoca un conjunto de competencias nuevas que pueden transferirse y ser aplicadas en diversos contextos laborales, independientemente de un puesto de trabajo en particular, disminuyendo el riesgo de obsolescencia y mejorando por tanto la empleabilidad.
- En este proceso, hay que señalar también el riesgo de excluir en este proceso a los/as trabajadores/as que, de acuerdo a las funciones que cumplen, no se consideran estratégicos, motivo por el cual se corre el riesgo de condenarlos al «analfabetismo productivo».
- El carácter y contenido de la capacitación debe también responder a las necesidades de mayor confianza, comunicación y expectativas de los/as trabajadores/as.

#### Orientaciones para la acción:

- ➔ Estimular la polivalencia desde la formación: Una formación para todos / contenidos transversales (competencias para la empleabilidad)
- ➔ Mayor importancia de los procesos de diseño y evaluación de la formación ocupacional y continua.

## 2.2 La formación continua como estrategia para mejorar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas

- De acuerdo con la necesidad de ampliar la polivalencia y el conocimiento a la mayor parte de los/as trabajadores/as, es importante definir políticas de formación continua de las empresas y los sectores que permitan una evolución en sus destinatarios (la formación como derecho y obligación) en sus contenidos (tender hacia conceptos de amplio espectro y de fortalecimiento de competencias transversales) y finalmente, en los procesos (nuevas estrategias pedagógicas para el proceso de aprendizaje de trabajo y orientadas hacia el desarrollo de competencias laborales).
- Todos los expertos y estudios enfatizan la importancia de la Formación Continua y en la necesidad de que se contemple en **la negociación colectiva en los ámbitos de sector regional y de empresas**.
- Actualmente menos del 50% (concretamente el 47,5%) de los convenios de ámbito regional establecen cláusulas que favorezcan la mejora de la capacitación de los trabajadores de las empresas afectadas por medio de planes o cursos de formación continua.
- Sólo en el 16,6% de los casos se fija la posibilidad de que los trabajadores disfruten de permisos individuales para su formación o reciclaje.

#### Orientaciones para la acción:

- ➔ Promover la incorporación en los convenios el establecimiento del diagnóstico de necesidades formativas y previsiones de necesidades de competencias profesionales.
- ➔ Definir la política de capacitación y la planificación de acciones formativas a corto y medio plazo.

- Evaluación de los procesos de capacitación profesional, con demostración del dominio profesional exigible.
- Promover la asignación de recursos (pe. Acuerdos para que una parte de los incrementos de la productividad se transformen en recursos que la empresa destine a la capacitación.)

## 2.3 Una mayor vinculación entre retribuciones y productividad

- **La forma de determinar el salario** y las compensaciones es central al implicar nuevos espacios para la negociación colectiva.
- Actualmente la tendencia a una mayor flexibilidad del régimen salarial se produce por dos vías. Por un lado, a partir de la incorporación de nuevos criterios de responsabilidad **del puesto de trabajo**. ( En la línea fordista la separación de las tareas manuales de las correspondientes a la gestión de la producción, generaron esquemas que establecían el salario de acuerdo a criterios que reflejaban responsabilidades respecto a las tareas de ejecución que implicaba el puesto de trabajo. Instrucción / Experiencia/ Esfuerzo físico/ mental/ Responsabilidad en cuanto a equipo de proceso /Responsabilidad por material o producto).
- Por otro lado, se obtiene mayor flexibilidad al vincular una parte del salario a los **resultados** internos de la empresa (definidos como mejoras en la calidad, productividad, uso de materiales y otros criterios) o a los resultados externos de la empresa (resultados contables, es decir ganancias).
- Así, en la nueva fase de desarrollo de la cultura productiva, se pretende **vincular el salario a**:
  - Aplicación de conocimientos y habilidades en el desempeño.
  - Ventas y situación de la empresa en el mercado.
  - Productividad y volumen producido.
- Los sistemas que vinculan salarios y productividad están basados en la **mutua confianza**, respeto y entendimiento entre la dirección y los trabajadores de la empresa: todo ello **basado en una información transparente**. El esfuerzo conjunto debe hacerse con el fin de analizar cual es la situación actual de una empresa, definir claramente cuales son sus objetivos y necesidades y especificar cual es el resultado que se espera alcanzar.
- Las formas de remuneración ligadas al rendimiento, productividad, resultados de la empresa, etc., deben estar integrados en fórmulas de gestión más abiertas y participativas, que por un lado hagan aceptable su implementación y, por otro, involucren a los trabajadores, en la búsqueda de mejoras.
- Se ha visto que el éxito de estos sistemas depende en gran medida de la forma en que sean introducidos (con la participación o no del sindicato) y cómo se llevan adelante (formas de comunicación, información y seguimiento de resultados de la empresa)

## Orientaciones para la acción:

- Favorecer y estimular la aplicación de acuerdos entorno políticas de organización y gestión de los recursos humanos que conjuguen la flexibilidad y la seguridad
- Promoción de fórmulas de gestión más abiertas y participativas (ver punto 2.4)

## 2.4 Más información y participación en la gestión: desarrollo personal y organizacional

- Los cambios que se presentan en la administración de la empresa están generando la necesidad de ampliar el espacio de participación de los/as trabajadores/as. La participación de las personas es considerada por todos los expertos como la condición para incrementar el valor de las funciones empresariales, e incorporar el talento de las personas a la mejora continua. Este marco obliga a **un gestión diferente de la información**.
- Las nuevas estructuras organizativas del proceso de trabajo traen consigo una **integración más activa del/ la trabajador/ a en la gestión misma** de la producción, vinculada con un proceso dinámico de adaptación continua del proceso productivo y de su puesto de trabajo a partir de su experiencia
- Las nuevas estrategias de gestión empresarial, demandan una mayor flexibilidad y polivalencia de los/as trabajadores/as y exigen una creciente cooperación entre ellos/as, intensificando la comunicación y una mayor implicación en el desarrollo y la mejora del proceso de trabajo. Tanto la introducción de los sistemas de sugerencias o la formación grupos de alto rendimiento – como ejemplos- requieren la cooperación creativa del/ la trabajador/ a a partir de una relación de confianza y de coordinación.
- Las jóvenes generaciones que se incorporan al mercado laboral traen consigo valores que dan más importancia a la participación, el reconocimiento, el desarrollo profesional, los retos, los riesgos... por lo que, en muchos casos, es necesario incorporar estas variables para atraer y retener a los jóvenes profesionales.

## Orientaciones para la acción:

- Incentivar las medidas que promuevan una mayor participación y diálogo
  - Información respecto a los retos y planes de la empresa.
  - Comisiones de consulta de carácter permanente, / específicas de proyectos determinados, proyectos de productividad y calidad, nuevas tecnologías
  - Participación en la planes de la empresa, tales como acuerdos de: productividad y calidad, nuevas tecnologías, protección y riesgo

## Nuevas políticas de recursos humanos

un nuevo esquema de relaciones laborales en la empresa y los sectores productivos clave fundamentado en la cooperación que incorpore e interrelacione los fundamentos de la estrategia de competitividad en el nuevo entorno socio económico

### 3 Fortalecer los mecanismos para el diálogo y para la negociación a nivel sectorial: Impulsar espacios de encuentro-acción desde la cooperación y el beneficio conjunto.

#### Una nueva forma de entender las relaciones laborales

- **El ámbito sectorial se considera un nivel idóneo para la reflexión**, la toma de decisiones y la gestión de algunos **aspectos estratégicos** para la modernización y competitividad (pe. Identificación de necesidades formativas, definición de planes formativos, etc.)
- En el propósito de **impulsar la cooperación** entre las partes, una estrategia básica pasaría por situar **fuera del ámbito de discusión y enfrentamiento vinculadas a los procesos de negociación colectiva**, para crear un foro donde todos están representados, participan, y, desde el conocimiento de las singularidades del sector, pueden encontrar soluciones beneficiosas para todas las partes en diferentes temas:
  - Formación e investigación.
  - Prestaciones y servicios asistenciales
  - Proyectos de interés para el sector
  - Promoción de actividades destinadas a la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo
- Los Convenios de ámbito regional aglutinan al 61,12% de los trabajadores asalariados de la Comunidad Autónoma, lo que equivale a 150.602 trabajadores. Dos de cada tres trabajadores están adscritos a negociación colectiva del sector. En este grupo encontramos a grandes convenios como el de Construcción y Obras Públicas (más de 27.000 trabajadores); el de Industrias del Metal, con casi 9.000; o el de Transporte por Carretera, con más de 7.000.

	Convenios	Número de trabajadores
Sector	35	101.144
Empresa	112	49.458
TOTAL	147	150.602

- En Asturias hay alguna experiencia exitosa en este sentido.
- La **Fundación Laboral de la Construcción**, organismo paritario formado por la Confederación Nacional de la Construcción y los sindicatos Comisiones Obreras (CC.OO.) y Unión General de Trabajadores (UGT). Constituye un **muy buen ejemplo** en una nueva forma de entender las relaciones laborales en el sector, basado en **el diálogo y el consenso**.

- Las diferentes fuentes consultadas y a través de las entrevistas llevadas a cabo, ha quedado patente la valoración positiva del funcionamiento y estructura de la FLC.
  
- “ Ha dado lugar a unas relaciones más fluidas entre las partes implicadas”, un diálogo abierto y permanente entre las partes... Asimismo, “de esta dinámica se ha logrado un importante clima de complicidad y colaboración,”.
  
- Desde esta organización paritaria al servicio del sector de la construcción en Asturias se desarrollan:
  - Centro de formación profesional)
  - Prestaciones y servicios asistenciales (escuelas, residencias de descanso y para jubilados,)
  - Proyectos de interés para el sector: P.e Plan para la Promoción de la Competitividad de las empresas del sector de la construcción del Principado de Asturias", denominado "Plan COMPITE", con el fin de promover en dicho sector el concepto de competitividad como factor de crecimiento, empleo y bienestar.
  - promoción de actividades destinadas a la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo
  
- FLC se dota de una estructura financiera y recaudatoria estable que garantiza su permanencia y continuidad a lo largo del tiempo.
  
- Las diferentes personas entrevistadas sostienen que, los principios y fundamentos que llevaron a la constitución de la Fundación Laboral de la Construcción podrían ser aplicables a otros sectores. En este sentido se apuntan sectores como el Metal, Hostelería y Comercio..., como sectores de interés para proyectos de cooperación de características similares: **diálogo y consenso para la acción.**



Situar a las personas en el centro de la nueva economía:  
**Nuevas políticas de recursos humanos**

## **4**

**Impulsar la relación de las empresas con su entorno, -en el marco de la responsabilidad social corporativa- reforzando el compromiso de las empresas asturianas en el desarrollo y la cohesión social de la Región.**

**4.1 Fortalecer la capacidad de los empresarios que ya están actuando en este ámbito a organizarse (creación de un foro, etc.) y difundir este concepto en el ámbito empresarial de la región**

**4.2 Definir una serie de ámbitos prioritarios de actuación, que permitan orientar las acciones de las empresas hacia la consecución de objetivos estratégicos (facilitar la conciliación entre la vida familiar y la laboral /Contratación de personas con discapacidades o especiales dificultades de inserción laboral)**

**4.3 Realizar acciones de comunicación, divulgación y reconocimiento de buenas prácticas que puedan actuar como modelos e incentivos**

Situar a las personas en el centro  
de la nueva economía:  
**Nuevas políticas de recursos humanos**

#### **4.1 Fortalecer la capacidad de los empresarios que ya están actuando en este ámbito a organizarse y difundir este concepto en el ámbito empresarial de la región**

- La responsabilidad social de la empresa (RSE), también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

De igual forma que hace medio siglo las empresas desarrollaban su actividad sin tener en cuenta el marketing o que hace tres décadas la calidad no formaba parte de las orientaciones principales de la actuación empresarial, hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio.

La RSC parte de la premisa que, la empresa, en el contexto actual debe mantener la confianza de quienes se relacionan con ella y reclaman nuevas responsabilidades y planteamientos sociales, medio ambientales y de derechos humanos

- Las empresas deciden voluntariamente, asumir e integrar la consecución de preocupaciones y objetivos sociales y medioambientales en sus actuaciones.
- Hay diversos enfoques sobre la Responsabilidad Social de la Empresa, pero hay consenso en tres elementos básicos
  - Se integra en el ámbito de la voluntariedad, y por tanto, **va más allá de las obligaciones legales** (si bien, puede ser objeto de la negociación colectiva)
  - Esta estrictamente relacionado con la idea de **desarrollo sostenible**
  - Afecta a la propia **gestión de la empresa**
- **La RSC se expresa en la relación** con los trabajadores (mejora de las condiciones laborales, formación o conciliación de la vida laboral y familiar, inserción de personas con discapacidades,) y en general ante todos los interlocutores de la empresa (ciudadanos, consumidores) que pueden influir en el **éxito de las empresas** de una o otra forma y que pueden beneficiarse de **una conducta responsable de las empresas**
- La adopción de una actitud responsable (RSC) corresponde a las empresas y a sus interlocutores mediatizado, en algunos casos, por los procesos de negociación colectiva.

- En los últimos años han surgido diferentes iniciativas en el ámbito europeo y mundial para impulsar la incorporación de la Responsabilidad Social en las estrategias empresariales.
- Generalmente todas estas iniciativas o proyectos incluyen una serie de normas o recomendaciones que, si bien **no son de obligado cumplimiento**, si incorporan un compromiso por parte de los Estados adheridos para fomentar su desempeño en el entramado empresarial de sus respectivos países.
- El aspecto más relevante de la posición de la Comisión Europea con relación a la RSC es la voluntad de gestionar esta responsabilidad de forma estratégica y dotar a la empresa de los instrumentos adecuados para hacerlo.
- Es en este sentido al que se orientan las diferentes iniciativas comunitarias, partiendo del convencimiento que la RSC **puede tener un valor económico directo** –entendiéndola como una inversión clave en el núcleo de la estrategia empresarial –de la misma forma que se entiende la gestión de calidad- y no como un gasto.
- **El protagonismo** de las acciones de promoción de la RSC corresponde, sobretodo, a **las empresas**.
- Desde esta perspectiva proponemos fortalecer la capacidad de organización de los empresarios que ya están trabajando en este ámbito (Pacto por la Excelencia), apoyando las actividades a escala local / regional y las conexiones en red con otros foros de ámbito nacional y europeo
- Se considera que, las administraciones públicas no deben ser ajenas al desarrollo de la RSC en los distintos ámbitos, ni en la forma ni en el fondo, sino que deben liderar el mismo con diversas iniciativas. La estrategia europea de promoción de la RSE sólo podrá desarrollarse y aplicarse a través de la acción conjunta de todas las partes: Estados miembros, interlocutores sociales, empresas, consumidores, etc.

“La RSE aporta un valor a la sociedad, contribuyendo a un desarrollo más sostenible, por tanto, las autoridades públicas deben fomentar las prácticas empresariales responsables, desde un punto de vista social y ecológico. Las políticas públicas en el ámbito de la responsabilidad social pueden imprimir una evolución positiva a la globalización, fomentando las buenas prácticas en las empresas como complemento de los esfuerzos realizados por las autoridades públicas a favor del desarrollo sostenible”.

Las prácticas e instrumentos de RSE cobrarán mayor eficacia si se inscriben en un esfuerzo concertado de todas las partes interesadas en pos de unos objetivos comunes. Las políticas públicas pueden contribuir al desarrollo de un marco de acción que promueva la transparencia y, por ende, la credibilidad de las prácticas de responsabilidad social de las empresas

Comunicación de la Comisión relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas del año 2002

- Desde estas premisas, las resoluciones del Consejo de la Unión Europea <sup>1</sup> enfatizan la oportunidad y la necesidad de acciones de impulso desde los gobiernos. Entre las medidas que deben adoptar los estados miembros, la propia resolución señala

<sup>1</sup> Resolución del Consejo de 29 de noviembre de 2001 relativa al seguimiento del libro verde y Resolución de 10 de enero de 2003 relativa a la responsabilidad social de las empresas

- seguir fomentando el diálogo con los interlocutores sociales y el diálogo civil;
  - fomentar la transparencia de las prácticas y los instrumentos de RSE;
  - intercambiar información y experiencias sobre sus políticas;
  - incorporar la RSE en sus políticas nacionales;
  - incorporar, en su caso, los principios de la RSE en su propia administración.
  - fomentar la RSE a escala nacional, de forma paralela al desarrollo de una estrategia a escala comunitaria, procurando sobre todo que las empresas sean conscientes de sus beneficios y destacando los resultados posibles de una cooperación constructiva entre gobiernos, empresas y otros sectores de la sociedad;
- En esta línea se encuentran las tendencias europeas: fomentar la RSE y abordar la regulación de cuestiones concretas cuando sea necesario.

#### **4.2 Definir una serie de ámbitos prioritarios de actuación, que permitan orientar las acciones de las empresas hacia la consecución de objetivos estratégicos**

- Las tendencias europeas enfatizan la importancia de orientar la responsabilidad social de las empresas **en un mayor compromiso con las estrategias activas de empleo y con el desarrollo local.**
- La responsabilidad social de las empresas **incide directamente a los trabajadores**, con relación a prácticas concretas en materia de
  - Formación continua
  - Organización del trabajo (salud y seguridad social)
  - Igualdad de oportunidades
  - Conciliación de la vida laboral y familiar
  - Inserción social
  - Igualdad de oportunidades.
- Dada la situación del empleo en Asturias proponemos como ámbitos clave hacia los que deberían concentrarse los compromisos de las empresas, en el marco de la responsabilidad social:
  - **Medidas para facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar: fomento en la organización del trabajo de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar** de sus trabajadores.
  - **Medidas dirigidas a facilitar la inserción laboral de las personas con discapacidades físicas o psíquicas edes o los polígonos industriales**

#### **4.3 Realizar acciones de comunicación, divulgación y reconocimiento de buenas prácticas que puedan actuar como modelos e incentivos**

- Como estrategia para fomentar este enfoque empresarial diferentes se pueden impulsar acciones de comunicación, divulgación y reconocimiento de buenas prácticas: fomento de la igualdad entre hombres y mujeres en todas las ocupaciones y niveles jerárquicos, integración personas con discapacidades, actuaciones para fomentar la conciliación de la vida laboral y personal...

Situar a las personas en el centro  
de la nueva economía:

### **Nuevas políticas de recursos humanos**

un nuevo esquema de relaciones laborales en la empresa y los sectores productivos clave fundamentado en la cooperación que incorpore e interrelacione los fundamentos de la estrategia de competitividad en el nuevo entorno socio económico

## **5**

**Promover, en todo el sistema formativo, la atención preferente al desarrollo de competencias sociales / relación interpersonal**

- 5.1 Estimular y fomentar en la educación obligatoria la atención preferente al desarrollo de las competencias sociales / de relación interpersonales (trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.)**
- 5.2 Impulsar acciones formativas en el ámbito de la formación continuada y ocupacional que incidan directamente en el desarrollo de estas competencias:**

## 5.1 Estimular y fomentar en la educación obligatoria la atención preferente al desarrollo de las competencias sociales / de relación interpersonal

nuevas formas de organizar el trabajo y la producción: nuevas formas de relación

- Los cambios en la estructura de los empleos y en la organización del trabajo han modificado drásticamente la forma y el contenido de las ocupaciones.
- **Las nuevas formas de organizar el trabajo** y la producción inciden también en las habilidades y competencias requeridas a todos los trabajadores. Incrementa la demanda de habilidades asociadas con puestos de trabajo «flexibles» como una **buena comunicación** con los clientes y las organizaciones o la capacidad para **resolver problemas**.
- Del mismo modo, la generalización de **las tecnologías de la información y comunicación** (TIC) genera nuevas formas de trabajo y relación y, por tanto, nuevas demandas de competencias: Las TIC hacen más fácil el acceso a la información para amplios equipos de trabajo, facilitan una visión de conjunto sobre el trabajo. De este modo se produce una paradoja: mientras se especializa la producción a causa de la fragmentación en el tejido productivo, se generaliza el bagaje de competencias que los trabajadores requieren. El rol del super-especialista pierde peso ante el rol del trabajo en equipo: en red. La contribución de cada individuo se amplifica con las capacidades de aprendizaje y reflexión colectiva, comunicación y evaluación.
- Estas habilidades se consideran **tanto o más importantes que otras cualificaciones académicas** más fácilmente cuantificables. Los trabajadores deben ser capaces de trabajar de forma independiente en multitud de tareas, planificar su propio tiempo y, a la vez, trabajar en equipo. Todas las personas, y no solo los trabajadores más cualificados, necesitan adquirir ahora competencias y habilidades que tradicionalmente se asociaban con niveles educativos superiores.
- Algunos autores denominan este grupo de competencias básicas **“competencias para la empleabilidad”**, en tanto son necesarias para conseguir un empleo, mantenerlo o encontrar uno nuevo. No se trata necesariamente de habilidades técnicas, más bien se reflejan en las actitudes, comportamientos y capacidades de índole general. Tienen una fuerte conexión con características de tipo personal y social. Por ejemplo, las habilidades de comunicación, la capacidad para trabajar en equipo, etc.

La reflexión de los empresarios asturianos: El desarrollo de competencias de tipo social / interpersonal

- Esta reflexión sobre las nuevas necesidades formativas es coherente con una de las prioridades que expresaron los empresarios asturianos entrevistados (en el marco de la Conferencia de Exploración Estratégica y en las entrevistas en profundidad).

- A partir de estas opiniones, nos atrevemos a elaborar una relación de aquellas competencias que, son especialmente significativas en el contexto de las empresas asturianas (en tanto que los propios empresarios asturianos consultados consideran más importantes) :
  - **Relaciones interpersonales: trabajar como parte de un equipo, no solo con compañeros sino también con clientes y proveedores;**
  - **Escuchar y entender las demandas de los clientes,**
  - **Presentar y enseñar a otros,**
  - **Presentar y explicar sus propias ideas**
  - **Negociar en un contexto caracterizado por la competencia, la pluralidad y la divergencia**
- Pero, de forma coherente con el análisis anterior, **todos los sistemas formativos** –educación obligatoria, la formación ocupacional y la continuada- deberían poner énfasis en la adquisición de estas habilidades y capacidades.
- El **diseño curricular** del Principado, permite contemplar – en el apartado procedimientos de todas las asignaturas, áreas y unidades didácticas-, la atención a estas habilidades y competencias.
- Así mismo, en el marco del **Plan de Formación Permanente del Profesorado**, podrían trabajarse específicamente algunos de estos aspectos. En este sentido, debería plantearse un esfuerzo para que la adquisición de estas capacidades se contemplasen en la metodologías pedagógicas de todas las acciones formativas.

#### **Orientaciones para la acción:**

- Introducir en el diseño curricular del Principado, en el apartado procedimientos de todas las asignaturas, áreas y unidades didácticas, la atención a estas habilidades y competencias.
- Impulsar una atención preferente al desarrollo de estas competencias en el Plan de Formación Permanente del Profesorado
- Facilitar la difusión de consejos prácticos, soluciones, ejemplos y modelos: la difusión de buenas prácticas e instrumentos didácticos contrastados.
- Elaborar materiales y recursos de apoyo para los docentes

## **5.2 Impulsar acciones formativas en el ámbito de la formación continuada y ocupacional que incidan directamente en el desarrollo de estas competencias:**

- Este tipo de competencias puede ser adquirido en todo tipo de contextos, formalmente, informalmente, intencionadamente y no intencionadamente. Las empresas deben incluir estos objetivos formativos en todos sus planes formativos y fomentar el desarrollo de estas capacidades de relación mediante la estimulación, la aplicación y el refuerzo en el día a día.
- La formación continuada y ocupacional, debe también incorporar el enfoque de competencias clave para sectores específicos

→ Módulos o cursos específicos orientados a desarrollar determinadas competencias (pe. Capacidad de trabajo en equipo o negociación)