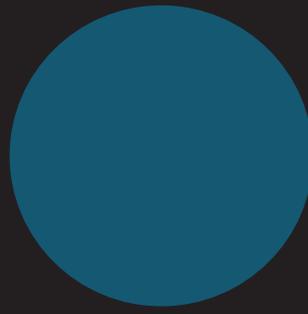
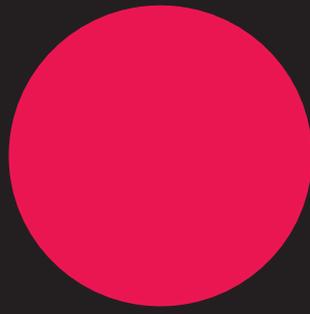
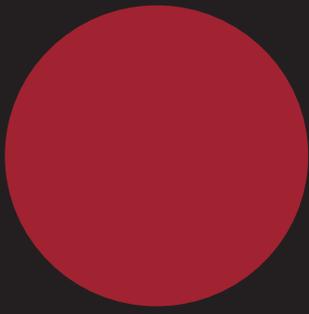




**LA MEJORA DE LA
COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA A TRAVÉS DE
SU CAPITAL HUMANO.
NUEVA CULTURA DE
EMPRESA**





SUMARIO

RESUMEN EJECUTIVO

DECÁLOGO PARA UN NUEVO ESCENARIO

**CONCEPTOS CLAVE
CULTURA DE EMPRESA**

1 PERSONAS/CONOCIMIENTO

2 DIÁLOGO/SOCIAL

3 ADAPTABILIDAD

4 COMUNICACIÓN/CREDIBILIDAD

5 PRODUCTIVIDAD

6 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

RESUMEN EJECUTIVO

Ante el nuevo escenario socio económico y empresarial globalizado en que se halla la sociedad tecnológica moderna, se antojan manifiestamente obsoletos e ineficaces determinados parámetros y planteamientos no sólo productivos y de negocio, sino intrínsecos o culturales del modelo de gestión en las empresas, tanto a nivel europeo como español.

El estudio viene a definir dichos parámetros, proponiendo un nuevo esquema de cultura de empresa y, por ende, del marco estratégico de relaciones laborales y de desarrollo del capital humano, que se traduzca en fuente y causa –original, indiscutible e ineludible– de mejora de la capacidad y creatividad empresarial y, al mismo tiempo, de conversión del trabajo en un instrumento esencial de desarrollo de la dignidad humana.

La identificación de esa nueva cultura de empresa como un sistema interactivo que combina puesta en valor de la persona; gestión del conocimiento y de la competitividad a través del valor añadido y la creatividad como factores esenciales; la creación de organizaciones y estructuras productivas con permanente y sostenida capacidad de adaptación al cambio; relaciones humanas basadas en la confianza y una comunicación transparente y el impulso de los ámbitos de colaboración y no de conflicto y, finalmente, la puesta en valor de un nuevo concepto y contenido del diálogo social, supone la esencia de este nuevo modelo hacia el que la Confederación de Empresarios de Navarra está firmemente decidido a desarrollar y apoyar a todos los niveles, tanto institucionales como empresariales, en el convencimiento de que debe constituir la única vía posible para el desarrollo de la sociedad.

DECÁLOGO PARA UN NUEVO ESCENARIO

- 1 La empresa del siglo XXI debe potenciar sus Valores, su Alma y su Marca: La TRANSPARENCIA, LA PARTICIPACION Y LA COMPETITIVIDAD son los principios básicos de esa nueva Cultura Empresarial para el desarrollo de una economía productiva y humana.
- 2 Son imprescindibles NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO y el desarrollo intensivo de NUEVAS TECNOLOGÍAS.
- 3 Una empresa dispuesta a ABSORBER TODO EL CONOCIMIENTO EXTERNO posible y a traducirlo y convertirlo en valor añadido interno.
- 4 Son necesarios nuevos esquemas de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, COMUNICACIÓN y de RELACIONES HUMANAS. La empresa navarra del siglo XXI es inteligente y emocional.
- 5 Estándares y sistemas de medida permanentemente relacionados con la PRODUCTIVIDAD Y LA CREACIÓN DE VALOR añadido.
- 6 CONFIANZA, CREDIBILIDAD, COMUNICACIÓN Y COMPROMISO de la plantilla y los sindicatos se hacen requisitos ineludibles en este nuevo escenario: La mejora permanente de los niveles de satisfacción del cliente sólo es posible a través de la mejora permanente de la satisfacción de los miembros de toda la organización.
- 7 Un MARCO DE RELACIONES LABORALES basado en la prevención y la anticipación, la creación de valor, el DIÁLOGO SOCIAL y los beneficios mutuos: Ganamos todos y/o perdemos todos.
- 8 El DIÁLOGO SOCIAL sigue siendo obligado y necesario para el desarrollo económico y social. Y, con ello, una mejora en profundidad del contenido de la NEGOCIACIÓN COLECTIVA.
- 9 La empresa del siglo XXI es internacional, expansiva y competitiva: La EXCELENCIA no es un título, sino PARTE ESENCIAL DE NUESTRA FORMA DE SER Y HACER empresarial.
- 10 La empresa del siglo XXI se constituye como un elemento vital de desarrollo y crecimiento personal y familiar de todas las personas que trabajan en ella. Tiene, por ello, un PAPEL ESENCIAL EN EL DESARROLLO Y BIENESTAR DE LA SOCIEDAD.

CONCEPTOS CLAVE



PERSONAS/ CONOCIMIENTO



HACIA UNA NUEVA CULTURA DE EMPRESA

Un capital humano más formado debe ser una prioridad estratégica

- » 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 una organización abierta, sencilla, eficaz y sin barreras.
- » La apuesta por la mejora permanente del conocimiento y de la formación del equipo debe convertirse en principio intrínseco al ejercicio empresarial.

CLAVES

- » Adecuación de **perfiles profesionales** Identificación de **habilidades y competencias**
- » Revisión **procesos de selección**
- » Relaciones con instituciones formativas
- » **Estructuración profesional**
- » Desarrollo de una **cultura de formación continua**
- » 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

HAY QUE TRABAJAR EN...

- » Analizar tu situación histórica y actual
- » Redefinir tu estructura organizativa y profesional
- » Diseñar y desarrollar un plan de formación continua
- » Informarte e implementar instrumentos de medición de clima laboral
- » Revisar, en función de los objetivos de empresa, tus necesidades actuales y futuras de perfiles de conocimiento

DIÁLOGO SOCIAL



HACIA UNA NUEVA CULTURA DE EMPRESA

La búsqueda de la competitividad a través del diálogo no es un problema, sino una oportunidad

- » El diálogo social, tal y como se ha construido y entendido hasta estos momentos, está en una encrucijada y así lo reconoce la propia Comisión Europea (“Las Relaciones Industriales en Europa-Informe 2014”). Según dicho informe, “el reto consiste en encontrar la combinación adecuada de continuidad y cambio en los sistemas de relaciones laborales”
- » Los Estados europeos con mejores resultados sugieren que un diálogo social bien estructurado ayuda a afrontar los complejos cambios socioeconómicos que requiere una economía moderna
- » La crisis, a nivel europeo y español, y las particularidades acaecidas en el escenario foral, han puesto en serias dudas el modelo desarrollado hasta la fecha
- » Sin embargo, esta cultura de pacto ha estado intrínsecamente vinculada al desarrollo económico e industrial y así lo reafirmamos
- » Esta estrategia no debe basarse únicamente en el coste de la mano de obra sino en factores de competitividad, no necesariamente salariales, como la calidad e innovación de los bienes y servicios y en la consecución de un capital humano formado y capacitado.

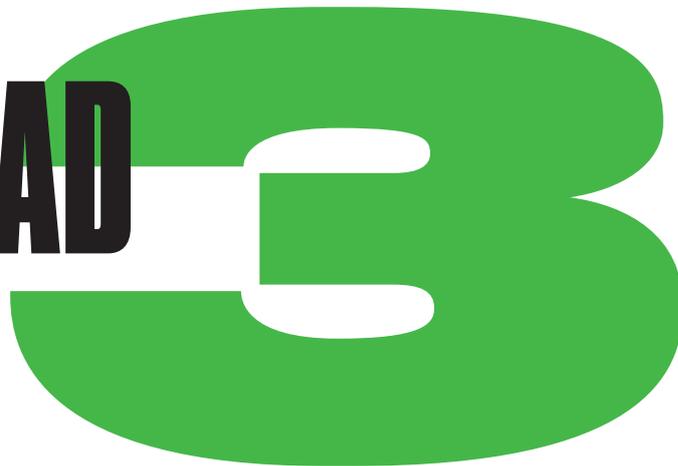
CLAVES

- » **El diálogo con los trabajadores y sus representantes debe reforzarse** como vía de confianza mutua e identificación de objetivos comunes
- » Es urgente **enriquecer el proceso de negociación colectiva**, incorporando cuestiones relevantes sobre instrumentos de flexibilidad para la gestión empresarial y de formación, desarrollo y compromiso para los empleados
- » Hay que desarrollar **actitudes de inteligencia emocional** con las personas. Cada individuo es importante y su valor radica en el conocimiento que aporta
- » Hay que reforzar las vías de **comunicación y negociación colectiva al nivel más cercano**, sin eliminar el escenario de negociación sectorial que resulta particularmente efectivo para la pequeña empresa navarra.
- » Es fundamental obtener la **credibilidad y confianza** de los interlocutores a través de la comunicación, la veracidad de la información y la coherencia de actuaciones y planteamientos

HAY QUE TRABAJAR EN...

- » Asesorarte y definir tu marco de relaciones laborales
- » Formar a tu personal en métodos y actitudes de negociación y de relaciones interpersonales. Implementar los principios y actitudes de la inteligencia emocional en las relaciones internas y externas
- » Definir e implementar una cultura de diálogo franco, abierto y colaborativo a todos los niveles de la organización, con especial atención a los representantes legales de los trabajadores
- » Establecer instrumentos de pacto colectivo que fomenten la transparencia, la participación y la competitividad de la empresa
- » Informarte de buenas prácticas en la negociación colectiva y el diálogo social y evalúa su adaptabilidad a tu empresa

ADAPTABILIDAD



HACIA UNA NUEVA CULTURA DE EMPRESA

Poner énfasis en la flexibilidad de estructuras y procesos y la adaptación permanente al cambio

- » Es necesario aceptar el cambio permanente como realidad ineludible
- » En consecuencia, se hace imprescindible implantar una organización y unas condiciones de trabajo suficientemente flexibles a fin de dar respuesta a dichos cambios
- » Ello implica estructuras organizativas sencillas y cercanas a los empleados; diseño e implantación de nuevos sistemas de organización de la producción y el trabajo; información continuada y transparente; promover la adaptación interna permanente de las condiciones de trabajo; fomentar el compromiso y responsabilidad de las personas y, finalmente, una cultura de negociación permanente

CLAVES

- » No debe construirse una cultura de empresa o un marco de relaciones inestable y dependiente de los cambios de escenario: Son las condiciones de trabajo y las **estructuras organizativas las que deben tener capacidad de adaptarse a los cambios** y no al revés
- » Es necesario **potenciar mecanismos de flexibilidad interna** (de condiciones de trabajo, de métodos y procesos) sobre medidas de flexibilidad externa (contratación-extinción)
- » Es necesario, por ello, establecer una disposición y **mecanismos de adaptación permanente, prefijados y negociados con los trabajadores**
- » Deben buscarse sistemas de trabajo que proporcionen **autonomía de decisiones y el compromiso y la motivación de las personas** para alcanzar resultados

HAY QUE TRABAJAR EN...

- » Mantener una red de información permanente sobre la situación global y sectorial económica y de mercados, tanto a nivel nacional como local
- » Conocer en detalle o asesorarte adecuadamente sobre la legislación vigente en todas aquellas áreas de especial relevancia y aplicación a tu empresa, así como las posibilidades de mejora que te ofrece en cada momento
- » Analizar el grado de flexibilidad de tu organización a los cambios ocurridos en los últimos años o en especiales circunstancias: Define los puntos críticos de mejora y establece un plan de reformas
- » Informarte sobre buenas prácticas y evaluar su adaptabilidad a tu empresa

COMUNICACIÓN CREDIBILIDAD



HACIA UNA NUEVA CULTURA DE EMPRESA

Información y comunicación permanente para ganar la credibilidad

- » 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 la nueva cultura empresarial
- » Debe buscarse el compromiso y la adecuada comunicación con toda la organización, en los buenos y en los malos momentos. La comunicación debe ser una actitud permanente, no un método oportunista
- » No debe realizarse, tampoco, por obligación, sino por convencimiento
- » Las personas informadas son más críticas, pero también más comprometidas
- » La comunicación es la base de las relaciones humanas y de la credibilidad. Ésta es la base de la confianza, y la confianza del compromiso y el entendimiento

CLAVES

- » Debe buscarse el **compromiso y la adecuada compensación de toda la organización**: En los buenos y en los malos momentos. Una vez más, es esencial una comunicación transparente como base de nuestra “forma de ser” habitual
- » Una **cultura de puertas abiertas y de relaciones institucionales y sociales** adecuada favorecerá la imagen de empresa. Es importante no sólo la comunicación interna sino también lo que se transmite
- » No existen “varitas mágicas”: el compromiso de las personas se gana con la **credibilidad**. Y la credibilidad se gana con **veracidad, coherencia y perseverancia**
- » Se hace necesario impulsar una relación de **confianza franca entre Dirección de empresa, empleados y sindicatos**: no deben ser un problema, sino parte de la solución hacia un nuevo modelo de empresa

HAY QUE TRABAJAR EN...

- » Analizar la situación de tu organización en cuanto a la cantidad y calidad de la información que circula (voluntaria e involuntaria) y evaluar su impacto
- » Formarte sobre los parámetros y principios e instrumentos de un adecuado sistema de comunicación interna
- » Definir y aplicar protocolos de actuación, documentales y personales, sobre información y comunicación en la empresa
- » Informarte sobre buenas prácticas y evaluar su adaptabilidad a tu empresa

PRODUCTIVIDAD



HACIA UNA NUEVA CULTURA DE EMPRESA

Competitividad a través de la mejora permanente de la productividad y la internacionalización

- » La competitividad debe ser esencial en cualquier cultura de empresa y su mejor garantía de futuro.
- » Es necesario orientar los sistemas de producción y servicios hacia la creación de valor, más allá de la mera eficiencia de costes
- » La mejora permanente de la eficiencia, la calidad y la innovación de nuestros productos y servicios debe constituir una “forma de ser y hacer” de nuestras empresas y de todos los profesionales que forman parte de ellas.
- » La competitividad, entendida como productividad por valor añadido que no por coste, la obtienen las personas
- » Como consecuencia de ello, el concepto de productividad debe estar intrínsecamente unido al de remuneración y formación
- » Al mismo tiempo, debe fomentarse una cultura ética de los negocios, de las relaciones humanas y del entorno medioambiental, así como del papel social fundamental de la economía empresarial en todos los órdenes

CLAVES

- » **Revisión continua de procesos de trabajo.** Análisis y mejora de costes unitarios
- » Establecer “políticas de numerador”: mejora de **productividad por valor añadido** y no exclusiva reducción de costes
- » **Retribución unida a productividad y/o resultados**
- » Debate permanente sobre **mejora continua** de los niveles de productividad
- » **Organización plana, ágil y participativa**
- » **Información transparente** sobre métodos y costes
- » Implementación adecuada y progresiva de **nuevas tecnologías** a todos los niveles
- » Establecimiento de un **ambiente y espacios de trabajo** acordes con una mejor forma de trabajo

HAY QUE TRABAJAR EN...

- » Mantenerte informado sobre experiencias de cambio organizativo y mejora competitiva
- » Formar en análisis de costes y métodos y sistemas de mejora productiva
- » Analizar tu situación y niveles de productividad y competitividad y definir un plan de mejora
- » Establecer instrumentos permanentes de evaluación, medición y corrección
- » Mantener una estructura participativa de reflexión y orientación hacia mejora continua de resultados
- » Informarte de buenas prácticas externas y evaluar su aplicabilidad a tu empresa

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN



HACIA UNA NUEVA CULTURA DE EMPRESA

O innovas o
mueres: el reto de
la creatividad

- » Existe hoy un modelo de producción y de trabajo bastante convencional muy vulnerable a competencias basadas en el coste y las economías de escala. El modelo de empresa del futuro está basada en el conocimiento y la innovación permanente
- » La situación requiere un cambio profundo, tanto a nivel institucional como empresarial, en la inversión tecnológica y formativa; en las estructuras y condiciones de trabajo; en la consideración de la importancia vital del capital humano y en las formas de gestión y conocimiento sobre las ventajas asociadas a nuevos modelos organizativos
- » En este camino hacia una nueva cultura de empresa resulta indudable la necesidad ineludible del apoyo de las instituciones políticas y educativas y un nuevo impulso a la obligada relación entre empresa y universidad/escuelas profesionales

CLAVES

- » Es preciso que se **identifiquen habilidades y competencias así como prácticas de organización del trabajo basadas en la innovación** y la productividad
- » Obviamente, y en la medida de lo posible, requerirá de una decisión anual de **asignación presupuestaria de inversión** en nuevas formas, procesos y actividades
- » Debe promoverse y premiarse la **creatividad a todos los niveles** y la permanente puesta en cuestión de la forma tradicional de enfocar el negocio y los procesos de trabajo
- » El error debe servir de **aprendizaje y mejora**
- » Debe estructurarse vías internas de **trabajo en equipo y de propuesta de mejoras** a todos los niveles. La **participación y la suma de conocimiento** debe considerarse implícita a la gestión de proyectos

HAY QUE TRABAJAR EN...

- » Identificar áreas productivas y perfiles profesionales potenciales en términos e innovación y aportación de valor. Establecer un programa estratégico a medio-largo plazo
- » Mantenerte permanentemente informado, y participar en la medida de lo posible, en regulaciones y ayudas a la inversión productiva y de I+D+i, tanto a nivel nacional como internacional
- » Identificar posibles productos y/o mercados, nacionales y exteriores, susceptibles de introducción de tus productos y/o servicios
- » Participar en organismos y asociaciones dirigidas a fomentar nuevas áreas de desarrollo del negocio
- » Informarte sobre buenas prácticas y evaluar su adaptabilidad a tu empresa



www.cen.es

C/ DOCTOR HUARTE, 3
31003 PAMPLONA, NAVARRA
T 948 263300 - F 948 177662
cen@cen.es