

Newsletter

NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES

ConfeBask

ADEGI | MÁS EMPRESA.
MÁS EMPLEO.

CEBEK
Confederación
Empresarial de
Bizkaia

Bizkaiko
Enpresarien
Konfederazioa

se
Empresarios
Alaveses
Arabako
Enpresariak

CONTENIDO

1. ARTÍCULO OPINIÓN

- ✓ El proyecto 'Catedra Confebask': Empresa y Universidad, objetivos compartidos.

Por Juanjo Álvarez, Catedrático Derecho Internacional Privado UPV/EHU.
Consejero Abogado CUATRECASAS.

2. CASO PRACTICO

- ✓ 'El mayor obstáculo está en uno mismo, en el miedo al cambio y a ceder para lograr un acuerdo mejor para todos'

Entrevista a Andoni Isasti, Director Gerente de CADINOX

3. LOS PRINCIPIOS DEL MODELO : DESARROLLO


- ✓ La implicación de las personas y la negociación colectiva

1. ARTÍCULO DE OPINIÓN

Juanjo Álvarez, Catedrático UPV/EHU

El proyecto 'Cátedra Confebask': Empresa y Universidad, objetivos compartidos

por **Juanjo Álvarez**, Catedrático Derecho Internacional Privado UPV/EHU. Consejero-
Abogado CUATRECASAS



I-. Todos los estratos o etapas educativas son claves, pero el eslabón superior, el de las Universidades, deviene fundamental para culminar una estrategia que garantice una **educación** del más alto nivel, una **investigación avanzada** y una **innovación** puntera. El tejido empresarial necesita, más que nunca, una **verdadera y mayor interacción** entre empresa, sociedad y universidad. Empresa y Universidad responden a culturas, valores y misiones diferentes, pero deben coordinarse más y mejor, **deben ir de la mano**, deben apostar por la superación de modelos de gestión que les convierten demasiadas veces en compartimentos casi estancos dentro de la sociedad.

En este contexto, la puesta en marcha de la **Cátedra Confebask** que tengo el honor y el reto de dirigir a propuesta del comité ejecutivo de la Confederación es una iniciativa que persigue **trabajar juntos para unir esfuerzos** entre la Universidad y la empresa en relación con la configuración y promoción de unas **relaciones laborales modernas y colaborativas**.

II-. Su objetivo es **trasladar el nuevo modelo de RRL** desarrollado y gestado en el seno de la Confederación al **ámbito universitario** para poder así difundir, compartir y enriquecer su desarrollo desde la incorporación al mismo de distintas perspectivas y enfoques académicos y doctrinales pluridisciplinares.

En particular, y mediante la labor a **consensuar con los rectores** de todas nuestras universidades se acercará el nuevo modelo de RRL a las aulas universitarias, se promoverá la **investigación en torno al nuevo modelo** y sus derivadas.

Se instaurarán igualmente **reconocimientos a los mejores trabajos** de fin de Grado y de fin de Máster vinculados a esta temática, se **convocarán becas** para la realización de tesis doctorales que profundicen en la reflexión e investigación sobre el nuevo modelo, se facilitarán **prácticas empresariales** y toda una extensa labor de **pedagogía social** en torno al mundo de la **empresa** y las nuevas **relaciones laborales**.

El reto final es asentar un **amplio consenso social y político** imprescindible y necesario en torno a la apuesta estratégica por una educación orientada hacia la empleabilidad, proceso que debe liderarse desde sectores de la sociedad civil (Universidades, FP, Centros educativos y empresas) para que el sector institucional apueste de verdad por sentar las bases que permitan **superar la compartimentación y la distancia abismal que todavía hoy aleja a esos mundos** (el educativo y la empresa), para lograr alcanzar la **eficiencia y la equidad** en los procesos de educación y formación.

1. ARTÍCULO DE OPINIÓN

Juanjo Álvarez, Catedrático UPV/EHU



III-. Las **universidades** deben desarrollar asociaciones estructuradas con la **comunidad empresarial** a fin de adquirir cada vez más peso económico y ser capaces de responder mejor y más rápidamente a las demandas del mercado y establecer **redes** que rentabilicen el conocimiento científico y tecnológico. Las empresas pueden ayudar a las universidades a reformular sus planes de estudios y sus estructuras de gobernanza, así como contribuir a su financiación.

La **competitividad** de las economías depende cada vez más de la disponibilidad de una mano de obra **cualificada y emprendedora**. Para ello hemos de avanzar en la inclusión de **capacidades transversales** y transferibles en los planes de estudios a todos los niveles de cualificación; mejores métodos de examen, más dirigidos a la **evaluación del aprendizaje y las competencias**; un mayor carácter interdisciplinar de las agendas de educación e investigación.

Es preciso **incentivar el espíritu empresarial** para consolidar el crecimiento y el empleo. El reto de la **enseñanza superior** radica en facilitar unos entornos de aprendizaje que estimulen la **independencia y la creatividad**, y un enfoque basado en el espíritu empresarial para aprovechar los conocimientos.

IV-. Educar representa un **reto conjunto** para toda nuestra sociedad, un motivo para **"civilizar"** el futuro, superando aspiraciones individuales, desligado de planteamientos individualistas y autárquicos. Ha de ser un proyecto **colectivo, compartido y que impulse nuestra sociedad** y nuestros ciudadanos hacia horizontes de **superación** de la crisis actual. Nos jugamos mucho, y está en nuestras manos superar **inercias enquistadas** que gripen el motor de la necesaria innovación educativa y social.

Es el momento de pasar del "decir" al "hacer". Los hechos son las nuevas palabras, **no basta con pedir colaboración, hay que colaborar**; no basta con exigir compromiso, hay que comprometerse; no basta con quejarse de la falta de implicación, **quien dirige la empresa ha de ser el primero** en implicarse. Es un reto apasionante y factible. En particular, pensando en los jóvenes, estos nuevos valores abren un campo donde puedan desarrollar su potencial para tener personas motivadas. Todos, desde la Universidad, los centros de formación y la empresa debemos **preparar a nuestros jóvenes** para y hacia una cultura de trabajo diferente. **El futuro nos va en ello.**

2. CASO PRACTICO: (I)

'El mayor obstáculo está en uno mismo, en el miedo al cambio y a ceder para lograr un acuerdo mejor para todos'

Entrevista a Andoni Isasti, Director Gerente de 'CADINOX':

Por Jon Bilbao y Virginia Múgica (Departamento Jurídico Laboral Confebask)



CADINOX fue fundada en 1966 por dos socios en una bajera. Inició su andadura dando servicios de soldadura a la potente industrial del papel de la zona. Hoy se dedica a la fabricación mecano - soldada de grandes componentes de precisión, piezas que se utilizan en los equipos de generación de energía (convencional y renovable), procesos industriales pesados (maquinaria de papel, petroquímica, alimentación, aeronáutica, etc) y grandes instalaciones científicas (CERN, ESRF, ISIS, etc).

Han llevado una estrategia de diversificación geográfica y sectorial, exportando a 4 continentes y convirtiéndose en líderes europeos en el suministro de equipos para instalaciones científicas. Hoy día, con un equipo humano de 65 personas, abordan **otros retos** que tienen que ver **no sólo con seguir siendo punteros** a nivel de tecnologías y mercados sino también **liderando un proceso de transformación cultural** hacia una empresa **más participativa y responsable**. Reciente **Premio ADEGI a la Nueva Cultura de Empresa**, su director gerente **Andoni Isasti** ha tenido la amabilidad de recibirnos en la sede de CADINOX

Pregunta: ¿Cuándo decidieron que debía cambiar la forma de relacionarse en la empresa y por qué?

R: En 2005 se produjo el relevo generacional en la gerencia, y tras unos años de continuidad del sistema de relaciones, pronto comprendí que era necesario un cambio, tanto por razones de **supervivencia** como por **razones de bienestar**. Es decir, que hubo motivos económicos que empujaron al cambio, pero también una determinación clara de que otra manera **más sostenible** de organizarnos es posible.

P: Desde su experiencia, ¿qué ha hecho que se 'derrumbe' ese muro que tradicionalmente ha existido entre trabajadores y dirección

R: Yo creo que la clave es la **confianza**: construir unas relaciones basadas en la confianza **a base de sembrar, de dar primero, y ser muy coherente** entre lo que piensas, dices y haces. Los muros son miedos que ponemos, lógicos y necesarios para la supervivencia, y sólo desde la comprensión y el respeto legítimo se pueden construir relaciones de confianza que permiten avanzar de manera constructiva.

P: ¿Cómo definiría a día de hoy la relación dentro de la empresa con la plantilla? Y en esencia, ¿qué es lo que ha cambiado principalmente?

R: Por una parte, el **nivel de participación**, tanto en la operativa como en la estrategia, es **mucho mayor**. Esto hace que las **opiniones legítimas**, por muy diferentes que sean, tengan cabida y **los intereses de todos** se vean representados, con el consiguiente impacto en **pertenencia, responsabilidad y compromiso**. Por otra parte, el **clima ha mejorado mucho**, sin presión añadida, con relaciones más fluidas y naturales.

2. CASO PRACTICO: (y II)

'El mayor obstáculo está en uno mismo, en el miedo al cambio y a ceder para lograr un acuerdo mejor para todos'

Entrevista a Andoni Isasti, Director Gerente de 'CADINOX':



P: ¿Cuáles han sido para vds los principales obstáculos? ¿Qué errores han detectado y qué cambiarían si tuvieran que empezar de nuevo?

R: No cambiaría nada de lo que nos ha ocurrido, porque una cosa ha llevado a la otra y no estaríamos donde estamos sin los errores que hemos cometido. Además, gracias al clima de confianza, **nos hemos permitido tener errores** y los hemos utilizado **como aprendizaje**. El camino ha sido **duro y difícil** en ciertos momentos. Y, claramente, el **mayor obstáculo está en uno mismo**, en el miedo al cambio, en el miedo a ceder, a dedicar energía y tiempo para lograr un **acuerdo mejor para todos**.

P: Ese cambio en la forma de relacionarse en la empresa, ¿tiene reflejo en los resultados? ¿han podido evaluar-cifrar-concretar ese impacto positivo?

R: Claro que tiene **impacto económico positivo**, aunque es muy **difícil** establecer una relación causa-efecto de manera directa y en el corto plazo. Lo más claro de ver es el impacto que la confianza, el compromiso y la alineación estratégica tienen en la **ausencia o reducción de conflictos** y la mejora del clima. Y esto se traduce en una **mayor satisfacción** de los clientes, aumentado su fidelización y en una mejora del rendimiento como empresa. Y además creo que los resultados no se pueden ceñir sólo a la óptica económica, existen unos **intereses y necesidades personales**, colectivos, sociales y medioambientales que **no se rigen por las métricas habituales** del mundo empresarial y sin embargo tienen mucho peso en las decisiones que tomamos cada día, sea como clientes, consumidores...

P: ¿Tiene el nuevo modelo de RRLL posibilidad de extenderse?

R: Creo que cuando las personas articulan las organizaciones en torno a la **confianza, el desarrollo profesional y una mayor autonomía** en la gestión, el resultado es **muy atractivo**, porque lleva a las personas a una mayor plenitud, y esto se nota, se palpa y se siente. Probablemente el paradigma está cambiando, podemos empezar a ver el mundo de otra manera **y escuchar a las nuevas generaciones nos da muchas pistas**.

P: ¿Diría que el nuevo modelo de RRLL se está abriendo camino en Euskadi?

R: Sí. Veo como positivo que en más conversaciones del mundo empresarial se hable de los '**para qué**' y de los '**cómos**', no solo '**del qué**'. Pero, como en otras facetas, la clave para distinguir la moda efímera del cambio verdadero está en el convencimiento del que lo hace, en encontrar un sentido al cambio independientemente de los resultados.

P: ¿Cree Vd que entre los empresarios/as vasco/as falta todavía 'cultura del entendimiento' con la plantilla? Parece que lo que más recelo suscita siempre es lo de la transparencia en la gestión...

R: Quizá **nos falte valentía a la hora de asumir riesgos** en la manera de afrontar las relaciones entre personas, la misma valentía que afortunadamente tenemos a la hora de abordar ventas a miles de kilómetros de casa, o la que mostramos al innovar en productos y procesos, con resultados espectaculares. **Y paciencia** también, pues los procesos de cambio son lentos, y en general hay que ser generosos, es algo tan natural como sembrar primero para recoger después...

P: Si tuviera que lanzar un mensaje sobre el nuevo modelo de RRLL, y una vez que Vds. lo han probado en su propia empresa, ¿qué les diría a los que todavía hoy no lo ven claro?

R: Que cierren los ojos y miren hacia el interior: hace falta un **convencimiento muy grande** para afrontar decisiones arriesgadas. **Nuestro camino no ha hecho más que empezar** y se me hace difícil saber a dónde nos llevará.

LA IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS Y LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

DEPARTAMENTO JURÍDICO LABORAL DE CONFEBASK

La colaboración en la **competitividad** requiere la **implicación de las personas** lo que, a su vez, es resultado de una **política de RRHH** que, a través de un proceso lento y **constante**, va creando el terreno propicio para la negociación de los convenios o los acuerdos del **futuro**.

En este proceso, una **comunicación** por parte de la **empresa amplia, veraz y continuada** es una pieza **fundamental** que, además de generar confianza, puede ser un pilar en el que ir apoyando progresivamente tanto las propuestas que plantee la empresa en la mesa de negociación como las propias reivindicaciones de los **trabajadores** lo que, a la postre contribuye a dotar de una mayor solidez a las propuestas mismas y a los acuerdos que puedan derivar de las mismas.

Puede resultar una cláusula inspiradora la siguiente:

*” Las partes entienden que entre la empresa y los/as trabajadores/as se ha de impulsar una **cultura de colaboración** sobre la base de una mejora de la **confianza mutua**. La misma se ha de reflejar en un mutuo apoyo y en una información transparentemente compartida de manera **abierta y recíproca**. En este contexto, las direcciones de las empresas y los/as trabajadores/as conviene que se **informen recíprocamente** sobre las cuestiones y asuntos empresariales de manera **rápida y fluida**, transmitiendo el conocimiento y la información sin alteraciones e íntegramente para **fomentar entre todos** una mayor colaboración.” (Inspirado en el convenio Volkswagen-Audi España)*