

Nº 4 Mayo 2018

Newsletter **NUEVO MODELO DE
RELACIONES LABORALES**

Confe**Bask**

ADEGI | MÁS EMPRESA.
MÁS EMPLEO.

CEB EK
Confederación
Empresarial de
Bizkaia

se | Empresarios
Alaveses
Arabako
Enpresariak

INTRODUCCIÓN:

- ✓ **El modelo Confebask y la empresa 4.0 en la jornada del SEA**
Por **Jon Bilbao**, Director del Departamento Jurídico-Laboral de Confebask.

ARTÍCULO OPINIÓN:

- ✓ **Una visión académica del modelo de RRL de Confebask**
Por **Emilio Huerta**, Catedrático de Gestión de Empresas de la **Universidad Pública de Navarra**

CASO PRACTICO

- ✓ **'Las claves son transparencia, comunicación y hechos más que palabras'**
Conferencia de **Alejandro Arrasate**, director de RRHH de **Aernnova**

LOS PRINCIPIOS DEL MODELO : DEBATE

- ✓ **Algunas cuestiones capitales en la implantación del modelo de Confebask.**

1. Artículo de opinión (1)

Jon Bilbao, Director del Área Jurídico-Laboral de Confebask

EL MODELO CONFEBASK SE PRESENTA EN SEA- EMPRESARIOS ALAVESES: EMPRESA 4.0 (1)



Confederación Empresarial Vasca
Euskal Entrepresarien Konfederakuntza

ConfeBask

En un evento importante que reunió a empresas y autoridades públicas, Sea presentó el pasado 19 de abril el **Modelo Confebask de RRLL**. El gran acierto de la jornada fue lo que su propio título planteaba: **“Modelo de RRLL para la Empresa 4.0”**, es decir, la vinculación del Modelo con el fenómeno 4.0.

Este fue el punto central que el **presidente de Sea, Pascal Gómez**, y el **Secretario General, Juan Ugarte**, supieron ver y enfatizaron en su presentación. En efecto, insistieron ambos, en que el **Modelo Confebask**, fruto conjunto de la reflexión de sus tres asociados, Adegí, Cebek y el propio Sea, no es una elucubración sino, como pudo verse a lo largo de la jornada, una alternativa adecuada al tipo de organización de personas que necesita la empresa en entornos 4.0.

El tradicional modelo fordiano, el de la distinción entre los que deciden y los que hacen, el fuertemente jerarquizado, el poco transparente y poco empático con las personas, resulta lento y disfuncional ante los retos que plantean mercados tecnológicos, globalizados y crecientemente cambiantes.

La complejidad requiere cualificación y el cambio adaptabilidad y ninguno de los dos puede gestionarse eficazmente en el conflicto permanente sino que requieren entornos colaborativos que se apoyen en la identificación y el compromiso de las personas con el proyecto empresarial. De ahí que el subtítulo de la jornada fuera “construyendo confianza”.

Sobre esta base giraron, una y otra vez, las **distintas intervenciones** que se dieron en la jornada, desde la visión más general y holística que aportó el catedrático de Gestión de Empresas de la Universidad Pública de Navarra, **Emilio Huerta**, hasta las visiones más aplicativas y más prácticas de **Víctor Fernandez**, socio director de Concilia y de **Alejandro Arrasate**, Director de RRHH de **Aernova**.

1. Artículo de opinión (y 2)

Jon Bilbao, Director del Área Jurídico-Laboral de ConfeBask

EL MODELO CONFEBASK SE PRESENTA EN SEA- EMPRESARIOS ALAVESES: EMPRESA 4.0 (y 2)

Las principales **conclusiones** de la jornada fueron las siguientes:



-Frente al arraigo todavía fuerte de los modelos organizativos tradicionales, las pautas que marcan las empresas más punteras pasan por invertir en tecnología, **apostar por organizaciones menos jerárquicas** y más planas, invertir en formación y motivar y **comprometer** a los empleados.

-De entre los siete principios del modelo, la **colaboración y la implicación son los elementos cardinales** mientras que el resto tienen un carácter más instrumental. Y ambos principios cardinales descansan en la confianza que se constituyen en el prerequisite del Modelo y que solo se consigue, por un lado, con transparencia y comunicación pero, de otro lado, con hechos; hechos cortos, mantenidos, continuados.

-No obstante, el Modelo constituye un todo que en su aplicación tiene que aplicarse con **coherencia** que es requisito de permanencia y sostenibilidad.

-Sin embargo, no existen recetas universales en su aplicación que, por lo tanto, debe ser **flexible y adaptada** a las circunstancias de cada empresa.

-La **negociación colectiva**, todavía demasiado anclada en parámetros tradicionales, **no debiera verse dificultada por la aplicación del Modelo**. Al contrario, en un entorno de colaboración y confianza la fijación acordada de las condiciones laborales debiera resultar más sencilla.

-Esta transformación es **larga y es difícil** y resulta casi imposible con la tradición y el lenguaje confrontativo clásico. Todavía demasiados empresarios y directivos, lo mismo que trabajadores y organizaciones están demasiado ancladas en los **viejos parámetros conocidos**. Y el caso es que las empresas no van a tener, no tienen ya, más alternativa para enfrentar a los retos de la Industria 4.0 que cambiar su modelo organizativo y ese cambio debiera ser liderado por la propia empresa porque de ello depende su **competitividad** esto es, su supervivencia

No queda más **que felicitar a SEA** por la organización de una **jornada tan bien planteada** como rica en sus conclusiones.

Confederación Empresarial Vasca
Euskal Entrepresarien Konfederakuntza

ConfeBask

Resumen de la Conferencia de Emilio Huerta, Catedrático de Gestión de Empresas de la Universidad Pública de Navarra'

EMPRESA 4.0: UNA VISIÓN ACADÉMICA



Para adecuarse a la **Empresa 4.0**, la economía española, además de corregir los **déficits de productividad** derivados de la falta de alineamiento entre el sistema educativo y el productivo y mejorar la eficiencia de los mercados, necesita **profundas mejoras** en los modelos de **organización** de las empresas. Las empresas españolas, con la excepción de un brillante 20 o 25% de las mismas, están todavía **demasiado lastradas** por modelos organizativos tradicionales **de corte "fordista"**. Son síntomas de esta circunstancia:

-Las **dificultades** que el tejido empresarial está teniendo para incorporar la eclosión tecnológica derivada de la **4ª Revolución Industrial**. De hecho, son demasiadas las empresas que aun pelean para sumarse a la digitalización propia de la 3ª Revolución industrial.

-En un excesivo número de empresas, las **políticas de RRHH son muy convencionales**, todavía más propias de la administración de personal que de gestión de RRHH. Son políticas dedicadas en su mayor parte a sortear conflictos y a establecer con la RLT procesos de negociación larguísima para, a la postre, fijar **salario y jornada y poco más**.

-Estos modelos organizativos siguen siendo **esencialmente "fordistas"** con jerarquías muy marcadas en las que unos deciden y otros obedecen. Así, frente a la dinámica de la autonomía de la gestión o de la configuración de equipos, ausente de más del 60% de las empresas, etc, aun **prima un liderazgo de mando, control y supervisión** de la actividad más que del resultado. No es de extrañar que **menos del 15% de los empleados españoles manifiesten que sentirse implicados** en el devenir de su empresa.

-La empresa española dedica **poco esfuerzo a la formación de las personas**, entre 17 y 20 horas año por empleado, frente a las 35-40 de Alemania, o los 85-90 de las mejores empresas.

-La empresa española sigue pagando básicamente **salarios fijos** y cuando utiliza factores variables se apoya en **incentivos muy antiguos** en su formulación e implementación. Este estado de situación requiere un **cambio profundo** para avanzar hacia las pautas que, según el **profesor Huerta**, marcan los mejores. A saber: **invertir en tecnología**, cambiar la **organización** de los procesos de trabajo reduciendo los niveles jerárquicos y **aplanando las organizaciones** (la excelencia se muestra en las organizaciones más planas), invertir en **formación**, y esforzarse en **motivar y comprometer** a los empleados con el proyecto empresarial.

Este cambio, concluye el profesor Huerta, tiene que ser **prudente**, respetando en su intensidad las características de cada empresa **pero también es urgente** porque de la competitividad de las empresas depende la de la propia sociedad.

Resumen de la conferencia de Alejandro Arrasate Director de RR.HH de Aernnova

“TRANSPARENCIA, COMUNICACIÓN, Y HECHOS MÁS QUE PALABRAS “

Para **Aernnova**, un grupo empresarial de **5000 empleados, de los que 1600 están en Alava**, no hay más opción que la apuesta por la Empresa 4.0. Como en todo proyecto empresarial, la base son las personas por lo que **Aernnova** traslada esta apuesta por situarse en los entornos 4.0 por dos vías principalmente:

-Una potente política de **información y comunicación**.

-La materialización de este esfuerzo en **proyectos muy definidos**, muy concretos que permitan avanzar paso a paso y hacer evidente a las personas, **con hechos más que con palabras**, el contenido de la apuesta empresarial y sus consecuencias materiales. A día de hoy, algunos de estos proyectos son los siguientes:

- El **sistema Haka**. Es un sistema digital de gestión de la producción, particularmente valioso en procesos de fabricación intensivos en mano de obra como el montaje de estructuras aeronáuticas, ya que permite captar información del proceso productivo y anticipar su planificación en tiempo real.

El proyecto supone un **cambio del método de seguimiento del trabajo** diario tanto de los propios operarios como de los mandos intermedios, interactuando con un dispositivo digital. Este nuevo entorno, o mejor dicho, esta nueva herramienta requiere preparar a todos los roles que participan en el día a día de la fábrica a la nueva situación. Mandos, ingenieros de proceso, operarios etc.

- El **proyecto Ikanos**: se lleva a cabo en una de las compañías del grupo en colaboración con el Gobierno Vasco y tiene como objetivo diseñar sistemáticas de **capacitación en competencias digitales, muy concretas y específicas** al entorno industrial de aplicación.

-**Proyecto Paperless**. El proyecto se propone **digitalizar la enorme cantidad de documentación** que se apareja a cada pieza y que, no solo reduce el impacto ambiental, sino que mejora la seguridad de las piezas lo que, obviamente, resulta **capital en el sector aeronáutico**.

Lo capital en estos proyectos o en otros son **siempre las personas** porque lo que el mundo 4.0 despliega son a la postre, enuncia **Alejandro Arrasate**, **“herramientas para personas”**. De ahí que el engarce con la gestión de RRHH resulte capital.

Lo que sucede, **concluye Arrasate**, es que esta transformación profunda deviene casi **imposible** en entornos en los que primen **tradiciones y lenguajes de confrontación**. Modelos colaborativos como los que se enuncian el **Modelo de RRL de Confebask** son **imprescindibles** para la implantación eficaz de la empresa 4.0 por lo que el papel de los mandos para ganar la confianza de las personas y lograr su implicación en esta transformación resulta **crucial**.

4. EL DEBATE: ALGUNAS CUESTIONES CAPITALES EN LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO CONFEBASK (1)

La **jornada organizada por SEA-Empresarios Alaveses** concluyó con un debate moderado por **Juan Biurrún** socio director de **Talentix** en el que intervinieron, además del **profesor Huerta** y **Alejandro Arrasate**, **Víctor Fernández** socio director de **Concilia**. Éste es el resumen de sus respuestas a algunas preguntas planteadas:



- ¿Cuál de los principios del modelo Confebask es el más importante y por cual debiera comenzarse la implantación del Modelo?

Para **Víctor Fernández** el modelo es un todo y cada empresa tiene que implantarlo adaptándolo a su realidad concreta. De ahí que resulte de interés comenzar por un diagnóstico y, de acuerdo con el mismo, llevarlo a la práctica alineado con el modelo de negocio. Flexibilidad y adaptación son, pues capitales.

Sin embargo, matiza **Alejandro Arrasate**, de entre los principios del Modelo, el de **colaboración y el de implicación** constituyen las bases cardinales del Modelo; el resto, retribución, cualificación, adaptabilidad, etc, tienen un carácter más instrumental. De ahí que, a su juicio, el primer paso sea intentar ganar credibilidad y la confianza de las personas para enfrentarnos a las dificultades que inevitablemente van a presentarse. Y es que, añade, el Modelo no soluciona problemas sino que nos prepara para resolverlos.

En la misma línea, **añade el profesor Huerta**, las distintas iniciativas tienen que estar integradas entre sí y ser coherentes porque es esta coherencia la que dará fortaleza y sostenibilidad a un cambio de paradigma que no va a ser fácil.

En todo caso, **ganar confianza**, coinciden todos los intervinientes, es uno de los elementos angulares. Este elemento, que es clave, encuentra que la tradición "fordiana" no le favorece porque si se ha gestionado sin transparencia, ni información y sin preocuparse de integrar a las personas, lo natural es que se genere conflicto y no confianza. Y la batalla por la confianza se gana con la información y la transparencia pero, como **remacha Alejandro Arrasate**, se gana **con los hechos**; hechos cortos, seguidos, paso a paso.



4. EL DEBATE: ALGUNAS CUESTIONES CAPITALES EN LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO CONFEBASK (y 2)

- ¿Qué papel tiene la negociación colectiva en la empresa 4.0?

Víctor Fernandez recuerda que la negociación colectiva es uno de los pilares del modelo social europeo, tiene una protección jurídica excepcional, constitucional de hecho, y va a mantenerse a pesar de las dificultades que está experimentando para adaptarse a los requerimientos de los entornos 4.0



Pero el Modelo en sí, señala, **Alejandro Arrasate**, busca la implicación de las personas y ese hecho, adecuadamente percibido y correctamente gestionado, debiera facilitar la negociación colectiva. Personas implicadas en un mismo proyecto empresarial y con confianza entre sí, debieran ser capaces de negociar sus condiciones laborales con mayor facilidad. Por eso, añade Arrasate, el **Modelo no va contra nada y menos contra la negociación colectiva** cuyas dificultades actuales derivan, no del Modelo, sino de las resistencias a la adaptación de sus actores principales.

- ¿Cuáles son las principales dificultades que puede encontrar la implantación del Modelo Confebask en empresas 4.0?

Para el **profesor Huerta** las principales dificultades derivan del **fuerte arraigo** de la empresa “fordista” todavía **muy implantada en muchos empresarios** y directivos demasiado apegados al tradicional “**orden y mando**”. Son muchos también los **trabajadores que están cómodos** en el modelo tradicional que no les exige compromiso, que les retribuye con un salario fijo y que les permite plantear su vida personal **absolutamente desvinculada** de su empresa y sus circunstancias. También plantean dificultades mandos intermedios llamados a desaparecer en organizaciones más planas y los **propios sindicatos** demasiado apegados al tradicional modelo laboral de confrontación.



Pero, a pesar de las dificultades, apunta **Víctor Fernandez**, las empresas no tienen otra opción que gestionar el inminente “tsunami” tecnológico con un **cambio organizativo radical** que debe ser liderado por la misma empresa porque en ello le va al competitividad, es decir, la supervivencia.

En todo caso, desde la practicidad que exige la empresa, **Alejandro Arrasate** insiste en la contundencia de los hechos. A su juicio, insiste, los cambios organizativos como el que se plantea exigen trazar un camino, comunicarlo bien pero hay que cimentarlo con hechos; **hecho claros e indubitados** que permitan **construir la confianza**, cimiento imprescindible sobre el que se apoya la **implantación del Modelo Confebask**.