

Nº 5 Septiembre 2018

Newsletter **NUEVO MODELO DE
RELACIONES LABORALES**

ConfeBask

ADEGI | MÁS EMPRESA.
MÁS EMPLEO.

CEBEK
Confederación
Empresarial de
Bizkaia

SE | EMPRESAS | ARABAKO
ALAVESAS | ENPRESAK

“LA CÁTEDRA CONFEBASK EN LOS CURSOS DE VERANO DE LA UPV/EHU 2018”

INTRODUCCIÓN:

- ✓ **Presentación de la Cátedra Confebask y resumen del Modelo Confebask en los entornos 4.0**

Por **Juan José Álvarez**, catedrático de Derecho Internacional Privado y Director de la Cátedra y **Jon Bilbao**, Director del Departamento de RLL de Confebask y Coordinador de la Cátedra

PONENCIA INAUGURAL:

- ✓ **Retos a la gestión de las personas y al marco regulatorio**
Por **Salvador del Rey**, Presidente del Instituto Cuatrecasas y Catedrático de Derecho del Trabajo

DOS CASOS PRÁCTICOS

- ✓ **GKN Driveline: Iñigo Zaldúa, director de Recursos Humanos**
- ✓ **CADINOX: Andoni Isasti, Director Gerente**

CLAUSURA:

Maria Jesús San José, consejera Trabajo y Justicia Gobierno Vasco

1. Introducción: Presentación Cátedra Confebask UPV/EHU

LA CÁTEDRA CONFEBASK SE PRESENTA EN EL CURSO DE VERANO DE LA UPV/EHU

Por Juan José Álvarez y Jon Bilbao



ConfeBask

Ya hemos dado cuenta en este Newsletter de la creación y el desarrollo de la “**Cátedra Confebask para el desarrollo del Nuevo Modelo de RRLL**”. Pues, bien, el director de la Cátedra, el catedrático y abogado **Juan José Álvarez**, realizó la apertura de una de las iniciativas contempladas en la Cátedra como es la organización dentro de los **Cursos de Verano de la UPV/EHU** de la jornada dedicada a “**Las personas en los entornos 4.0: nuevos modelos de relación y gestión**” que tuvo lugar en el Palacio de Miramar de San Sebastián el pasado 17 de julio.

Juan José Álvarez explicó los objetivos de la Cátedra, básicamente el **acercamiento** entre la **Universidad** y la **empresa**, así como las distintas iniciativas que se han ido desarrollando en este ámbito en el curso 2017-2018.

A continuación, el director del Departamento de RRLL de **Confebask** y Coordinador de la Cátedra, **Jon Bilbao**, centró el objeto de la jornada en la estrecha relación que se está fraguando entre los entornos 4.0 y el **nuevo Modelo de RRLL** de Confebask.

En su intervención, **Jon Bilbao**, expuso la enorme **transformación** que el País y el mundo han experimentado en las últimas décadas así como el **previsible impacto** que va a tener y está teniendo ya los entornos 4.0.

Estos cambios, expuso, presentan **un fuerte contraste** con los modelos tradicionales de RRLL que tan reacios se están mostrando a una transformación profunda. A la postre, el Modelo de **Confebask** es una propuesta de adaptación sobre las bases que, a juicio empresarial, debiera de contemplar esta adaptación planteadas de forma tan abierta como sometida al contraste.

Resumen de la ponencia de Salvador del Rey, Catedrático de Derecho del Trabajo y Presidente del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH



“RETOS DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS Y EL PROYECTO TECHNOS “

El Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH del que el **profesor Salvador del Rey** es el Presidente desde su creación hace una década, viene desarrollando desde 2016 el **proyecto TECHNOS**. Se trata de un estudio sistemático del **impacto de las nuevas tecnologías** sobre tres ámbitos: el **mercado de trabajo**, la **gestión de RRHH** y el marco **regulatorio laboral**. Hasta el presente, el Instituto ha estudiado la repercusión en estos tres ámbitos: las **redes sociales, Internet de las cosas, robótica e inteligencia artificial**. Ya en el otoño próximo acometerá el estudio referido a **Blockchain** y **economía colaborativa** para culminar el primer semestre de 2019 con una síntesis de todo lo hecho.

Pues bien, son las **conclusiones** que se derivan de este proyecto **TECHNOS** las que el profesor del Rey desarrolla en su ponencia que comienza por identificar los cuatro grandes vectores que, a su juicio, están cambiando el mundo.

-La persistencia de los ciclos económicos que periódicamente pasan de momentos de auge a momentos de crisis. Por eso, señala el profesor del Rey, en momentos de prosperidad como el presente, es necesario mantener el instrumental jurídico que favorece la adaptabilidad de las empresas en los momentos de crisis que, inevitablemente, van a seguir llegando.

-Una globalización contradictoria que si, por un lado, favorece la externalización a países de bajo coste, por otro lado, los últimos desarrollos, por ejemplo, de la fabricación aditiva, exigen el acercamiento del diseño, la producción y la distribución lo que favorece el retorno de muchas empresas e inversiones.

-La demografía con una fuerte tendencia mundial al envejecimiento que genera tensiones en las pensiones o en la falta de personal cualificado y, de otro lado, plantea problemas nuevos como los derivados de la presencia de cuatro generaciones en la misma empresa.

-La irrupción de las nuevas tecnologías y que constituye el primero de los vectores por su capacidad disruptiva, no solo de cada una de las tecnología independientemente consideradas, robótica, IA, etc, sino, sobre todo, y esto es la característica esencial de los entornos 4.0, porque estas tecnologías interactúan y se retroalimentan entre sí, tanto en su potencialidad como en sus efectos.

(/...)

Resumen de la ponencia de Salvador del Rey, Catedrático de Derecho del Trabajo y Presidente del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH



(.../)

Como consecuencias de este fenómeno, el profesor **Salvador del Rey** expuso lo que consideraba que podrían ser las **consecuencias más relevantes**:

- La **velocidad exponencial del cambio** que hace muy difícil predecir el futuro, incluso el más cercano.
- La consecuente **imprevisibilidad** de los efectos potenciales en la **creación o destrucción de empleo** dado de que existen elementos para mantener un moderado optimismo, aunque las pérdidas de algunos puestos de trabajo parecen inevitables y los procesos de adaptación son siempre dolorosos.
- La **universalización** de los efectos de este fenómeno a todos los países, regiones, sectores, empresas, etc.
- El cambio sistémico** que va a producir en la tradicional interacción entre los modelos de negocio, la organización del trabajo y el marco regulatorio.

Ya centrado en el **ámbito regulatorio**, el profesor del Rey hace un sistemático examen de las distintas propuestas de **modificación de la regulación laboral** que se están planteando en la actualidad y lo hace a la luz de las conclusiones que se deducen del **proyecto Technos**.

El primero que plantea es la posibilidad de **imponer impuestos** o cotizaciones a los robots que considera **contraproducente** porque, no solo no tiene sentido gravar a un robot y no una lavadora, por ejemplo, sino porque va a suponer una **limitación relevante a la innovación y la competitividad** que, estos factores sí, van a tener efectos negativos en el empleo.

Respecto a la **contratación** en la que se barajan tanto una mayor limitación de figuras contractuales como una mayor restricción de la contratación temporal, el profesor del Rey llama la atención sobre el fuerte contraste con la tendencia a una **mayor diversificación de relaciones personales**, una proliferación de autónomos o de “freelancers” en todo el mundo y la tendencia a **trabajar por proyectos**.

Pero simultáneamente y de forma aparentemente contradictoria, nos encontramos que las derivaciones propias de cada tecnología en su aplicación concreta a cada empresa, van a resultar en el auténtico meollo de la misma por lo que su especial cuidado va a propiciar, seguramente, la proliferación de cláusulas de no competencia o, incluso, de permanencia.

(/...)

Resumen de la ponencia de Salvador del Rey, Catedrático de Derecho del Trabajo y Presidente del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH



(.../)

En otro orden de cosas, es evidente que las **nuevas tecnologías** están desmaterializando tanto el lugar como el tiempo de trabajo facilitando una conectividad permanente desde cualquier lugar que, por un lado, se trata de limitar con los derechos de desconexión pero que, por otro lado, también generan sus propios problemas derivados de aquellos colectivos que necesitan de una conexión permanente que, a su vez, genera **dudas sobre la disponibilidad o indisponibilidad** contractual de este elemento.

Asimismo, ofrecen un **fuerte contraste** los modernos modelos de autogestión del tiempo de trabajo con la **pretensión de volver a imponer el control horario** de entradas y salidas. Además, la clasificación profesional está siendo profundamente modificada en la **redefinición de funciones** o en la constante modificación funcional y la correspondiente exigencia de **calificación permanente**.

Las nuevas tecnologías potenciarán la **subcontratación, técnica y de todo tipo**, que se convierte así en algo consustancial a la competitividad empresarial y que se ve ahora amenazada por las propuestas de restricción del actual art 42 del ET intentando atajar abusos puntuales que se producen en algunos sectores con medidas que pueden comprometer el futuro de todo el tejido empresarial.

Salvador del Rey aborda asimismo, el impacto de la IA tanto para determinar, en el caso de que se comparta, si existe o no grupo de empresas a efectos laborales o en los casos de sucesión de empresa en el que la transmisión de la IA desarrollada por la empresa tenga probablemente más peso que valores tradicionales como locales, muebles, etc.

Por su parte, en la **terminación de contrato** las **causas tecnológicas** está llamadas a tener un papel cada vez **más relevante** tanto en los despidos colectivos como en el caso de las inadaptaciones individuales correlacionadas éstas últimas con la obligación, no solo el derecho, del trabajador a cualificarse.

Los **derechos colectivos** van a quedar afectados en opinión de Salvador del Rey. El número de trabajadores que surjan de la automatización de una planta determinará la composición de la RLT o el ejercicio del derecho de huelga en un entorno en el que las máquinas no paran.

(/...)

Resumen de la ponencia de Salvador del Rey, Catedrático de Derecho del Trabajo y Presidente del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH



(.../)

Al final, es la función misma del **sindicato** la que tendrá que **redefinirse a** la luz de la posibilidad que las nuevas tecnologías abren para establecer una **línea directa de la empresa** con cada uno de sus empleados.

En ese sentido, la **negociación colectiva** puede verse afectada, concretamente, por la IA que puede proponer acercamientos entre las posturas de las partes y hasta planteamientos de posibles acuerdos en cuestión de segundos.

También las **tecnologías** pueden afectar a los **derechos fundamentales de la persona**, no solo en su fuerte contraste con la protección del derecho a la intimidad, sino también con posibles derivados de la objeción de conciencia tecnológica de quienes se niegan a trabajar con alguna tecnología o, por ejemplo, se niegan a recibir órdenes de las máquinas.

Los derechos fundamentales no son solo una cuestión de preocupación jurídica sino que pueden tener unas **repercusiones prácticas enormes**. Así, precisamente la menor protección de estos derechos, particularmente el de intimidad, en China, puede determinar enormes avances en la IA que precisamente se alimenta de datos.

Finalmente, plantea **Salvador del Rey**, sus dudas sobre la conciencia plena que las **Administraciones públicas** puedan tener sobre las **implicaciones profundas de las nuevas tecnologías** lo que va a hacer del todo necesario una mayor **colaboración público privada** para hacer una **adaptación tecnológica socialmente responsable**, esto es, que incluya en sus efectos positivos a la mayor parte posible de personas a la vez que se apoya a quienes puedan quedar desplazados.

3. CASO PRÁCTICO: GKN DRIVELINE Y CADINOX, DOS VISIONES EMPRESARIALES (1)



IÑIGO ZALDUA, DIRECTOR DE RRHH DE GKN DRIVELINE

- Resumen de su intervención en el Curso de Verano de la UPV/EHU -

GKN de Zumaia ha tenido que recurrir a una implantación tecnológica muy fuerte como única forma de sobrevivir en un **contexto competitivo** dentro de la propia multinacional que les obliga a rivalizar con plantas, por ejemplo en Polonia, con un coste hora por empleado 3,5 veces menor que las plantas vascas.

La propia **implantación tecnológica ha obligado a cambiar radicalmente la forma de trabajar**. Para empezar las nuevas tecnologías les permite cuantificar tanto lo que se hace como lo que se propone hacer de manera que, como gráficamente expone **Iñigo Zaldua, sin dato no hay decisión**. El caso es que una **base objetiva y cuantificada** se evitan muchos malos entendidos y las consiguientes confrontaciones lo que **facilita extraordinariamente la gestión de personas**.

Ahora bien, con todo, la **clave del éxito en GKN**, enfatiza su director de RRHH, está **en las personas** más que en la máquinas. Es en las **personas** en lo que hay que **poner el énfasis** lo que en GKN se hace de **forma sistemática** trabajando en los siguientes ámbitos, todos ellos derivados del plan estratégico:

-Ganar la **confianza** de las personas donde modelos como el **de Confebask** resultan particularmente útiles. Es importante resaltar que para construir confianza la empresa debe empezar por confiar en cada uno de los empleados.

-Reformar la **cualificación de las personas**, no solo como un derecho, sino también como una obligación. **GKN** imparte en **Zumaia** más de **17.000 horas** año; 40 horas por empleado.

-**Información, comunicación y transparencia** que alcanza a **todos los ámbitos de la empresa**, desde los abundantes paneles desplegados por toda la planta con **información técnica y económica** sobre la marcha general y diaria de la compañía. Toda la **fábrica para una hora cada mes** para explicar y comentar la marcha de la empresa y la RLT, además de esta información ya de por sí abundante, se reúne con el director de RRHH una vez al trimestre.

GKN refuerza el compromiso de los empleados **apostando por la permanencia** de los mismos sobre la base de una **contratación indefinida**, eso sí, dotada de grandes **dosis de flexibilidad**. Tampoco se olvida en GKN la **proyección exterior de la planta** y son muchas las actuaciones de la empresa con los **colegios** de la zona, la promoción del **euskera**, etc.

En resumen, concluye **Iñigo Zaldua**, los entornos 4.0 exigen modos de gestión que se centren **más en las personas** que en las máquinas lo que conlleva dotar a la gestión de **corazón y sentimiento**.



ANDONI ISASTI, DIRECTOR GERENTE DE CADINOX

- Resumen de su intervención en el Curso de Verano de la UPV/EHU -

Cadinox es una empresa de **75 trabajadores** especializada en soldadura compleja y especializada de piezas grandes que opera en un mercado mundial extraordinariamente competitivo que plantea unos retos cuya solución pasa necesariamente por un **fuerte aporte tecnológico** pero que, insiste **Andoni Isasti**, se apoya en las **personas** para hacer frente a esos retos. Por eso Isasti prefiere hablar de la **calidad de las personas** con las que cuenta más que del soporte tecnológico de su empresa.

Este planteamiento requiere un **énfasis doble**. Por un lado, calidad, lo que supone avanzar en la **automatización** de los procesos como reto tecnológico. Por otro, **confianza**, lo que lleva a una revisión completa del **modelo de gestión** lo que, en el caso **de Cadinox**, supone dejar atrás un modelo de empresa familiar tradicional, jerárquica, confrontativa y con muy poca información pero, en su caso particular, con resultados y balance saneados.

Desde que se produce el relevo generacional se observa que el modelo tradicional, a pesar de los resultados positivos, no es sostenible y se inicia, tras algunos años de rodaje, un cambio estructurado, sistemático y con fuerte apoyo profesional externo con **dos grandes pasos**:

1º Configurar una **visión compartida** con todo el equipo directivo

2º **Extender este modelo a todas las personas sin excepción** para que puedan participar de la gestión, cada una desde su nivel.

Esta transformación supuso cambios en el organigrama reforzando el equipo directivo y cualificando a los mandos intermedios incorporando progresivamente unas evaluaciones de desempeño especiales: la que cada jefe de equipo hace con sus integrantes para identificar las necesidades, tanto del trabajo, como de desarrollo personal. Se trata, en definitiva, mantiene Andoni Isasti, más de apoyar que de criticar.

Evidentemente, los cambios producen resistencias que en el caso de Cadinox se han saldado con algunos despidos y , a pesar de los esfuerzos, con un 20% de la plantilla que se muestra reacia a los cambios a pesar de los cuales, todo el esfuerzo de Cadinox se centra en fortalecer al 80% restante.

(/...)

3. CASO PRÁCTICO: GKN DRIVELINE Y CADINOX, DOS VISIONES EMPRESARIALES (2)

(.../)

Con estos planteamientos, la relación con la RLT y, en realidad, el conjunto de **las relaciones laborales en Cadinox se va transformando** desde una cultura tradicional de confrontación a un **planteamiento colaborativo** en el que la RLT se integra en un comité que se reúne una vez al mes para tratar todas las cuestiones relativas a personas sin exclusión.

En el seno de esta comisión, más que acuerdos, se van **configurando consensos** a fuerza de construir **confianza** en una relación entre sus miembros en la que el gerente no tiene atributos diferenciados. Es en este contexto en el que se contrasta con **total transparencia** las necesidades de la empresa y la situación de las personas y en la que se va introduciendo, por ejemplo, toda la **flexibilidad** que necesita la empresa.

Coincidiendo con el **50^a aniversario de la empresa** se ha formalizado un **Pacto de empresa** que, más que un fruto de la negociación colectiva tradicional, tiene el carácter de un protocolo sobre actuaciones y modos de comportamiento de las personas a las que se ha ido llegado consensuadamente a lo largo de los años.

Toda esta **dinámica colaborativa** se refuerza con las sinergias que se derivan de iniciativas colaterales como un gimnasio de empresa en el que todos se juntan al menos una vez al mes o con comedores compartidos con cocina y cocineros propios o la participación en beneficios en 2018, si llega a haberlos, como es previsible. La **tecnología**, afirma **Isasti**, está a disposición de todos. Lo que nos diferencia a las personas es nuestra **creatividad**, así como la pasión o la espontaneidad en las cosas que hacemos. Además, insiste Isasti, solo las personas pueden conformar un elemento básico para producir bienes o servicios de calidad: los equipos. Las tecnologías, la IA o cualquiera de las más sofisticadas, están pues al **servicio de las personas** y de los equipos que conforman.

Finalmente, los **retos** sobre los que **Cadinox** pretende avanzar son los siguientes:

- Autonomía y autogestión de los equipos** que, con la coordinación necesaria definan los caminos a seguir.
- Plenitud en la concepción de la empresa como un ámbito de **desarrollo integral de las personas**, es decir, que abarque tanto el aspecto **profesional** como el más **personal**.
- Conciencia de pertenencia social en el sentido de que la empresa puede influir en el exterior de la misma y ayudar a otros a mejorar.



MARIA JESÚS SAN JOSÉ, CONSEJERA DE TRABAJO Y JUSTICIA DEL GOBIERNO VASCO

- Resumen de su intervención en el Curso de Verano de la UPV/EHU -

Finalmente la Consejera de Trabajo y Justicia del Gobierno Vasco, **María Jesús San José**, clausura la jornada aludiendo al **alto interés que la jornada** tiene para un Gobierno en cuyo programa acordado entre el PNV y el PSE se alude precisamente a una estrategia “**Basque industry 4.0**” en el que, además de los aspectos relativos a la propia tecnología, la internacionalización o la innovación, se hace referencia a que el **talento, la participación de las personas y un nuevo modelo de RRLL más transparente** son clave para la competitividad de nuestra economía.

Según sus palabras, todo eso va a obligar a impulsar la **transformación de las empresas** en organizaciones más competitivas y con **mayor participación de las personas** que forman parte de ellas en línea con las experiencias que se han venido desarrollando durante el transcurso del Curso.

Industria 4.0 es, dice la Consejera **San José**, **con y para las personas**. En esta línea deben trabajar el Gobierno y los agentes sociales recuperando la **concertación social y la negociación colectiva** para lo que cuentan con todo el apoyo que sea necesario por parte de la Consejería de la que es titular.
