

Nº 7 Junio 2019

Newsletter **NUEVO MODELO DE  
RELACIONES LABORALES**

ConfeBask

**ADEGI** MEJOR EMPRESA  
MEJOR EMPLEO

**CEB EK**  
Confederación  
Empresarial de  
Bizkaia Bizkaiko  
Enpresarien  
Konfederazioa

**SEA** EMPRESAS | ARABAKO  
ALAVESAS | ENPRESAK

**“SEA: UN AÑO DESARROLLANDO EL MODELO DE CONFEBASK”**

**INTRODUCCIÓN:**

- ✓ **Presentación por Juan Ugarte, director general de SEA – Empresas Alavesas.**

**CASOS PRÁCTICOS: LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS Y MESA COLOQUIO**

- ✓ **RAMONDIN**
- ✓ **AAF**
- ✓ **MECANIZADOS IRIARTE**

**PONENCIA: Xavier Marcet, consultor y presidente de ‘Lead to Change’**

- > **Los vectores del nuevo ‘management’**

**PROGRAMA SEA ACTIVIDADES 2019-2020**

## 1. Introducción: Presentación por Juan Ugarte, director general de SEA-Empresas Alavesas

La jornada que **SEA-Empresas Alavesas** organizó el pasado 21 de mayo se inició con la presentación de su **Director General, Juan Ugarte**, de los trabajos que se habían desarrollado durante 2018 en el desarrollo del Modelo de RRL de Confebask a través de cinco jornadas en las que se fueron desarrollando los distintos principios del Modelo.



Se trata de un esfuerzo, como explicó **Juan Ugarte**, centrado en potenciar la confianza entre las personas que componen la empresa como base para la adaptación al siglo XXI de unas RRL todavía demasiado ancladas en la tradición y que resultan de difícil compatibilidad con los requerimientos que los entornos 4.0 exigen a las empresas de hoy.

Se trata, insistía **Juan Ugarte**, de una transformación que es profunda y que debe ser entendida, no como amenaza, sino como oportunidad que va a exigir el liderazgo de la dirección y la implicación de los trabajadores y de sus representantes.

Los siete principios en los que se asienta el Modelo de RRL de **Confebask** constituyen un excelente guía para impulsar esta transformación como se ha podido analizar sobre casos y bases prácticas en las jornadas monográficas que se han venido desarrollando durante el pasado año.

Se trata ahora, en 2019, de **recapitular** sobre lo ya hecho para tomar impulso y seguir avanzando en la construcción de confianza en el seno de las empresas como requisito para convertirlas en un proyecto compartido de las personas que las componen como la mejor **garantía de sostenibilidad** en el futuro.

## 2. Casos prácticos: la experiencia de las empresas, presentación de Juan Biurrún (TALENTIX)



A continuación, **Juan Biurrún** de la empresa **Talentix** que, junto con la empresa **Concilia**, ha ayudado en el desarrollo de las jornadas de 2018, hace un **resumen** de las mismas comenzando por la dedicada a la **adaptabilidad** y la **estabilidad** y la compleja interrelación que debe producirse entre las mismas si queremos **generar confianza** entre las personas de la empresa. Ambos principios constituyen un **equilibrio particular** en cada empresa como muestran los casos de **Frenos Iruña** y **Mecanizados Iriarte** que se analizaron en la jornada.

En la sesión dedicada la **implicación** y la **colaboración** se observó cómo son principios que se retroalimentan entre sí, de forma que resultan imposibles el uno sin el otro. Empresas como **Florette** y **Mutualia** mostraron cómo la colaboración puede llevarse a extremos como la definición de la visión, la misión o los valores de la empresa o la definición de los servicios a prestar a los clientes.

La jornada dedicada a la **cualificación permanente** permitió observar cómo un clásico de la gestión de RRHH como es la **formación**, experimenta en entornos 4.0 una transformación brutal que se prolonga a lo largo de toda la vida de las personas como permitieron observar los ejemplos de **Velatia** o de **Mercedes**.



La **retribución equitativa**, tema especialmente complejo, mereció también una sesión específica con la exposición de nuevas formas de compensación y de retribuciones combinadas entre lo fijo y lo variable que se va haciendo extensibles también a la mano de obra directa, como mostraron los casos de **Hoteles NH** o **Ramondin**.

Finalmente, la jornada dedicada a la **equidad intergeneracional** se dedicó a analizar, a través del caso de **Gonvarri** y de **AAF**, las dificultades de gestionar plantillas compuestas por generaciones muy diversas entre sí y la manera de transmitir el conocimiento crítico de la empresa entre unas y otras.

## 2. Casos prácticos: Mesa coloquio con Ramondin, AAFSA y Mecanizados Iriarte



Estos aspectos fueron tratados a continuación en un **coloquio** en el que, moderados por **Juan Biurrun**, participaron **Maria Jesús Carazo**, directora de RRHH de **Ramondin**, **Eduardo Fernández de Betoño**, también director de RRHH de **AAF** y **Roberto Iriarte**, gerente de **Mecanizados Iriarte**.

Efectivamente, el coloquio comenzó por enfatizar el **valor crucial** que tiene la **confianza** en la construcción del nuevo Modelo de RRL; un Modelo que no puede pretenderse que por sí solo lo resuelva todo, pero que sí constituye una guía excelente para la **mejora de la gestión** de las personas, especialmente, porque permite acometer el reto de una manera global y no fragmentada, lo que puede hacerlo **particularmente útil para las Pymes**.



Resaltan los participantes del coloquio que en el proceso de construcción de la confianza que constituye la base del **Modelo Confebask**, es conveniente estudiar el **desarrollo de los distintos principios** de manera alineada con las necesidades de la empresa en cada momento y apoyándose en **la transparencia, la información y la comunicación**.

Como toda transformación, la implantación del Modelo va a suscitar **resistencias** que son naturales a los proceso de cambio. Esta resistencia que invariablemente va a existir, tiene que vencerse con el convencimiento y el impulso de la **dirección**, de los equipos directivos y también, se resalta en el coloquio, con el apoyo del consejo de administración.



En todo caso, este proceso de transformación va a requerir **actitudes distintas** en las personas que son difíciles de definir en el presente pero que ya empiezan a vislumbrarse **en los jóvenes** que se incorporan a las empresas y que vienen con valores y preferencias diferentes a las que han sido tradicionales, como diferente es su habilidad natural para el manejo de las nuevas tecnologías con las que han crecido.

## Xavier Marcet, consultor y presidente de 'Lead to Change'



### LOS VECTORES DEL NUEVO MANAGEMENT

por Xavier Marcet

A continuación, **Xavier Marcet**, desarrolla los **nuevos vectores del management** comenzando por desmitificar la tecnología. Es cierto, señala Marcet, que las nuevas tecnologías nos aportan muchísimos más datos y éstos, a su vez, nos facilitan tomar mejores decisiones.

Ahora bien, detrás de estas decisiones están siempre las personas porque, aunque haya algunas tareas que las máquinas desempeñen mejor, solo las personas tienen capacidad de contexto, del dominio del detalle o de gestionar la ambigüedad.

Por eso mismo, concluye Marcet, **con máquinas se puede poner un negocio, pero solo con personas se puede crear una empresa.**

Ya en la empresa, continua el ponente, las agendas abrumadas por el día a día tienen que encontrar un **tiempo para pensar** cómo va a ser el futuro. Resulta imprescindible incorporar el futuro a las agendas del presente porque hoy nos dedicamos a materializar oportunidades que vimos tiempo atrás. Y, por lo mismo, **aquello a lo que nos dediquemos en el futuro no será más que la puesta en práctica de las oportunidades que veamos hoy.** Este es el ejercicio en el que consiste la estrategia y, sobre todo, la estrategia innovadora: empezar hoy a definir en qué vamos a poner nuestros recursos, nuestro tiempo y nuestro esfuerzo en el futuro.

En este proceso las máquinas nos ayudarán a tomar unas decisiones que, no obstante, seguirán siendo **profunda y exclusivamente humanas** y su éxito, añade Marcet, dependerá que ese esfuerzo estratégico lo centremos en la evolución, no tanto de la tecnología, sino de nuestros clientes. Solo las empresas que en sus procesos de cambio acompañan la evolución de sus clientes son las que sobreviven.

(/...)

## Xavier Marcet, consultor y presidente de 'Lead to Change'



Lo que sí constituye una **característica diferencial** de nuestro tiempo es que ese acompañamiento al cliente requiere cambios a un ritmo creciente y aquí, de nuevo, las **personas devienen fundamentales** porque el cambio se produce solo cuando las personas deciden cambiar.

El cambio es exigente para las personas porque no solo les demanda **aprender** sino, sobre todo en nuestro tiempo, les **exige desaprender** y es en este proceso en el que se desvela el auténtico talento, esto es, el que es capaz de adelantarse al cambio e impulsarlo. Este proceso, recuerda Marcet, se favorece cuando hay movimiento en las personas de la empresa. El talento es flujo por lo que es importante que las personas entren y salgan de las empresas precisamente para favorecer la incorporación de talento nuevo con capacidades y actitudes diferentes.

Los procesos de cambio tan favorecidos por el flujo de personas como perjudicados por las **inevitables resistencias** que todo cambio produce, necesita mucho liderazgo: personas con ganas de crecer, con ambición de cambio pero también, insiste Marcet, con humildad personal. **El buen liderazgo contiene el ego.**

Los nuevos tiempos exigen, en opinión de Xavier Marcet, un tipo de liderazgo, no tanto empeñado en motivar a las personas, sino, precisamente, **preocupado en no desmotivar** al talento que pide paso. Concluye Xavier Marcet su intervención señalando que las cosas **van mejor allí donde los planteamientos empresariales son más verdad** y en los que, en consecuencia, las personas se creen más esa verdad. Por eso mismo, concluye Marcet volviendo a inicio de su intervención, son **las personas, más que las máquinas**, las que llevan los proyectos empresariales a la realidad.



### Fernando Raposo, director de RRL de SEA-Empresas Alavesas



#### PRÓXIMO PROGRAMA DE SEA-EMPRESAS ALAVESAS

##### Fernando Raposo, director de RRL

Para concluir la jornada, **Fernando Raposo**, Director de RRL de **SEA-Empresas Alavesas**, expone el **programa de trabajo** para el desarrollo del **Modelo de RRL** que, explica, engarza directamente con **el Plan Estratégico del propio SEA**, una de cuyas líneas básicas es, precisamente, el impulso de este Modelo.

Se ha terminado, pues, la fase de difusión y toca ahora desarrollar **formas de implementarlo en las empresas** y también de empezar a trasladarlo a la negociación colectiva. Con este objetivo, las actuaciones previstas son las siguientes:

-La **continuidad de las jornadas de difusión** de los principios del Modelo pero con una orientación **más práctica** que, centradas en la experiencia de una empresa concreta, pueda definirse en el debate distintas vías de actuación para la implantación del Modelo. Están previstos **tres talleres: octubre 2019 y enero y abril de 2020**.

-La definición de **itinerarios formativos** sobre habilidades y competencias para un modelo Avanzado de RRL con cinco módulos formativos, de **octubre 2019 a mayo de 2020**, sobre: **Transparencia, colaboración y competitividad**; Nuevos sistemas de organización del trabajo; Planificación estratégica; Análisis y estructuras de costes y, finalmente, Gestión de personas en el entorno digital.

-La elaboración de una **herramienta técnica de autodiagnóstico** colgada en la **Web**, accesible a las **asociadas de SEA**, que sobre la base de una serie de preguntas sobre cada principio del Modelo permitirá a cada empresa **autoevaluarse** y definir su grado de avance en relación a la implantación del Modelo.

-Se pretende también empezar a **trasladar a la negociación colectiva** los principios básicos del modelo comenzando por **compartir con las centrales sindicales** el diagnóstico del futuro de las RRL en las empresas así como empezar a trasladar los textos de los convenios cláusulas, preámbulos, declaraciones de intenciones, etc que vayan familiarizando a los negociadores de los convenios con los conceptos relacionados con el Modelo de RRL.