

EL COLOQUIO DE LA PRESENTACIÓN DEL MODELO DE RRLL DE CONFEBASK.

Conclusiones.

- Todos los modelos, también los de Relaciones Laborales (RRLL), necesitan el **contraste** de su aplicación práctica. Los ejemplos de **Bridgestone, Egile y Ramondin** son formas prácticas de gestión de personas en las que se inspira el Modelo de **Confebask**.
- Detrás del Modelo de RRLL existe una profunda transformación de la consideración de la **empresa como una unidad social** de creación de riqueza en la que distintos colectivos, incluido, pero no solo el empresario, tienen depositados intereses que requieren ser satisfechos de forma simultánea y compensada.
- Una empresa que pasa a ser un **proyecto de todos** requiere de un Modelo nuevo de RRLL o, dicho de otra forma, necesita de un **patrón de relación entre las personas** que la conforman que sea nuevo y **diferenciado** a los modelos laborales clásicos, bipolares y de confrontación.
- Son pasos importantes para cambiar un Modelo de RRLL:
 - Aprovechar situaciones difíciles que justifiquen sacar a las organizaciones y a las personas de lo conocido pero también, en momentos de coyunturas favorables, hay que aprovechar otras palancas en las que **apoyar la propuesta de cambio**.
 - Exige el **convencimiento profundo y sincero** del máximo ejecutivo de la empresa y la de todo el equipo directivo.
 - La herramienta clave de la transformación es la **transparencia** y a través de la misma, la implicación de todos, la representación legal de los trabajadores (RLT) y también todos los trabajadores para lo que el papel de los mandos intermedios resulta crucial..
 - Es un camino **sin atajos** que ha de recorrerse en serio, con convencimiento
 - Es importante que los primeros pasos salgan bien.
- La decisión de iniciar la transformación del patrón relacional encontrará resistencias, no tanto en los grupos o colectivos, sino en la psicología de las personas y aparecerán en todo el abanico de la empresa: desde el equipo directivo, a la RLT o a empleados particulares.
- Aunque los cambios relacionales constituyen dinámicas internas de la empresa, desde el empresariado se pide al entorno político e institucional que colaboren en difundir la sociedad un concepto moderno de empresa como unidad de generación de riqueza que beneficia a todo el cuerpo social. Se pide también que los marcos regulatorios propicien y, al menos,

no dificulten la transformación colaborativa de las relaciones personales en la empresa. Y piden también que el mundo político se constituyan en ejemplo a seguir.

Resumen.

Todo modelo de cambio requiere un planteamiento claro y serio pero inevitablemente genera incertidumbre e incredulidad si no se contrasta con ejemplos concretos de su aplicación práctica. Ramondin, Egile y Bridgestone han puesto en práctica formas de gestión en las que se inspira el modelo de RLL de Confebask.

Cambiar las organizaciones, explica el CEO de Ramondin, José Miguel Munilla, supone sacar a muchas personas de ámbitos y formas de hacer conocidas y confortables. De ahí que para vencer las resistencias al cambio, suelen ser necesarios contextos o circunstancias que lo propicien, como ha sido en los últimos tiempos la fuerte crisis que han padecido las empresas. No se trata, pues, de que las empresas solo planteen cambios en la relación con las personas en los momentos difíciles. Lo que ocurre es que cuando las cosas van bien, no solo tendemos a no cambiarlas, sino que carecemos de una palanca que facilite sacar a las personas y a las organizaciones de su área de confort. Por eso, Ramondin propició un cambio organizacional profundo cuando al inicio de la crisis se encontró con la necesidad de despedir a 30 personas si las cosas seguían igual que hasta entonces.

Pero si los “por qué” de los cambios son importantes, a juicio de Gorka Díez, CEO de Bridgestone, lo fundamental para iniciarlos son los “para qué” especialmente en una empresa multinacional, con centros de decisión fuera de Euskadi, con culturas muy distintas a la nuestra, ante la que hay que justificar la permanencia de una empresa que, como es el caso de la planta vasca, tiene los salarios más altos del mundo. La única opción para justificar tal diferencial no es otro que la excelencia, esto es, un cambio “para ser excelentes” en la aportación de competitividad a la empresa.

En definitiva, la puesta en marcha de un proceso de transformación puede utilizar coyunturas adversas como forma de forzar la salida de las zonas de confort organizativo, pero tampoco resultan imprescindibles y puede recurrirse a otras palancas que serán más habituales en situaciones económicas más favorables

Cambios de calado exigen, no solo innovar, sino innovar para transformar hacia una empresa que crece, no solo en tamaño, sino también en eficiencia. Y las organizaciones no crecen si no crecen las personas y esto va a exigir, y este es un punto central, cambiar la forma en las que las personas se relacionan entre sí.

En estas empresas que se transforman para ser excelentes y sobrevivir, ya no les valen los modelos de relación tradicionales, clásicos, binarios, confrontativos. En estas empresas el término de “RLL” concita reminiscencias de una forma de relación interpersonal que se quiere superar. Por eso prefieren hablar de relaciones entre las personas de la empresa; relaciones que deben desarrollarse según patrones diferentes.

Y aquí aparece una forma distinta de enunciar el modelo que buscan estas empresas y el que se ha tratado de plasmar en el Modelo de Confebask: **se trata de un patrón diferente de relación entre las personas de la empresa.**

Cambiar el patrón de relación entre las personas no es fácil y requiere, en el caso de las empresas, una condición previa y un instrumento básico.

La condición previa del cambio es el convencimiento cabal del máximo representante de la empresa en su necesidad, en su “para qué”. Se trata de un convencimiento sincero, profundo y que va a requerir una apuesta plena por su implantación. Desde esa base el CEO de la empresa necesitará implicar a su equipo directivo con los medios que sean necesarios, por ejemplo, en Bridgestone, con un equipo de coaching ad hoc. Si esta implicación de los equipos directivos no se logra, la transformación relacional fracasa con seguridad.

Si el convencimiento de los equipos directivos es la condición necesaria para el cambio, la transparencia es la herramienta imprescindible. Sin información abundante, veraz y transparente la confianza no aparece y el patrón relacional no se cambia.

La transformación que se desencadena a través de la transparencia acaba abarcando todo lo que se hace en la empresa y también la forma en la que se hace. Lo contempla todo. Sin embargo, es importante empezar su implantación con un aspecto concreto cuyo éxito va resultar vital para el desarrollo del proceso transformativo. Así, en Egile la transformación se empezó por modificar la manera de acometer la revisión salarial que, hasta entonces, había resultado problemática. Egile, como comenta Eduardo Junkera, elaboró un documento muy pedagógico en el que se explicaban los distintos elementos que pueden configurar el salario y los criterios de fijación salarial en relación con la situación de la empresa. El documento trataba de evidenciar que la competitividad de la empresa no puede buscarse en regatear salarios, ni, por el contrario, el importe de éstos puede poner en riesgo la competitividad de la empresa. Desde esta base, Egile ha conseguido establecer un sistema que garantiza el mantenimiento del poder adquisitivo de los salarios pero vincula los incrementos a los resultados de la empresa en forma de bonus.

Esta relación entre información transparente, retribuciones y resultados empresariales es una constante que, sin embargo, presenta variaciones en

cada empresa. Así, en Ramondin los incentivos salariales, que alcanzan a todo el personal, se articulan sobre “la propuesta de valor” que la empresa sea capaz de trasladar a sus clientes. Es por ello que, de nuevo claridad y transparencia, las personas tienen derecho a saber lo que se demanda y lo que se espera de ellas para lo que herramientas como las evaluaciones de desempeño, debidamente actualizadas, resultan importantes. En cualquier caso, es importante que las iniciativas que se pongan en marcha sean metodológicamente solventes, serias y rigurosas.

Pero una vez que la dinámica se pone en marcha y los roles y los planteamientos cambian, es posible empezar a trabajar de otra forma y también responder de otra forma, por ejemplo, a situaciones cada vez más habituales como los pedidos urgentes que llegan en momentos del día, la semana o el año particularmente inadecuados.

Muchas empresas tienen establecidos mecanismos flexibles de respuesta. Sin embargo, un patrón de relación distinto entre las personas permite afrontar estas situaciones, no como una negociación entre el empresario y la RLT, sino como un problema del conjunto de la empresa que hay que resolver entre todos, ya sea articulando una respuesta ad hoc, ya sea aplicando sistemas que previamente se han configurado también entre todos.

En el fondo de esta dinámica y, en realidad, en el fondo del cambio de patrón relacional entre las personas, lo que subyace, y esto es también una idea capital, **es una profunda transformación del concepto mismo de empresa que alcanza de lleno y en primer lugar al propio empresario.**

Como enuncia Eduardo Junquera, si la empresa es un proyecto de todos, la empresa no es solo un proyecto del empresario. La empresa es una unidad social de creación de riqueza en el que distintos colectivos, incluidos el empresario y/o los accionistas, tienen depositados intereses propios y diferenciados que tienen que ser satisfechos en un proceso que no es de suma cero. Al contrario, de lo que se trata es de encontrar la forma de simultanear y satisfacer todos esos intereses y eso se logra si todos confluyen en el mismo punto: la empresa.

En definitiva, enunciando los factores en su orden adecuado: es un nuevo concepto de empresa el que exige un patrón de relación nuevo entre las personas que la integran.

Conceptos nuevos de empresa y patrones relacionales coherentes ni evitan los roces ni los problemas pero sí que establecen un entorno que permite encararlos de frente y darles solución. Pero, por eso mismo, insiste Eduardo Junquera, estos proyectos transformacionales hay que acometerlos de verdad, con convencimiento; de otra forma fracasarán.

En definitiva y resumiendo lo expuesto por los tres intervinientes, si hubiera que señalar unos pasos para asegurar el éxito del proceso se podría señalar los siguientes:

- Aprovechar una coyuntura potente, por ejemplo, una crisis general o particular, una situación conflictiva, etc.
- Convencer al equipo directivo y hacerlo con intensidad.
- Hacer un ejercicio intenso de transparencia que permita visualizar la empresa como un proyecto de todos.
- Apostar por el cambio con sinceridad, sin buscar atajos
- Procurar que la primera experiencia salga bien.

Las resistencias.

En una empresa existen colectivos distintos, entre otros factores, por función, experiencia, edad o género.

Ciertamente las generaciones más jóvenes, como señala Jose Miguel Munilla, están más acostumbradas al uso de las nuevas tecnologías, les ha tocado incorporarse al mercado de trabajo en un momento de gran crisis lo que les evidencia la necesidad de adaptación constante si quieren conservar su puesto de trabajo. También son generaciones, como indica Junquera, que valoran más el tiempo y la conciliación que generaciones anteriores que primaban el salario.

Sin embargo, a efectos de aceptación o no de una propuesta transformacional de esta índole, no se aprecian diferencias por colectivos sino por personas. Esas resistencias a veces aparecen muy fuertes en los equipos directivos y, en ocasiones, también en la RLT, especialmente la sindicalizada, aunque con transparencia y esfuerzo también se les logra incorporar al proceso. Este esfuerzo con la RLT no debe descuidar al conjunto de la plantilla porque el cambio de patrón de relación lo es con las personas mismas y no solo con sus representantes. De ahí que en la implantación de cambios del modelo relacional todos los intervinientes insisten en la función crucial que pueden desempeñar los mandos intermedios.

En definitiva, como señala Gorka Díez, de Bridgestone, las diferencias de percepción del cambio tienen que ver más con los rasgos psicológicos de las personas que de los grupos aunque a cada grupo (directivo, mandos intermedios, etc) se les planteen en su empresa cometidos diferentes en la implantación del cambio.

El entorno exterior y los cambios relacionales en la empresa.

Aunque los cambios en la forma que las personas se relacionan es, sobre todo, una dinámica que se desarrolla en el seno de las empresas, éstas están, lógicamente, muy influenciadas por el entorno social e institucional en el que se desenvuelven y por el marco normativo que se les aplica.

A los responsables políticos e institucionales (incluidas la universidad y otros) desde la empresa se les insiste en tres aspectos:

- En que se esfuercen más en transmitir al cuerpo social que la empresa no puede seguir configurándose como un ámbito de explotación efectiva o potencial sino que es la máquina que genera la riqueza que necesita el barco social y que es interés de todos que la máquina funcione bien.
- Desde esa consideración, los marcos regulatorios, más que limitar, debieran propiciar, en tiempos de cambio constante, la capacidad de transformación de las empresas y la manera en la que las personas se relacionen en las mismas.
- Y muy especialmente los políticos, como representantes que son del quehacer colectivo, debieran afanarse en ser ejemplo para la sociedad.