

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

- ✓ Colaboración versus confrontación: la clave del modelo de Confebask,

Por Jon Bilbao, Director de Relaciones laborales de Confebask,

2. CASO PRACTICO

- ✓ Las claves son transparencia, comunicación y coherencia. Sólo con el ejemplo de la dirección se gana la confianza'

Entrevista a Maria Jesús Carazo, Directora de RR.HH de RAMONDIN

3. LOS PRINCIPIOS DEL MODELO : DESARROLLO

- ✓ La incorporación de valores a la negociación colectiva: una potente herramienta colaborativa

1. ARTÍCULO DE OPINIÓN

Jon Bilbao, director Área Jurídico-Laboral de Confebask



Colaboración versus confrontación: la clave del Modelo

por Jon Bilbao, director del Departamento Jurídico-Laboral de Confebask

Vemos cómo el **mundo cambia cada día**: global, tecnológico, complejo, diverso y mutando constantemente. Este es el entorno en el que se mueven las empresas vascas; un escenario difícil pero tan lleno de amenazas y también de oportunidades. Gestionar una complejidad semejante, simplemente es imposible si todos los integrantes de la empresa no se proponen hacerlo. Así de sencillo. Entornos y retos nuevos **no pueden ser abordados** con culturas e instrumento **de otras épocas**.

De ahí que **Confebask** no se haya limitado a enunciar la evidencia del cambio de los tiempos, sino que además se ha impuesto el ejercicio de definir cuáles son los principios en los que, a su juicio, debiera de apoyarse esta manera de ganar competitividad uniendo esfuerzos. Estos principios que son el corazón de nuestro Modelo de RRLL constituyen una lista abierta. Pero todos ellos pivotan sobre un principio central: la colaboración entre las personas que componen la empresa.

Aunque sencilla en su formulación, la **colaboración supone un giro de 180 grados** respecto al paradigma laboral clásico que ha sido su antónimo: la confrontación. En clave de confrontación se han construido las relaciones laborales tradicionales, se ha configurado la cultura y la actuación de organizaciones sindicales y patronales y se ha inspirado la legislación laboral. Un entorno en el que los intereses de capital y trabajo se consideran irreconciliables por definición y en el que las ventajas de unos son a costa del otro. De ahí que el vocabulario laboral tenga un tono belicista lleno de “luchas”, “conquistas”, condiciones “arrancadas” a la otra parte, etc...

Pero es que esta forma de entender y de desarrollar las relaciones laborales se fraguó en un mundo con un tipo de economía y una clase de empresa que ha sido literalmente barrido por los tiempos. De ahí que empresarios y trabajadores y también sindicatos y organizaciones empresariales tengan que, primero, **caer en la cuenta de que los tiempos han cambiado**; y luego, replantearse cuáles son las bases sobre las que gestionar entornos tan radicalmente diferentes a los que ellos mismos nacieron y se desarrollaron en cuanto organizaciones. Y es que los nuevos tiempos plantean grandes oportunidades pero también grandes amenazas.

1. ARTÍCULO DE OPINIÓN

Jon Bilbao, director Área Jurídico-Laboral de Confebask



La conjunción entre **globalización y tecnología** es inseparable porque la complejidad de la globalización solo puede gestionarse con la incorporación masiva de la tecnología que, a su vez, favorece la globalización. Este es un círculo que crece y que **puede favorecer extraordinariamente** a los que tienen la **cualificación y la adaptabilidad** necesaria para mejorar competitivamente en el nuevo entorno.

Ahora bien, aquéllos que no muestren ni la agilidad, ni la preparación necesarias para afrontarlo, pueden verse desplazados por quienes desde cualquier parte del mundo sean capaces de producir los mismos bienes o servicios con mejor calidad o con mejor precio o con ambos a la vez

Oportunidad o amenaza son, como ha sido siempre, las dos caras de los nuevos tiempos. Maximizar los aspectos más positivos y hacer que alcancen a la inmensa mayoría de nuestro colectivo social y, a la vez, prevenirnos contra los aspectos más negativos requiere dos premisas que el modelo de RRLL de **Confebask** plantea al resto de interlocutores sociales, tanto públicos como privados:

1ª **Compartir** un análisis común sobre la realidad que nos afecta y sobre sus características y '*mega tendencias*' para sentar así los objetivos que nos proponemos alcanzar. No podemos empeñarnos en seguir viendo el mundo con esquemas y categorías de hace medio siglo.

2ª **Hacer frente a los retos** de la única manera eficiente que es posible hacerlo a la vista de su magnitud: uniendo esfuerzos en un **ambiente de colaboración**.

Sabíamos que la propuesta de **Confebask** suponía **romper con una forma de hacer las cosas: para los sindicatos sí, pero para las organizaciones empresariales también**. No es fácil replantear un marco relacional sobre el paradigma colaborativo que sustituya al viejo y conocido marco de la confrontación; tan intelectualmente cómodo como ineficaz en la práctica de hoy día.

La apuesta de **Confebask** **está hecha y es abierta**. Seguimos esperando una respuesta de quien considere que tiempos nuevos necesitan respuestas nuevas. Las nuestras o cualesquiera otras: **estamos dispuestos a debatirlas**.

2. CASO PRACTICO:

'Las claves son transparencia, comunicación y coherencia. Sólo con el ejemplo se gana la confianza' Entrevista a Maria Jesús Carazo, Directora de RR.HH de 'RAMONDIN':



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

Ramondin es una empresa buena en todo: en resultados, en procesos productivos y sobre todo, en el **trato a las personas**. Durante años han ido conformando un **entorno laboral moderno y ágil**, que responde a las necesidades de **flexibilidad**, y **desarrollo profesional y personal**.

Precisamente, una de las claves de su éxito es una gestión de Recursos Humanos **muy completa**, en la que se integra activamente la cadena de mando intermedia, promoviendo una **comunicación interna fluida, constante, cercana y pegada** a sus intereses **profesionales y personales**.

En **Ramondin** reconocen que la **transparencia, la comunicación y la coherencia** son varias de las piezas fundamentales sobre los que pivota ese proyecto común y compartido que es la empresa. De hecho, fue lo que les guio cuando, en pleno embate de la crisis, todos, **también la dirección**, decidieron aplicarse medidas difíciles a cambio de no realizar despidos. **'No valen las palabras, sólo los hechos'**, nos dice en esta entrevista **Maria Jesús Carazo**, la directora de RRHH de Ramondin. Y añade: **'sólo con el ejemplo del equipo directivo se gana la confianza'**. Lo que van a leer a continuación es una clase práctica de la aplicación de esos principios:

Pregunta: Qué es Ramondin , año de fundación, con cuántos trabajadores empezó y cuántos tiene ahora?

Respuesta: Ramondin fue fundada en 1890 en Ibarra, (Gipuzkoa), con una plantilla de 50 trabajadores. Hoy la firma posee cuatro centros productivos: País Vasco, USA, Argentina y Francia con cerca de 700 empleados.

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

R: Desde que yo conozco la empresa sobre los años 80, las políticas de gestión de personas siempre han evolucionado teniendo en cuenta la mayor equidad posible, preocupándose porque las condiciones de las personas mejorasen según evolucionaba la empresa. Pero el cambio profundo se produjo a partir del año 2004.

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

R: Sin duda **la clave ha sido la transparencia**. A través de ella se pudo conseguir una flexibilidad laboral (modelo alemán), que permitió el **mantenimiento de los puestos de trabajo. Todos salimos fortalecidos**. Un aspecto que ayudó notablemente al éxito de las medidas tomadas, fue que todas ellas fueron aplicadas a la totalidad de la plantilla **incluida toda la Dirección** de la Empresa. **La coherencia y la adecuada comunicación se encargaron del resto. Sólo con el ejemplo se gana la confianza.**

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: La relación es fluida, **la comunicación y la transparencia** siguen siendo los aspectos que cuidamos con mayor esmero, pero también la aplicación de políticas de gestión de personas, que han sido diseñadas para conformar un equipo de profesionales que mejore competencialmente, encontrando en **Ramondin** una empresa donde puede **desarrollarse profesional y personalmente**. Nos ayuda a conseguir que esta relación se mantenga.

2. CASO PRACTICO:

'Las claves son transparencia, comunicación y coherencia.

Sólo con el ejemplo se gana la confianza'

Entrevista a Maria Jesús Carazo, Directora de RR.HH de 'RAMONDIN':



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

R: El primer paso es **dejar de vernos enfrentados**. Una vez eliminado el muro que nos separa es más fácil llegar a entendimientos. No obstante, **si la legislación en asuntos laborales** hubiera evolucionado **adaptándose** a estos cambios todo hubiera sido **mucho más sencillo**.

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: El año pasado realizamos una encuesta de Evaluación del Compromiso a todo el personal de la plantilla de Laguardia. Esta medición nos ha permitido evaluar no sólo las expectativas que tiene el personal sino también como están de satisfechos con ellas. **El resultado ha sido positivo**, no hemos encontrado grandes diferencias entre unas generaciones y otras, pero sí hemos observado cómo **aspectos relativos a los horarios y a la seguridad laboral resultan relevantes para la plantilla**. Ello está muy relacionado con lo que está demandando la sociedad en general e incluso lo que ya poseen otros países europeos, especialmente en **materia de conciliación**. A nosotros esta información nos servirá para seguir trabajando sobre estas líneas.

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

R: Creo que la legislación tiene que hacer un esfuerzo para ayudar a su implantación. Sigue habiendo grandes lagunas en aspectos como la flexibilidad que es necesario implantar si queremos seguir creciendo a nivel internacional.

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

R: Mi opinión es que sí. Por lo que yo percibo, en muchas empresas de Euskadi se está prestando especial atención a las relaciones laborales, y el avance es positivo. Yo creo que Euskadi es puntera en muchos aspectos dentro del estado español, y aquí puede demostrar una vez más que está abriendo camino. Si queremos seguir conservando y atrayendo el capital humano tenemos que avanzar así.

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: Aunque la cultura del entendimiento está mejorando notablemente, siempre es deseable avanzar en su mejora. En ocasiones cuesta comunicar ciertos aspectos relevantes de la empresa a la parte social, pero respetando los asuntos más confidenciales, **la transparencia debe trasladarse a nuestros empleados**.

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: Mi opinión es que las empresas **tenemos que avanzar en este camino**. Hay que conseguir una **relación fluida y profesional**. Debemos desarrollar una estrategia social proactiva y tenemos que **convertir a la Línea de Mando de la empresa en el canal de trasmisión de las inquietudes y demandas de la plantilla**, sin menoscabar por ello el papel de los representantes sindicales.

LA INCORPORACIÓN DE VALORES A LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA: UNA POTENTE HERRAMIENTA COLABORATIVA

DEPARTAMENTO JURÍDICO LABORAL DE CONFEBASK

Un convenio o acuerdo colectivo no debiera concebirse como algo aislado en sí mismo sino como el derivado de un entorno y de una cultura de empresa o, incluso, de sector, de la que es parte y que le da sentido.

Pues bien, ya en la fase previa de preparación de la negociación colectiva debiera de hacerse un especial esfuerzo por definir de forma clara una serie de valores que, en opinión empresarial, debieran inspirar tanto la consecución del acuerdo como su gestión posterior. La posibilidad de acordar estos valores constituye una herramienta muy adecuada para configurar el convenio como un ámbito colaborativo. Estos valores pueden plasmarse en acuerdos internos, en códigos de conducta o incorporarse al texto de los convenios, por ejemplo, en su preámbulo, como reglas interpretativas de sus contenidos y del sentido final del propio acuerdo.

Pueden servir como cláusula inspiradora, la siguiente:

Convenio Colectivo General Motors España 2013-2017

Preámbulo:

...

Las partes negociadoras del presente convenio comparten la oportunidad y la conveniencia de profundizar en sus relaciones de acuerdo con los siguientes principios:

- 1. La misión de General Motors España SLU en "fabricar los mejores vehículos en Calidad y Coste siguiendo los principios de GMS.*
- 2. Las partes asumen que el entusiasmo del cliente es el objetivo explícito y constante de la empresa. Este objetivo debe ser conseguido a través de las personas de General Motors que trabajan en equipo con una actitud de innovación, mejora continua y "pasión por la calidad".*
- 3. Que para conseguir los objetivos mencionados es necesaria la promoción y el mantenimiento de un clima de confianza mutua, cooperación y respeto entre todos los integrantes de la Empresa.*
- 4. Que es necesaria la adopción de una renovada actitud para resolver los problemas de una manera eficaz y rápida. Para ello adoptamos un compromiso de diálogo y mantendremos de forma abierta y directa comunicación sobre las materias de interés mutuo."*