

Newsletter **NUEVO MODELO DE  
RELACIONES LABORALES**

ConfeBask

**ADEGI** | MÁS EMPRESA.  
MÁS EMPLEO.

**CEBEK**  
Confederación  
Empresarial de  
Bizkaia

**se**  
Empresarios  
Alaveses  
Arabako  
Enpresariak

## CONTENIDO

### 1. ARTÍCULO OPINIÓN

#### ✓ Industria 4.0 y las personas

Por Jon Bilbao, Director del Departamento Jurídico-Laboral de Confebask.

### 2. CASO PRACTICO

#### ✓ 'El modelo de Confebask no sólo es factible, sino la vía adecuada para pasar a entornos colaborativos en la empresa'

Entrevista a Patxi Zabala, Director de Capital Humano de ORMAZABAL

### 3. LOS PRINCIPIOS DEL MODELO : DESARROLLO

#### ✓ La adaptabilidad al cambio y la negociación colectiva.

## 1. Artículo de opinión (1)

### Jon Bilbao, Director del Área Jurídico-Laboral de Confebask

#### INDUSTRIA 4.0 Y LAS PERSONAS (I)



Confederación Empresarial Vasca  
Euskal Entrepresarien Konfederakuntza

ConfeBask

El Plan de Industrialización **2017 -2020** del **Gobierno Vasco** plantea con naturalidad la equivalencia entre la **4ª Revolución Industrial** y la Industria 4.0 para afirmar a continuación que es la gran tendencia que va a afectar al tejido productivo vasco en los próximos años.

En efecto, nos encontramos ante un fenómeno que es el producto de la confluencia de tres vectores: la **globalización**, la **aceleración** de los cambios y, especialmente, la **interacción** de los desarrollos tecnológicos. Nos encontramos con la emergencia, no de una, sino de una serie de tecnologías, todas ellas de base digital, que interactúan y se retroalimentan entre sí: móviles inteligentes, el Big Data, la Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas o la impresión 3D, entre otras.

Esta interacción tecnológica es la que permite a las máquinas dar el gran salto: aquél que va desde el desempeño de tareas repetitivas, sobre todo, físicas, a empezar a desempeñar **actividades intelectuales** algunas tan complejas como el **diagnóstico médico o un asesoramiento jurídico**. Este es el **gran salto**. En el ámbito de la empresa y el trabajo, la conocida como 4ª Revolución Industrial **lo alcanza todo**: desde los modelos mismos de negocio, hasta la forma de trabajar de cada uno de nosotros. Los actuales avances de la conectividad, por ejemplo, nos permiten trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento diluyendo las dos coordenadas clave de la prestación laboral clásica: el lugar y el tiempo de trabajo.

Los impactos de la irrupción de esta confluencia tecnológica presentan aspectos **muy positivos** tanto en la economía, como en la salud, el medio ambiente o el lugar de trabajo pero presenta también **grandes riesgos** fundamentalmente derivados de su enorme capacidad de sustituir actividades intelectuales, es decir, las que han sido el nicho tradicional de las clases medias.

En todas las revoluciones industriales previas se ha producido un fuerte debate entre los tecno-optimistas y los tecno-pesimistas aunque la **experiencia histórica** muestra de forma indubitada que siempre se ha creado **más y mejor empleo** que el que se ha destruido. Es más, si observamos **nuestra CAPV**, veremos que, hoy por hoy, las **empresas más tecnificadas** son las que crean **más y mejor empleo**. Lo mismo podría decirse de los países como **Corea y Alemania**, ambas a la cabeza de la robotización y el empleo.

## 1. Artículo de opinión (y 2)

### Jon Bilbao, Director del Área Jurídico-Laboral de Confebask

#### INDUSTRIA 4.0 Y LAS PERSONAS (y 2)



Los grandes cambios, éste y los precedentes, son **imparables** y su aplicación es inexorable porque no se plantean como una alternativa que se pueda elegir. En consecuencia, si la 4ª Revolución Industrial viene de forma inexorable, solo toca **maximizar las oportunidades** de presenta y **minimizar los riesgos**. Para ello es importante actuar en muchos campos, pero muy especialmente en los siguientes. El **primero**: tenemos que dotarnos una **explicación clara y compartida** del fenómeno tecnológico y globalizador que nos toca vivir: cuál es su dinámica y cómo y cuánto nos afecta aquí y ahora en la CAPV.

Segundo: es urgente **mejorar todo nuestro sistema de formación**. La cualificación de las personas es el gran separador: nos incluye y nos potencia o nos desplaza. Este reto necesita una respuesta adecuada del conjunto de los sistemas educativos, de los poderes públicos y las políticas activas de empleo y requiere también de una mejora radical de la formación en la empresa.

Tercero: tenemos que cambiar nuestra **forma de trabajar** para gestionar adecuadamente la enorme complejidad de un entorno tecnológico y global en cambio permanente. No podemos seguir relacionándonos en las empresas con parámetros de otro tiempo que se nos están cayendo a pedazos. De ahí que **Confebask** haya propuesto un **nuevo modelo de relaciones laborales** cuyo pilar es la transformación de la empresa de un ámbito de confrontación clásico a un modelo de colaboración, esto es, a un proyecto compartido.

El de **Confebask** no es voluntarismo; es un ejercicio de **adaptación para la supervivencia**. Y es que la complejidad derivada de la globalización y la tecnología es de tal envergadura que solo se puede gestionar aunando esfuerzos. Esfuerzos, además, de personas cada vez más cualificadas que, de nuevo, solo se pueden gestionar en clave de colaboración.

Llevar el modelo a la práctica requiere **retos importantes para la gestión de RRHH**, la negociación colectiva o el propio papel de los **agentes sociales** que tienen que transformar su papel tradicional de gestores del conflicto en contextos confrontativos a un nuevo papel de gestores del cambio en entornos de modificación constante. Pero, sobre todo, es un **reto para el propio empresario** de cuyo convencimiento profundo depende el éxito de la capacidad transformadora de este modelo.

Confederación Empresarial Vasca  
Euskal Entrepresarien Konfederakuntza

ConfeBask

## 2. CASO PRACTICO: (1)

### 'El modelo de Confebask no sólo es factible, sino la vía adecuada para pasar a entornos colaborativos en la empresa'

#### Entrevista a Patxi Zabala, Director de Capital Humano de 'ORMAZABAL':

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



Fundada en **1967**, **ORMAZABAL** es el origen de **VELATIA**, grupo internacional de industriales y tecnológicas. **Proveedor líder** de soluciones personalizadas para las **redes eléctricas** está presente en más de 20 países. Su estructura está organizada en **cinco regiones**: Europa y África, Iberia, Asia & Middle East, Latinoamérica y North America, manteniendo sus oficinas centrales en **Euskadi**, en concreto **en Bizkaia**. Cuenta con un grupo humano multicultural y altamente cualificado.

#### **Pregunta: ¿Qué le está aportando el Modelo Confebask a su experiencia de gestor de RRHH?**

R: El Modelo de **Confebask** nos está aportando, sobre todo, una **visión integral** con la que contrastar las distintas prácticas que estábamos desarrollando dentro de la empresa. Este marco nos permite reflexionar sobre el sentido global de los cambios que estamos llevando a cabo e identificar qué aspectos de la gestión que estamos desarrollando de Recursos Humanos son más idóneos y cuales otros necesitan mejorar. El Modelo debiera de servirnos para, finalmente alinear todos ellos en una misma dirección personalizándolo a nuestra realidad.

#### **El Modelo de Confebask intenta transformar la empresa en un ámbito colaborativo, en un proyecto compartido. ¿Le parece un objetivo factible?**

La formulación del Modelo, como antes he mencionado, nos parece la adecuada porque da sentido a las distintas iniciativas que venimos desarrollando y nos ayudará a definir acciones para su despliegue. En este contexto, no solo me parece factible, sino que diría que es la única vía de garantizar la sostenibilidad en el tiempo de un proyecto empresarial como el nuestro, cada vez más tecnificado y cada vez más globalizado. Esa complejidad requiere aunar esfuerzos y es muy difícil gestionarlo en un entorno de conflicto, siendo el Modelo la vía adecuada para pasar a entornos colaborativos.

#### **¿Cuál diría que es la clave de bóveda de la implantación exitosa del Modelo en una empresa?**

Sin ninguna duda, el convencimiento del Director General y de su equipo directivo en la idoneidad del Modelo y en la necesidad de su implantación. Solo este convencimiento le va a dotar de la determinación suficiente para mantener la implantación del Modelo en el tiempo y la superación de las inevitables dificultades que van a surgir en el camino. El convencimiento y la determinación es lo que van a otorgar a la decisión empresarial de la coherencia necesaria para ganar credibilidad. La inconsistencia en la implantación del Modelo es, diría yo, el camino más directo al fracaso.

## 2. CASO PRACTICO: (2)

### ‘El modelo de Confebask no sólo es factible, sino la vía adecuada para pasar a entornos colaborativos en la empresa’

#### Entrevista a Patxi Zabala, Director de Capital Humano de ‘ORMAZABAL’:

##### ¿Y además del Director General y del equipo directivo?

El Modelo hay que extenderlo aguas abajo dentro de la empresa y en este proceso la pieza clave son los mandos intermedios. Son a ellos a los que les va a corresponder implantar el Modelo día a día y con cada una de las personas que componen la plantilla. Esta misión no se improvisa y requiere una labor intensa de motivación, por un lado, pero también de cualificación, especialmente, en técnicas de liderazgo imprescindibles para desarrollar cometidos y misiones de esta entidad.

##### ¿Qué dificultades se encuentran a la hora de implantar el Modelo en las empresas?

Que la implantación del Modelo, como decía antes, sea factible y necesaria no quiere decir que sea fácil. En términos generales las culturas laborales clásicas tienen una gran raigambre, sobre todo, en una tierra de tradición industrial como la nuestra. En este sentido, las circunstancias de cada organización juegan un papel importante en una empresa como Ormazabal diversa y geográficamente extensa. Lo que cuesta plantear en centros más antiguos o ubicados en determinados ámbitos, resulta mucho más fluido en otros. Y no es solo una cuestión de ubicación: es también una cuestión de diversidad cultural, de generación, etc. En este sentido, los “*millennials*” se incorporan a las dinámicas colaborativas con mucha naturalidad.

##### ¿Cuáles han sido en su experiencia las grandes herramientas para comenzar a avanzar hacia un nuevo modelo de RRLL?

Yo diría que las grandes herramientas para empezar a implantar un nuevo modelo de RRLL son dos. La primera y más básica es la de contar con una amplia estrategia de información y comunicación. La colaboración requiere confianza y ésta solo se fabrica si se comparte información abundante, relevante y, evidentemente, veraz. En Ormazabal la información y la comunicación no se improvisa sino que se somete a una metodología que se plasma, entre otros instrumentos, en un Plan Anual de Comunicación desplegado y personalizado en todas las empresas que componen Ormazabal que se complementa con sistemáticas de reuniones periódicas de los máximos responsables de cada empresa con todos los miembros de su plantilla y con otras herramientas de comunicación como una potente intranet interna, etc.

##### Decía que las grandes herramientas son dos. ¿Cuál es la segunda?

Efectivamente, otra herramienta eficaz es la participación que es, en definitiva, la manera en la que se materializa la colaboración: participando en lo que se hace.

A la hora de desplegar la filosofía Lean en nuestras plantas, una de las decisiones que tomamos fue impulsar la mejora continua a través de una nueva forma de participación de los trabajadores. Así, todos los días en cada línea de producción y en pequeños grupos, coordinados por un líder natural se reúnen durante unos 10 minutos para revisar las incidencias ocurridas y las posibles mejoras”. Todos los días.

## 2. CASO PRACTICO: (y 3)

### 'El modelo de Confebask no sólo es factible, sino la vía adecuada para pasar a entornos colaborativos en la empresa'

#### Entrevista a Patxi Zabala, Director de Capital Humano de 'ORMAZABAL':

Estas formas de gestión siempre suscitan resistencias o, mejor dicho, incredulidades iniciales que en nuestro caso se salvaron rápido y ha dado lugar a iniciativas que se van poniendo en práctica, visibilizándose los resultados. Incluso en aquellas plantas más tradicionales el clima laboral general mejora sobre todo donde estas prácticas son más fluidas. Otros aspectos que consolidan este nuevo Modelo de Relación son la cercanía entre trabajadores y sus responsables y la confianza entre todos que hay que reforzar constantemente para que fluyan todas las acciones de despliegue del mismo.

#### **La retribución equitativa es uno de los principios del Modelo. ¿Cómo se gestiona desde Ormazabal?**

Dentro de nuestro grupo le damos especial importancia a que la retribución se perciba como equitativa. Para ello manejamos dos perspectivas: la externa y la interna. La externa se refiere a la equivalencia de nuestras retribuciones respecto al entorno de las demás empresas del sector. Por el contrario, la interna persigue que las retribuciones sean equiparables cuando las funciones y/o las responsabilidades de las personas son también equiparables. Con este doble objetivo hemos ido desarrollando distintos sistemas, tanto para la mano de obra directa como para la indirecta que ordene nuestros salarios y facilite su gestión manteniendo la equidad como referencia.

#### **En el modelo de Confebask, la adaptabilidad o flexibilidad es uno de los principios básicos. ¿Cómo se gestiona en Ormazabal?**

De nuevo, la diversidad de empresas que conforman Ormazabal determina que en cada una se den situaciones especiales que se resuelven en cada caso. Desde luego, existen horarios flexibles con las limitaciones inherentes a las organizaciones industriales productivas por exigencias de la producción, así como otras medidas de conciliación. En todo caso, siempre operamos con márgenes amplios que hacen posible que las necesidades personales puntuales se vayan resolviendo con naturalidad entre el afectado y su mando directo.

Por lo demás, sí que sería conveniente avanzar en fórmulas o protocolos que, como se explicita en el Modelo de RRLL de Confebask, permitiera transaccionar la flexibilidad que necesitan las personas con la que necesitan las empresas y es que, en un mundo en cambio constante, la flexibilidad es una condición de supervivencia.

#### **¿Hay algún aspecto más que quisiera resaltar?**

Mencionar que el despliegue internacional de Ormazabal, ubicado en más de 20 países de los 5 continentes, hace que tengamos que medir muy bien un Modelo que en su filosofía básica es aplicable en cualquier lugar pero que su implantación local requiere de las adaptaciones sociales y culturales propias de cada entorno.

### 3. Los Principios del Modelo: Desarrollo

## “La adaptabilidad al cambio y la negociación colectiva”

En un mundo progresivamente global y tecnológico, sometido a un proceso de cambio acelerado, la negociación colectiva tiene ante sí un reto de adaptación formidable si quiere seguir siendo un instrumento regulador relevante.



La concepción tradicional de las relaciones laborales como un ámbito de confrontación en la que las partes ventilan intereses contrapuestos, todavía impregna a la negociación colectiva de modo que todavía es común entender los convenios como instrumentos para la conquista gradual de mejores condiciones laborales sin posibilidad de marcha atrás

Una concepción así hace muy difícil, sino imposible, la operatividad del convenio en un mundo en mutación constante. En este contexto nuevo, el núcleo de la negociación colectiva debiera irse desplazando desde el aseguramiento de las condiciones laborales obtenidas hacia la adaptación pactada de aquellas condiciones a una **realidad en cambio permanente**. En otras palabras, una negociación colectiva capaz de dar respuesta a los retos de hoy en día es aquella que se concibe a sí misma, no como un instrumento de conquista, sino como **una herramienta de gestión del cambio** capaz de generar instrumentos, mecanismos y procedimientos que permitan gestionar con agilidad la adaptación permanente que requiere una empresa para sobrevivir en tiempos de cambio.

Puede resultar una clausula inspiradora, la siguiente.



*“Las **partes comparten** que en el escenario actual de un mercado cada vez más globalizado, el futuro de las empresas pasa por conseguir unas condiciones de competitividad que les permitan **mantener y crear empleo**. En este contexto, se **acuerda** la necesidad de establecer entre las empresas y sus trabajadores/as **puntos de equilibrio** entre ambos objetivos, el **empleo y la competitividad** lo que conllevará la conveniencia de disponer unas condiciones estructurales de promoción económica por la adquisición de competencias y capacitación por el desempeño y formación continua, así como un marco sostenible de **flexibilidad organizativa**, erigidos en estricta reciprocidad respecto de los compromisos de inversión, incremento del empleo neto y la apuesta por la estabilidad” . (Inspirado en convenio Mercedes Benz España).*