

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: Documento de trabajo nº 14

EL SENTIDO DEL TRABAJO: EXPERIMENTOS EN EMPRESAS

(25 de noviembre de 2021)

Introducción

En septiembre de 2021 se celebró en el grupo de deliberación una sesión sobre el Sentido del Trabajo. A esa reunión de septiembre acudieron por primera vez las empresas que participarán en la experimentación (IZT, Fagor Industrial, Sutargi, Zorrotz, Lazpiur y Oribay). Como esos miembros del grupo de deliberación eran nuevos, la sesión de septiembre se centró en la conceptualización del Sentido del Trabajo. En aquella sesión de septiembre se planteó qué se entiende por sentido del trabajo y se trabajaron las diferentes líneas de trabajo que pueden existir en él.

La reunión de septiembre quedó aún en un plano conceptual. En esta sesión de noviembre se tratará de concretar la experimentación que se realizará en cada empresa. Es decir, esta sesión de noviembre tendrá como objetivo pasar del plano conceptual a las experimentaciones concretas. Se aprovechará la sesión para recoger inputs y/o recomendaciones del grupo de deliberación.

Experimentaciones sobre el Sentido del Trabajo

En la memoria de la sesión se recogen con mayor detalle las experimentaciones que se presentaron en cada empresa. No obstante, se destacaron algunas conclusiones reseñables, en concreto:

- 1) **Dónde estamos.** En el grupo de deliberación se recordó en qué etapa se encuentran los proyectos de experimentación. Concretamente en el proceso de definición; detallando qué se experimentará en cada empresa, cómo, qué conocimiento generará. Eso es lo que se va a presentar en esta sesión.
- 2) **Algunos avances en el marco conceptual desde septiembre.** El marco conceptual que se presentó en septiembre era todavía bastante general. En esta reunión de noviembre se dedicó un breve espacio a presentar el marco conceptual con mayor grado de avance/concreción. En general, se destacaron cuatro variables clave: la autonomía, la competencia, la relación con los demás y el objetivo. El hecho de que una persona perciba esas cuestiones en el trabajo aumentará el sentido del trabajo y, en consecuencia, su bienestar y motivación. Esta concreción ayudó a presentar la experimentación que se va a realizar en cada empresa.
- 3) **La experimentación en IZT:** se limitará al área de programación. En el caso de nuevas incorporaciones, se pretende aumentar el sentido del trabajo. Para ello se desarrollará la autonomía y el objetivo a lo largo del año 2022 y se

monitorizará en el tiempo la evolución del sentido del trabajo de estas personas de nueva incorporación.

- 4) Fagor Industrial: se realizarán dos experimentaciones. La primera para analizar el impacto que el proceso de digitalización puede generar en el sentido del trabajo de las personas. Este experimento se realizará en los departamentos de Horno y Limpieza. En la segunda se experimentará el impacto que la implantación del sistema de producción lean manufacturing por takt-time producirá en el sentido del trabajo de la persona. Esta segunda se realizará en el área de hornos.
- 5) Zorrotz: se trabajará la autonomía, la información y el objetivo en dos áreas (en los departamentos de cuchillas y guías). Como consecuencia del desarrollo de esas variables se medirá la evolución del sentido del trabajo.
- 6) Sutargi: en este caso se experimentará el impacto que generan los procesos de capacitación de las personas en el sentido del trabajo. Para ello, la experimentación se realizará con personas que se están capacitando en los programas Landuz y Paifil.
- 7) Oribay: la experimentación se situará en el área de pulvimetalurgia. Se analizará el impacto que puede producir la implantación de un sistema de trabajo STAI en el sentido del trabajo. En ese tipo de sistemas se desarrollan la información, la autonomía y la capacidad.
- 8) Lazpiur: en el caso de esta empresa se trabajará el objetivo. Se analizará el impacto que tiene la elaboración del objetivo en el sentido del trabajo.

Tras esta presentación se preguntó al grupo de deliberación si echaban en falta algún tipo de experimentación o alguna variable que quedase sin trabajar. En las reflexiones del grupo salieron los siguientes temas.

- 1) Cada persona tendrá respuestas diferentes como consecuencia del desarrollo de esas variables ... y la experimentación debería tenerlo en cuenta. Puede haber diferentes respuestas según variables demográficas (género, edad, etc.) y eso también habrá que tenerlo en cuenta.
- 2) La necesidad de garantizar el punto de vista del personal en estas experimentos. Son experimentaciones muy orientadas a la producción y quizás faltan otras áreas.
- 3) No se analiza el impacto que puede generar la automatización en el sentido del trabajo. También se echan en falta otras variables como los cambios que se producen en el liderazgo o la influencia que tiene el nombre de la empresa (marcas).
- 4) Hay que conseguir el compromiso de la dirección para hacer bien las experimentaciones, pero analizando las respuestas del personal. Se comentó que habría que realizar esas experimentaciones en un ambiente de confianza.

En resumen, en esta sesión de trabajo que ha tenido lugar en noviembre, el grupo de deliberación ha reflexionado sobre los experimentos que se van a realizar. Se trata de una primera reflexión. Este será un tema que habrá que seguir trabajando durante el desarrollo de las experimentaciones a lo largo del año 2022.