ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

TRABAJO DEL FUTURO

MEMORIA DE LA REUNIÓN Nº3

15/10/2020

Contenido

1. Programa 3
2. Listado de asistentes 3
3. Bienvenida 4
4. Marco conceptual de Ginés Roca 4
5. Repaso del trabajo del grupo y dinámica de grupos 8
6. Puesta en común de resultados – Plenario 9
7. Cierre de sesión 9
8. Anexos 10
   a. Presentación de Ginés Roca 10
   b. Presentación utilizada durante la sesión 20
   c. Documento de trabajo Nº 3 22
   d. Resultado de la dinámica 25
   e. Resultados de la dinámica 27
   f. Imágenes de los grupos de trabajo 35

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

Gunea, 15 de octubre de 2020, 17h-19h

1. Programa

Horario	Tema	Presenta/dinamiza
17:00 - 17:15	Bienvenida y marco general del proceso	Imanol Lasa. Diputado foral de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:15 - 17:55	La persona trabajadora de la era digital: un marco para entender cómo la digitalización influirá en el trabajo del futuro	Genís Roca. Presidente de RocaSalvatella
17:55 - 18:55	Dinámica en grupos para integrar la dimensión digital en el proyecto experimental sobre el trabajo del futuro	Miren Larrea. Investigadora de Orkestra- Instituto Vasco de Competitividad
18:55 - 19:00	Cierre de la sesión y presentación de los próximos pasos	Imanol Lasa.

2. Listado de asistentes

- Imanol Lasa
- Iker Estensoro
- Jon Gurrutxaga
- Sebas Zurutuza
- Joseba Amondarain
- Ander Arzelus
- Jon Angulo
- Isabel Busto
- Eva Cuenca
- Juncal de Lucas
- Iñigo Larrea
- Xabier Barandiaran
- Gorka Zubillaga
- Aitor Galdos
- Andoni Isasti
- Amaia Legorburu
- Iñaki Rodríguez
- Ignacio Muñoz
- Ana Ugalde
- Iñigo Ugarte
- Nerea Urcola
- Anabel Yoldi
- Nerea Zamacola
- Gorka Zubillaga
- Iñigo Larrea

3. Bienvenida

Imanol da la bienvenida para empieza la sesión y presenta *"uno de los grandes especialistas que sabe explicar de una manera magistral"*, a Ginés Roca.

4. Marco conceptual de Ginés Roca

Ginés toma la palabra y comienza diciendo *"he traído un material estructurado en tres bloques el primero es el impacto de la diputación, el siguiente el de competencias y habilidades y el último el del futuro de trabajo para que tengáis espacio para vuestro debate y que compartáis ideas"*.

"Sobre la tecnología os propongo una visión un poco simple para ponerla en contexto". Explica que bajo su perspectiva la tecnología modifica sociedad para largo porque una sociedad no se puede modificar en un plazo de 5 a 15 años.

"La revolución digital solo tiene 20 años y nosotros somos una generación que participa de una transformación que no va a ver completada porque las transiciones sociales llevan mucho tiempo. Eso quiere decir que todos nosotros y nuestros equipos profesionales viven y vivimos en la constante transformación. Venimos de un modelo estable y buscamos otro modelo estable, pero nosotros no lo vamos a conocer. Lo digo porque hay gente que vive con la esperanza de que sí y no es así".

"Esta revolución empezó con unos ordenadores, el presidente IBM decía que creía que habría 5-6 ordenadores en el mundo. Esto evolucionó a la informática personal. Hoy en día el ordenador de torre es cosa del pasado y hemos transitado a una informática en todo momento y ahora hemos pasado a la época del sensor". Pone el ejemplo de los equipos encargados de la programación en las televisiones que para gestionar sus parrillas de programación preguntaban a las personas qué les gustaba ver. La respuesta a esta pregunta no siempre era del todo veraz. *"La palabra no dice información fiable. El sensor da directamente el dato de lo que ves. Hemos pasado a preferir los sensores. Y esto va a modificar servicios y muchas cosas".*

Continúa diciendo *"Ahora mismo nos han colado dos virus. Uno el del teléfono móvil: todos nosotros como usuarios o clientes con el móvil tenemos una expectativa des ser atendidos en tiempo real. Esto ha provocado un estrés en todos los sitios"*. Pone como ejemplo su experiencia y es que hace unos años para reservar un hotel lo hacía por medio de email y debía esperar una confirmación por parte del hotel, mientras que hoy

en día los sistemas de reservas destacan por su inmediatez de confirmación de reserva. *"Queremos la información en tiempo real y esto implica un esfuerzo para las organizaciones"*.

El segundo virus consiste en que *"la gente cree que lo normal es que tú tomas decisiones en tiempo real basadas en cosas que son en tiempo real. La gente empieza a pensar como normal que la información en tiempo real forma parte de la decisión que tú vas a tomar en tiempo real. El debate sobre qué es la información en tiempo real también es controversia y empieza a ser inquietante incluso. El problema de esto es que los negocios van a por una gestión de datos en tiempo real"*. Pone el ejemplo de la consulta médica. Hoy en día se acude al médico cuando se nota algún síntoma. En cambio, trabajar con datos a tiempo real *"implica que en el futuro en vez de ser tú quien acuda al médico será el médico quien te llame diciendo que debes tomar cierta medicación porque comenzarás con dolores. Hay dos tipos de reacciones una de risa y la otra de miedo, invade mi intimidad. Os aseguro que exigiremos esto dentro de poco"*.

"Esta idea transforma radicalmente todas las compañías. Esto es una bomba. Ver esto puede ser la clave de estar dentro o fuera del negocio. Servicios proactivos personalizados basados en datos en tiempo real. Te llamo yo, no me llamas tu. Hay que tener eso datos, construir confianza obtener el dato por sensores y tiempo real y cuando es tiempo real es tiempo real. Esta frase, Servicios proactivos personalizados basados en datos en tiempo real, está en el corazón de la mayoría de negocios que conozco y está en el corazón de la reflexión que subyace a los negocios en los que estamos todos. Internet of things, 5g, Inteligencia artificial y blockchain todas estas palabras hablan de esto, de lo mismo. Todo el mundo habla de lo mismo ¿que capacidad tienes de hacer algo con datos?"

"Me encontré este dibujito hexagonal que me pareció interesante. Es un esquema que está cambiando los modelos de negocio. Hoy en día los modelos relacionales han cambiado y son las empresas las que quieren liderar la relación que tienen con los clientes. A Wolkswagen le molestan los concesionarios, a Samsung le molesta Media Markt. Nike sabe si estás preparando una maratón o no y el de la tienda de barrio no se entera de nada. Ese es el cambio, Nike en vez de gestionar la marca, hoy en día puede gestionar la relación con 800 personas que están preparando una Maratón. Es pasar de "be to be" al "be to see". Las empresas que empiezan en esto crean empresas nuevas

para hacer experimentos. Es un cambio cultural y nos lleva de lleno al tema que hoy nos ocupa"

Comenta que las empresas están estresadas *"porque su estructura está preparada para un modelo mucho anterior"*. Y ofrece una serie de claves para convertir la estructura de las empresas a este modelo:

- *"Esto va de tamaño, cuanto más grande mejor"*
- La Velocidad es crucial. En el marco del *"Time to Market"* el producto se comercializa tras un proceso de testación de 1-1,5 años. En el marco del *"Time to Test"* el producto se comercializa en un plazo de 8 semanas y se prueba con el cliente real.
- Confianza. *"El cliente ya está harto de tanto dato. El foco va a pasar de procesos a relaciones. El futuro es la marca."*

Ginés Roca habla sobre habilidades:

"Las habilidades y competencias básicas que se necesitan hoy en día son las denominadas soft skills. Todo el mundo está hablando de esto. Las habilidades físicas puntúan casi 0 y las sociales y cognitivas son las que más puntúan hoy en día".

Añade que la estrategia de primar la fuerza de trabajo no se alinea con la innovación. Explica que los negocios que mejor funcionan son aquellos que proponen cambios cuando algo va bien. Es difícil hacerlo en esta situación. Los negocios que no innovan son aquellos que están muy regulados o los que tienen *"una cuota de explotación muy buena"*. Los negocios que mejor funcionan son los negocios que más sufren y proponer un cambio cuando algo va bien nadie te sigue. Los negocios más reticentes al cambio son los muy regulados o los que la cuota de explotación es escandalosamente buena. Los de la cuota de explotación quieren cambiar, pero como se equivoquen mueren.

El diagrama de burbujas expone en qué se debería innovar en función de aquello a lo que más valor se le quiere otorgar en la empresa.

Continúa hablando sobre el trabajo en términos cuantitativos. Según la Encuesta de Población Activa en 2019 se firmaron 22 millones de contratos laborales de los cuales tan sólo el 9% fueron indefinidos. 9 de cada 10 contratos son temporales y el 46% de la población no tiene un contrato "típico", tienen contratos de prácticas, bajas,

sustituciones… Además, de todos los contratos indefinidos que se hacen, tan sólo la mitad son a tiempo completo y la duración medio de los contratos es de 49 días, 3 de cada 10 contratos duró menos de una semana y el 40% de los contratos es inferior a un mes.

Por esta razón Ginés se pregunta *"¿Qué es el trabajador? Ya no es la persona permanente de la que hablamos".* Plantea una frase clave: "*Del empleo permanente al trabajo intermitente*". Y continúa "*es peligrosa, pero de lo que yo me quejo es que en el contrato social que tenemos hoy en día derechos sociales están ligados al trabajo indefinido sólo. Si caes fuera del trabajo indefinido pierdes derechos. En lugar de decir que el trabajo indefinido sea precario debemos hacer que el trabajo indefinido tenga derechos. Es una especie en extinción".*

Presenta una pirámide en la que se muestran en la cúspide plataformas digitales que ofrecen soporte a trabajadores de gran talento y bien remunerados, y cuya base muestra plataformas que dan soporte a trabajadores centrados en las tareas, no diferenciados que trabajan en condiciones de gran precarización.

"Cuando tú eras trabajador indefinido de una compañía te lo daban todo: seguros, beneficios, instalaciones, herramientas... Cuando trabajas por tu cuenta pierdes todo eso, no lo tienes. Un trabajador de Uber que es un paradigma de esto. Todos los logos de la diapositiva son gente que les ofrece servicios a los trabajadores eventuales. Si tú tienes trabajadores de este tipo ¿que necesitas para que tu compañía funcione?, ¿qué garantías les ofrezco yo para que no sean precarios?"

Presenta una tabla y dice que cree que si las personas empleadoras se preguntasen sobre si los requisitos de la tabla se cumplen en su empresa, el trabajo se dignificaría.

A continuación expone una frase de Thomas W. Malone: *"mi padre tuvo un trabajo, yo habré tenido siete trabajos distintos y mi hijo tendrá siete trabajos a la vez"*. Y añade *"las carreras han cambiado antes se tenía una carrera en una única compañía, ahora tú haces tu carrera en algunas empresas y mañana se hará con todas a la vez"*. *"Necesitamos trabajar para evitar este trabajo precario para evitar que las personas no pierdan derechos"*.

Termina la exposición diciendo que está a disposición de todas las personas asistentes para el debate.

5. Repaso del trabajo del grupo y dinámica de grupos

Imanol Toma la palabra para recordar lo extraído de la deliberación de la reunión pasada. *"Hemos traído a Ginés para que de aquí a navidades con charlas y trabajo de reflexión vayamos trabajando todo esto".*

Miren toma la palabra para hacer un repaso del proceso que lleva el grupo de deliberación. *"De junio a junio vamos a ir sistematizando y documentando este proceso y alimentando la web, haciendo participes a otros de lo que pasa aquí y vamos a pasar a la acción mediante la definición experimental de un proyecto. Esto que Imanol ha planteado es en lo que se va a centrar el proyecto. Se ha planteado ya una agenda y hoy estamos trabajando sobre la digitalización".*

"Decíais también que es importante definir el qué y el cómo de este proyecto". Y hace un resumen de los resultados del pasado trabajo *"¿Qué busca el proyecto experimental? Aprender cómo se generan condiciones en las empresas para combinar la aportación de valor a través del esfuerzo con el bienestar de las personas trabajadoras y el sentido que éstas buscan en la vida. Si este aprendizaje se traslada después a más empresas, contribuirá a atraer y desarrollar talento. ¿Cómo va a conseguir este objetivo? A través de procesos experimentales en que no se "forme" a la gente, sino que se generen hábitos de aprendizaje a lo largo de toda la vida que incidan positivamente tanto en la aportación de valor como en el bienestar y la búsqueda de sentido".*

Pasa a explicar la dinámica de la sesión haciendo mención de las preguntas introductorias para conectar la sesión con la anterior y menciona también que hay una pregunta central: "qué elementos deberían tomaras en cuenta en la propuesta de proyecto experimental para que el reto de la digitalización se aborde adecuadamente en dicho proyecto".

Concluye diciendo que "en estos momentos hay mucho por definir, pero lo iremos haciendo".

Se hace un receso de cinco minutos.

Miren toma la palabra antes de empezar con la dinámica tras en descanso. "Hay una reflexión que hacíamos ahora que vamos a compartir porque nos parece interesante. Revisando la presentación y el reto que tenemos creemos que va a la línea

de flotación porque hablamos de retener el talento y las personas. Su argumento es que igual las personas no se van a querer quedar en las empresas".

Ginés Roca añade "yo entiendo que cada vez hay menos parte del equipo que nos interesa retener. Tenemos una población empleada intermitente que necesita dignificación y a nivel de región se puede experimentar de forma colaborativa. Juntarse para dar capas de servicios que dignifiquen ese tipo nuevo de trabajo".

6. Puesta en común de resultados – Plenario

Miren da la palabra a las diferentes mesas y los resultados de la dinámica se encuentran anexados.

7. Cierre de sesión

Tras la exposición de los resultados por parte de los grupos Ginés Roca toma la palabra para decir que denota una preocupación por la captación de competencias digitales en los grupos y que él tiene dudas sobre qué son las competencias digitales. Considera que estas competencias digitales "Tienen más de cultural que de técnico, es más de colaborar, compartir, trabajar y relacionarnos distinto".

Imanol cierra la sesión agradeciendo a Ginés su presencia y despide el grupo hasta la sesión que viene.

8. Anexos

a. Presentación de Ginés Roca

22/10/2020

sobre el futuro
del trabajo
y la digitalización

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa

genís roca
@genisroca

1

sobre
la evolución

2

3

4

5

6

22/10/2020

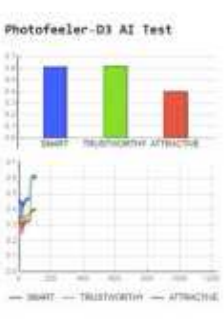
sobre
el momento

7

8

9

10



11

12

22/10/2020

De : no me encuentro bien
voy a llamar al médico

A : me ha llamado el médico
dice que no me encontraré bien

13

14

servicios proactivos
personalizados
basados en datos
en tiempo real

15

servicios proactivos

personalizados

basados en datos

en tiempo real

16

BLOCKCHAIN

17

18

22/10/2020

De : enviar tráfico al canal

A : liderar la relación

19

sobre
las claves

20

Tamaño

Sin tamaño el algoritmo no es rentable

Sin algoritmos no puedes conseguir escalabilidad

O eres digital o eres artesano

1

21

Velocidad

Casi ningún pez come peces rápidos

De trabajar por procesos a trabajar por proyectos

Del Time to market al Time to test

2

22

Confianza

A la tecnología ya no le exigimos fiabilidad sino confianza

Del foco en procesos al foco en relaciones

El futuro es de las marcas

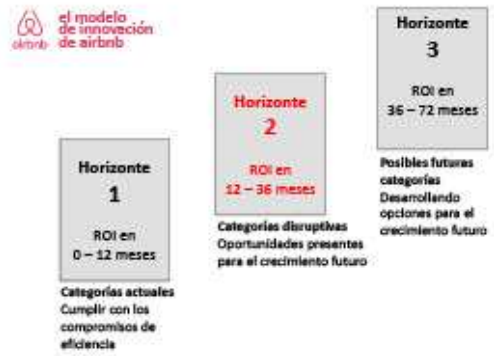
3

23

el modelo de innovación de airbnb

24

22/10/2020

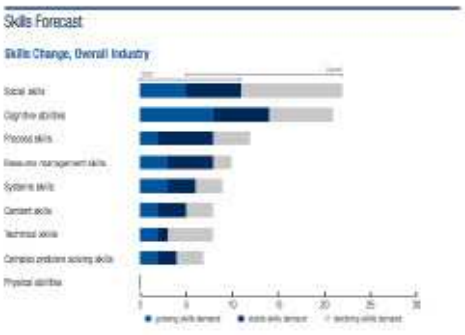


25

26

27

28



29

Trending, 2022	Declining, 2022
Analytical thinking and innovation	Manual dexterity, endurance and precision
Active learning and learning strategies	Memory, verbal, auditory and spatial abilities
Creativity, originality and initiative	Management of financial, material resources
Technology design and programming	Technology installation and maintenance
Critical thinking and analysis	Reading, writing, math and active listening
Complex problem-solving	Management of personnel
Leadership and social influence	Quality control and safety awareness
Emotional intelligence	Coordination and time management
Reasoning, problem-solving and ideation	Visual, auditory and speech abilities
Systems analysis and evaluation	Technology use, monitoring and control

30

22/10/2020

Change Management and Future Workforce Planning

Barriers

Insufficient understanding of disruptive changes	67%
Workforce strategy not aligned to innovation strategy	53%
Pressure from shareholders, short-term profitability	47%
Resource constraints	43%
Insufficient priority by top management	27%
Insufficient priority by line management	27%

31

32

sobre
el trabajo

33

En España en 2019...

... se firmaron 22,5 millones de contratos laborales

... sólo el 9% fueron contratos indefinidos
... 9 de cada 10 contratos son temporales
... el 46% de la población no tiene un contrato "típico"

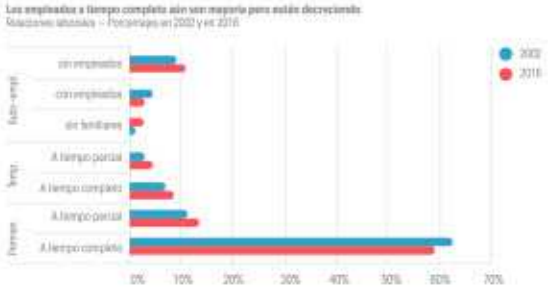
... de los indefinidos sólo la mitad a tiempo completo
... la duración media de los contratos es de 49 días
... 3 de cada 10 contratos duró menos de 1 semana
... el 40% de los contratos es inferior a 1 mes

EPA, Encuesta de Población Activa

34

35

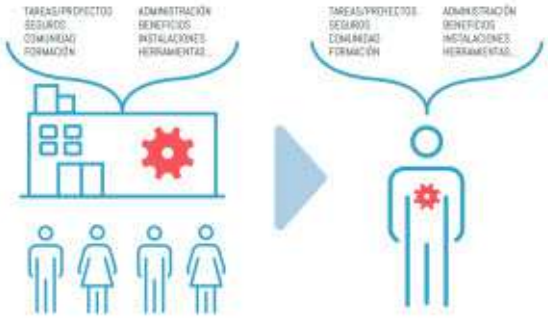
del empleo permanente...
... al trabajo intermitente



36

22/10/2020

37



38

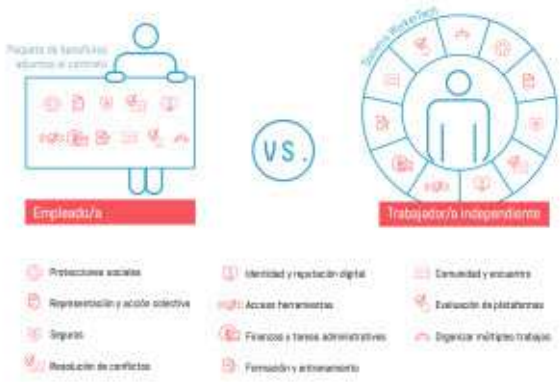
Fuente: Study to gather evidence on the working conditions of platform workers

39

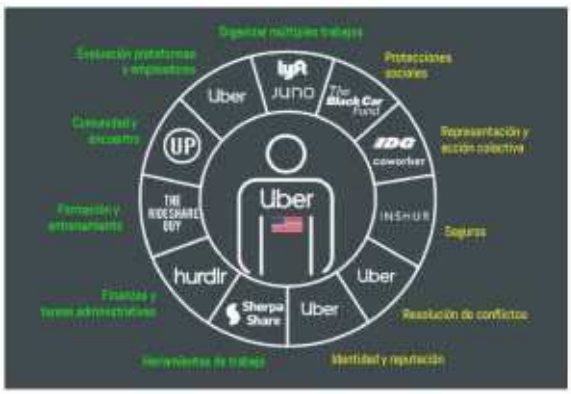
el trabajador intermitente **necesita**...

- encontrar **oportunidades** laborales
- protección, beneficios sociales y **seguros**
- acceso a **herramientas** para trabajar
- administración y **gestión** financiera
- educación y **formación**
- **comunidad**
- ...

40

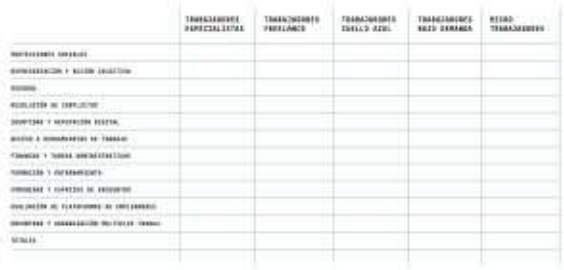


41

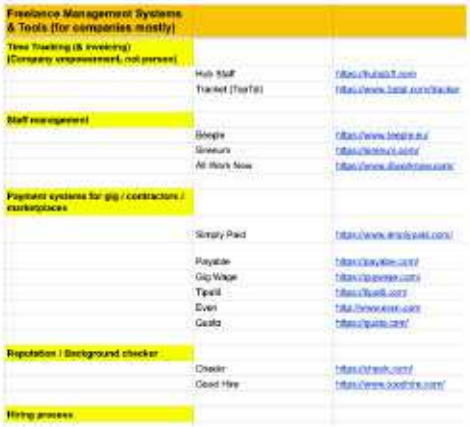


42

22/10/2020



43



44

45

46

47

48

22/10/2020

Meet the Chief Freelance Officer.

Ensuring that there's someone who has taken the time to design the way in which your teams find, onboard, integrate, support and build relationships with your external talent, is critical as more businesses move towards flexible work forces.

49

Un Chief freelance officer de CreativLink pour Optimiser le management de vos travailleurs indépendants

Nouveau métier apparu avec l'évolution des modes de fonctionnement des entreprises, le chief freelance officer est de plus en plus demandé. Agence de référence pour le secteur de la communication, CreativLink se charge de trouver et superviser l'ensemble de vos collaborateurs externes.

Le Chief Freelance Officer, un chef d'orchestre dédié aux indépendants

Grâce aux possibilités offertes par internet, le télétravail est devenu une forme courante d'activité professionnelle. De nombreuses professions peuvent ainsi s'exercer en tant que freelance, notamment dans les secteurs des métiers digitaux. Les entreprises se sont également adaptées à cette nouvelle offre de services et font couramment appel à ces travailleurs indépendants pour des missions précises. C'est dans ce contexte que le métier de Chief Freelance Officer est apparu. Pouvant être salarié de l'entreprise aussi bien que consultant externe, il agit à la fois en tant que chef de projet, responsable RH ou encore intermédiaire entre utilisateurs finaux et prestataires.

Confier la gestion des freelances à une agence spécialisée

Fonction spécifique demandant une expertise multidisciplinaire, la gestion des travailleurs indépendants gagne à être déléguée à un partenaire extérieur. D'une part, cela évite de supporter en permanence la charge administrative et financière d'un employé alors que sa mission est fondamentalement ponctuelle. C'est particulièrement avantageux pour de petites structures de type PME dont l'activité est relativement éloignée des métiers habituellement exercés par les freelances. D'autre part, cela permet d'accéder facilement à des compétences spécialisées dans un domaine en plein développement et appelé à évoluer rapidement.

Depuis plus de quinze ans, CreativLink se pose en référence pour les métiers de la communication numérique. Servant d'intermédiaire entre les freelances et leurs clients et de plateforme collaborative, notre agence propose des prestations de Chief Freelance Officer pour que les deux parties puissent collaborer en toute sérénité. Pour les entreprises, nous analysons en détail leur

50

grcs !

Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

genis roca
@genisroca

51

b. Presentación utilizada durante la sesión

Etorkizuneko Lanaren Inguruko Deliberazio Taldea
Grupo de Deliberación sobre el Trabajo del Futuro
2020/10/15

Resultado de la última dinámica: el *qué* y el *cómo* del proyecto y una agenda de deliberación

a) *¿Qué busca el proyecto experimental?* Aprender cómo se generan condiciones en las empresas para combinar la aportación de valor a través del esfuerzo con el bienestar de las personas trabajadoras y el sentido que éstas buscan en la vida. Si este aprendizaje se traslada después a más empresas, contribuirá a atraer y desarrollar talento.

b) *¿Cómo va a conseguir este objetivo?* A través de procesos experimentales en que no se "forme" a la gente, sino que se generen hábitos de aprendizaje a lo largo de toda la vida que incidan positivamente tanto en la aportación de valor como en el bienestar y la búsqueda de sentido.

AGENDA DE DELIBERACIÓN

SESIÓN	Dimensión del problema
1	Tendencias del contexto global que necesitamos integrar para entender el trabajo del futuro: digitalización y sostenibilidad medioambiental
2	El reto de un trabajo que aúne esfuerzo/generación de valor con bienestar/desarrollo personal/sentido
3	La persona en el centro de la empresa: empresas humanistas, competitivas y sostenibles
4	Personas y empresas que aprenden: una transición de la formación al aprendizaje
5	Una sociedad que aprende: hacia un ecosistema productivo que aprende en red en Gipuzkoa
Sesiones abiertas	A lo largo del período octubre 2020 – mayo 2021 se celebrarán dos sesiones abiertas a las que, además del grupo de trabajo, se invitará a una representación más nutrida del ecosistema de Gipuzkoa

Dinámica de trabajo

En cada grupo, responder a las siguientes preguntas introductorias:

- ¿Cómo va a afectar la digitalización a los procesos de generación de valor?
- ¿Cómo va a afectar la digitalización al desarrollo personal y la búsqueda de sentido en el trabajo?
- ¿Cómo se influyen estos factores mutuamente?
- ¿Cómo podemos integrar la digitalización en procesos de aprendizaje individuales y sociales a lo largo de la vida?

Una vez que se haya reflexionado sobre las anteriores, responder a la siguiente pregunta:

- ¿Qué elementos deberían tenerse en cuenta en la propuesta de proyecto experimental para que el reto de la digitalización se aborde adecuadamente en dicho proyecto? (el proyecto experimental se irá definiendo de forma emergente, lo que sabemos de momento sobre el mismo es que responde al *qué* y el *cómo* presentados en la transparencia anterior)

Proceso:
- Empezar con 5 minutos de reflexión individual, en cada carpeta hay una plantilla para dicha reflexión
- Compartir en grupo las distintas opiniones y consensuar una propuesta, cada grupo tendrá una plantilla para las respuestas consensuadas

AL FINAL DE LA SESIÓN, ES IMPORTANTE DEJAR TANTO LAS PLANTILLAS INDIVIDUALES COMO LAS DE GRUPO ENCIMA DE LA MESA COMO MATERIAL PARA LA PREPARACIÓN DE LA PROPUESTA DE PROYECTO

c. Documento de trabajo Nº 3

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: Documento de Trabajo nº 3

(15 de octubre, 2020)

El presente es el tercer documento de trabajo sobre el trabajo del futuro. Este proceso de deliberación se inició partiendo de una reflexión de la Diputación Foral de Gipuzkoa sobre el futuro del trabajo y una propuesta de ejes prioritarios para la deliberación planteados por ocho expertos guipuzcoanos (Documento de Trabajo nº1) y siguió con la incorporación de la perspectiva de los participantes en el grupo (Documento de Trabajo nº 2). Este tercer documento toma como base la deliberación realizada durante el taller del 17 de septiembre de 2020, partiendo de los anteriores documentos e incorporando la conceptualización propuesta por José Luis Larrea.

En dicho taller los distintos grupos priorizaron primero, un problema o reto al que es relevante empezar a responder mediante la experimentación en Gipuzkoa. A continuación, plantearon una serie de temas para la deliberación sobre estos problemas. Las aportaciones de los grupos se recogen en el Apéndice 1.

La siguiente es una síntesis de las distintas definiciones del problema, que desde la DFG se propone como punto de partida tras analizar las contribuciones realizadas. Esta definición se utilizará tanto para diseñar la agenda de deliberación (talleres mensuales) como para la acción (definición y puesta en marcha de un proyecto experimental):

El trabajo del futuro deberá integrar el desarrollo personal y profesional, ser fuente de bienestar, pero sin interpretarlo como sinónimo de comodidad. Esta integración debe realizarse en un contexto competitivo de grandes transformaciones como la digital y la medioambiental, y requiere poner a las personas en el centro de la empresa, entendiendo ésta como un proyecto compartido, competitivo, ético y sostenible.

Para lograrlo, es fundamental la atracción, captación, retención y desarrollo del talento. Somos una sociedad que se forma, pero que necesita estructurar mucho mejor los procesos de aprendizaje. El reto es generar dinámicas de aprendizaje permanente, adaptadas a las nuevas competencias que requiere un mundo en constante cambio, y

que contemplen la dimensión personal y social, llegando a la sociedad en su conjunto y no sólo a minorías de élite.

Sobre esos elementos, El Think Tank aportará propuestas para consolidar en un intervalo de 5 años un modelo de trabajo en Gipuzkoa que sea atractivo y aporte valor.

Las contribuciones de los grupos permiten, por lo tanto, plantear un proceso en que el proyecto experimental se centre en los siguientes *qué* y *cómo*:

a) *¿Qué busca el proyecto experimental?* Aprender cómo se generan condiciones en las empresas para combinar la aportación de valor a través del esfuerzo con el bienestar de las personas trabajadoras y el sentido que éstas buscan en la vida. Si este aprendizaje se traslada después a más empresas, contribuirá a atraer y desarrollar talento.
b) *¿Cómo va a conseguir este objetivo?* A través de procesos experimentales en que no se "forme" a la gente, sino que se generen hábitos de aprendizaje a lo largo de toda la vida que incidan positivamente tanto en la aportación de valor como en el bienestar y la búsqueda de sentido.

La agenda de deliberación propuesta para ir diseñando y poniendo en marcha un proyecto experimental que responda a este problema es:

SESIÓN	Dimensión del problema planteado que ayuda a abordar
1	Tendencias del contexto global que necesitamos integrar para entender el trabajo del futuro: digitalización y sostenibilidad medioambiental
2	El reto de un trabajo que aúne esfuerzo/generación de valor con bienestar/desarrollo personal/sentido
3	La persona en el centro de la empresa: empresas humanistas, competitivas y sostenibles
4	Personas y empresas que aprenden: una transición de la formación al aprendizaje
5	Una sociedad que aprende: hacia un ecosistema productivo que aprende en red en Gipuzkoa

Sesiones abiertas	A lo largo del período octubre 2020 – mayo 2021 se celebrarán dos sesiones abiertas a las que, además del grupo de trabajo, se invitará a una representación más nutrida del ecosistema de Gipuzkoa

Para iniciar la agenda de deliberación, la sesión del 15 de septiembre se centrará en la primera de las dimensiones planteadas, con una ponencia titulada “la persona trabajadora en la era digital”.

d. Resultado de la dinámica

GRUPO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

DINÁMICA DE GRUPOS – 17 de septiembre, 2020

Definición del problema vinculado al futuro del trabajo que el grupo considera que se debería priorizar en el proyecto experimental
MESA 1 - Esfuerzo - Desarrollo personal / desarrollo profesional El bienestar personal está desligado del trabajo (bienestar = comodidad). MESA 2 En un intervalo de 5-20 años tendremos un problema de atracción, captación, retención y desarrollo del talento. Para eso, debemos generar un "trabajo" atractivo que aporte valor, para ello debemos aspirar a un territorio no low cost sino que facture el valor añadido. Además, el reto es llegar a la sociedad en su conjunto y no sólo a minorías de élite. MESA 3 Hay una gran necesidad de competitividad, la velocidad del cambio es muy fuerte. Hay que adaptarse a la transformación digital, verde… MESA 4 Poner a las personas en el centro de la empresa entendiendo ésta como un proyecto compartido. Lograr empresas humanistas, competitivas/sostenibles. MESA 5 Gipuzkoa es una sociedad envejecida. Problema del aprendizaje. No somos una sociedad que aprende. Si se forma, ¿pero aprende? Aprendes para cambiar y adaptarte, ¿hasta qué punto eso es un problema para Gipuzkoa? Competitividad porque también eso es un problema para Gipuzkoa. No podemos poner un foco en ninguno de los tres, pero hemos hablado de la necesidad del aprendizaje. Es transversal. Es necesario añadir la perspectiva personal y generar dinámicas de aprendizaje continuo en la sociedad que sea dinámica.

También hablábamos de la salud relacionado con la demografía. La relación entre una sociedad que envejece en la que la salud entra en juego junto con el aprendizaje.

Temas que el grupo considera que están vinculados a la resolución del problema

MESA 1

- Falta esfuerzo//cultura del esfuerzo
- Bienestar como comodidad.
- Distancia entre necesidades de los puestos de trabajo y lo que el mercado laboral ofrece. No solo por los estudios sino por las competencias.
- Incomodidad del emprendimiento.
- Dignificar oficios.
- Hacer de este territorio un sitio atractivo, la facilidad de acoger a gente como territorio.

MESA 2

- El futuro no será manufacturero.
- Habrá más trabajo y menos empleo.
- Trabajar la diversidad y la inclusión.
- Trabajo basado en el servicio a las personas. Empleo de proximidad.
- Ofrecer empleos que además de sueldo ofrezca sentido.
- Generar una sociedad proactiva y hay que hacer caldo de cultivo: fomentar la actitud emprendedora.

MESA 3

¿Cómo podemos acelerar el aprendizaje a lo largo de la vida? El centro es el aprendizaje que va desde un nivel personal. Ahora el estudio y el trabajo se conciben separados, pero debemos romper esa frontera y hacer que las personas sean proactivas. ¿Cómo hacemos a nivel de empresas ser organizaciones que aprenden? En el ecosistema de Gipuzkoa tenemos mucha riqueza y en esa innovación abierta las empresas no pueden hacer una transición solas necesitan apoyo y red. Esa transferencia también es un aprendizaje. Los centros de formación solo entienden que el alumnado solo es alumno, pero debemos transitar hacia otro modelo de aprendizaje. Último nivel es como sociedad, cómo nos convertimos en una sociedad que aprende y acelerar el engranaje del aprendizaje.

e. Resultados de la dinámica

THINK TANK (El futuro del trabajo, 15 de octubre de 2020)

GRUPOS

¿Cómo va a afectar la digitalización a los procesos de generación de valor?
Grupo – 5 - Aceleración: integrar tecnologías de otros – colaboración abierta → integrar la producción propia con otros proveedores "trabajo en red" - Procesos: digitalización de la ingeniería, administración… - Servicios personalizados. Grupo – 6 - El grupo considera que ya estamos metidos en la digitalización. Digitalizamos el producto y el proceso → La digitalización cambia la cadena del producto en relación al mismo. - A medida que se da pasos en digitalización se gana en eficiencia y se gana en tiempo para crear más valor. Grupo – 3 - Generación de cadena de valor alternativa y puede llegar a eliminar la actual cadena de valor. - Generación de valor en tiempo real. Grupo – 1 - La digitalización va a generar procesos más eficientes y más rentables y que aporten mayor satisfacción al cliente. Vamos a necesitar trabajadores más cualificados académicamente y en capacidades sociales, que aporten valor también en el circuito relacional y estratégico. - La digitalización nos servirá para identificar qué factores aportan valor, que en muchas ocasiones pasaran por desarrollar soft skills (habilidades sociales y colaborativas). Grupo – 2 - Flexibilidad - Escalabilidad de procesos - Sinergias - Modelo de negocios - Acceso a conocimiento sobre mercado/competencia - Transversalidad (caso Google). - Innovación a partir de la información. Grupo – 4 - Redefinición total de la cadena de valor → especialización en ciclos más cortos, complejidad, simplificación de procesos. - Mayor competencia (más lejana y global) - Los procesos son cada vez más rápidos → la velocidad es una ventaja o una desventaja.

¿Cómo va a afectar la digitalización al desarrollo personal y la búsqueda de sentido en el trabajo?

Grupo – 5
- Trabajar en red por proyectos. La vinculación a la empresa no está ya en el sentido de pertenencia.
- Desarrollo profesional/carrera profesional que sigue un itinerario que no tiene sentido → conseguir. El valor del aquí y el ahora.
- En determinados perfiles la digitalización puede verse como una amenaza. Importante hacer ver a las personas que el trabajo más "rutinario" se trasladará.
Grupo – 6
- Se va a pasar del binomio empresa-trabajador a trabajador-sociedad. Habrá espacios y momentos en los que una persona no tendrá trabajo y las instituciones tendrán que cuidar de ese espacio.
- La persona encontrará sentido cuando vea que impacta en la sociedad. La indignación nos va a dar información sobre nuestra contribución al entorno.
- Utilizar la digitalización como herramienta para trabajar aspectos previos.
- Va a acercar territorios, romper barreras, abrir horizontes, generar un abanico de posibilidades.
Grupo – 3
- No le vemos una relación muy directa. Creemos que el reto está en lo motivacional. Vamos a necesitar gente más activa.
- Hay cuestiones que no son sostenibles, vamos a necesitar gente más activa.
- Hemos reflexionado sobre la importancia que van a adquirir las marcas, no sólo las corporativas, sino también las profesionales "Marca personal".
Grupo – 2
- Digitalización es un must.
Grupo – 4
- Pregunta: ¿Va a desaparecer el trabajo? → Papel de las máquinas
- Diferentes tipos de trabajo (teletrabajo/teleformación) → ¿Las personas somos más felices? → No en todos los casos. Necesitamos socialización.
- Impacto del analfabetismo digital
  - Identificación de diferencias socioeconómicas.
  - Puede dificultar el mantener la visión de lo que hacemos (piedra vs catedral).

¿Cómo se influyen estos factores mutuamente?
Grupo – 5 - Grupo –6 - Ambos van unidos, personas y empresas estamos en la misma clave. Tenemos que ser activos.

- Como reflexión: nosotros también podemos terminar siendo un producto del propio proceso.
- Conocer el sentido de la utilidad de la digitalización para que la digitalización esté a nuestro servicio y no al revés.
- Uno sin el otro no es posible. Son ambas indispensables, no se puede digitalizar sin personas.
- Cuidar la velocidad para no excluir personas en el proceso.

Grupo – 3

- Cambio de paradigma: Tiempo de trabajo vs resultado del mismo.

Grupo – 1

- La digitalización nos va a dar acceso a modelos más flexibles y accesibles.

Grupo – 2

- Integrar un proceso de digitalización en la estrategia de la empresa.
- Apertura de puertas.

Grupo – 4

- La velocidad puede ser un elemento de ventaja competitiva y a la vez un elemento de presión.
- Necesidad de integrar personas, tecnología y organización.

¿Cómo podemos integrar la digitalización en procesos de aprendizaje individuales y sociales a lo largo de la vida?

Grupo – 5

-

Grupo – 6

- La digitalización ha llegado.
- Procesos académicos/educativos → se tienen medios, pero no se saben usar.
- Entrenamiento (formación de formadores) para venderlo como una ayuda y no como una amenaza.
- Cuidar el tiempo
- Anticiparnos a los miedos porque es lo que los cambios generan.

Grupo – 3

- Integrándola en los diferentes segmentos.

Grupo – 2

- Formación permanente
- Hacerlo atractivo, fácil, intuitivo.

Grupo – 4

- La digitalización ya ha llegado. Lo hemos asumido, pero ¿lo hemos integrado en nuestras vidas?
- Sistema educativo actual que no ha integrado adecuadamente las competencias digitales a día de hoy.
- Formación formal (reglada) o informal → Reconocimiento de las competencias adquiridas.
- Capacidad de adaptación al mundo digital.

¿Qué elementos deberían tenerse en cuenta en la propuesta de proyecto experimental para que el reto de la digitalización se aborde adecuadamente en dicho proyecto?

Grupo –

- Tener claro el propósito que queremos dar a la digitalización ¿Para qué?
- Para no estar las personas al servicio de la digitalización, sino al revés.
- Implicar a la persona en el camino.
- Cuidar la velocidad, no acelerar para no aumentar la brecha digital.

Grupo –

- Digital
- Regulación alrededor
- Emprendizaje con esos freelance
- Fondos públicos para proyectos de digitalización

THINK TANK (El futuro del trabajo, 15 de octubre de 2020)

INDIVIDUALES

¿Cómo va a afectar la digitalización a los procesos de generación de valor?
- Inversión en muchos casos en una nueva visión de cuál es el nuevo valor del producto/servicio que ofrecemos/prestamos. Puede cambiar el propio concepto (uso/propiedad). - Entiendo que nos va a permitir ser más eficientes y para ello "ganar" tiempo para dedicar a aspectos importantes. Entiendo que personaliza. - Refuerza la generación de valor y permite centrarse en tareas de mayor valor. - Depende del sector y que consigues y qué es un proceso de generación de valor. Mi interpretación es que la digitalización va a permitir centrar y optimizar el tiempo a los procesos de valor (relación con agentes experienciales estratégicos). - Procesos más eficientes, más rentables y que aporten mayor satisfacción al cliente, que cuenten con los trabajadores para los trabajos más cualificados y que aporten realmente valor añadido (en lo relacional). La digitalización sirve para identificar qué factores aportan valor. Soft Skills también. - Puede ayudar a la identificación de los condicionantes que aporten valor. Afectará al impulso de la sintetización de los procesos generadores de valor. Puede llegar a dificultades de generar un exceso de datos. - Dependiendo de la situación en la que se encuentra cada organización en que pase. Digitalización de producto, proceso, captación de información, relación con clientes, con proveedores. Conseguiremos propuestas de valor mayores según la fase en la que esté la empresa. Transversalidad. - Costes, calidad, plazos. Nuevo, más y mejor valor. Se requiere habilidades, formación permanente. Cambio de modelo de negocio. Sacar información de competidores, flexibilidad, estabilidad, sinergias, transversalidad, relación con el cliente. Innovación. - Escalar en la cadena de valor, integrar a otros proveedores. - Según el ponente hay una tendencia dominante: servicios proactivos personalizados basados en tiempo real. - Eliminación de toda tarea mecánica o intuitiva. Rapidez e inmediatez de decisiones. - Va a haber procesos que ahora generan valor que dejarán de hacerlo. Va a permitir generar valor con cosas que antes no se hacían: big data, blockchain… - Va a tener un efecto directo dando rapidez, flexibilidad, escalabilidad, inteligencia a los procesos. - Creo que los puede hacer más eficientes y eliminar todo aquello que sea supérfluo. Los procesos son cada vez más rápidos. La velocidad es un valor. - Una reflexión de la cadena de valor, una complejización (diversidad) e hibridos en la cadena de valor. Una mayor competencia global.

¿Cómo va a afectar la digitalización al desarrollo personal y la búsqueda de sentido en el trabajo?
- Supondrá una necesidad de actualización permanente en relación con las herramientas y sobre todo un nuevo modelo de relación/comunicación que requerirá de otras competencias como planificación, organización, comunicación… Respecto al sentido del trabajo, estará muy condicionado por el /los proyectos y lo motivantes que puedan resultar y la posibilidad de crecimiento/desarrollo personal. - Va a desarrollar nuevas habilidades, va a generar un abanico mayor de posibilidades, va a acercar territorios y romper barreras, va a abrir horizontes. - En el desarrollo persona l y la búsqueda de sentido en el trabajo influyen, yo diría que en mayor medida otros aspectos como: sentido de pertenencia, implicación, modelo de organización interna, participación y relaciones internas antes que la digitalización, que lo puede reforzar. - No en tanto. Creo que con lo que tiene que afectar: en positivo en el desarrollo profesional y en negativo en el sentido del trabajo→ reflexión y cambio colectivo. - Si la digitalización va a eliminar gran parte de puestos de trabajo automatizables, requerirá de perfiles + cualificados, mayor facilidad para el cambio y colaborativas. ¿Posible importancia de la mejora de la marca personal? Mayor acceso a la forma, modelos más flexibles, más accesibles. La digitalización va a ser una palanca importante en el desarrollo profesional. No le vemos la relación directa. Es más una búsqueda motivacional ahí está el reto. - Flexibiliza la formación y el acceso a la misma. Afecta a que cada persona tiene que tener una actitud más activa y demostrar iniciativa. - Conseguiremos un mayor desarrollo personal si conseguimos trabajar de forma adecuada y equilibrada la digitalización. Aprendizaje→ ocupación tareas, otras tareas. Mayor nivel → retención de talento para dar sentido a las personas que se encuentran sobreformadas. - Se requieren habilidades, formación permanente. Digitalización esta unido a tecnología, no a sentido. El sentido es para qué, digital es cómo (=lenguaje nuevo). - Cada vez más personas en situación de eventual, intermitente → proteger los derechos de esas personas. Ese “sentido del trabajo” no siempre estará orientado a una sola empresa. - La generación de valor a través del tiempo destinada va a desaparecer. Las personas se dirigirán a tareas relacionales y fundamentalmente creativas. Se basarán en la aportación de progreso a la humanidad. - Necesidad de desarrollarse en otra dirección a la actual. Va a haber mucha menos relación entre personas, puede que se vaya perdiendo el sentido de pertenencia. - Va a ser un must en la digitalización al desarrollo personal, habilidad necesaria a adquirir para interactuar a nivel social.

- El desarrollo personal va a estar ligado a la capacidad de adaptación. Hoy es imprescindible adaptarse al mundo digital.
- Mayor agudización del analfabetismo digital.

¿Cómo se influyen estos factores mutuamente?

- Las "herramientas" van a permitir a las personas el acceso más rápido a más ámbitos.
- Acelerar la velocidad del cambio con el riesgo de la falta de cohesión social si no se incluyen elementos correctos desde lo público.
- Me cuesta casar digitalización con el resto (no entiendo bien la pregunta).
- La empresa va a tener que preocuparse por preparar a sus trabajadores para que esté cualificados para afrontar necesidades futuras.
- Hay cuestiones que no van a poder sustituirse mediante la digitalización, lo intangible, la interacción humana y la parte relacional, motivacional y emocional.
- Necesidad de búsqueda de equilibrio. Hacer integrar la digitalización en la estrategia empresarial y con ello en la política de personas.
- Lenguaje para. Ojo a la brecha.
- Necesidad de gestionar activamente ese colectivo flotante.
- Cambio de paradigma: tiempo de trabajo vs resultado de este.
- Uno condiciona al otro. A mayor digitalización, menor relación
- La digitalización va a traer trabajos más dinámicos con capacidad de interactuar entre agentes.
-

¿Cómo podemos integrar la digitalización en procesos de aprendizaje individuales y sociales a lo largo de la vida?

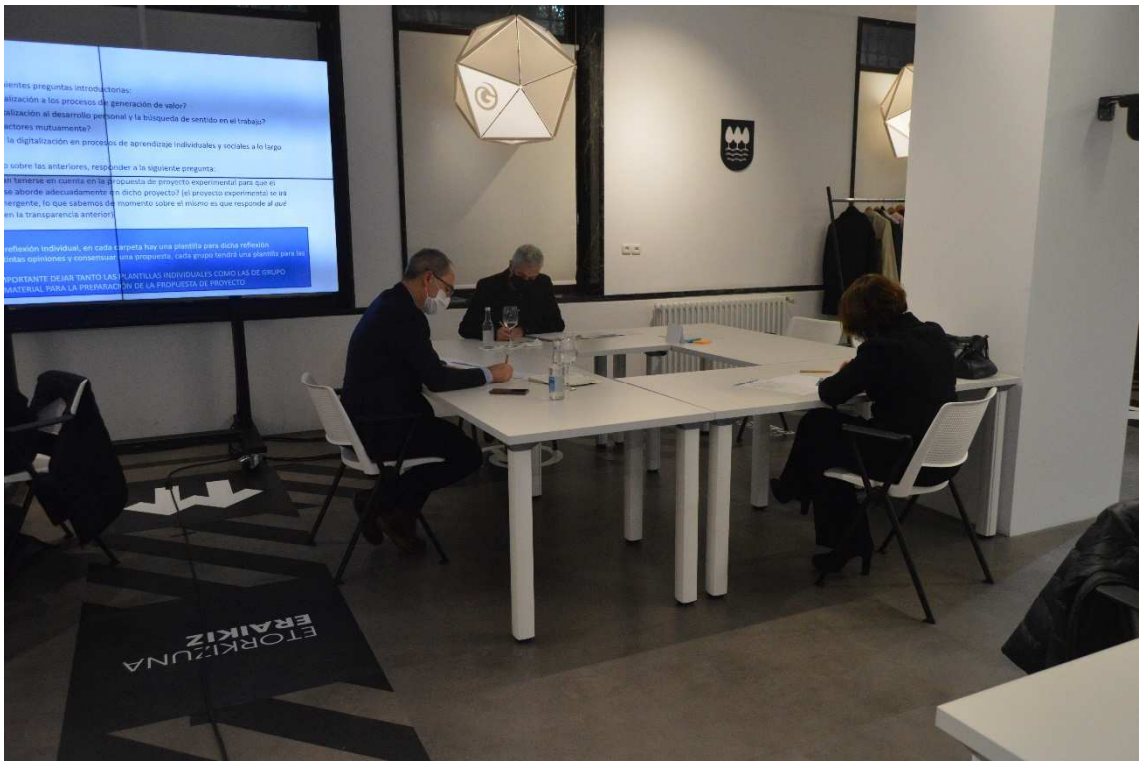
- Estará integrado en las propias herramientas/medios además de en los "comos" sobre la nueva realidad derivada de la digitalización.
- En mi opinión ya se está haciendo.
- La digitalización al servicio del aprendizaje y de múltiples aspectos de la empresa.
- Primero a través de un cambio colectivo → antes la sociedad, las personas tienen que compartir la necesidad. A partir de aquí integrar la digitalización en procesos de aprendizaje individuales. Será más sencillo.
- Desde el colegio utilizando metodologías que faciliten desarrollar pensamiento crítico.
- Combinando la flexibilidad y facilidad de acceso que permita la digitalización con la presencia humana, integrando.

- Aprendizaje social. Ayudas públicas- compromiso personal, empresarial y social. Educación: desde la escuela hasta FP.
- Ofreciéndola, implantándola de manera fácil, intuitiva y atractiva.
- Generar en el territorio un ecosistema de aprendizaje con empresas, administraciones, sistema educativo…).
- Utilizando la IA para prever y provocar cambios en los perfiles profesionales que necesitamos.
- Hay que diferenciar diferentes estados; personas en fase de formación, personas en activo o potencialmente trabajadoras. En el primer caso será a través de la enseñanza reglada. En el segundo caso a través del reciclaje.
- Formación permanente, proyectos piloto, dinámica de grupo, implementación sostenida.

¿Qué elementos deberían tenerse en cuenta en la propuesta de proyecto experimental para que el reto de la digitalización se aborde adecuadamente en dicho proyecto?

- Situación del colectivo (co integrado a esta en la digitalización). Tener claros los propósitos que queremos conseguir en el proyecto experimental con el medio digital.
- Grade de avance ante la digitalización en la sociedad: empresas, educación, personas individuales. Acceso a la digitalización. Extensión de la digitalización a los diferentes colectivos. Interacción de la figitalización en el día a día. La no sustitución de los intangibles y la presencia humana/interrelación.
- Teniendo en cuenta que hablamos de transformación, poner a la persona en el centro →equilibrio. Integración estrategia → empleo de calidad, estable. Empleado competitivo. Emprendizaje.
- Información, generación, must: integrarlo 100%
- La propuesta en la formulación actual pone el foco en un modelo de epresa que va a ir evolucionando. El centro se pone en la empresa y en muchos casos se van a simultanear empresa. Habrá que ajustar esa formulación.
- Trabajar de una forma digital a través del big data y la IA para llegar al mayor número de personas posible. Integrar a todos los colectivos con mayor o menor grado de digitalización.
- Delimitar el alcance, es decir, a qué puede afectar la digitalización y en qué medida. Conocimiento del estado actual de la digitalización en Gipuzkoa. Es decir, punto de partida. Objetivos futuros. Plan de transición.
- Proyecto digital.

f. Imágenes de los grupos de trabajo


ETORKIZUNA
ERAIKIZ

6. MAHAIA