



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

TRABAJO DEL FUTURO
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 4

19/11/2020

Contenido

1. Programa	3
2. Listado de asistentes	3
3. Bienvenida	4
4. Apuntes metodológicos y de dinamización	4
5. Ponencia de Iñigo Larrea – Mondragón Corporation	5
6. Dinámica de deliberación en grupo	10
7. Cierre de sesión	10
8. Anexos	11
a. Presentación de Iñigo Larrea	11
b. Presentación utilizada durante la sesión	15
c. Documento de trabajo Nº 4	19
d. Resultado de la dinámica	22

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

Zoom, 19 de noviembre de 2020, 17h-19h

1. Programa

Horario	Tema	Presenta/dinamiza
17:00 -17:15	Bienvenida y marco general del proceso	Imanol Lasa. Responsable de Estrategia y Estudios
17:15- 17:20	Presentación de la dinámica	Miren Larrea. Investigadora de Orkestra- Instituto Vasco de Competitividad
17:20 – 18:00	Un enfoque práctico de integración de la competitividad y el desarrollo personal en el trabajo del futuro	Iñigo Larrea. Responsable de Gestión del Talento en Mondragon Corporation
18:00- 18:55	Dinámica en grupos para integrar los aprendizajes derivados de este enfoque práctico, en el proyecto experimental sobre el trabajo del futuro	
18:55- 19:00	Cierre de la sesión y presentación de los próximos pasos	Javier Larrañaga. Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural

2. Listado de asistentes

- Jabier Larrañaga
- Imanol Lasa
- Ander Arzelus
- Jon Angulo
- Isabel Busto
- Eva Cuenca
- Juncal de Lucas
- Iker Estensoro
- Jon Gurrutxaga
- Andoni Isasti
- Ignacio Muñoz
- Fernando Tapia
- Iñigo Ugarte
- Nerea Urcola
- Anabel Yoldi
- Sebas Zurutuza
- Miren Larrea
- Eva Sánchez

3. Bienvenida

El responsable de Estrategia y Estudios abre la sesión anunciando novedades. *“Tenemos cambios en nuestro equipo de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Es un cambio pactado, hablado entre amigos y estamos llenos de ilusión con el cambio realizado y creemos que es bueno para Gipuzkoa y la Diputación”.*

Comenta que de cara a una situación que *“conceptualmente es post-COVID, pero en la que vamos a seguir sufriendo consecuencias de la pandemia; el Diputado General ha querido reforzar y mejorar el Departamento de Promoción Económica con Javier Larrañaga que asume la responsabilidad de los proyectos estratégicos. A mí me ha encomendado la gestión de la asesoría, la estrategia y de los estudios. Insisto que es un trabajo realizado en equipo, hablando con todos y todas y estamos muy contentos. Hoy a mí me toca dar entrada y dar la bienvenida al nuevo responsable que también lo será del Think Tank y que muchos lo conocéis”.*

Realiza también una valoración positiva del Think Tank que, explícita, es compartida por los miembros del equipo de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Agradece la confianza de los asistentes en su persona y su compromiso e informa de que el nuevo Diputado de Promoción Económica está al tanto del proyecto del Think Tank y su desarrollo hasta la fecha, así como de las líneas de desarrollo futuras.

Presenta también a ECO17, Vicerrector de Desarrollo Científico y Transferencia de la EHU/UPV, que también ha sido Diputado Foral y conoce la casa y desde la universidad va a aportar mucho. Asimismo, da la bienvenida a ECO18, miembro del grupo de la EHU/UPV también y director de Innovación y Transferencia Tecnológica.

Finalmente, presenta a Iñigo Larrea, ponente y Responsable Gestión del Talento de Mondragón Corporation. *“Hemos tenido ponentes externos, pero este grupo también merece una atención a quienes en Gipuzkoa están haciendo un trabajo en relación con el futuro del trabajo”.* Concluye dando las gracias a todos/as.

4. Apuntes metodológicos y de dinamización

La Investigadora de Orkestra toma la palabra. Introduce la dinámica de la que dice que *“es muy importante que sepáis el objetivo de la dinámica para escuchar la intervención de Iñigo orientándola a la dinámica”.*

“No hace falta repetir lo que significa [esta figura](#), sólo recordar la idea de que estamos deliberando para pasar a la acción que se va a concretar en un proyecto experimental que debemos concretar ya. Hemos dado ya el paso de definir qué queremos conseguir con el proyecto experimental: aunar el desarrollo de las personas con la competitividad planteando el aprendizaje a lo largo de la vida como metodología, teniendo en cuenta que la digitalización va a ser determinante. Se hablaba de la atomización entre las personas y las empresas y la pérdida de centralidad de la empresa en el desarrollo profesional de las personas con la debilitación del sentido de identidad que ello conlleva”. Añade que las políticas públicas y la sociedad son eje para el planteamiento que están construyendo, junto con el eje trabajo-sociedad.

Insta a las personas participantes a apuntar elementos que ayuden a definir el proyecto experimental, *“teniendo que hasta ahora hemos trabajado marcos conceptuales, hemos analizado grandes tendencias y ahora os presentamos un proyecto concreto que nos puede ayudar a llevar nuestra reflexión a la práctica”*. Recomienda que apunten las cosas que les parecen interesantes para llevar a la práctica el proyecto y piden que recojan estos apuntes en la plantilla enviada y la envíen de vuelta después.

“En grupos, tras la presentación, tenéis que compartir lo más relevante, reflexionar sobre las distintas opciones que se os ocurran, agruparlas y priorizarlas”.

Abre el turno de dudas y no hay dudas relevantes más allá de las logísticas, puesto que hay algunos miembros del grupo que no encuentran la plantilla que ha sido previamente enviada.

5. Ponencia de Iñigo Larrea – Mondragón Corporation

Iñigo Larrea saluda a las personas participantes y tras bromear con la repetición de su apellido en el grupo inicia su ponencia.

“Queremos compartir con vosotros la reflexión sobre el futuro del trabajo que hemos hecho. Ha sido en el marco de un proyecto europeo con una serie de colaboradores y esa es la razón por la que en inglés”. Pide disculpas por ello.

“Siendo conscientes de que esto es una reflexión parcial que no toca todos los temas relacionados con el futuro del trabajo y que tiene un foco muy grande en industria, entendemos que puede ser interesante como reflexión para compartir por dos razones: el grupo Mondragón puede ser extrapolable o inspirador para el resto de Gipuzkoa

porque es un conjunto de pymes y empresas tractoras también con los valores: igualdad participación generación de trabajo de calidad... La segunda es porque el enfoque del futuro del trabajo es un enfoque más sistémico”.

“El proyecto nace en una plataforma que se llama Debagoiena 2030 para transformar Debagoiena en un entorno más inclusivo y climáticamente neutro. Ahora también hay un proceso sobre como escalar esta experiencia a Gipuzkoa. El futuro del trabajo podemos abordarlo desde una perspectiva de persona, desde las cooperativas o empresas en las que estemos, desde el punto de vista corporativo, que es el que nosotros hemos utilizado, y también desde una perspectiva de un sistema más amplio, cualquier territorio”. Cita como orígenes e inspiraciones del proyecto: Climate Kic, y Mariana Mazzucato del Institute for Innovation and Public Purpose.

Explica el [marco de la perspectiva](#) utilizada en este trabajo que han realizado.

“Dentro de lo que hemos desarrollado dentro de Debagoiena 2030 hay diferentes posiciones y hemos liderado la posición del futuro del trabajo que hemos llamado Alianza por un Buen Trabajo en Debagoiena. Nosotros como Mondragón queríamos liderar esta posición y nuestro objetivo es crear empleo de calidad, mayormente cooperativo y el trabajo es un elemento de participación tanto en la gestión, como en resultados y propiedad”.

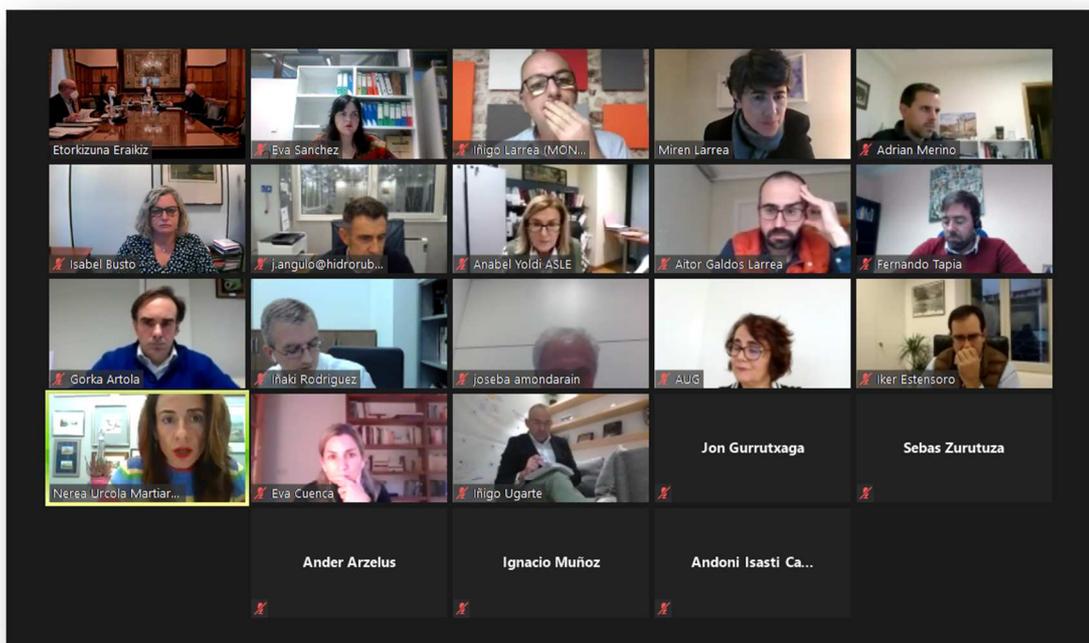
“El trabajo es un elemento de igualdad, que da sentido de contribución a la sociedad, sensación de dejar un legado, ofrece un crecimiento personal, desarrollo y aprendizaje y también que debe permitir la conciliación o la vida. El trabajo es un elemento central y con todos los cambios disruptivos que vivimos y anticipamos que viviremos, vienen muchísimos cambios y debemos asegurar que estos se desarrollan desde un concepto de transición justa de un entorno. Para ello entendemos que debemos garantizar un buen trabajo, de calidad. Para eso nos hemos puesto una [Misión, Objetivos Finales y Visión](#)”.

Presenta los cuatro elementos en los que han estructurado el trabajo y lo relacionado con el trabajo. Como retos identifican la transformación de los negocios actuales y crear nuevos empleos. Los retos centrales para la ponencia de hoy son la empleabilidad y recualificación (centrarse en las personas) y acelerar las transiciones a través del ecosistema (apoyo a las empresas).

Presenta los elementos de una empresa tipo y el análisis de los retos que enfrentan en la transición de los negocios actuales (ver diapo 4). En lo relativo a las implicaciones para las personas los retos de las cooperativas son los siguientes:

- Necesidad de atracción y fidelización de perfiles muy demandados. Afianzarse como marca empleadora.
- Recualificar a las personas en puestos automatizables de planta y oficina. *“Mantener el empleo de algunos perfiles va a ser muy difícil. Y la recualificación nos lleva tiempo”.*
- Cómo organizarse en una organización líquida y en red, en esta economía de alianzas, *“qué competencias necesitaremos”*, etc.
- Trabajo flexible y gestión de la diversidad.
- Potenciar el desarrollo del talento y el aprendizaje permanente. Lifelong Learning. Promocionar el talento de forma interna más ágilmente y más atractivamente.

Centrado en la empleabilidad y recualificación menciona la necesidad de *“trabajar la empleabilidad y las transiciones laborales como respuesta al sistema del empleo para toda la vida típico de las empresas cooperativas”*. Igualmente hace hincapié en la necesidad de que las transiciones laborales no sean del empleo al desempleo sino de empleo a empleo.



“Para conseguir personas proactivas en recualificación permanente necesitaríamos una orientación activa y transiciones concretas. Nos falta una planificación de personal y tenemos la tentación de surfear la ola sin mirar hacia delante sobre todo en este contexto del COVID. Vamos a necesitar una Orientación hacia qué habilidades y trabajadores. La financiación hoy en día es débil para el nivel de inversión que necesitaremos en el futuro. Planteamos crear un fondo de recualificación como hay en Francia, que cada persona tiene un fondo de recualificación que va creciendo para que elija donde gastarlo”.

“Entendemos que necesitamos un ecosistema de aprendizaje donde rompamos la frontera dura que hay entre estudiar y trabajar. Culturalmente aún tenemos esa perspectiva y parece que no se pueden combinar ambas. Las instituciones educativas y la universidad, por ejemplo, aún miran a su negocio principal que son alumnos full-time y no personas que trabajan y se están recualificando. Necesitamos formación práctica, específica, que pretendan desarrollar sprints cortos, una pedagogía y metodologías y formas de aprender mucho más específicas con sprints de aprendizaje de 2-3-4 semanas”.

“Nuestro planteamiento de recualificación fue escoger a las personas menos cualificadas para que hicieran un ciclo de grado superior, que supone 1500-1600 horas, lo que implica un gran esfuerzo para las personas que estudian y no responden al esquema de aprendizaje 70-20-10”

Destaca otro punto clave es este planteamiento para acelerar las transiciones a través del ecosistema: *“En Mondragón ya tenemos una buena infraestructura, pero necesitamos más elementos en el ecosistema”* que pueden seguir los siguientes ejes:

- Ecosistema multi-horizonte temporal que vaya más allá del proceso I+D clásico, porque hay empresas que ya no tienen el tiempo que requiere este proceso.
- Ecosistema abierto, que sea más que un espacio. *“A veces los espacios son un freno, no tiene por qué haber sólo un centro de innovación, sino que debemos movernos hacia la generación de comunidades de talento o expertos que permita trabajar ofertas concretas y conjuntas”.*
- *“Este ecosistema también tiene que ser integral, no sólo tecnológico, sino que aceleremos también las transiciones en modelos de negocio, etc”.*

- *“Que sea un ecosistema especializado, con estructuras verticales. Entendemos que con esto no solo desarrollamos las empresas industriales, sino un sector de empresas de servicios avanzados a la empresa que es competitivo y de alto valor añadido”.*

Concluye su intervención diciendo que creen que esta reflexión puede extrapolarse para toda Gipuzkoa por las características y elementos que componen el ecosistema.

La investigadora de Orkestra abre el turno de preguntas o comentarios.

ECO13 comenta que ha tenido la oportunidad de leer este trabajo y pone en valor el hecho de que sea un trabajo basado en Gipuzkoa, puesto que siempre había leído este tipo de trabajos de otros países. Dice que le ha sorprendido la segmentación de nuevas oportunidades y que ha visto cosas interesantes *“no sé si en el grupo Mondragón en ese entorno de recualificación tenéis nichos de actividad para la recualificación de las personas”.*

Iñigo Larrea responde, *“hemos hecho proyectos de planificación de plantillas y hemos intentado hacer nichos, pero son emergentes. Sí que vemos que tenemos cooperativas en el ámbito sociosanitario y es un sector en crecimiento en el que podemos incluir tecnología y muchísimas cosas y que a veces requiere de un volumen alto de personas con cualificación media alta. Vemos que excedentes de fabricación que se van a automatizar puede ir allí. Por otra parte, vemos que un porcentaje alto de puestos de ensamblaje, apoyo, almacén desaparecerán”.* Asimismo, habla de otro proyecto, Platform Coops, que pretende crear plataformas de corte cooperativo, *“un Uber cuyos beneficios se los lleven los Riders, pueden ser elementos de emprendizaje donde generar formas alternativas a las tradicionales”.*

ECO13 contesta que en la transición de una Gipuzkoa industrial del arranque de viruta hacia la gestión y cuidado de personas. Le parece un reto que la tecnología se va a desarrollar más rápido de lo que las personas desarrollarán habilidades de cuidado. Considera que hay un reto demográfico en ese contexto.

Iñigo Larrea añade que los perfiles que se demandan son de ciclos formativos de grados superior que tengan que ver con automoción, robots, programación...

ECO13 añade que será menor porque el volumen de población mayor será muy grande. Y habrá más demanda.

6. Dinámica de deliberación en grupo

La investigadora de Orkestra, antes de pasar al trabajo en grupo, realiza un comentario. Es relativo a la gestión de los tiempos en los grupos, siempre se recibe el comentario de que falta tiempo. Por ello no se presentarán los resultados de la deliberación el grupo en el plenario después de la dinámica de grupos para tener más tiempo de trabajo en los grupos. Para ello es importante que una persona encargada de cada grupo recoja en la plantilla previamente enviada la deliberación del grupo. *“Hoy probamos con un cierre al final, sin compartir resultados en plenario y os compartiremos los resultados por escrito junto con las evaluaciones”.*

Las personas participantes deliberan en diferentes trabajos en grupo durante 50 minutos. Los resultados de la misma son [estos](#).

La investigadora de Orkestra toma la palabra a la vuelta del trabajo en grupo. *“Espero que pudierais en los grupos pequeños tener un diálogo mínimamente cercano. Comentábamos antes de volver al plenario, que trabajar de esta forma tiene la ventaja de haber podido continuar y no parar el proceso; pero tiene sus dificultades a la hora de compartir opiniones y debatir, pero esperamos que hayan permitido un poco de socialización”.*

Concluye con unas últimas notas antes de dar paso al cierre. *“Con estas sesiones virtuales el proceso sigue como hasta ahora. En unos días recibiréis la evaluación y el resumen de las reflexiones, la sistematización os llegará un poco más tarde y ya empezamos a preparar el taller del 17 de diciembre”.*

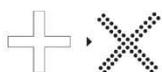
7. Cierre de sesión

El Diputado de Promoción Económica, toma la palabra dando las gracias a la Investigadora de Orkestra *“viendo la relación de participantes, tengo la suerte de conocerlos y a los que no he tenido la ocasión será un placer. Gracias por compartir vuestro proyecto con nosotros Iñigo. Yo asumo mi reto con ilusión y responsabilidad y con ilusión. Ya tengo un reto importante de por sí que es seguir a Imanol”.*

Despide la sesión hasta el 17 de diciembre.

8. Anexos

a. Presentación de Iñigo Larrea



FoW MONDRAGON

Un enfoque práctico de integración de la competitividad y el desarrollo personal en el trabajo del futuro

THINK TANK

ETORKIZUNA ERAIKIZ

Etorkizuneko Lana THINK TANK El Trabajo del Futuro
Cuarta sesión
19 de Noviembre de 2020



Political agenda setting and civic engagement
Clear targeted missions
Cross-sectoral innovation
Portfolio of projects and bottom-up experimentation



Intent - - - -> Frame - - - -> Portfolio - - - -> Activation



FoW Future of Work

Alliance for good work in Debagoiena



MISIÓN: Nuestra misión es conectar y movilizar a personas, cooperativas y otros actores socio-económicos para co-crear soluciones innovadoras a los desafíos de las transformación verde, digital y cultural.

Nuestro objetivo final: garantizar un trabajo inclusivo, con sentido y potenciado por la tecnología para todos.

VISIÓN: Para 2030, Debagoiena será reconocida como una referencia internacional de una economía innovadora, socialmente inclusiva y ambientalmente sostenible que garantiza un buen trabajo para todos.



3



Transformación de los negocios actuales



TRANSICIÓN VERDE

Descarbonización: La legislación, la sociedad y los clientes promueven:

- Productos que pasan de utilizar combustibles fósiles (petróleo/gas) a la electricidad.
- Mayor eficiencia y reducción de residuos generados y soluciones circulares.
- Procesos y métodos de fabricación sostenibles.



PROPUESTA DE VALOR

- DE COMPONENTE AL SISTEMA: Conocimiento de la función.
- DE SISTEMA A SOLUCIÓN: Servitización.
- DIVERSIFICACIÓN a otros sectores de mayor valor añadido.
- INTEGRAR MÁS TECNOLOGÍAS mediante redes y alianzas.
- AGILIDAD: Time to Market - Speed to Value.



TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- DIGITALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS: Sistemas Embebidos, Conectividad ,IOT
- MATERIALES ALTERNATIVOS materiales ligeros, miniaturización, fabricación aditiva.
- HERRAMIENTAS DE DISEÑO AVANZADAS: Simulación de producto/ proceso. Gemelos digitales.
- CADENAS DE VALOR CONECTADAS y logística integrada.
- FABRICACIÓN INTELIGENTE: Maquinas conectadas/ Big Data, ciberseguridad.
- PRODUCCIÓN ASISTIDA POR ROBOTS.



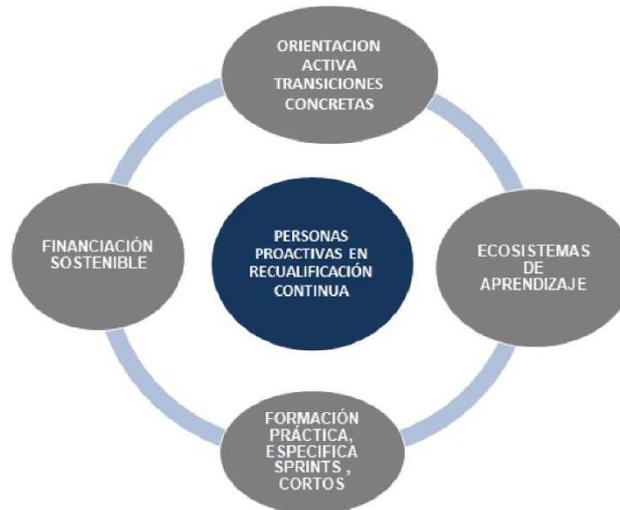
IMPLICACIONES PARA LAS PERSONAS

- Atracción y fidelización de perfiles muy demandados. Marca Empleadora.
- Recualificar a personas en puestos automatizables de planta y oficina.
- Organización líquida en red, alianzas.
- Trabajo flexible y gestión de la Diversidad.
- Potenciar el desarrollo del Talento y el aprendizaje permanente. LLL.

4



Empleabilidad y recualificación



5



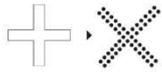
Acelerar transiciones a través del ecosistema



- 01** Ecosistema Multi Horizonte Temporal (más que I+D)
- 02** Ecosistema Abierto (más que un espacio)
- 03** Ecosistema Integral (más que tecnología)
- 04** Ecosistema especializado (verticales)



6



FoW MONDRAGON

Un enfoque práctico de
integración de la
competitividad y el
desarrollo personal en el
trabajo del futuro

**THINK
TANK**
—
ETORKIZUNA
ERAIKIZ

Etorbizuneko Lana THINK TANK El Trabajo del Futuro
Cuarta sesión
19 de Noviembre de 2020

b. Presentación utilizada durante la sesión



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

ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank



Resultados de la dinámica sobre el *qué* y el *cómo* del proyecto

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.

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

Resultados de la dinámica sobre digitalización

- La digitalización, entre otras tendencias, genera trabajo en red y la consiguiente **atomización** y **pérdida de centralidad de la empresa como contexto de desarrollo profesional de las personas**. Es decir, en el futuro cada persona desarrollará su vida profesional en múltiples empresas, a veces de forma simultánea, perdiéndose la identificación de las personas con una empresa y debilitándose su sentido de pertenencia. En este proceso, se fortalecerán las “marcas personales”. Efectos:
 - Relaciones contractuales más breves
 - No se disocian desarrollo personal y profesional
- Hay dos grupos de personas que crecerán en el contexto de atomización:
 - personas trabajadoras que tienen capacidades que las empresas buscan y que toman por decisión propia la opción de no trabajar para una única empresa, sino para varias, aportando en ellas su valor de forma itinerante
 - personas trabajadoras que no tengan las capacidades que se demanden por las empresas o los distintos proyectos, tendrán dificultades de permanencia en las empresas no por decisión propia, sino porque las empresas no demandarán su trabajo excepto por períodos reducidos e intermitentes
- La atomización genera presiones para pasar de la interpretación del trabajo en el contexto del binomio **empresa-trabajador** a su interpretación en el binomio **trabajador-sociedad**.

Dinámica de trabajo

- Durante la presentación:
 - Apuntar aquellos elementos que se consideren interesantes para poder **llevar a la práctica** un proyecto experimental en Gipuzkoa que ayude a mejorar los vínculos desarrollo de las personas – competitividad de las empresas- sociedad (incluyendo el rol de las políticas públicas). Para ello utilizar la primera plantilla del archivo “Resultados Dinámica” que se enviará por correo antes de la sesión.
 - En grupos:
 - Compartir lo que cada persona ha considerado relevante
 - Reflexionar y debatir sobre las distintas opciones, agruparlas cuando sea posible
 - Priorizar las ideas del grupo y listarlas en orden de prioridad (de mayor a menor) en la segunda plantilla del archivo “Resultados Dinámica” (es suficiente con que una persona del grupo escriba esta lista).
- Después de la presentación:
- Enviar a la dirección de correo eva.sanchez@orquestra.deusto.es el archivo “Resultados Dinámica” para que se puedan introducir en la memoria de la sesión y en la definición del proyecto experimental

Plantilla 1: reflexiones individuales

Elementos de la presentación interesantes para poder llevar a la práctica un proyecto experimental en Gipuzkoa que ayude a mejorar los vínculos entre **desarrollo de las personas – competitividad de las empresas- sociedad** (incluyendo el rol de las políticas públicas)

-
-
-
-

Plantilla 2: reflexiones del grupo

Elementos priorizados por el grupo para el proyecto experimental que abordará **desarrollo de las personas – competitividad de las empresas- sociedad** (incluyendo el rol de las políticas públicas)

1. (el más prioritario)
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

c. Documento de trabajo Nº 4

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: Documento de Trabajo nº 4

(19 de noviembre, 2020)

Este documento de trabajo da continuidad a los tres anteriores integrando los resultados de la deliberación realizada en la sesión del 15 de octubre de 2020. El futuro del trabajo está marcado por grandes tendencias, entre las que el grupo de deliberación ha señalado dos de forma prioritaria: la transición ecológica y la digitalización. Los siguientes párrafos reflejan el debate planteado por Genís Roca en torno a la digitalización y las reflexiones del grupo de trabajo sobre dicho debate. A los mismos se añade, en la parte final del documento, la interpretación de la Diputación Foral de Gipuzkoa, lo que permite sentar las bases de un proyecto experimental sobre el trabajo del futuro.

Al considerar los impactos de la digitalización en los procesos de generación de valor en Gipuzkoa, el grupo enfatizó que tendrá un impacto claro en las cadenas de valor, redefiniéndolas y generando presión para la aportación de valor en tiempo real. En este contexto las empresas tendrán que transitar hacia modelos de negocio flexibles, con escalabilidad en los procesos, que aprovechen las sinergias, tengan buen acceso al conocimiento sobre mercados y la competencia, que tengan visión transversal y sepan innovar a partir de la información. Ello requiere generar procesos de innovación abierta y trabajo en red.

Para poder realizar con éxito esta transición las empresas necesitarán nuevas capacidades, trabajadores más cualificados académicamente y con capacidades sociales, que aporten valor también en el circuito relacional y estratégico y que tengan capacidades denominadas *soft skills* (habilidades sociales y colaborativas).

Además de lo anterior, se vislumbra en el futuro del trabajo otro proceso que, de no ser abordado en los próximos años, puede dificultar el acceso de las empresas a las personas que tengan estas capacidades. Se trata de lo que en el proceso de deliberación se ha denominado *atomización*.

Esta atomización se deriva del trabajo en red y la consiguiente pérdida de centralidad de la empresa como contexto de desarrollo profesional de las personas. Es decir, en el

futuro cada persona desarrollará su vida profesional en múltiples empresas, a veces de forma simultánea, perdiéndose la identificación de las personas con una empresa y debilitándose su sentido de pertenencia. En este proceso, se fortalecerán las “marcas personales”.

Esta atomización tiene varios efectos. Por una parte, en estas relaciones contractuales más breves, la persona trabajadora no tiene en perspectiva una carrera profesional a largo plazo y busca el valor en el corto. Por otra, el desarrollo profesional no se disocia del personal, sino que se busca el desarrollo personal también a través del trabajo. Los factores personales incidirán, de esta manera, en las decisiones profesionales y es necesario tener en cuenta que lo que hace felices a las personas será parte de sus procesos de decisión en el mundo del trabajo. Esta dimensión de la felicidad de las personas tiene también un vínculo con la sociedad, ya que la persona encontrará sentido cuando vea que impacta en la sociedad, siendo la indignación una forma de medir esta contribución (o falta de esta) al entorno. Por lo tanto, al entender el trabajo, será importante tener en cuenta los procesos de socialización. En cierta manera, cada uno de nosotros puede ser un producto de este proceso, por lo que es necesario en cada caso plantearse el sentido y la utilidad, por ejemplo, de la digitalización, para que la misma esté a nuestro servicio y no al revés. Será también importante la velocidad del proceso para no excluir a personas.

Esta atomización no se va a dar de forma homogénea entre las personas del territorio. Se puede simplificar la categorización de estas diferencias diciendo que va a haber dos grupos de personas trabajadoras que van a crecer. Por una parte, las personas trabajadoras que tienen capacidades que las empresas buscan y que toman por decisión propia la opción de no trabajar para una única empresa, sino para varias, aportando en ellas su valor de forma itinerante. En este caso, la decisión de no permanecer largo tiempo en una única empresa y simultanear el trabajo en varias es parte de la búsqueda de desarrollo personal y sentido. Podemos hablar de una *tendencia voluntaria por parte de la persona, aunque involuntaria por parte de la empresa a la atomización*. Por otra parte, las personas trabajadoras que no tengan las capacidades que se demanden por las empresas o los distintos proyectos, tendrán dificultades de permanencia en las empresas no por decisión propia, sino porque las empresas no demandarán su trabajo excepto por períodos reducidos e intermitentes. En este caso, esta situación no es una

opción de la persona en la búsqueda de desarrollo personal y sentido, sino una situación no deseada que incide además en el acceso a condiciones dignas de trabajo y derechos sociales. *Se trata de una tendencia involuntaria por parte de la persona, aunque voluntaria por parte de la empresa a la atomización.*

Ante esta situación, se prevé que se generen presiones para pasar de la interpretación del trabajo en el contexto del binomio empresa-trabajador a su interpretación en el binomio trabajador-sociedad. El grupo ha señalado que habrá espacios y momentos en los que una persona no tendrá trabajo y las instituciones tendrán que cuidar de ese espacio. Por otra parte, se ha enfatizado que la formación permanente puede ayudar a implicar a la persona en este camino y a anticiparnos a los miedos que esta transición genera. Es además el espacio en que las personas pueden generar las capacidades que les permitirán fortalecer relaciones de calidad con las empresas.

Estas reflexiones se integrarán en el proceso de diseño de un proyecto experimental sobre el trabajo del futuro en el marco de Etorbizuna Eraikiz.

d. Resultado de la dinámica

Elementos de la presentación interesantes para poder llevar a la **práctica** un proyecto experimental en Gipuzkoa que ayude a mejorar los vínculos entre **desarrollo de las personas – competitividad de las empresas- sociedad** (incluyendo el rol de las políticas públicas)

- Definir a nivel territorial los perfiles profesionales y competenciales que requeriremos en el futuro (perfiles mecatrónicos, socio-sanitarios, servicios, economía verde, analistas Big-Data, digitales...)
- Impulsar en los centros formativos (FP, Universidades...) la transición hacia los perfiles requeridos y adecuar los sistemas lectivos a personas que no sean “profesionales del estudio”. Todo ello, en colaboración con las empresas para que faciliten dicho proceso de aprendizaje y con la ayuda pública que facilite y estimule dicho cambio.
- Pedagogía institucional para colocar el valor del trabajo como eje central de nuestro desarrollo vital y del desarrollo comunitario, así como pilar fundamental del mantenimiento y/o mejora del Estado del Bienestar.
- Importancia del enfoque sistémico y ligado al territorio.
- Importancia del vínculo entre agenda política y compromiso ciudadano en torno a los retos que comportan las grandes transiciones sociales a las que nos enfrentamos.
- Necesidad de formación de perfiles profesionales que actualmente son escasos o incluso no existen. En este sentido, necesidad de identificar tales perfiles.
- En el ámbito de la formación, necesidad de combinar la formación oficial reglada con instrumentos que puedan adaptarse de forma mucho más rápida que los oficiales, pudiendo sincronizar la formación de las personas con la evolución de la demanda de perfiles profesionales.
- Relacionado con lo anterior, importancia del aprendizaje a lo largo de toda la vida.
- Generar empleo de calidad no sólo desde el punto de vista económico sino también desde el punto de vista de desarrollo personal y profesional: Empleo que posibilite el aprendizaje y el crecimiento profesional, la integración con la vida personal, que tenga una contribución clara en la sociedad y que tenga un sentido para las personas que lo desarrollen.
- Para que esto sea posible, es imprescindible la transformación de los negocios actuales hacia una cultura de empresa más participativa e inclusiva. Es necesario que existan unas “aceleradoras” que impulsen estas transformaciones.
- Esta transformación puede tener un efecto muy importante en la atracción y la fidelización de perfiles muy demandados. Se trata de que las organizaciones sean capaces de generar una marca propia que las identifique y que sea un reclamo para los profesionales.
- El trabajo del futuro va a ser muy diferente del actual debido entre otros aspectos a la digitalización. Y esto va a requerir nuevos perfiles profesionales y/o transformar los perfiles que ya tenemos en la empresa para adecuarlos a la nueva realidad.
- Trabajar en red
- Personas proactivas en recualificación continua

- Generar un ecosistema que transfiera conocimiento y muevas personas
- Fondos de recualificación
- Trabajar transiciones concretas
- Visión integral y sistémica
- Sostenibilidad de la actuación:
 - Concretar muy bien la misión (el propósito). Asumida por el conjunto implicado.
 - Configurar una alianza del ecosistema -público/privado- (compromiso, eficacia, eficiencia). Quien/Cómo/Qué
 - Financiación sostenible (no sujeta al momento) de la actuación
- Proyecto piloto: puesta en marcha de la “cuenta personal de aprendizaje” que este “financiado” por la vinculación de la acciones de aprendizaje a intereses: personales, empresariales, sectoriales, territoriales.
- Coincidencia de grandes retos y el compromiso ciudadano, que éste se adecúe a la agenda política
- Cómo atraer talento
- Cómo reposicionar
- Un cambio transformacional:
- Identificar qué talento nos hace falta y de dónde ya que puede haber un problema
- Definir el proyecto transformacional: verde/digitalización/social/educativo
- Hacer planes de personas mayores, trabajadores actuales, jóvenes, niños, educación
- Cambio transformacional sistémico, que ya está en marcha,
- Formación reglada tradicional no responde a esto que hablamos, necesitamos formar perfiles profesionales actualmente escasos y futuribles
- Competencias generales y otras específicas
- Flexibilidad: sistema educativo
- Es un proyecto que no sólo tiene una sola dimensión: es un enfoque sistémico y enfoque territorial
- Hacer un trabajo de socialización desde las instituciones políticas
- Trabajar desde las instituciones ese compromiso con la sociedad

Elementos priorizados por el grupo para el proyecto experimental que abordará el **desarrollo de las personas- competitividad de las empresas-sociedad** (incluyendo el role de las políticas públicas).

1. Sistémico (múltiples agentes público – privado) que tengas claro quién, qué y para qué
2. Misión, propósito
3. En la estrategia, unir necesidades personales con empresa y territorio
4. Tocar tierra, que sea práctico y se pueda errar. Buscar la escalabilidad
5. Trabajar la recualificación de personas de más bajas cualificación y atraer y desarrollar la alta cualificación
6. Generar un aprendizaje a lo largo de la vida
7. Trabajar en transiciones concretas
8. Clarificar la gobernanza
9. Podría ser un ejemplo de proyecto la “Cuenta personal de aprendizaje” cada uno responsable de su propio desarrollo aunque necesite un apoyo de orientación.
10. Asegurando una financiación sostenible del proyecto. Generar sistemas sostenibles en el tiempo

1. Necesidad de adoptar un enfoque sistémico para abordar al cambio transformacional
2. Vinculación entre agenda política y compromiso ciudadano para buscar su alineación a la misma
3. Formación del talento, retención del talento, atracción del talento y ‘reposicionamiento’ de personas en la sociedad y ámbito laboral
4. Formación competencial en habilidades, relacionales, y generar organizaciones que permitan liberar el talento creativo e innovador
5. Generar organizaciones y ecosistemas que permitan liberar el talento creativo e innovador para generar proyectos participativos y lograr así una mayor involucración

1. La idea de la **RECUALIFICACIÓN**. Personas para el trabajo del futuro.
 1. Fondo individual para ello (¿sistema público?)
 2. Compaginación estudio/trabajo
 3. Quizá ha faltado el enfoque de la PERSONA. Puede parecer que la organización es la responsable del contexto/previsiones. ¿Cómo logramos la sensibilidad de asumir cada uno su responsabilidad?

Aprendizaje a lo largo de la vida.

 - “Nadie nos puede obligar a aprender”. La empresa puede facilitar, pero las personas tenemos que tener disposición → Necesario el compromiso de la persona, iniciativa propia; “*ser dueños de nuestro futuro*”
 - Que las administraciones sean facilitadoras.
 - Empleabilidad interna y externa.
 4. Necesidad de visión interrelacional / gobernanza colaborativa. Aprovechar la riqueza del territorio
 5. Rigidez administrativa/organizacional. Ejemplo: éxito de la formación dual → ¿extrapolar a otras edades y otros contextos?

2. Conseguir elementos de **PARTICIPACIÓN** que estén alineados + Trabajo en equipo
 1. Educación, Centros tecnológicos, Empresas
 2. Compartir talento y atraer talento; *“La riqueza de abrirnos hacia fuera”*.
 - Región/marca empleadora (buena calidad de vida sí, porque el proyecto como sociedad (trabajo-empresa-educación-...). La parte de la infraestructura familiar es fundamental y ese aspecto no compete directamente a las empresas, las instituciones tienen que apoyar ahí. Problemas como la escolarización o el idioma son complejos.
 - *“Se atrae talento, cuando se necesita talento. Y se necesita talento, cuando generas valor”*.
 3. **TRANSFORMACIÓN** y aceleración de los negocios. Desde un punto de vista digital, por supuesto. Pero desde el punto de vista de negocio... De venta de componentes a sistemas – soluciones.
 3. Perspectiva para el enfoque del trabajo del futuro. **¿Desde dónde miramos?**
Las conclusiones pueden ser distintas.
 4. La DG está trabajando en las distintas vertientes citadas.
 5. **TRABAJO EN COMUNIDAD**. Clave: compromiso de las personas con el territorio.
 1. El ecosistema que existe en un territorio tan pequeño es una fortaleza
 2. Alto nivel de nuestro “ecosistema”: gran preparación, capacitación, cualificación, actitud... Nos puede faltar marketing, *“vendernos bien, pero somos capaces”*.
 - Rentabilidad de la Empresa Vs Compromiso con el territorio
 - **DIGITALIZACIÓN**. Seguimos pensando desde lo físico, pero el ecosistema se tejerá con gente trabajando desde fuera para Gipuzkoa y desde Gipuzkoa para fuera.
 - Teletrabajo: ¡Ojo! ¿Pérdida de sentimiento de pertenencia?
- + Presentación muy interesante. Gran trabajo de Mondragon.

1. Definir una visión del triángulo Empresa-Administración-Persona desde una visión territorial no sectorial
2. Analizar qué nos ha traído hasta aquí como elemento de conciencia para la sociedad
3. Realizar un análisis de lo que quieren las personas que forman la sociedad y lo que piden las personas al trabajo
4. Desarrollar una herramienta para medir el grado de peligro de obsolescencia que pueda tener un puesto de trabajo y mapear en continuo el estado del territorio
5. Desarrollar un programa de formación permanente co-financiado por entes públicos, orientado por las empresas, compatible con el trabajo y con formatos cortos
6. Impulsar lógicas de trabajo en red, salir de lógicas estructuradas, donde se le pida a la administración su capacidad de orquestación del conjunto, poniendo el foco en la justicia, más allá de la igualdad o la equidad

7. Poner el foco en las personas, para que mantengan el interés en la empleabilidad y la recualificación continua
8. El trabajo de calidad es el que también permite el desarrollo personal y profesional
9. Tanto personas como organizaciones deben transformarse para hacerlo posible
10. Son necesarios aceleradores de estas transformaciones

