

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: Documento de Trabajo nº 8

Aportaciones del grupo de deliberación a la propuesta de las bases de un proyecto experimental

(15 de febrero, 2021)

Este documento de trabajo complementa al anterior, compartiendo las contribuciones realizadas por el grupo de deliberación tras analizar la propuesta del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural en relación con el foco del proyecto experimental. El siguiente recuadro resume dicha propuesta.

Se propone poner el foco del proyecto experimental en la **búsqueda de sentido** en el trabajo. Esta perspectiva integrará inevitablemente las grandes tendencias como la digitalización y la búsqueda de sostenibilidad, su impacto en las cadenas de valor y las capacidades requeridas. Parte, además, de una base que se ha trabajado menos hasta el momento y, por lo tanto, es más adecuada para un proyecto experimental.

A lo largo de la deliberación se ha hablado con frecuencia del eje persona-empresa-territorio. En este caso, la propuesta es poner el **foco en la empresa**, entendiendo que la empresa será un espacio en el que llegar a las personas y que incidirá directamente en los objetivos del territorio.

Se propone, por lo tanto, poner en marcha un proyecto experimental que permita **desarrollar procesos/herramientas** que las empresas puedan utilizar para mejorar la comprensión de cómo la búsqueda de sentido en el trabajo de las personas trabajadoras afecta su relación con las empresas y partiendo de esa comprensión, **mejorar los procesos de atracción y desarrollo de las personas**.

A continuación, se agrupan las contribuciones del grupo en relación con una serie de ejes:

Selección del foco

- Me resulta difícil deducir si la elección es la más adecuada. Diría que me gusta porque nos acerca a un problema que estamos viendo cada vez con más frecuencia, que es que las empresas o los ofertantes de empleo adapten su oferta al bienestar de las personas, entendiendo en definitiva que todos los “stakeholders” están compuestos por personas: trabajadores, clientes, sociedad, proveedores, propietarios...
- El proceso de deliberación desarrollado como foco seleccionado es coherente con el proceso y las propuestas realizadas hasta la fecha. Pero había también otros focos a desarrollar.
- Aunque algunos del grupo no elegiríamos este tema, el foco elegido nos parece bien.
- La interpretación es correcta.
- Si hablamos del empleo del futuro, el foco me parece acertado. El enfoque del sentido en el trabajo deberá marcar este futuro.
- Adecuado e interesante, coincido en que está menos trabajado y es más difícil de elaborar por parte de organizaciones o empresas.
- Creo que el enfoque es adecuado. En la empresa juntamos a un número importante de personas y cada vez más las personas se mueven a proyectos que tengan “sentido”.

Proyectos con los que te sientes identificado por su objetivo y cultura. En definitiva, filosofía y forma de hacer las cosas.

- En mi opinión el resultado del trabajo de interpretación es más que satisfactorio, en el sentido de que compagina la mayor parte de los aspectos que se ha tratado en el proceso de deliberación, los cuales no son fáciles de poner en común.
- Considero un acierto el haber decidido apostar por el campo menos trabajado de los tres posibles haciendo bueno el papel de la administración de agente comprometido a abordar cuestiones importantes que de otro modo no se abordarían.

Nivel de ambición/ Eje temporal

- Al optar por un foco más a largo plazo, se aleja de los problemas actuales de las empresas y, en este sentido, es más difícil una implicación directa de la empresa a corto plazo.
- Plantea un marco ambicioso hace de la iniciativa un proyecto con mayor capacidad de atracción y mayor margen de maniobra para explorar y encontrar soluciones prácticas con la experiencia.

Participantes en el proceso

Tipos de actores territoriales

- Aún queda por concretar, pero el foco está en la relación empresa – pero deberá asegurarse que hay otros agentes como universidades, centros tecnológicos y las propias instituciones públicas... deberíamos asegurarnos de ampliar el foco a estos agentes (creación de redes ecosistemas de trabajo en red...).

Implicación de las personas

- Considero que poner el foco en la empresa como núcleo-origen para llegar a las personas trabajadoras es correcto.
- Estoy de acuerdo en que situando el foco en la empresa podemos llegar a la persona y al territorio, desde la consideración de proyecto experimental, pero creo que es importante, aunque sea en un segundo estadio, tener en cuenta también a las personas. Las diferencias entre empresas pueden hacer que queden fuera del proyecto y no tengan la oportunidad de participar muchas personas muy interesadas y comprometidas en su propio proceso de desarrollo.
- No olvidar en un segundo plano a las personas. ¿Qué suponen los retos actuales en las personas? ¿Cómo podemos alinear un desarrollo profesional ambicioso y competitivo con un desarrollo personal saludable? Cómo conseguir adaptar las capacidades del ser humano a una evolución del mundo empresarial y profesional a un ritmo trepidante sin morir en el intento.
- ¿Cómo puede acompañar la Administración a las personas que están motivadas con el cambio, cuando la empresa no está en ese contexto?
- Participantes: partimos de empresas comprometidas para trabajar estos ámbitos internamente. No centrarlo sólo en los jóvenes que se incorporan al mercado laboral sino tener en cuenta también a las personas que están actualmente en activo, que puedan tener +50 años y cuya perspectiva de permanecer activos es todavía de muchos años.
- Queremos matizar que no estamos de acuerdo en reducir el tema al empleo juvenil, ya que, por un lado, los jóvenes de hoy serán los adultos del mañana, y, por otro lado, porque queremos conseguir la mayor diversidad e integridad posibles.

- En mi opinión, focalizar “en las nuevas generaciones” no debe ser “exclusivista”. La perspectiva debe ser para el “empleo” (del territorio), que obviamente tendrá diferentes aproximaciones en función de los diferentes colectivos.
- La única duda es si en este planeamiento, en el que referimos de que el cambio generacional trae consigo una vivencia distinta del sentido de la vida, nos centramos en el sentido de los que están con el cambio generacional y nos olvidamos de los que no han hecho el cambio (población que debería de seguir aportando, que se puede ver excluida de la nueva dinámica por tener mayores dificultades de adaptación).
- La duda que no termino de ver es si el planteamiento es centrarse en la Juventud o en toda la población en activo. Considero muy importante el compromiso intergeneracional, de ahí que creo que el proyecto debe abarcar a toda la población, y también a toda la población activa y no sólo a la de cualificación alta, no olvidándonos de las personas en dificultades de acceso al mercado laboral.

Tipología de empresa

- No se ha concretado tipología de empresa a participar, importante que pueda ser por tamaño, sectores, tipología... representativa del territorio.
- Concretar empresas que van a formar parte del experimento (sectores diversos, tamaños diversos, y zonas geográficas concretas)
- Incidir en que los proyectos experimentales se hagan en marco empresarial que sea representativo de la realidad gipuzkoana (empresas de diferentes sectores y de diferentes tamaños) que habilite que estos proyectos experimentales sirvan de referencia y sean replicables.
- RETO: Conseguir que las empresas sigan la senda marcada por la Administración. ¿En qué tipo de empresas se pondría el foco? ¿Descartamos pequeñas? ¿No perdemos perspectiva?

Dimensión internacional

- Muy interesante buscar referencias a nivel internacional que nos puedan servir de guía.
- Estaría bien analizar proyectos similares realizados en otros lugares que puedan resultar inspiradores.

Metodología de trabajo

- ¿Qué mecanismos tiene y quiere emplear la Administración Foral para que las empresas estén alineadas con los retos del Territorio?
- Concretar retos y poner el foco en cuestiones concretas (formación continua, conciliación, etc).
- Para garantizar la eficacia, a quien lidere el proyecto le exigiríamos un “control” en el proyecto, es decir, un dimensionamiento del proyecto a la zona de influencia.
- El cambio debe venir de arriba. Propiedad y dirección en la empresa. Y de abajo, la educación. Si pretendemos tener una serie de valores en el futuro, una forma de hacer las cosas, una filosofía de trabajo... hay que empezar desde el sistema educativo. Se me antoja complejo cambiar la cultura de todo un territorio atacando únicamente la parte presente. Entiendo que se debe trabajar la parte presente (empresas) y la parte futura (jóvenes).
- Desarrollar personas que desarrollan empresas. Son las personas las que cambian las cosas a través de la mejora y la innovación.

- El sentido del empleo (que debe diferenciarse del trabajo) debe “integrar” tres extremos: el ámbito económico; el ámbito del desarrollo profesional; el ámbito de la socialización y el servicio a la sociedad. Donde el desarrollo vital de cada persona irá “repensando” y “materializando” el equilibrio entre estos ámbitos (y el modelo de empresa debe ser capaz de “responder”). Estos tres extremos suponen el desarrollo de las personas (integradas en la empresa y en el territorio).
- Es difícil de concretar sin partir del “consenso previo” de todo el grupo de trabajo. Y, sin fijar plazos previos, sin fijar recursos,... En cualquier caso, se podrían “adelantar” algunas características de la “experimentación”:
 - ser agentes “comprometidos”. Será fundamental la elaboración de mapas (quién y qué). Hay que “llamar” a todos pero... (eso sí: no todos en todos los sitios)
 - Universidades: generadores de conocimiento y dinámica de evaluación integral de la experimentación
 - Internacionalización: identificar buenas prácticas y visibilizar la experimentación
 - Aunque el enfoque debe ser integral, debe centrarse en aquellos apartados con “capacidad de incidir” (y, en el resto, actitud “propositiva”).
 - Su “desarrollo” no debía ser una iniciativa “paralela”, sino que debía integrar la experimentación en el “día a día” (gestionar la complejidad).
- Requiere de un acercamiento a la profundización en el entendimiento de las expectativas de calidad de vida y calidad de vida laboral, de conciliación, sostenibilidad, e implicación de las personas en el crecimiento e innovación del territorio.
- Tenemos que hacer empresas atractivas. Hay que cambiar la filosofía, la forma de entender las empresas. Para mí es una forma de vivir, que se basa en hacer una cultura diferente.

Temas para abordar

- Consideramos que debe abordar al menos las siguientes líneas: el empoderamiento de las personas; el impacto social del trabajo y de la persona trabajadora; garantizar el aprendizaje y la difusión a lo largo de toda la vida a la hora de acceder al empleo.
- El ámbito del empleo es la empresa. Por ello, en las empresas 5.0 se deben promover contextos favorables al empleo de calidad (ver las características de EUROFOUND), que integren a las personas, la tecnología y las formas de organización, con un compromiso con el impacto social. Lo relacionado con el tercer punto, por ejemplo: el ámbito económico (salarios dignos); el ámbito del desarrollo profesional (aprendizaje, carrera profesional, mapa de valores, fórmulas participativas); y el ámbito social (corresponsabilidad y valor social compartido).