



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

TRABAJO DEL FUTURO
MEMORIA DE LA REUNIÓN N°5

17/12/2020

Contenido

1. Programa	3
2. Listado de asistentes	3
3. Bienvenida	4
4. Apuntes metodológicos y de dinamización	4
5. Ponencia de Charles Leadbeater	6
6. Dinámica de deliberación en grupo	18
7. Cierre de sesión	21
8. Anexos	23
a. Presentación utilizada durante la sesión	23
b. Documento de trabajo Nº 5	26
c. Lecturas recomendadas por Charles Leadbeater	28
d. Resultado de la dinámica	29

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

Modalidad virtual, 17 de diciembre de 2020, 17h-19h

1. Programa

Horario	Tema	Presenta/dinamiza
17:00 - 17:15	Bienvenida y marco general del proceso	Jabier Larrañaga. Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural Miren Larrea. Investigadora de Orkestra- Instituto Vasco de Competitividad
17:15 - 17:55	La persona en el centro de la empresa: "¿Qué es el buen trabajo? Tres cosas que los gobiernos deberían hacer y tres que no deberían"	Charles Leadbeater. Asesor y autor de numerosos libros sobre estrategias de innovación
17:55 - 18:55	Dinámica en grupos para integrar los aprendizajes derivados de este enfoque, en el proyecto experimental sobre el trabajo del futuro	Miren Larrea
18:55 - 19:00	Cierre de la sesión y presentación de los próximos pasos	Jabier Larrañaga

2. Listado de asistentes

- Jabier Larrañaga
- Amaia Legorburu
- Anabel Yoldi
- Gorka Zubillaga
- Ander Arzelus
- Isabel Busta
- Eva Cuenca
- Iker Estensoro
- Jon Gurrutxaga
- Andoni Isasti
- Gorka Artola
- Nerea Urcola
- Sebas Zurutuza
- Joseba Amondarain
- Iñigo Larrea
- Adrian Merino
- Ana Ugalde
- Nerea Zamacola
- Aitor Galdós
- Miren Larrea
- Ainhoa Arrona

3. Bienvenida

Abre la sesión el Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural, Jabier Larrañaga, agradeciendo “a todos por la participación” en la sesión y expresando que “no tengo duda de que será tan productivo como los anteriores”.

A continuación, da la palabra a la Investigadora de Orkestra, para que explique la agenda del día y los próximos pasos, y pasar posteriormente a la presentación del ponente experto, Charles Leadbeater.



4. Apuntes metodológicos y de dinamización

La investigadora de Orkestra recuerda que “la sesión de hoy es parte de un proceso. Y lo que ahora estamos haciendo es combinar la reflexión y la acción”, y que el objetivo es continuar con la reflexión realizada hasta ahora y pasar a la acción dentro de un proyecto experimental.

Indica que quiere mostrar el calendario para que todos tengan presente los pasos que se han dado y lo que está ocurriendo en el proceso. Muestra la [diapositiva](#) del proceso, mencionando que “haremos unas sesiones con personas expertas, para

reflexionar, y el resultado será un proyecto experimental” y que en la presentación pueden ver “el calendario y la [agenda](#) que definimos juntos”. Expone que en la sesión de hoy se tratará el tema de la persona en el centro de la empresa, y que se le ha propuesto a Charles Leadbeater “que tome este tema, pero que hable también un poco del rol de los gobiernos. Hasta ahora hemos trabajado la visión de la empresa, de la persona... y al desarrollar el proyecto este tema también será importante”.

Por otro lado, informa de que la próxima sesión se realizará en febrero, “porque vamos bien de tiempo”, y ahora “se dará un salto con la definición del proyecto experimental, y necesitaremos unas semanas para establecer las bases de ese proyecto”. Por eso, habrá más tiempo esta vez entre sesión y sesión.

Además, señala que “presentaremos después la dinámica, antes de la presentación, para que tengáis en cuenta la pregunta antes de escuchar al ponente”. Y añade que “en las próximas semanas iremos aunando aportaciones del grupo, recogidos en los documentos de trabajo (...) y los criterios marcados en Etorkizuna Eraikiz para los proyectos experimentales” y que en febrero traerán una propuesta.



Tras esos apuntes, la Investigadora de Orkestra adelanta la dinámica de trabajo de la sesión, explicando que “todos habéis recibido las [plantillas](#). Hay una para recoger respuestas individuales” porque “si no, se suelen perder muchas ideas”. Quiere trasladar la pregunta para la reflexión antes de empezar a escuchar al ponente: “cuáles son los elementos relevantes definir el papel de la Diputación Foral de Gipuzkoa en el proyecto experimental sobre el futuro del trabajo”. Explica que “en algunas de las reflexiones habéis apuntado a que este tipo de problema no se puede solucionar en el binomio empresa-persona, (...) que va a haber nuevos roles para la sociedad, y ahí habéis

mencionado varias veces a la Administración pública, pero no habíamos reflexionado sobre esto”.

Agrega que se hará una dinámica en grupos, y solicita que después se envíen por correo esas plantillas con las reflexiones. Aprovecha para informar de que a partir de ahora por parte de Orkestra también participará INV02, y que será ella quien se encargará de recoger los ejercicios individuales y grupales. Solicita, por tanto, que los resultados de la dinámica de hoy se envíen a esa persona.

La investigadora de Orkestra abre la posibilidad de aclarar dudas sobre la dinámica, pero nadie realiza preguntas. ECO5 informa de que va a tener que dejar la sesión tras la ponencia.

5. Ponencia de Charles Leadbeater

Jabier Larrañaga vuelve a tomar la palabra para presentar al ponente experto de la sesión, Charles Leadbeater. Le presenta como “una autoridad en el ámbito de la innovación y la creatividad”, autor de varios libros, de las que Jabier indica que “me ha llamado la atención *We think: mass innovation not mass production* “. Señala que “no tengo duda de que nos ayudará y aportará muchísimo su experiencia y conocimiento”. Además, indica que Leadbeater ha asesorado a empresas y gobiernos de todo el mundo y que ha escrito varios libros.

Añade que “su reflexión conecta con la idea de considerar a la persona en el centro de la empresa” y que ha colaborado con Mondragón, con Iñigo Larrea, y que se le ha podido invitar a través de ellos. Por eso, agradece a Iñigo y al ponente, a quien da la palabra.

Charles Leadbeater comienza su intervención mencionando que se encuentra en Gran Bretaña, que “voy a dar una breve charla sobre formas de pensar respecto al trabajo del futuro” y que para ello no va a utilizar ninguna presentación, sino que utilizará la cámara [enfoca la cámara a una hoja en blanco, en la que durante su exposición va añadiendo y quitando notas *post-it* para plasmar las ideas que va exponiendo].

La relevancia del marco (framing), las preguntas y el punto de vista

El ponente opina que, en el tema del trabajo del futuro, la cuestión más importante es el marco, cómo enmarcar el tema. Si se hace de manera equivocada, se darán respuestas equivocadas. Dicho de otro modo, “las preguntas que planteemos determinarán las respuestas que obtengamos. Por tanto, si planteamos respuestas inadecuadas, obtendremos respuestas inadecuadas”.



Otro elemento importante es el punto de vista desde el que miramos el tema. “Si nos ubicamos en un punto de vista, veremos únicamente eso; si lo miramos desde otros puntos de vista, tendremos una visión más compleja”

Así, señala que en su opinión “en las políticas públicas y en el debate sobre el trabajo, se suelen adoptar marcos equivocados, se plantean preguntas equivocadas, y desde puntos de vista equivocados”, y así, “llegamos a situaciones equivocadas”.

¿Problema u oportunidad? ¿Dar soluciones o crearlas?

Por eso, indica que hay que preguntarse por qué y qué queremos cuando hablamos de trabajo. Al respecto, un elemento importante para definir políticas públicas es preguntarse: “¿estamos tratando con un problema o con una oportunidad?”.

Si el trabajo se ve como un problema, se busca la solución a ese problema mediante un buen diseño de alguna medida; mientras que, si se trata como una oportunidad, se abre un espacio más amplio en el que hay que explorar las soluciones. Si se trata el trabajo como un problema, no se verá como una oportunidad.



Así, “una de las decisiones que tenemos que tomar es si es un problema para el que las políticas públicas tienen que dar soluciones, o si es un reto para la sociedad civil”. “Estas diferentes perspectivas de *es un problema, vamos a buscar una*



solución, o es un reto y vamos a buscar nuevas formas de trabajar, nos plantean cosas diferentes”.

Recalca que, si se ve como una oportunidad, la forma de abordarlo debe tener mucho de “creatividad, nuevas formas de crear oportunidades... no sólo con ofrecer soluciones, sino con buscar nuevas formas de hacer las cosas”. Pone el ejemplo de Mondragón, que plantea el reto de generar buenos puestos de trabajo. Como la naturaleza del reto es difusa, hay que “buscar soluciones en lugar de darlas”.

Una situación de incertidumbre radical

A continuación, se adentra en algunas tendencias que afectarán el futuro del trabajo [va explicando una a una mediante notas *post-it* hasta llegar a la figura de abajo]:



- La digitalización, la inteligencia artificial, que “es importante para el futuro del trabajo, pero hay muchas diferentes formas en las que la tecnología influye”, con puestos que se crean, se destruyen...

- Otro elemento relevante es “la transición verde, la transición hacia nuevas formas de trabajo más circular, más verde, que tendrá efecto sobre todo en industrias menos verdes, más contaminantes”.
- El envejecimiento de la población es otro elemento que afectará al trabajo, pero según indica el ponente, habitualmente este elemento se suele ver como un problema, y puede verse como una oportunidad.
- La urbanización es otro de los elementos que influirá, ya que, por ejemplo, “la experiencia del trabajo será diferente si estamos en una zona urbana o no, si somos jóvenes o no”.
- Y el contexto en el que esto ocurrirá también es de gran relevancia. “Vivimos en una era en que, por ejemplo, va a cambiar el mundo del comercio: antes quizás EEUU tenía más peso, y ahora China más. Y todo esto va a influir en el trabajo del futuro, en nuestra sociedad”.

Según expresa Charles Leadbeater, Euskadi es una sociedad muy concreta que tendrá que preguntarse: “en el futuro, ¿hacia dónde vamos a ir? Porque si se va a cambiar el marco, por ejemplo, hacia un marco de la descarbonización, van a cambiar muchas cosas”. Además, agrega que “la pandemia nos ha cambiado mucho la vida, y nos ha cambiado mucho el chip”.



Indica que los gobiernos están queriendo estimular la economía para generar puestos de trabajo, y están asumiendo esa responsabilidad a través del fomento de programas, ayudas, etc. Continúa: “vemos ahora que las normas del capitalismo se están reescribiendo”, y “el futuro del trabajo será resultado de todos esos factores”. Es decir,

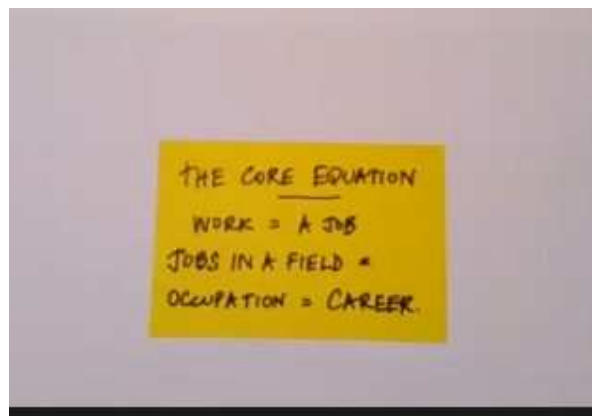
“estamos operando en una situación de incertidumbre total y absoluta. Es difícil ver lo que nos deparará el futuro, no sabemos en qué dirección tiene que ir la sociedad”.

En esta situación de incertidumbre, “no podemos planificar”, sino que las soluciones requieren de “experimentación y creatividad para explorar caminos en esa incertidumbre”. Por tanto, hay que pensar que “las políticas públicas tienen que crear soluciones, no ofrecerlas. Permitir a la sociedad encontrar las mejores soluciones”. Es decir, “tenemos que buscar un camino hacia el futuro”.

Al respecto, hay tres temas importantes que Charles Leadbeater quiere destacar.

La ecuación del trabajo

“Tenemos esta ecuación en la que el trabajo es una ocupación, el trabajo te lo ofrece alguien, hay un contrato, una relación legal, dentro de una organización”. Es un puesto de trabajo en un ámbito concreto, y esto “nos permite seguir una carrera, y nos da una estabilidad”.

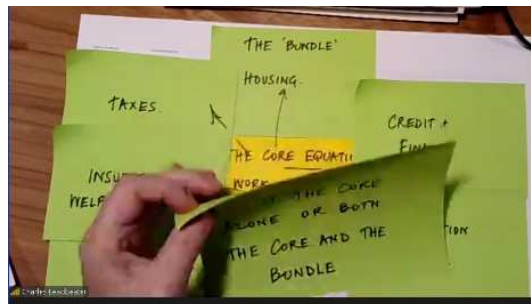


Lo importante de esta ecuación, según el ponente, es el hecho de que “crea una oportunidad, el trabajo es una mezcla de muchas cosas. Porque, tenemos un contrato, unos ingresos, y entonces es posible imaginar que podemos acceder a una casa, a una hipoteca, a un lugar donde vivir. Y también que vamos al banco y nos dan crédito para financiarnos. También que disponemos de dinero para consumir ocio, podemos comprar cosas en el mercado, o ahorrar para una pensión, y pagar nuestros impuestos”.



El profesor plantea esa forma de pensar en el trabajo. “Si pensamos en la relación de trabajo como una ocupación que nos permite tener un sueldo, una carrera... lo importante (...) es todas esas cosas que [el trabajo] hace posible. Esa relación entre el trabajo y todas las otras cosas. Eso es lo importante. No estamos hablando solo del trabajo, sino de la relación del trabajo y todas esas cosas”

Por tanto, en cuanto a las políticas públicas, hay que pensar “si nos vamos a centrar en el trabajo en términos de contrato (...) o si en todo lo demás también”



Pone como ejemplo un elemento que, según Leadbeater, es importante para los jóvenes: la relación entre el trabajo y la vivienda. Ya que, si la ciudad donde un joven encuentra trabajo es una ciudad cara para vivir, supone un problema para esa persona. Además, señala que “entre los jóvenes, esta ecuación de trabajo como ocupación se está desmoronando. Y es un problema para las sociedades que ven que esa ecuación no funciona para el 30%”. También puede decirse que tal vez la ecuación es diferente para hombres o para mujeres “porque las mujeres pueden decir que esa ecuación nunca ha funcionado para ellas”.

“Qué ocurre cuando ese centro se desestabiliza? Se desestabilizan también esas cosas añadidas”. Si se desestabiliza el centro, la ocupación, es más difícil pagar impuestos, acceder a una pensión, etc.

De este modo, vuelve a plantear la misma pregunta como reflexión: “¿Estamos pensando únicamente en esto [el trabajo como ocupación], o en ese montón de cosas que implica el trabajo? ¿Cómo vamos a cambiar esos elementos?”. Porque en el ámbito de las políticas públicas, señala Charles, “podríamos imaginar hacer cosas diferentes en cuanto a formación, prestación por desempleo, acceso a vivienda... ”.

“¿Nos interesa el trabajo como ocupación? ¿El objetivo es crear una vida laboral? Porque puede ser mucho más que una ocupación, y así, estamos cambiando el enfoque. Si creamos una vida laboral, ésta tiene que ver con seguridad, ingresos...con el tipo de comunidad que vamos a crear”.



“Esto es la primera decisión, o el primer elemento en el que habría que pensar: ¿se trata sólo de empleo, o de una buena vida laboral, que puede implicar mucho más?”

¿Ingresos o significado?

El segundo elemento que considerar al pensar el tema del trabajo es: “¿se trata de recursos económicos, de dinero, o de significado?”. Charles Leadbeater ilustra esta cuestión con un ejemplo de unos trabajadores de una de las plantas más importantes de General Motors que cerró



en EE. UU. Según cuenta y viene recogido en un libro, la situación de la mayoría de los trabajadores que encontraron trabajo empeoró, con peores condiciones salariales; y, además, estas personas no sentían dignidad o protección. Pero incluso aquellas personas que encontraron trabajo con mejores condiciones salariales veían un déficit de significado.

La dimensión del significado en el trabajo es muy relevante, en opinión del ponente. En esta dimensión, hay “una cuestión de identidad, quién soy yo. El trabajo que desempeño es parte de lo que yo soy. Si eso se desmorona, ¿qué ocurre con mi identidad propia? Tiene que ver con a qué pertenezco, a quién veo, quién forma parte de mi círculo...”. A su vez, también tiene que ver con seguridad, y con pertenencia y esperanza. “Me siento seguro porque tengo una identidad, pertenezco a esa comunidad. Y eso me da esperanza, y una idea de cómo será mi futuro”



En opinión de Leadbeater, en general el tema del trabajo se suele enfocar de manera que “nos centra mucho en el dinero, cuando la gente lo que está buscando es significado; o no solo buscan ingresos, sino ingresos y significado”. Recuerda que uno puede encontrar trabajo y ganar mucho dinero, pero no estar satisfecho.



“Un trabajo es mucho más intangible que todo eso. Y esto es un reto para las políticas públicas (...). Las políticas públicas se centran mucho en dinero: invertimos esto en formación, damos esta ayuda como prestación para el desempleo... Pero las personas también quieren significado, dignidad, esperanza, pertenencia...”. Es decir, “va mucho más allá de un sueldo. Podemos tener éxito a la hora de satisfacer la necesidad de dinero, pero no la necesidad de significado. Hay que tener en cuenta ambos elementos del binomio: ingresos y significado”. Y para finalizar con esta cuestión, vuelve a lanzar la pregunta: “¿Estamos hablando de trabajo o una buena vida laboral, en sentido muy amplio (que enlaza con el significado de nuestra vida)?”.

¿Más puestos de trabajo o una transición mejor?

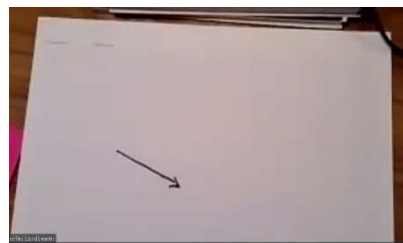
El tercer elemento para la reflexión que presenta el experto es: “¿se trata de más puestos de trabajo o de una transición mejor?” El ponente menciona a unos autores que dicen que “la tecnología siempre influirá en el trabajo, y el trabajo siempre ha sido capaz de responder. Pero esta vez es diferente, ¿por qué? Por la escala y velocidad del impacto”. Y “la escala de ese cambio es tan grande, que la que sociedad no podrá responder”. Aunque hay otras personas, según señala Leadbeater, que piensan que esto no tiene por qué ser así.



Para el experto, “el problema es la transición. Habrá tantas personas desplazadas de ese trabajo rutinario que será difícil organizar transiciones para los trabajos futuros. Lo que importa es nuestra capacidad para generar transiciones, no la creación de empleo”.

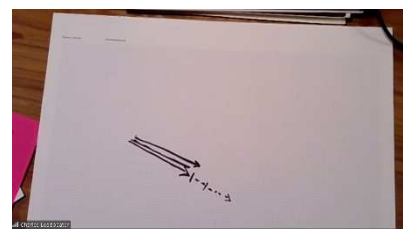
Y en eso deben pensar las políticas públicas. El ponente lo explica con una ilustración (que va dibujando poco a poco).

“Imaginemos por un momento que estamos aquí, yendo hacia abajo en la línea, y en algún punto del camino veremos que se está acabando ese proceso. E igual hay gente que sí es capaz de continuar en ese ámbito, pero no sabemos cómo”.

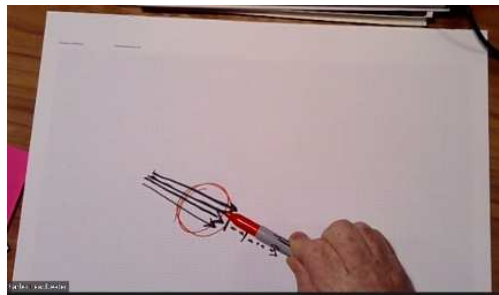


“Digamos que esto refleja la industria de la automoción. Así que un papel de las políticas públicas es establecer todo lo que sabemos de esa trayectoria, y lo que significará para las distintas personas. Entender ese proceso implica que llegará a un final y necesitamos seguir por otro camino”.

“Parte de esas transiciones implica que elegiremos algo que esté cercano al camino que estamos haciendo”. Es decir, utilizamos el conocimiento, aplicándolo a otro ámbito. “Un trabajo ligeramente diferente en el mismo mercado, que nos lleva a los lados de la línea”.

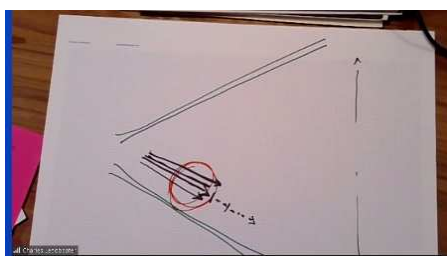


Pero el problema de este hecho es que “todos están en una situación insegura. Se está saltando de una zona insegura a otra. El problema es que para la gente que hace tareas rutinarias fácilmente automatizables, especialmente en industrias que sufrirán con



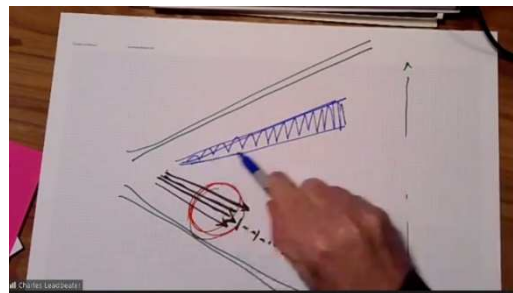
la transición verde, las posibilidades suelen ser moverse un poco de la línea... y no logran ir a otra zona con más oportunidades”. Y, además, señala Charles, en una región muy especializada es doblemente difícil encontrar algo diferente, porque puede haber mucha gente atrapada ahí.

Por tanto, sugiere que lo primero es imaginar “que tenemos un abanico mucho

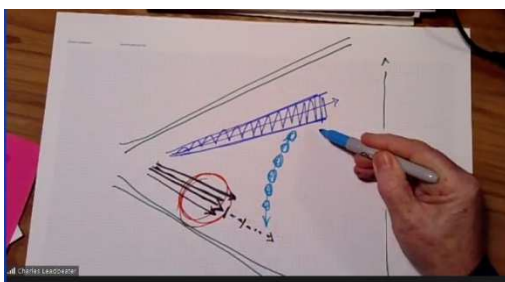


mayor para explorar. Podemos expandir esa zona a la que la gente puede acceder, imaginar nuevas formas de hacer cosas, generar nuevas zonas interesantes. De esa manera podremos identificar espacios en los que veamos que hay buenos trabajos, no rutinarios, que tienen que ver con economía circular etc. Esos son los trabajos que preferiremos”.

Y las políticas públicas deben pensar “¿cómo podemos identificar ese amplio abanico de posibilidades? Para eso tenemos que entender los valores que vamos a utilizar y compartir, cómo podremos operar en esos espacios, cómo ser imaginativos de manera más radical”.



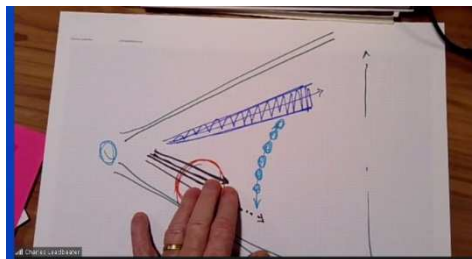
Y finalmente, hay que pensar que “ese salto es muy amplio. ¿Cómo crearemos



pasos, fases, para que esas comunidades puedan hacer esa transición? ¿qué apoyo les daremos? ¿Cuánto tiempo necesitaremos?” Y “¿quién puede hacer esa transición? Hay personas que están preparadas para eso. Pero

la mayor parte son personas que necesitan, pero no pueden. El mayor problema serían esas personas tan vulnerables, menos capaces de hacer esa transición”.

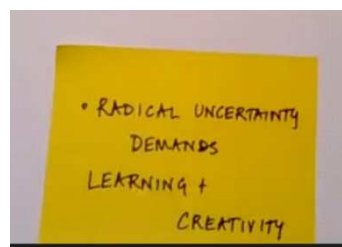
Por tanto, continúa el ponente, “si observamos el cono del futuro, podemos mapear los roles de las políticas públicas. Primero, entender dónde estamos. Si podemos ampliar ese espacio. En segundo lugar, utilizar la imaginación para identificar el abanico, identificar posibilidades realistas. Y finalmente (...) podemos marcar hitos que permitan ayudar hacer la transición, que permita dar ese salto”.



Por eso, para hacer ese proceso, Leadbeater señala que lo que “necesitamos es una especie de instituciones de la transición” que puedan promover “programas de empleo, de inversión, una especie de consejos de transición dentro de las industrias, que ayudarán a hacer esa transición colectiva. Creo que esa es una función de las políticas públicas para ayudar a las personas a que den ese salto”.

Resumen

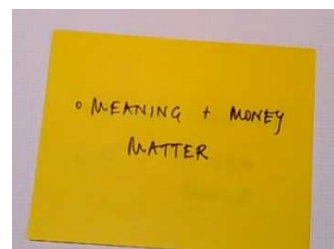
Para finalizar, el ponente realiza un resumen de su ponencia. “Si estamos en situación de incertidumbre radical, tendremos que utilizar ese aprendizaje colectivo y creativo para solucionar problemas. No lo haremos desde compartimentos, no sabemos qué ocurrirá, tiene que ser un proceso de colectivo de aprendizaje”.



“Hay que pensar más allá de los empleos, en una buena vida laboral de manera holística, no solo en la ocupación, sino en la contribución a las personas. Y la relación del trabajo y todos esos elementos que acompañan”.



Y hay que pensar en “el significado del trabajo. Porque el significado importa”: la seguridad, la confianza, el orgullo, autonomía... “sentirse parte de algo, la sensación de pertenencia es muy importante”, y “tiene que formar parte de las políticas públicas”.

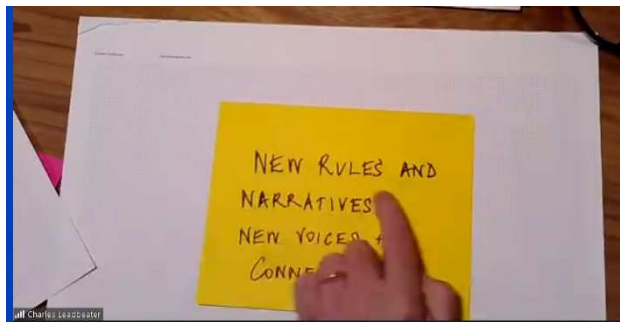


“Y finalmente, tener muchas capacidades como región para ayudar a las empresas, al sistema educativo, a las personas... a hacer esa transición”. Al respecto, menciona que el tema de las transiciones y el futuro del trabajo es un tema en el que se está trabajando mucho, por ejemplo, en Oxford.



El experto señala que “esto marcará el futuro de la región de Euskadi”. Opina que en Euskadi ya hay instituciones “fantásticas, bien adaptadas, que ayudarán en esas transiciones”, y menciona el trabajo que ha hecho Mondragón, que, en su opinión, constituye una “pedagogía extraordinaria, brillante, y que ayudará a las transiciones”.

Por último, Leadbeater introduce una reflexión relacionada a los cambios que ha supuesto la pandemia, que ha traído una “disrupción enorme en la sociedad”. Cree que, aunque en algún momento volveremos a la normalidad, “tenemos hambre de nuevas normas, las personas están buscando nuevas leyes y narrativas, nuevas voces”. Y aquí, “la cuestión es quién tiene voz”. Indica que hay muchos debates que se están produciendo (el *Green New Deal*, o la renta básica universal...), que implican muchas maneras de plantear el debate sobre el trabajo, y “la cuestión de quién tiene voz en este debate es importante”.



En esta situación, “una de las responsabilidades de las políticas públicas es demostrar claramente que hay una solución mejor que es posible”, y añade que “de verdad creo que es así”. Además, cree que “en Europa hay lugares en los que las personas están deseando una transición verde que termine con estas industrias pesadas, con grandes emisiones de carbono”, y “los robots asumirán muchos trabajos rutinarios, y hay gente que está deseando que eso ocurra”.



Opina que “es verdad que el futuro es incierto”, pero que parte de la población “está deseando que eso ocurra”. Sin embargo, también hay una parte de la población, un 30-40% de la población, “que cree que el futuro no tiene nada que ofrecerles, y es importante decirles que sí”, y que ellos tendrán una voz.

Finaliza su exposición señalando que en Euskadi hay una gran oportunidad “porque es una sociedad creativa y ha ido a lugares más profundos en sus reflexiones”

Tras la presentación de Charles Leadbeater, la investigadora de Orkestra toma la palabra para abrir la posibilidad de hacer preguntas al ponente. Dos personas agradecen y felicitan la ponencia al experto, indicando una que “estaba clarísimo”, y la otra: “desde mi punto de vista también, muy de acuerdo, muchas gracias, una presentación muy inspiradora; incluso el formato, fácil, claro,... muchas gracias”.

Nota: el ponente comparte algunas referencias y recomendaciones de lectura en el chat de la reunión mientras los participantes deliberan en grupos más adelante. Se han recogido en el anexo las recomendaciones realizadas.

6. Dinámica de deliberación en grupo

La investigadora de Orkestra explica la [dinámica](#) y destaca que hay gente de la Diputación, otras personas con visión de la empresa, algunos de la universidad... y que se trata de ver entre todos “¿qué se le pediría a la Diputación como Administración pública en todo este proceso del proyecto experimental?”

Los participantes pasan a deliberar en grupos, por 45 minutos. Después, regresan al plenario.

La investigadora de Orkestra toma la palabra e indica que se hará una ronda rápida en la que los portavoces de los grupos compartirán los resultados de sus reflexiones, y que se le ha pedido a Charles Leadbeater que comparta su reacción a lo escuchado.

Los portavoces de los cuatro grupos comparten los resultados de sus reflexiones (recogidos en las [plantillas](#)).

ECO19 indica que “nosotros como grupo hemos definido tres puntos”:

1. “Construir in enfoque de misiones, coger un enfoque de tener retos ambiciosos. Que no sea un proyecto puntual, hay que darle sentido, establecer por qué es importante para la sociedad, las empresas... Además, identificar, conectar, implicar a agentes, identificado retos y co-creando soluciones, (...) conectar, coordinar, implicar...”. Y “no sólo acciones concretas, sino un portafolio de proyectos” y “también acciones de sensibilización a las personas, las empresas, el sistema educativo”. Igualmente, “dar continuidad y escala. Múltiples proyectos para actuar, evaluar, dentro de un programa más abierto en que vamos experimentando. A eso le hemos llamado, misiones”.
 2. “Simplificar la relación con la Diputación y alinear diferentes políticas e iniciativas de distintos niveles de la administración pública que sean competentes en las áreas de actuación (educación, empleo...). Se trata de movilizar recursos...”. Por tanto, “coger ese rol de alinear que puede venir del mundo público”.
 3. “Y cambiar modelo de financiación de los proyectos, desde un enfoque de convocatoria de ayudas a proyectos aislados y de corto plazo a un enfoque de financiación más amplio, adaptativo y a largo plazo”.
- “Es una carta a los reyes magos”, finaliza.

A continuación, ECO9 comparte los resultados de su grupo. Adelanta que se han basado en dos elementos, “por un lado, en el tema de las transiciones, y por otro, en el concepto de que el trabajo no es sólo dinero”. Y señala que “hemos hecho una reflexión sobre cuál debería ser el rol de la Diputación para desarrollar esa transición o para activarlo como apoyo”.

“Uno puede ser el de identificar los riesgos existentes. qué puestos de trabajo pueden desaparecer, identificar esos riesgos desde una especie de semáforo. Y viendo qué oportunidades puede haber en el mundo del trabajo, qué huecos y necesidades hay en el ámbito del trabajo. (...) Identificar riesgos y oportunidades, y que la Diputación ayude ese camino, que cree un sistema”, especialmente para las pequeñas empresas, agrega.

“Otro es el de la formación para impulsar la transición, formar en algunas capacidades transversales sería de ayuda. Capacidades técnicas, competencias tecnológicas generales, pero también otras capacidades. Estaba en la base de la presentación hoy la idea de la incertidumbre y la capacidad de la creatividad... que se

trabaje esto en las nuevas generaciones, y que se fomente en la sociedad, no sólo en las empresas, las instituciones”.

“Y, por otro lado, que el trabajo no sólo es dinero. Cómo sensibilizar, cómo fomentar esa identificación en esta situación de incertidumbre, cómo fomentar la identificación de las personas con el trabajo, para que tengan reconocimiento. Y desarrollar esto puede ser algo que puede hacer la Diputación”.

Agrega que han mencionado otros roles, pero que esos eran los principales.

ECO6 comparte los resultados de la reflexión de su grupo:

- “Generar proyectos de transformación y socializarlos, para que sean referentes para otros”.

- “Proyectos con sentido que dejen ver la contribución de las personas, y para eso la participación es un tema fundamental”

- “Hacer pedagogía de ese cambio y transformación”

- “Facilitar lo que tiene que ver con lo laboral y lo personal, y la Administración como líder de esa transición”.

- “Ha habido también un debate sobre no entender en el camino la Administración como un cajero” y “generar un compromiso”.

- “Que, en estos momentos difíciles, las instituciones, y la Diputación, den ejemplo de acuerdos, y (...) pasar de actitudes más de competición a más de colaboración por la búsqueda de un bien superior”, y menciona la distancia entre la patronal y los sindicatos.

- “Proyectos que potencien la incorporación de la mujer en puestos de mando”.

- “Reparto equitativo de la renta, que la brecha salarial sea lo mínimo posible”

- Y “vertebración del territorio a través de las agencias de desarrollo”.

ECO18 señala que su grupo ha hecho la priorización siguiente:

1. “Marcar el rumbo o el destino deseado para el trinomio persona – empresa – territorio a partir de un diálogo generativo entre todos los actores. La Diputación es, de alguna manera, el actor que más legitimidad tiene para marcar este rumbo o destino”.
2. “Esa legitimidad para ser el que marca el rumbo y el destino deseado obliga a la propia Diputación a ser coherente consigo mismo y a actuar como incentivador.

Incentivar, sensibilizar, proponer y traccionar a los actores orientando toda su acción en este mismo rumbo”.

3. También “implica tener una responsabilidad sobre el conjunto, velar por el equilibrio dentro del trinomio, e impartir justicia en el conjunto, ejerciendo de árbitro reconocido por todas las partes”. “Y hemos añadido otros dos posibles papeles, quizás mirando más a la ejecución de otros actores supraterritoriales”:
4. “Hacer posible esta experimentación a través de la gestión, actuando como elemento aglutinador en caso de que se necesiten aumentar las masas críticas, y con financiación, si fuera necesario”.
5. “Integrar entidades supraterritoriales a las que necesitemos, actuando de portavoz, de representante del conjunto del territorio, y siguiendo con el hilo de ser identificado como actor con mayor legitimidad para hacer esto de manera equitativa, justa y equilibrada”.

Tras la exposición de las reflexiones grupales, la investigadora de Orkestra invita a Charles Leadbeater a compartir alguna reacción. El experto aclara que no ha podido seguir bien las exposiciones, pero que sí le gustaría recalcar la idea de que “sólo hay una solución colaborativa. No hay una para las empresas, otra para las personas, u otra para las industrias. Necesita ser colaborativa” y “los líderes de la región deben liderar a las personas en procesos de exploración y aprendizaje, y en cierto grado, de toma de riesgos.”. Finaliza diciendo que las soluciones, los pasos que se vayan dando, “deben ser colectivas”.

7. Cierre de sesión

Para cerrar la sesión, Jabier Larrañaga agradece al ponente, mencionando que ha sido “una exposición muy interesante, con ideas muy claras, y la verdad es que ha sido muy interesante”. Agradece asimismo a los participantes, por su tiempo y aportaciones, y expresa que “vamos construyendo entre todos poco a poco”.

Continúa haciendo referencia a las palabras del ponente: “el ponente decía en su exposición ‘tenemos que hacernos las preguntas correctas’”, y sugiere que entre todos deberíamos atrevernos a hacer las cosas de manera distinta. El Diputado hace referencia también a la idea de que “si buscas resultados distintos no hagas siempre lo

mismo”, y por eso, sugiere que “tenemos que incorporar aspectos de innovación, experimentación, en la Administración, y creo que este proyecto tiene bastante de experimentación y de hacer las cosas distintas”.

Continúa señalando que “tenemos el reto de escuchar, con mayúsculas (...) y a la vez incorporar a las personas, la sociedad, a ese trabajo de co-creación, que se dice fácil, pero que en sí mismo es un reto. Y con algo fundamental, con una visión a largo plazo. Estas cosas llevan su tiempo y ese espacio de co-creación es de incertidumbre, de dudas, de apuestas, de cosas que no salen como esperabas”, pero hay que seguir adelante y creer en ello. Y “nosotros creemos, y esto está integrado en Etorkizuna Eraikiz”, que como indica, incorpora esos elementos de experimentación.

Vuelve a agradecer a todos los participantes y agrega: “tenemos retos importantes, pero tenemos que afrontarlos con optimismo y con ánimo constructivo”. Tal y como anteriormente había apuntado la investigadora de Orkestra, señala que “el próximo hito será en febrero y ahí definiremos las bases de ese proyecto experimental”, que deberá incorporar los componentes propios de Etorkizuna Eraikiz, como la visión internacional, la investigación, etc. “y en febrero empezaremos a andar y a visualizar ese proyecto”.

Se despide deseando a todos unas felices fiestas.

8. Anexos

a. Presentación utilizada durante la sesión



Grupo de Deliberación sobre el Trabajo del Futuro
17/12/2020

ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank



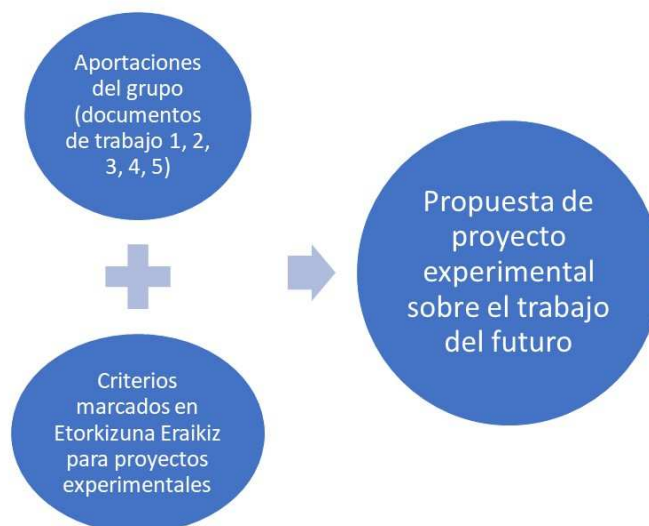
Resultados de la dinámica sobre el *qué* y el *cómo* del proyecto

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

Proceso para la definición del proyecto experimental



Dinámica de trabajo

- Durante la presentación:
 - Apuntar en la Plantilla 1 que se habrá recibido por correo electrónico aquellos elementos que se consideren interesantes para poder **definir el papel del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación Foral de Gipuzkoa y Etorikizuna Eraikiz en el proyecto experimental sobre el futuro del trabajo en Gipuzkoa**
- 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 Plantilla 2 (es suficiente con que una persona del grupo escriba esta lista).
- Después de la presentación:
 - Enviar, cada participante, la Plantilla 1 completada a ainhoa.arrona@orquestra.deusto.es
 - Enviar, una persona por grupo la Plantilla 2 completada con la reflexión del grupo a ainhoa.arrona@orquestra.deusto.es

Plantilla 1: reflexiones individuales

Elementos relevantes para definir el papel de la Diputación Foral de Gipuzkoa en el proyecto experimental sobre el futuro del trabajo

-
-
-
-

Plantilla 2: reflexiones del grupo

Elementos priorizados por el grupo a la hora de definir el papel de la Diputación Foral de Gipuzkoa en el proyecto experimental sobre el futuro del trabajo

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

b. Documento de trabajo Nº 5

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del
futuro: Documento de Trabajo nº 5

Este documento de trabajo da continuidad a los cuatro anteriores, integrando los resultados de la deliberación realizada en la sesión del 19 de noviembre de 2020. En los anteriores documentos se perfiló un marco general que establecía la digitalización y la economía verde como dos de las grandes tendencias que van a afectar al futuro del trabajo y la necesidad de conectar la competitividad de las empresas y el desarrollo de las personas trabajadoras como uno de los retos para que Gipuzkoa mantenga su actividad productiva. La confluencia de todos estos factores apuntaba hacia la necesidad de pasar del binomio persona trabajadora – empresa a trabajar en el eje persona trabajadora- empresa- territorio.

Partiendo de este marco, el 19 de noviembre se trabajó sobre propuestas concretas para un proyecto experimental que permita pasar de la reflexión a la acción en este ámbito. Este trabajo estuvo inspirado por la presentación de un ejemplo concreto de cómo MCC, como parte de un proyecto de desarrollo territorial/ comarcal (Debagoiena 2030), ha abordado el futuro del trabajo.

Con vistas a generar un proyecto experimental viable, en este documento se han combinado por una parte las aportaciones de los participantes en el grupo de deliberación y por otra, las consideraciones del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural en el marco de Etorikizuna Eraikiz.

Las características que desde el Departamento se plantean para la viabilidad del proyecto son:

- a) El proyecto debe estar integrado en el marco general de Etorikizuna Eraikiz, y más concretamente, en las dinámicas emergentes en el ámbito de las transiciones del sistema productivo hacia una economía verde y digital. Teniendo en cuenta que hay estrategias de transición que se están definiendo ahora, el proyecto experimental del Departamento se planteará como un proceso abierto para el que se planificará un primer año de actividad y que se reconfigurará (si fuera necesario) de forma sinérgica con el resto de los proyectos de Etorikizuna Eraikiz en el futuro.
- b) Siguiendo las características de los proyectos experimentales de Etorikizuna Eraikiz, el proyecto tendrá una orientación a la experimentación, es decir, al aprendizaje desde la práctica. Para ello se integrará en el proceso al menos un equipo de investigación de una de las universidades con sede en Gipuzkoa y se generará un consorcio que permita desarrollar el proyecto de forma colaborativa entre la Diputación y otros agentes del territorio. El proceso deberá, además, tener una dimensión internacional que permita aprender de otras experiencias y compartir los aprendizajes en otros ámbitos.

Con estas características generales, la siguiente es una síntesis de las aportaciones del grupo de deliberación, recogida en el Anexo 1.

- a) El proyecto abordará de forma específica la construcción de un vínculo entre la agenda política y el compromiso ciudadano en torno a las **grandes transiciones** a las que nos enfrentamos. Para ello se definirá la misión del proyecto en el marco de un **enfoque sistémico territorial**, que podría generar una marca de **Gipuzkoa como marca empleadora**. Sin embargo, una vez establecido este marco, el proyecto abordará **transiciones concretas** en las que la administración pública jugará un papel de orquestación del conjunto.
- b) El proyecto incluirá un proceso de definición de los **perfiles profesionales y competenciales** requeridos en el futuro. Sería interesante contar con una herramienta que permita medir el peligro de obsolescencia que pueda tener un puesto de trabajo.
- c) El proyecto articulará la colaboración público-privada entre Diputación, centros de formación y empresas para contar con un diagnóstico compartido sobre cómo Gipuzkoa puede responder a la necesidad de los perfiles definidos. Estas relaciones se enmarcarán en un proceso de clarificación de la gobernanza en Gipuzkoa y compaginarán la rentabilidad de las empresas con el compromiso con el territorio.
- d) El proyecto tendrá como **foco central a las personas**, teniendo en cuenta de forma explícita perfiles de baja y alta cualificación. Se entenderá a la persona trabajadora en el marco del **eje persona-empresa-territorio**, lo que implica entender el trabajo como eje central de nuestro **desarrollo vital y comunitario**. Sería interesante experimentar con la idea de “**cuenta personalizada de aprendizaje**”. Ello debería ayudar a entender mejor cómo desarrollar procesos de **recualificación y reposicionamiento** de personas en la sociedad y el ámbito laboral. Estos procesos deberían integrar también procesos compatibles con el trabajo y no estar orientados exclusivamente a personas dedicadas en exclusiva al estudio

c. Lecturas recomendadas por Charles Leadbeater

Texto que el ponente deja escrito en el chat de la reunión:

Algunos enlaces a materiales que pueden resultarle interesantes:

Un libro sobre Janesville, población donde estaba la factoría de General Motors que cerró. Es un buen retrato de cómo un cierre así hace implosionar una comunidad y en el que se explica por qué el trabajo que la gente obtiene después no es tan satisfactorio como el que venían realizando hasta entonces:

<https://www.goodreads.com/book/show/33665908-janesville>

Un video de Penny Mealy, en el que explica su trabajo para comprender las transiciones laborales, cómo pueden ser abordadas y a quiénes le resulta muy difícil realizarlas con éxito: <https://www.youtube.com/watch?v=pMKwlysT23Y>

Un informe reciente sobre “viaductos” de transición que pueden ayudar a los trabajadores en mayor riesgo a realizar transiciones hacia trabajos o puestos menos vulnerables a la automatización y a la transición verde: <https://www.nesta.org.uk/report/mapping-career-causeways-supporting-workers-risk/>

Por último, uno de los economistas más interesados en las transiciones laborales es Chris Pissarides, del Instituto para el Futuro del Trabajo, de la Escuela de Economía de Londres (Institute for the Future of Work at the London School of Economics). Hay mucho material en su sitio web acerca de las transiciones laborales, etc.: <https://www.ifow.org/programmes/transition>

d. Resultado de la dinámica

REFLEXIONES INDIVIDUALES

Elementos relevantes para definir el papel de la Diputación Foral de Gipuzkoa en el proyecto experimental sobre el futuro del trabajo

- El objetivo fundamental de la Diputación podría ser el de generar un ecosistema que propicie la transformación multidisciplinar para abordar la transición al futuro del trabajo.
- Convendría concretar las acciones a abordar en cada uno de los capítulos: empresas / ciudadanía general/ educación así como por colectivos personas con previsión de quedarse sin contenido de trabajo /personas en activo/ mujeres/ jóvenes / nuevas generaciones
- Deberían identificarse los planes de acción cruzando los capítulos y los colectivos, centrando los objetivos.
- Transversalmente convendría identificar las competencias para intentar lograr que se desarrollen las capacidades de creación, capacidades creativas y de resolución de conflictos que posibiliten esa transición.
- El trabajo como fuente de un bienestar y en definitiva las políticas públicas como motores para acercar a la población a ese bienestar, transformando el sistema de valores y de capacidades para poder adaptarse a una realidad cambiante y a la impermanencia.

-
- Las personas buscamos más que ingresos o significado: Identidad, seguridad, esperanza, dignidad y pertenencia
 - No pensar sólo en el trabajo en términos de ocupación
 - Cuidar las desigualdades
 - Crear instituciones de transición, programas de inversión
 - Utilizar la creatividad para superar la incertidumbre/aprendizaje colectivo

-
1. Marcar el rumbo o el destino deseado para el trinomio persona – empresa – territorio
 2. Incentivar y sensibilizar a los actores orientando toda su acción en este mismo rumbo
 3. Vigilar e impartir justicia en el conjunto, ejerciendo de árbitro reconocido por todas las partes
 4. Actuar como elemento aglutinador en caso de que se necesiten aumentar las masas críticas
 5. Ser portavoz y representante ante entidades supra-territoriales a las que necesitemos involucrar

-
- Tal y como lo indica Charles Leadbeater, además del dinero, la experiencia/el propósito.
 - La Diputación, de ser “cajero automático” a agente que **traccione, apoye proyectos inspiradores**. A largo marque tendencias. Apoyo a la transformación
 - Instituciones de la transición. Que aglutine y trabaje de forma interdepartamental y con diferentes agentes. A todos nos va a tocar **renunciar, y llegar a acuerdos**,
 - Clave la participación. Sin la participación, no es posible. Participar es asumir responsabilidad. Mandos más participativos y personas que quieran asumir. **Compromiso persona y compromiso empresa-territorio. Responsabilidad y madurez.... PEDAGOGÍA...**

PROYECTOS/ PARTICIPACIÓN /PEDAGOGÍA /GENERAR PROYECTOS /INTEGRAR LO LABORAL Y PERSONAL

-
- El papel de DFG
 - Establecer un nivel alto de ambición. Enfoque de misiones (retos importantes para la sociedad)
 - Identificar y conectar diferentes agentes necesarios para resolver el problema/aprovechar la oportunidad.
 - Dar continuidad y escala. No proyecto puntual sino múltiples proyectos para aprender, evaluar y volver a actuar en ciclos rápidos en un marco de programa abierto y a largo plazo.
 - Simplificar la relación de los agentes con la DFG buscar cómo alinear diferentes políticas e iniciativas desde distintos niveles de la administración pública (local, provincial, Euskadi...)
-

- Trabajar por dinero o por un propósito. Creo que es importante que las personas se sientan parte de un proyecto y que este proyecto tenga un propósito claro. Que sientan que su trabajo tiene un sentido.
 - Para las personas cada vez es más importante su vida personal. No viven para trabajar. Quieren tiempo para poder “vivir”. En ocasiones, ponen pro el tiempo al dinero.
 - Creo que es importante que las personas integren con naturalidad su vida persona con su vida profesional apoyándose en medidas de conciliación y flexibilidad, entiendo el trabajo como un proyecto y no como un espacio al que se va a “hacer cosas”.
-

- Papel de impulsor y aglutinador en la definición de un(os) propósito(s) compartido(s) **en relación al trabajo del futuro** comprometiendo, en su definición, a todos los agentes sociales que representan a la pluralidad gipuzkoana.
- Sensibilización al conjunto de la sociedad cara a la consecución de lo(s) propósito(s) definidos (seguramente este(os) propósito(s) inciden en la necesidad de conseguir que seamos una sociedad que se sabe adaptar y que tiene una capacidad mayor que el resto de sociedades a salirse de la zona de confort y esto es algo que, si no surge de una reflexión compartida y una posterior sensibilización, difícilmente lo vamos a conseguir).
- Impulsar la concreción y seguimiento de su cumplimiento con unos objetivos a corto, a medio y a largo plazo (esto es algo en lo que necesitamos, más que nunca, persistencia -> fundamentalmente pensando en los objetivos a largo plazo).
- La Diputación debe de jugar ese complicado papel de equilibrio de tal manera que corrija y aísle los intereses particulares (que sin lugar a dudas se van a dar -> empresas, asociaciones, ...) para dar respuesta a ese(os) propósito(s) compartido(s).
- En su ámbito de decisión y acción, desde mi punto de vista, la Diputación deberá de legislar y generar un marco normativo que posibilite la consecución de ese(os) propósito(s) compartido(s).

REFLEXIONES DEL GRUPO

Elementos priorizados por el grupo a la hora de definir el papel de la Diputación Foral de Gipuzkoa en el proyecto experimental sobre el futuro del trabajo

1. **Generar proyectos de transformación y socializarlos para dar ejemplo**
2. Proyectos con sentido que dejen ver la contribución
3. **Participación**
4. Hacer **pedagogía**
5. **Integrar lo laboral y lo personal**
6. La administración tiene que liderar esa transición
7. **No entender la Administración como cajero**
8. Generar un **compromiso**
9. Apoyo de las instituciones, que haya una **alineación**
10. Que los elementos políticos se pongan de **acuerdo** y pasen de la competición a la **colaboración** (sindicatos- patronal)
11. Proyectos que **potencien la incorporación de la mujer en puestos de mando**
12. El reparto equitativo de la renta – que no haya brecha de la renta. **Brecha salarial mínima posible**
13. **Vertebración como territorio a través de las agencias de desarrollo**

1. Marcar el rumbo o el destino deseado para el trinomio persona – empresa – territorio a partir de un diálogo generativo entre todos los actores
2. Incentivar, sensibilizar, proponer y traccionar a los actores orientando toda su acción en este mismo rumbo
3. Velar por el equilibrio en el trinomio e impartir justicia en el conjunto, ejerciendo de árbitro reconocido por todas las partes
4. Hacer posibles posible esta experimentación a través de la gestión, actuando como elemento aglutinador en caso de que se necesiten aumentar las masas críticas, y con financiación
5. Integrar entidades supra-territoriales a las que necesitemos involucrar

1. Construir un enfoque de misiones (retos importantes para la sociedad).
 - Establecer un nivel alto de ambición. ...), Dar sentido, por qué es importante para la sociedad guipuzcoana (de empresas, empleos personas, estancos a adaptación continua...) .
 - Identificar, coordinar, conectar e implicar a los agentes necesarios para identificar los retos y co-crear las soluciones...
 - No solo acciones concretas, también acciones de sensibilización a empresas, personas, sistema educativo. Construir un portafolio de proyectos.
 - Dar continuidad y escala. No proyecto puntual sino múltiples proyectos para aprender, evaluar y volver a actuar en ciclos rápidos en un marco de programa abierto y a largo plazo.
2. Simplificar la relación de los agentes con la propia DFG y alinear diferentes políticas e iniciativas de distintos niveles de la administración pública (local, provincial, Euskadi...) que

sean competentes en las áreas de actuación (educación, empleo, cobertura social...) para movilizar recursos y cambiar marcos jurídicos.

3. Cambiar el modelo de financiación de los proyectos, desde un enfoque de convocatoria de ayudas a proyectos aislados y de corto plazo a un enfoque de financiación más amplio, adaptativo y a largo plazo.

-
1. En la transición expuesta en la presentación, la Diputación debería participar en su impulso
 2. Esta transición puede tener un gran peso de la tecnología y en qué puede contribuir la Diputación: la digitalización, la transición verde y las nuevas oportunidades que pueden existir entre los puestos de trabajo,
 - Transición formativa: para medir el nivel de riesgo de cara al futuro en un puesto de trabajo y el nivel de riesgo a la hora de ver los puestos de trabajo en formato autodiagnóstico en un semáforo rojo, naranja o verde, y en relación con ello, organizar una formación como si de una formación preventiva se tratara.
 - En este sentido, sería una transición personalizada, desarrollando la transición en cada puesto de trabajo.
 - Previsión de nuevos puestos de trabajo, posibles carencias y necesidades en el mundo laboral, y cómo relacionarlas con las personas que tenemos.
 - La Diputación, como colaboradora, puede acercar estos sistemas y metodologías, sobre todo a las pequeñas empresas con menos recursos (de cara a la industria de automoción para poder realizar esta transición).
 - Identificar capacidades y competencias transversales (competencia digital, etc.) en los nuevos puestos de trabajo y en las nuevas oportunidades / carencias, pudiendo la Diputación actuar como colaboradora para su promoción y desarrollo.
 - Desarrollo de otras capacidades: resiliencia, capacidad creativa, con incertidumbre
 3. El trabajo no es sólo dinero, por lo que se pueden introducir otras actividades y dimensiones existentes en torno al trabajo... seguridad, esperanza, pertenencia: qué puede hacer la Diputación en este tema. La Diputación como colaboradora de la sociedad en la generación y fortalecimiento de estos valores y en su orientación hacia el bienestar.