

Laboratorio Aragonés de Innovación y Mejora en la Gestión Empresarial

Presente y futuro de la digitalización. Los cambios organizacionales.

¿Cómo aprovechar las oportunidades de mejora en la eficiencia y eficacia organizativa que permiten las actuales TIC y las novedades que se anuncian, sobre todo en los avances de la inteligencia artificial?

Transcripción de la reunión celebrada el 26 de enero de 2021

Grabación disponible en: <https://iaf.es/lim-covid19/index.php?subtipo=220#menu>

Participantes:

Alberto Gil Costa, UNIZAR	Jorge Esteban, AEFA ARAGÓN
Ana Blanch, ARGYOR	Jorge Villarroya, INDUSTRIAS QUÍMICAS DEL EBRO
Antonio Novo, CLUSTER IdiA INNOVACIÓN	José Antonio Briz, GRANDES VINOS Y VIÑEDOS
Antonio Rébola, PANISHOP	José María García, CEOE Aragón
Armando Mateos, ITESAL	José María Gimeno Feliu, UNIZAR
Asunción San Martín, GOBIERNO ARAGÓN	José María Ruiz de Temiño, ZARAGOZA VIVIENDA
Carlos Martínez, CARTV	José Ramón Sierra, CLUSTER DE AUTOMOCIÓN DE ARAGÓN - CAAR
Carlos Oheling, FERSA	Juan Carlo Marín, AYANET
Carlos Sáenz, UNIZAR	Luis Martín, BARRABÉS.BIZ
Carmelo Pérez, CEPYME	M.ª Luisa Fernández, CLENAR ASOCIACIÓN CLUSTER AGUA
Carmen Marcuello, UNIZAR	Oscar Gracia , Consultor
Chaime Marcuello, UNIZAR	Pablo Sanagustín, NODRIZA tech
Clara Arpa, ARPA	Pedro Pardo, IAF
Domingo Franco, VERALLIA	Pedro Razquin, CLUSTER ARABIOTECH
Emilio Huerta, FUNCAS	Pilar Molinero, IAF
Enrique Sampériz, ECOMPUTER	Pilar Rivera, UNIZAR
Esther Ariza, AIRFAL INTERNATIONAL	Rafael Sánchez, IAF
Félix Gil, EFOR	Raúl Luis García González, Ernst&Young
Fernando Moraga, GRUPO HIERROS ALFONSO	Santiago Ligros, CÁMARAS COMERCIO ARAGÓN
Isaac Navarro, CONTAZARA	Sergio Mayenco, ORACHE DESINFECTION
Javier García Monedero, ELECTRONICA CERLER	Susana Val, ZLC
Javier Pardiño, BECTON DICKINSON	Vicente Salas, UNIZAR
Jesús Lacruz Mantecón, ALCÁZAR CUARTERO ABOGADOS	
Jesús López, IAF	
Jorge Calderón, DXC TECHNOLOGY	

Transcripción

Pilar Molinero

Muchas gracias Jesús

Bienvenidos todos, una vez más a una nueva sesión del *Laboratorio aragonés para la innovación y mejora en la gestión empresarial*. Hoy también, tratamos un tema de rabiosa actualidad que es la digitalización y el cambio en las organizaciones.

Si la digitalización hasta ahora la teníamos como necesaria, pero una asignatura pendiente, desde luego en estos momentos se ha hecho imprescindible. Es una ayuda, que durante el COVID es más que obligada, y que ha servido para aquellas organizaciones que la tenían impuesta, para capear un poco mejor esta profunda crisis de movilidad, económica, sanitaria y social que nos ha venido impuesta.

Como el título dice, la sesión de hoy tiene dos partes: la digitalización, una parte tecnológica que es la de digitalizar procesos y también documentos, llevar un control remoto en tiempo real. Y también tiene una parte que podríamos decir que es lógica, que son los cambios, las adaptaciones, los cambios que tenemos que hacer en las personas y en la estructura organizativa de cualquier institución o empresas, la gestión de clientes, A fin de cuentas, somos personas, y nos cuesta, (yo me pongo como ejemplo, a mí me cuesta) adaptarnos a esta tecnología y a esta forma de relacionarnos así en pantallas, pixelados, a distancia.

De todo esto se va a hablar en la tarde de hoy. A continuación, devuelvo la palabra a Jesús para que diga cómo vamos a organizar la jornada. Aunque previamente me disculpo porque en una hora tengo que conectarme a otra reunión, así que no podré quedarme hasta el final, cómo sería mi deseo.

Muchas gracias a todos por estar ahí. Espero que nos veamos en una próxima sesión
Muchas gracias. Jesús cuando quieras

Jesús López

Muchas gracias Pilar.

En primer lugar, por dar las gracias a todos los que os habéis conectado hoy, por la confianza a lo que propone el Laboratorio; que no es más que un lugar en el que vamos a poner en contacto investigaciones, universitarios, experiencias de directivos y de organismos intermedios, junto con los responsables de poner en marcha políticas públicas de apoyo empresarial

En esta ocasión hemos planteado una jornada de reflexión sobre lo que va a suponer la digitalización y el cambio organizacional en las empresas. Algunos pueden pensar que con la situación de crisis que tenemos, no está el horno para bollos ahora mismo, y que hay que abordar otras prioridades en los temas a tratar; pero desde el Laboratorio creemos que este también es momento para levantar un poco la vista y tener una reflexión a medio plazo; puesto que los cambios que se van a producir como consecuencia, precisamente de la terrible crisis que estamos sufriendo y que están padeciendo, empresas y personas, nos van a obligar, seguramente, a tener que adoptar

decisiones de estrategias que modificarán los modelos de negocio de las empresas.
variables

Para plantear la dinámica de la jornada en esta ocasión tenemos 4 intervinientes principales. Esto no quiere decir que los demás que estáis aquí no podáis intervenir, dar réplica, aportar, matizar y orientar las presentaciones que se van a hacer.

Empezaremos con la presentación de Vicente Salas que como todos sabéis es catedrático de la Universidad de Zaragoza. Quién va a hacer un análisis, un diagnóstico de la situación de las empresas europeas, las españolas y las aragonesas; en base a la publicación de una encuesta a nivel europeo (que se publica precisamente en 2020) y con la encuesta que se os ha pedido que rellenaseis (con la invitación que se os ha enviado)

Contamos también con Luís Martín, de Barrabez.biz. Todos conocemos en y sabemos de su trayectoria en el campo de la consultoría internacional. Barrabés están, día sí y día también, intentando ayudar a las empresas a posicionarse en internet, y pasar esta transición tecnológica.

Este sería el primer bloque en el que hablaremos de las necesidades de cultura y estrategia dentro de las empresas y de cuáles van a ser los dos procesos que se van a implementar con la digitalización. Y tras estas dos intervenciones, daríamos paso, a un turno de reflexión, no de preguntas; se puede preguntar, pero no es cuestión de preguntar, sino de reflexionar sobre lo que se ha dicho, sobre el método con el que queremos trabajar

A continuación, cuando terminemos el primer bloque, tomaremos el enfoque de las personas. Las personas desde el punto de vista de su impacto en la sociedad, en las organizaciones, ¿qué cambios se van a producir como consecuencia de lo que hayamos hablado anteriormente "el procesamiento de las empresas" y ¿qué tipo de restricciones se nos van a imponer? o ¿qué camino tenemos que seguir? Ahí contamos con la participación de Chaine Marcuello, profesor de la Universidad de Zaragoza y con Raúl García, socio y responsable del área laboral de Ernst&Young.

Sobre ese tema veremos, si lo que se ha dicho que sería deseable va a ser posible, o va a ser posible hoy; también tenemos que seguir, o va a seguir la sociedad para que eso sea posible, o va a haber determinados rechazos o va a haber una senda bien marcada.

Dicho esto, terminaremos con las intervenciones y continuaremos dando la palabra a los asistentes; y en torno a las dos horas debería de concluir esta reflexión

Como las sesiones están grabadas, las transcribiremos y las subiremos a nuestra web, siendo un documento que ofrecemos para la reflexión colectiva

Pedimos que las intervenciones de los asistentes sean cortas; ya hemos hablado con los ponentes, pero también, pedimos que lo sean las de todos los participantes que estáis conectados en este momento, que sois 42 personas, y podemos ser hasta 50. Somos una nutrida representación. y si las intervenciones fueran cortas facilitaría que se pudiese agilizar el diálogo, que fuera fluido.

Por mi parte, cumplidos los 10 minutos previstos para la presentación voy a dar paso a Vicente Salas y le pediría a Luis Martín que tras la primera intervención sobre la documentación que nos va a explicar Vicente, entre en el bloque de empresas. Vicente cuando quieras.

Vicente Salas, Universidad de Zaragoza

Buenas tardes y muchas gracias por vuestra asistencia.

El trabajo que voy a presentar lo hemos titulado "*Capital organizacional de la empresa española aragonesa y el reto de la productividad*". Es un trabajo que hemos realizado conjuntamente con Pilar Rivera que es compañera de la facultad y de mis grupos de investigación.

El trabajo lo hemos preparado para esta tarea, para esta presentación y enlazaría con la primera sesión del Laboratorio dedicado ya a los temas de *productividad y competitividad de la economía española* que presentó el profesor **Emilio Huerta**, a quién también he visto entre los asistentes. El objetivo de esta presentación es compartir los resultados del estudio que acaba de publicar, en octubre, la European Company Survey del año 2019, aquí tenéis la referencia, las transparencias estarán a vuestra disposición si os interesan; y he completado con algunos datos preliminares para Aragón, que veréis que son muy, muy preliminares. En segundo lugar querríamos que esta presentación se enmarcará en los temas pendientes de mejora de la productividad para la economía española que plantea el programa de Next Generation de la Unión Europea. Y querríamos también contar con vuestra valoración crítica, de los resultados que os presentamos y que en el debate detectáramos las oportunidades tanto para las empresas como para la administración pública, que puedan surgir de esta presentación.

El guion de la presentación es el guion estándar. Fundamentalmente me voy a centrar en la descripción de los contenidos de la encuesta, pero teniendo en cuenta que el tiempo que tenemos para la presentación es escaso, como tiene que ser, y que la información es muy extensa, lo que voy a hacer es adelantar las principales conclusiones o los principales resultados de lo que viene después; de manera que a los 15 minutos pueda terminar, y por lo menos el mensaje principal se haya compartido con todos

El primer punto que surge del análisis es que España afronta la gran transformación que se nos plantea desde el programa de la *Next Generation* con una brecha de productividad del trabajo muy importante, en relación a los países frontera tanto de la Unión Europea como de Estados Unidos. Esta brecha está cuantificada por la OCDE¹ en un 33%. Y por tanto este es el punto de partida en el que estamos. También tanto desde Europa como desde España, se confía en la intensificación digital de las empresas y de las administraciones públicas, junto con otras reformas estructurales, como las principales formas para cerrar esta brecha de productividad. Ocurre, sin embargo, que las investigaciones académicas han contrastado que, para que el impacto de la inversión en capital TIC sobre la productividad sea significativo, las empresas tienen que funcionar orgánicamente de acuerdo con unos determinados principios que básicamente podríamos interpretar o asociar con los que hemos denominado *Total Quality Management* o los del *Lean Manufacturing* o parecidos.

Estos principios de organización serían:

1 OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

- que el trabajo se organice con puestos que incorporen múltiples tareas
- que esas tareas se distribuyan entre miembros de equipos de personas
- que haya una amplia delegación de capacidad de decisión a nivel de equipo y de persona, y
- que las empresas formen y motiven a los trabajadores de acuerdo con las responsabilidades que asumen.

Esto es lo que, de una manera quizá un poquito más académica, se denomina el *capital organizacional necesario* y el *capital humano necesarios* para conseguir que la inversión en TIC repercuta positivamente, no solamente en la productividad sino también en la rentabilidad de las empresas.

Lo que se obtiene del análisis de los datos de la encuesta es, que estas dimensiones que definen el capital organizacional de las empresas que aprovechan los recursos de las TIC, en España, hoy por hoy, está infradotado en comparación con los de los que se observan en las empresas de los países con mayor productividad; y por tanto si realmente la intensificación digital tiene que servir para cerrar la brecha de la productividad, es prioritario que esa inversión en capital TIC vaya acompañada también de la inversión en capital organizacional. Este es en síntesis el mensaje que proponemos para debatir juntos en esta sesión.

Voy a presentar algunas de las evidencias que están detrás de estas conclusiones. Aquí tenemos los datos históricos de productividad para cuatro países. Los datos están sacados directamente de la OCDE. La productividad está expresada en PIB por hora trabajada y los PIBs están homogenizados en unidades de paridad de compra para que realmente la métrica entre países sea comparable. Y este es el dato que os señalaba sobre la productividad de países como EE.UU., Alemania y Suecia con respecto a España, que como digo estaría aproximadamente en un 33%.

Hay también alguna información que hemos recopilado sobre el crecimiento de la productividad, pero voy a saltarmela en aras de la brevedad y si hubiera interés podríamos volver después sobre ello. Voy entonces a contar el análisis que hemos dicho de la información de la encuesta que es realmente lo sustantivo de esta presentación. Esta es una encuesta que se realiza con periodicidad por el *Eurofound* y el *Cedefop* que son organismos europeos, que intentan contener, describir y valorar las prácticas y políticas de gestión de personas y de organización del trabajo en las empresas en Europa, de una manera relativamente armonizada; es decir con un cuestionario común. La encuesta recoge información de 21.869 directores de recursos humanos o directores generales y también de algo más de 3.000 trabajadores de los 28 Estados Miembros, incluido el Reino Unido.

La unidad de análisis básicamente es el establecimiento. Y la encuesta pregunta, como he sugerido antes, sobre una amplia lista de prácticas de las empresas tanto en el puesto de trabajo, en la organización de esos puestos de trabajo, sobre gestión de personas, el uso y desarrollo de las competencias y habilidades, y también de los mecanismos que tiene establecidas las empresas para la participación directa e indirecta de los empleados en las decisiones empresariales.

El objetivo final de esta encuesta es conocer. En un segundo lugar es explicar la heterogeneidad, es decir ¿por qué las formas de organizar el trabajo, de dirigir las personas difieren de unas empresas a otras?; averiguar si son relevantes esas

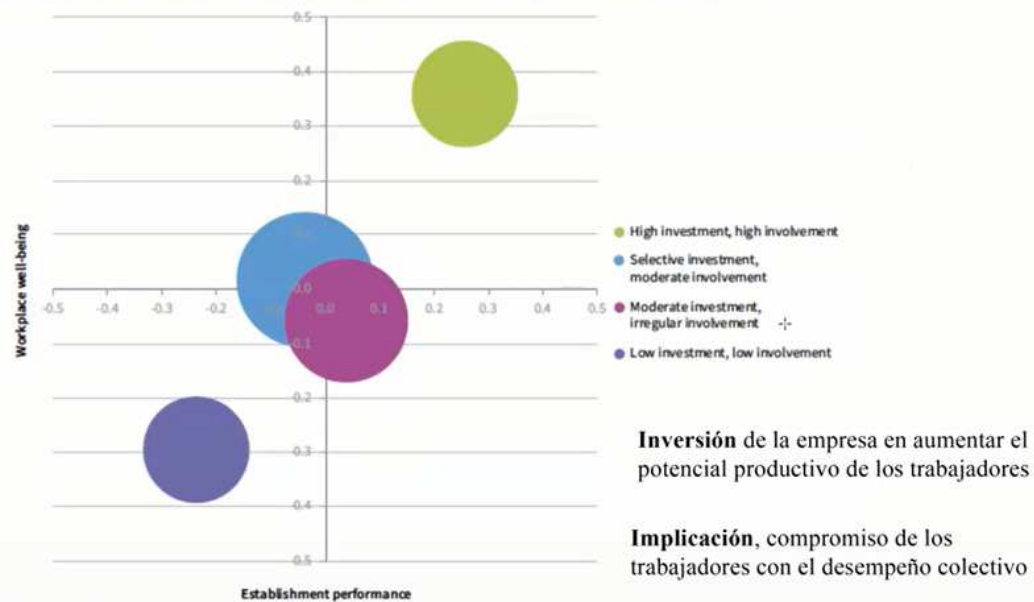
diferencias; es decir, si hay alguna relación entre las diferencias de las prácticas y los resultados de las empresas; y ¿por qué si unas prácticas generan mejores resultados que otras, hay prácticas que tardan en difundirse entre las empresas?

Para este trabajo la encuesta o el estudio, formula un marco conceptual relativamente estándar; en el que, por un lado, están los resultados que interesan; que en esta encuesta interesan tanto los resultados económicos del establecimiento, como la satisfacción de los trabajadores; es una valoración de los resultados en dos dimensiones. Se entiende que estos resultados están directamente relacionados con estas dimensiones de la organización y de la gestión, la propia organización del trabajo, la propia gestión de las personas, la disponibilidad de habilidades, y los esfuerzos que hacen las empresas para desarrollarlos entre los trabajadores y los mecanismos de voz o participación de los trabajadores.

Obviamente esta forma de organizar la empresa no es independiente de la estrategia, (de elementos más estratégicos), que tienen que ver según la encuesta, que también se recogen, aunque de ellos no vamos a hablar aquí (la digitalización, la innovación y la estrategia competitiva). Y por supuesto todo ello forma parte de un entorno un tanto institucional como de las propias características de las empresas

La información del estudio, está en una publicación, a la que me he referido antes y que repito podréis tener a vuestra disposición. El resultado final se resume en un cuadro de estado monográfico como el que tenéis aquí, en el que se posicionan las empresas agrupadas por bloques en los cuatro cuadrantes que reflejan distintos niveles de desempeño

Figure 85: Workplace well-being and establishment performance, by establishment group (z-scores)



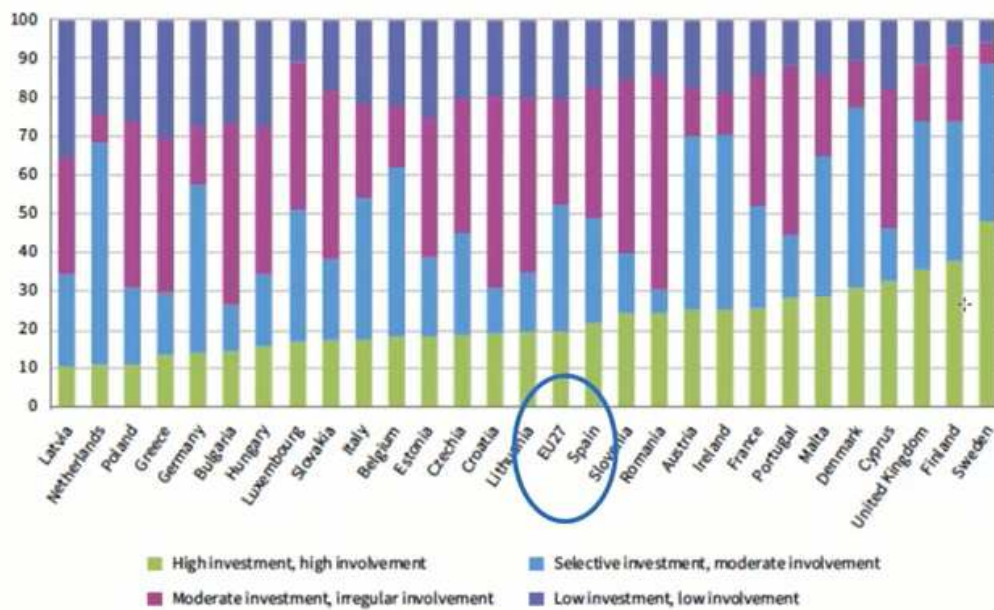
Source: ECS 2019 management questionnaire

En las dos dimensiones que he comentado antes, en la dimensión horizontal estaría el desempeño económico del establecimiento y en el eje vertical estaría la satisfacción o el bienestar de los trabajadores. Y como veis hay un 20% aproximadamente de empresas de resultados superiores en las dos dimensiones que serían las empresas en el bloque verde, hay otro tanto prácticamente igual de empresas con resultados

inferiores en las dos dimensiones, y la gran mayoría de las empresas están en esta zona intermedia. Y por tanto hay una heterogeneidad. La heterogeneidad importa. La pregunta es ¿por qué hay tanta distancia entre las empresas moradas y las empresas verdes?

Dentro del propio estudio se presenta también información agregada por países. Y aquí aparecen los porcentajes de empresas que dentro de cada país estarían entre las cuatro categorías que hemos comentado antes

Figure 83: Groups of establishments, by country (%)



Las verdes son las empresas que obtienen mejores resultados y también las que utilizan las mejores prácticas. Como veis el país que domina, en cuanto a buenas prácticas es Suecia. Y España estaría aproximadamente en medio, en una situación similar al conjunto de los 27 de la Unión Europea.

Bien, a partir de esta información, la estrategia que hemos seguido es, no entrar en cuestiones teóricas, sino que hemos seleccionado a Suecia como país de referencia, para identificar lo que podríamos llamar las "*buenas prácticas*", que son las que están asociadas con el buen desempeño económico y también con la alta satisfacción de los trabajadores. Hemos completado la información que la encuesta no proporciona sobre una pequeña muestra de empresas aragonesas y después ya lo que hemos hecho es comparar España-Aragón con Suecia y también, para tener una referencia adicional, con el conjunto de países de la Unión Europea

La información la hemos agrupado en tres grandes bloques:

- las características de los puestos de trabajo, tanto en su configuración como en sus relaciones
- el capital humano con el que cuentan: las personas y cómo las gestionan, cómo valor en el desempeño, prácticas de compensación, contratación, y
- finalmente, algunas cuestiones relacionadas con las relaciones laborales: el grado de confianza, la percepción sobre la optimización de los trabajadores, los sistemas de comunicación que utilizan las empresas, ... etc.

Esta es la descripción de la muestra. Como veis para el caso de Aragón, en una semana, se ha recogido la información de las 24 empresas; está la distribución por sectores y por tamaños

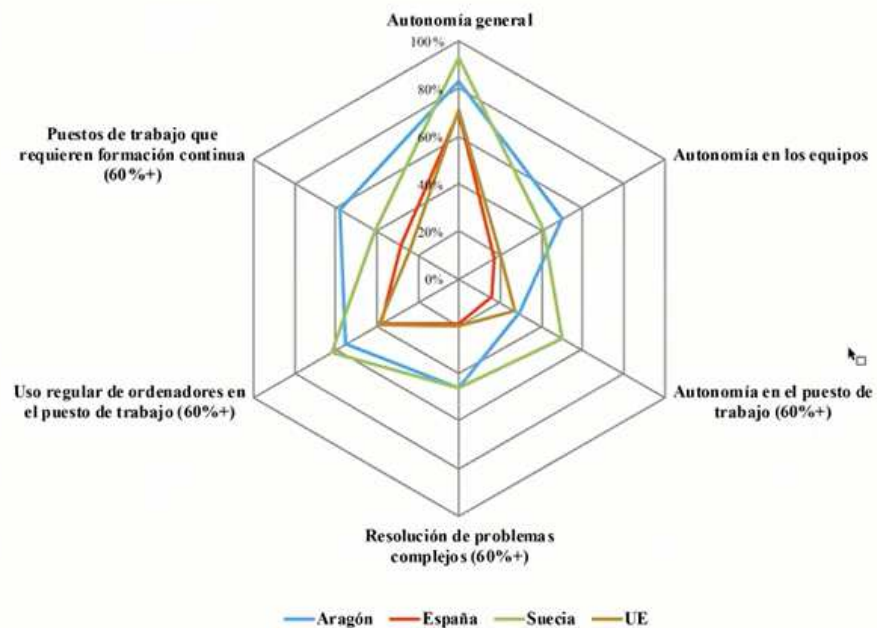
Descripción de las muestras

	Aragón		España		Suecia		UE	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Sector de Actividad								
Industria	12	52%	435	29%	104	10%	6000	27%
Construcción	1	4%	106	7%	140	13%	2269	10%
Comercio y Hostelería	0	0%	144	10%	275	25%	5688	26%
Transporte	0	0%	125	8%	68	6%	1316	6%
Servicios Financieros	0	0%	26	2%	101	9%	736	3%
Otros servicios	10	44%	641	43%	392	36%	5860	27%
Total	23	100%	1477	100%	1080	100%	21869	100%
Tamaño								
Microempresas (de 1 a 9 empleados)	3	12%						
Pequeñas (de 10 a 49 empleados)	5	21%	838	57%	704	65%	13650	62%
Medianas (de 50 a 249 empleados)	11	46%	541	37%	310	29%	6250	29%
Grandes (250 o más empleados)	5	21%	98	7%	66	6%	1969	9%
Total	24	100%	1477	100%	1080	100%	21869	100%

Hay 1.477 empresas españolas en el conjunto de las 21.869, entre las cuales 1.080 empresas son de Suecia. La distribución sectorial es muy desigual. No es comparable entre países, aunque la distribución por tamaños es relativamente similar. Con esto paso ya al resumen de los resultados. Todos los resultados los hemos organizado en este tipo de formato para la presentación.

Esta sería la correspondiente a lo que llamamos estilos de dirección, características de los puestos de trabajo y esencialmente el grado de autonomía que tienen las personas en los puestos de trabajo y las características de los propios puestos (la complejidad de los mismos).

Gráfico 4. Estilos de Dirección, Puestos de trabajo y Autonomía



La autonomía general, por ejemplo, es si la empresa responde "SI" a una pregunta, en la que la política general es dar autonomía a las personas en la realización de las tareas. Luego hay unas preguntas concretas de autonomía dentro de los propios equipos, a las personas en el puesto de trabajo (estos serían los elementos que tenemos en la derecha) y aquí estarían las características que definen la complejidad de los puestos:

- Si en el puesto de trabajo se tienen que resolver problemas que no se habían anticipado previamente,
- si los trabajadores utilizan regularmente el ordenador para realizar su trabajo,
- sí en las tareas que se realizan en su puesto de trabajo requieren formación continua

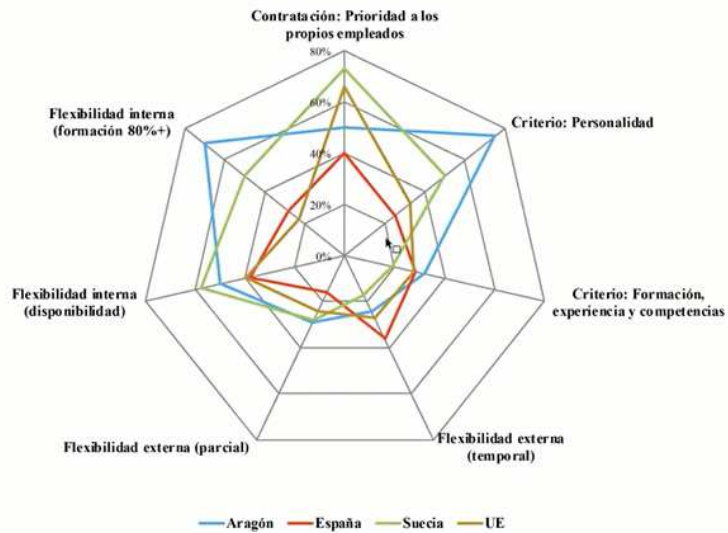
Los puntos en esta araña significan porcentaje de empresas y, por tanto, por ejemplo, en este punto (resaltado con la línea gruesa roja) estarían el porcentaje de empresas (de las veintitantas empresas de Aragón) que dicen que, al menos el 60% de los trabajadores en sus puestos de trabajo, utilizan regularmente el ordenador.

En el gráfico vemos: el posicionamiento de Suecia, que es la línea verde; nuestra frontera está resaltada con la línea gruesa azul; Aragón es la línea azul; la roja España y la línea naranja Europa.

La fotografía es similar en todos los grupos de información. Suecia claramente domina a España en todas las dimensiones, es decir este es el gap al que me refería antes. Las veintitantas empresas que han respondido en Aragón se parecen más al perfil de las empresas suecas que al perfil de las empresas españolas. Y España está, efectivamente como ya sugería el cuadro o la gráfica anterior, más o menos en el conjunto de la Unión Europea.

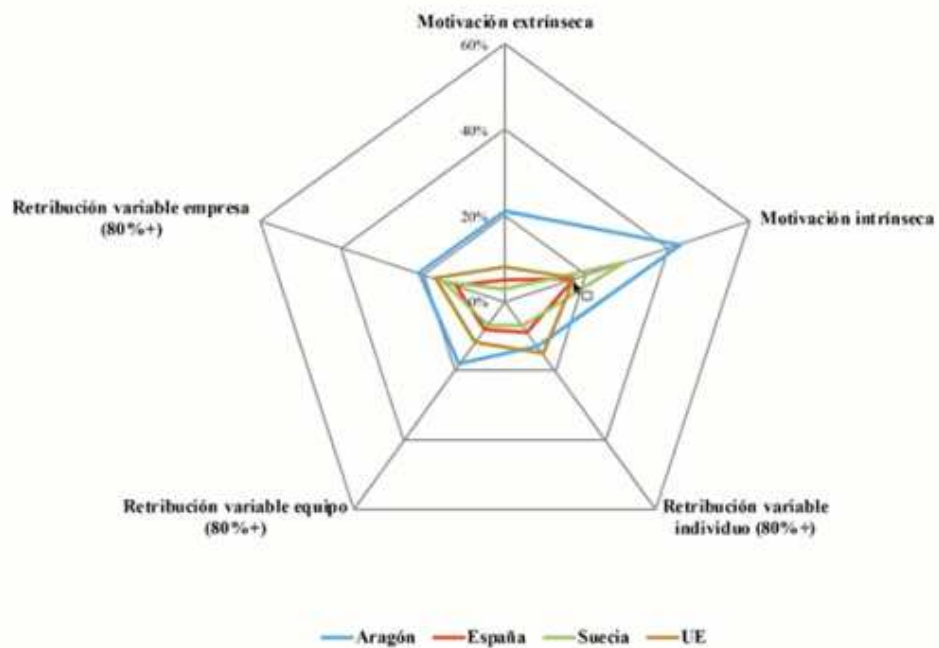
Esta información la repetimos, por ejemplo, dentro de lo que serían las prácticas de contratación de trabajadores y los mecanismos de flexibilidad interna o externa que utilizan las empresas (al no tener tiempo de entrar en explicación si hay un interés podría profundizar en alguna de estas informaciones).

Gráfico 5. Capital Humano: Contratación y flexibilidad externa (relación laboral)



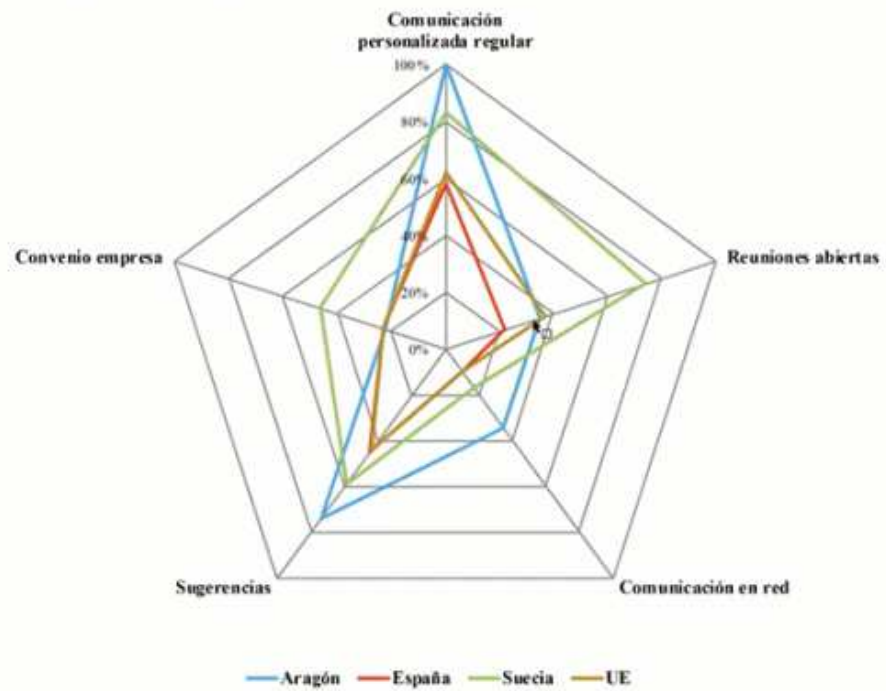
Simplemente insistir en que prácticamente Aragón se parece a Suecia más que a España; esto tiene que ver con los sistemas que utilizan las empresas para motivar y con los sistemas de compensación que utilizan.

Gráfico 6. Recursos humanos: Motivación y retribución



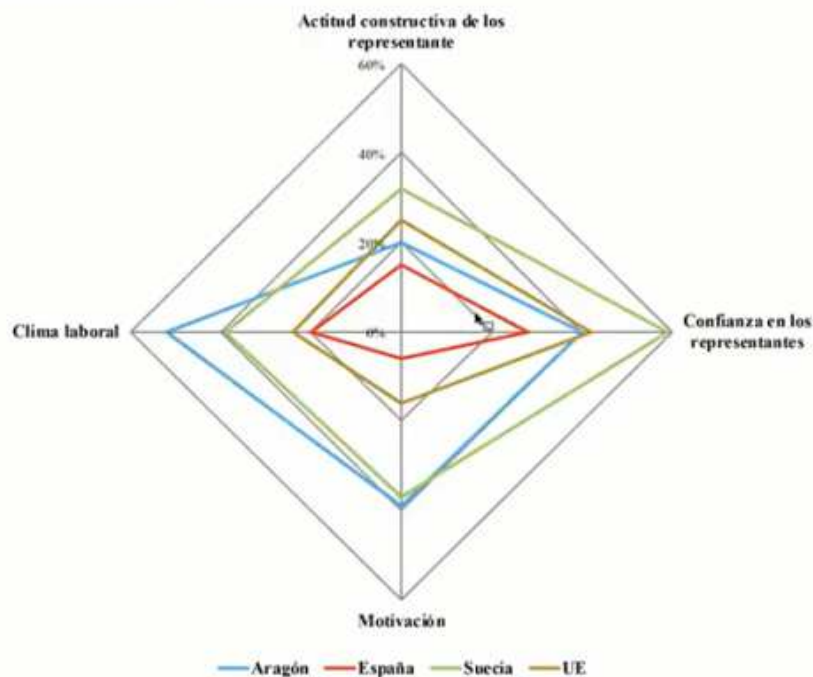
Aquí están las comunicaciones y las relaciones que se producen dentro de la empresa entre la dirección y los trabajadores.

Gráfico 7. Comunicación y relaciones



Y aquí finalmente hay una información que refleja el estado general bajo el cual se desarrolla la actividad o las relaciones laborales entre los trabajadores y la dirección.

Gráfico 8. Confianza y congruencia en objetivos



Aquí los directivos responden si creen que los representantes de los trabajadores tienen una actitud constructiva; si creen que las relaciones con los representantes de los trabajadores se desarrollan en niveles altos de confianza; si consideran que los trabajadores, en conjunto, están altamente motivados; y si en conjunto consideran que el clima laboral es positivo. Aunque hay diferencias de nuevo lo importante y lo más destacable es que Suecia domina claramente a España en todas las dimensiones; Pero Aragón se parece más a su vez a Suecia que a España lo cual en principio sí esto fuera extrapolable a todas las empresas creo que sería una magnífica noticia.

Esta es la información que puedo presentar con el tiempo que ya he consumido holgadamente y que estaré encantado, si lo creéis oportuno, de compartir, de debatir o comentar, en la parte de discusión que tengamos después.

Muchísimas gracias por vuestra atención; y esto es lo que tenía que contaros. Gracias

Jesús López

Muchas gracias Vicente, siento la premura. El trabajo que ha desarrollado con Pilar Rivera va a estar colgado también en la web del Laboratorio por lo que se puede consultar.

Abrimos la posibilidad de que haya alguna pregunta. Si no, a continuación, Luis Martín entraría con su visión desde el punto de vista de la consultoría, a nivel de España, donde es consultor de varias empresas españolas e internacionales

Si hay alguna pregunta..... Carlos, puedes abrir el micro...

Pregunta **Carlos Sáenz**, UNIZAR

Hola a todos; muchas gracias por la invitación. La verdad es que estas cosas son muy interesantes. Vicente, hemos visto que Aragón se parece más a Suecia que a España, pero... ¿a nivel de resultados cómo estamos? Gracias

Vicente Salas

A nivel de resultados no tenemos información. No hemos recogido la información sobre los resultados para las empresas aragonesas. La encuesta la hemos adaptado a lo que creíamos que podríamos hacer en el tiempo que teníamos disponible. Siendo conscientes de que la muestra para Aragón no era representativa, pues tiene el valor obviamente que pueda tener. Ahora bien en un principio hay que pensar que los resultados tienen que ser positivos, en la medida en que, aunque nosotros no hemos preguntado sobre los resultados económicos del establecimiento y no hemos contrastado las respuestas de los directivos con las respuestas de los trabajadores, (que esto es lo que hace la encuesta de Europa, que pregunta a los trabajadores sobre su nivel de bienestar), al menos la percepción del ambiente laboral y de la motivación y de la confianza, que son resultados intermedios, yo creo que importantes, para asegurar la satisfacción de los trabajadores y la productividad de la empresa, está claramente más cerca Aragón de Suecia que de España. Por tanto, si nos fijamos en esos resultados intermedios, (repito en la satisfacción de los trabajadores en la encuesta europea es una pregunta que responde a los propios trabajadores), podemos pensar que si estos resultados intermedios son superiores los otros resultados también lo serán. Ahora, insisto que son resultados para las 24 empresas que han contestado; no son resultados que pueden ser extrapolables al conjunto de las empresas aragonesas. Otra cuestión es, y esto creo que es una de las justificaciones de una reunión como ésta, es si se valora que puede ser de interés, tener un barómetro que mida, con una cierta frecuencia, esto que hemos llamado el "capital organizacional", de una manera representativa en el conjunto de las empresas aragonesas. Aunque ésta podría ser una cuestión a debatir en este foro, si ésta es una información que puede ser útil para las propias empresas como para la propia administración.

Jesús López

Hay una pregunta en el chat. Sergio Mayenco hace relación entre la renta per cápita de Aragón 28.727€ y la de Suecia 44.880€ ¿Qué correlación se obtiene?

Vicente Salas:

Bien, ... La diferencia entre productividad y renta per cápita tiene que ver con dos factores. La productividad es el PIB por hora trabajada. La renta es el PIB por persona. Entonces las diferencias entre la productividad y la renta per cápita o el PIB per cápita pasa por diferentes horas por persona trabajada entre países y diferencias en personas activas. Por tanto ¿qué es lo que ocurre? en España se trabajan más horas; esto mejoraría el resultado por persona en España, pero la proporción de personas activas en España, con respecto a Suecia, es mucho mucho menor. Es decir, en España trabajan muchas menos personas proporcionalmente que en Suecia. ¿De acuerdo? Por tanto, a las diferencias de PIB per cápita son mayores que las diferencias de productividad.

Pero además hay un factor corrector que es, en las unidades monetarias o las unidades reales con las que se mide el PIB, si en el caso de la productividad es paridad de poder

adquisitivo y normalmente en las comparaciones de PIB per cápita no siempre los datos están corregidos por diferencias de paridad de compra entre países. No sé si he respondido porque entiendo que la pregunta iba en este sentido, en que las diferencias de renta per cápita son mayores que las diferencias de productividad; por esto, efectivamente, desde el punto de vista del bienestar, lo que importa es la renta per cápita; pero si fallamos en la productividad evidentemente será mucho más difícil que converjamos en la renta per cápita, es evidente.

Jesús López

Clara Arpa, incide sobre este mismo tema en relación a la diferencia de la población activa entre de Aragón y Suecia.

Podéis, abrir/cerrar micrófonos vosotros mismos si queréis preguntar directamente a Vicente. Para seguir un poco el orden yo daría la palabra a *Luís Martín* para ver su enfoque desde el punto de vista de la empresa.

Vicente y Pilar han analizado los datos procedentes de las encuestas y de la toma de datos que se hacen a las empresas. Vamos a ver la experiencia de Luis directamente en su contacto con las estrategias de las empresas. ¿Cómo están percibiendo estos cambios?, y si ese parámetro de comparación de Aragón con Suecia indica algo o hay un sesgo de la muestra que nos plantea que ocurra esto (una muestra de las personas a las que hemos enviado la encuesta)

Carlos Martín, Barrabés.Biz

Hola, primero gracias por invitarnos a estar hoy con él IAF y con todas las personas que están atendiendo; y gracias a Vicente Salas por esta magnífica exposición.

Yo creo que a la pregunta que estamos intentando responder todos últimamente es ¿por qué trabajamos más y ganamos menos?, qué es lo que les preocupa a casi todas las empresas. Está claro que nosotros tenemos un déficit digital desde hace mucho tiempo. No es algo que no digo que no nos hayamos tomado suficientemente en serio, pero que claramente no es algo que esté el ADN de las empresas españolas. Así como la industria si es una industria que se ha modernizado con ciclos razonablemente buenos de PIB positivo o de crecimiento de negocio en la economía, que es cada día más intangible, no estamos brillando y eso nos está penalizando desde ese punto de vista. Por eso me venía muy bien esta excelente exposición que ha hecho el profesor Vicente Salas.

Cuando todo lo tangible se nos está desvaneciendo, solo nos queda algo que nosotros llamamos "el propósito". Y a mí me gustaría bajar un poco a tierra; ¿cuál es el impacto en las empresas que tenemos? y ¿por qué realmente no estamos ganando dinero, cuando trabajamos el doble? Incluso hasta podemos ser más listos de lo que eran nuestros padres, nuestros abuelos y ellos ganaban más dinero, tenían más margen que nosotros. Y estamos viendo al otro lado de la calle, gente que trabaja mucho menos pero que es mucho más digital y que está obteniendo unos beneficios y, sobre todo, unos márgenes, que al final del día es lo que define un negocio sobre otro, muchísimo más grandes que los nuestros. Es decir, son menos listos, trabajan menos y ganan más. Y no hay que darle más vueltas, ese es el gran dilema que tenemos ahora en las empresas. Entonces, básicamente lo que hay detrás de todo esto, y es obvio, pero no acaba de serlo, porque no acabamos de hacer esa transformación digital de nuestro propio proceso de negocio, es que lo que está detrás de este revolcón que está sufriendo

la economía, es lo digital. Lo digital es lo que está haciendo que estalle este mundo intangible, que es la gran diferencia de lo que hemos hecho.

En 20 años se ha multiplicado por diez la capacidad de gente a la que podemos acceder; de forma que hasta 3,5 billones de personas (a la mitad de la población del planeta) está conectada a nivel sincro; lo cual está haciendo que podamos tener feedback en tiempos infinitesimales sobre los productos y los servicios; cosa que antes no ocurría. Para mí este es el gran cambio de la economía.

En el año 65 el 83% de algo tan objetivo como era Standard&Poor's en Nueva York, era tangible. El valor de estas compañías era tangible, el 17% intangible. Y en el 2018 era justo al revés. Y este año era mucho peor el 84% del valor de las compañías que lideran el Standard & Poor's es intangible y sólo el 16% tangible. Y ésta es la comparación, y encima las empresas de hoy valen diez veces más, es decir el valor de lo intangible es mucho más grande y domina. Y eso nos debería dar una pista; es decir, lo digital está lanzando lo intangible y el valor que se percibe. No quiero contradecir ni, estar en ningún debate con alguien con el peso científico del profesor Salas, pero básicamente estos son los datos. Valen diez veces más las empresas líderes hoy, que lo que valían hace 20 años; y todas son digitales. Entonces, ... yo siempre digo que hay una ley para todo esto de lo digital que es: *"va a suceder porque se puede"*. La tecnología nos va triturando y nos va ofreciendo más y más posibilidades. Y cuando esa posibilidad llega a un rango de precio, a un rango de accesibilidad que permite que sea general en aquel vertical, en aquel negocio, nosotros estamos; simplemente se esparce y se implantan.

Y esto, como hay una implantación muy desigual de lo digital, está creando grandes diferencias. Es decir, estamos viendo grandes gigantes digitales con una gran hiper escalabilidad, con una gran concentración, con una gran confluencia de los fondos hacia ellos; lo cual les permite equivocarse muchas veces, y aprender mucho más que alguien en una empresa normal, que no tiene margen para equivocarse, que la quiebra está muy cerca en su día a día, que si un cliente me deja de pagar estoy fuera. Y yo estoy viendo otros partners digitales *que tienen dinero como castigo*, por decirlo de alguna manera, y que se pueden equivocar todas las veces que quieran.

Mirad esta compañía tan famosa de los medios de pagos *Stripe*, que está dominando. Yo estuve con Strike hace 7 u 8 años en su sede. En primer lugar, Stripe había nacido como una compañía "machine to machine", no con una compañía de pagos normales como es ahora. Y por empezar como compañía "machine to machine" desarrollaron un montón de códigos; que luego es lo que, cuando han pivotado, les ha dado toda esa fuerza. Y es que ellos pueden integrar sus medios de pago en cualquier sitio. Pero la razón principal por la cual aquellos señores (ya no querría compararlos con los suecos), son más listos que los aragoneses y que los salmantinos (como yo) es que les dieron 1.000 millones para hacer pagos y les permitieron no devolver 200. Cualquier banco español, el más tonto español, somos capaces de tener un negocio de pagos con un 20% de mora. Y esa es la gran diferencia. Estados Unidos, China, están rodeados de masivas inyecciones de capital que permiten aprender cuáles son los nuevos modelos digitales. Aquí no tenemos eso, pero, claramente eso es a dónde tenemos que ir. En España, y ahora la comparo con Suecia, nuestras inversiones mayormente siguen siendo de bienes tangibles en lugar de bienes intangibles.

Si os fijáis en Microsoft y Apple que andan ahí peleando siempre por ¿quién es el primero en capitalización bursátil?, están en un trillón y medio, uno y otro, me da igual uno que otro. Por ejemplo, Microsoft, menos de un 1% de su valor es tangible y eso nos debería dar una pista: lo intangible viene de lo digital. Y nosotros, en Europa, estamos

a la cola de las inversiones en tangibles sobre bienes intangibles; y eso tiene que cambiar. Antes hablábamos de Suecia; que está justo al revés, está invirtiendo más del PIB en bienes intangibles que en bienes tangibles.

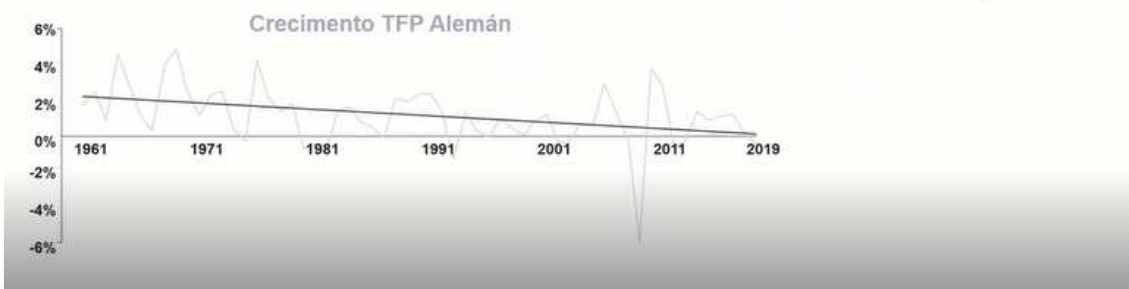
Estamos viendo modelos de cadenas de valor del pasado frente a ecosistemas que hacen que el digital siempre me pase por encima; no importa lo bueno que sea yo en mi sector, no importa lo bueno ni lo buen material que esté haciendo, siempre me reintermedia: uno digital, un agregador, un agregador.... Y siempre me van metiendo un estrato, ... y acabo enterrado bajo varios estratos. Y cuando yo acabo enterrado bajo varios estratos, ... eso se llama "*suelo palmar pasta*", suelo tener menos margen del que está arriba, que corre menos riesgos, que tiene el dato, que es el valor de la economía de hoy y que tiene el cliente.

Lo que estamos viendo son entornos de ecosistemas; y los ecosistemas son algo muy sencillo, que es ¿cómo vamos a ver las cosas a "pachas" y vamos a "pagar a escote" hasta que resolvamos cuáles son los entornos que necesitamos para hacer todo esto? Hay varios entornos de ecosistemas, el más famoso es el de Shenzhen. Pero digamos que *no nos podemos equiparar con China*; bien pues, igual si, igual no. Pero básicamente lo que han hecho allí es: "vamos a ponernos todos juntos a hacer cosas en las que no compitamos"; como estratos por debajo (como tenemos a diario las carreteras o los trenes, la electricidad, cualquier cosa que sirva de infraestructura común). Bien, pues en lo digital necesitamos más infraestructuras comunes: la energía clarísimamente es una de ellas, la seguridad, ... Son muchas cosas que necesitamos compartir, en las que no vamos a competir entre unos y otros; empecemos a hacerlas *a pachas*, empecemos a hacerlas comunes, a ver cómo todos nos podemos beneficiar de cosas comunes. Y luego, cada uno empezara a brillar en las cosas en las que estamos. Las cadenas de valor claramente nos van a ir enterrando, cada vez más, cuanto más abajo estemos estaremos en márgenes más y más bajos, y en entornos más preocupantes.

Luego hay un factor que se llama el "Total Factor of Productivity"

Desde los 60, el crecimiento del TFP alemán ha ido reduciéndose. La razón es que la mayoría de las inversiones en nuevas tecnologías se hace por un número muy reducido de grandes compañías. Y el resto de la economía no experimenta las mejoras.

Estas grandes empresas son las únicas que se benefician de la productividad de la economía intangible, pero no arregla la cuenta del país.



Vemos el dato alemán, que siempre lo vemos como el *Santo Grial*, y vemos que ha ido decreciendo desde los años 60's; ha pasado de ser un 24 % en 1.991 a un 0,3 % hace 2 años. Ahora, incluso podemos estar en entornos negativos. ¿Y esto por qué es? Pues es básicamente porque nosotros veníamos de calcular esa productividad normalmente con fuerza de trabajo y con capital; y ahora tenemos que añadir dos factores más para calcular la productividad; que son el valor de lo intangible (o el capital intangible) y el capital humano que hace falta para producir.

Por eso, cuando miramos solo lo que ganamos, desde el punto de vista de la forma en la que medíamos antes, nos faltan esos dos valores; que son muy difíciles de medir, pero que, claramente, quien los introduce en su ecuación está ganando mucho dinero y creciendo mucho; y quien no lo introduce en su ecuación, no está ganando dinero, ni está creciendo mucho.

Nosotros hemos analizado esto y hemos visto una consecuencia, y esta quizás sea una de las razones por las cuales Aragón está bastante bien; Aragón siempre ha sido un esfuerzo colectivo tecnológico en muchas cosas, ha habido muchos esfuerzos. Como decía, lo que hemos visto, por ejemplo, en los estudios de Alemania, es que: no basta con que Bosch, Siemens o la empresa que sea, sean grandes innovadores, si tú no eres capaz de que tu *mancha de aceite innovadora* afecte a todos aquellos que se relacionan contigo, el factor total de productividad va a bajar. Porque la eficiencia que tú tienes en lo digital siempre tiene que ver con la red; es decir, si yo tengo un teléfono y lo tengo para mí solo no me vale para nada. Si todos los que estamos aquí tenemos un teléfono nos podemos llamar. Y este es el gran drama que hay a día de hoy; por eso hay tanta desigualdad, por un lado, pero hay tanta capacidad de crecimiento en el mundo (para más). ¿Por qué no estamos creciendo? Básicamente porque el entorno de medianas y pequeñas empresas alrededor de sus gigantes no se modernizan, no se digitalizan, no se hacen intangibles a la misma velocidad que las grandes empresas lo están haciendo. Con lo cual no son capaces de aprovechar la cantidad de calor o de beneficio, que desprendería la relación con esos gigantes, que están invirtiendo sumas incontables en ese tipo de cosas. Y a la vez estos gigantes que están invirtiendo esas tremendas sumas, primero muchas veces no están siendo totalmente digitales y segundo tampoco tienen con quién hablar; con lo cual el factor total de productividad estaría bajando este factor de los ecosistemas.

Al final nos estamos metiendo en una sociedad totalmente líquida. Muchos de los que estamos aquí, hemos nacido pensando en duros y pesetas; y de repente, ... sí es por precio nos vamos por precio, pero, si por ejemplo el café, en lugar de por precio, aunque me valga diez céntimos más, o hasta medio más, es más rico, ... voy para allá. Y si además es un sitio donde se puede estar bien... más aún. Todos tenemos el ejemplo de Starbucks, que tiene un café malísimo y carísimo, pero como hay wifi y hay asientos *cool*, ... allí vamos. Luego tenemos los sitios tipo "esto es solo para los del IAF"; e iremos allí porque tienen cierto sentimiento de estatus. Todo esto que parecen chorradas, pues no son chorradas, porque vivimos en las redes sociales: lo intangible se apodera de nuestra vida y tenemos que ser capaces de entender ese lenguaje.

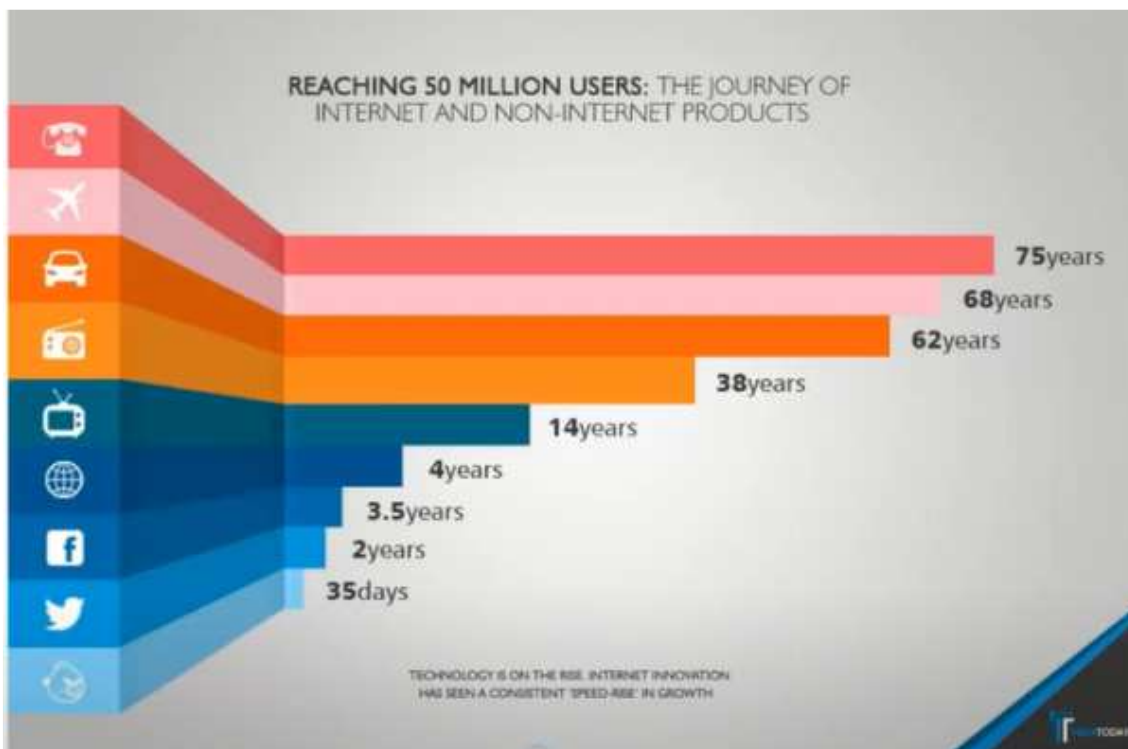
Y si luego hay algo más por encima de todo esto, que tiene que ver con los sentimientos, no se puede rebatir. Por ejemplo, hay un establecimiento que sirve un café malo incluso, horrible y caro, pero es donde conocí al amor de mi vida... Ese nivel de lo intangible se puede expresar digitalmente y está absorbiendo todos los entornos en los que estamos

Es imposible adelantar lo que va a venir; ni con todo le MIT, Berkeley y la Santa Inquisición detrás, somos capaces de destripar las cosas que van a venir. Hay un

ejemplo clarísimo que es el de Kodak. Kodak inventa y patenta, en el año 75, la fotografía digital. Nunca he dicho que eso sería para matarlos, ya los mato la propia fotografía digital. Lo que sí es para matarlos es que en el año 79 Kodak, con sus mejores ingenieros y sus hombres de negocios, emite un informe que dice que el año 2010 el 90% de fotografía sería digital. Y eso sí que es para matarlos. Esto nos debe hacer reflexionar: estamos entregándonos en manos de técnicos que no miran el negocio.

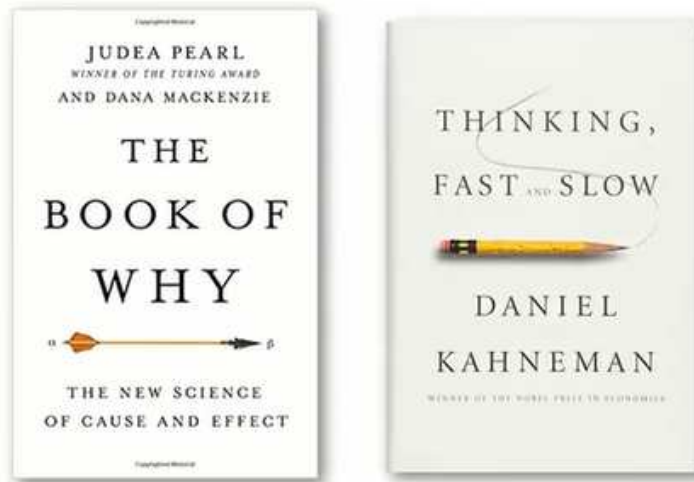
Todos necesitamos técnicos que implementen la tecnología digital sobre la que tendremos que construir; pero eso no puede estar de espaldas al negocio. Nunca más que ahora, el intangible, la calidad, la forma en la que yo quiero relacionarme, para que este en este mundo, ... etc., ha tenido el peso que debe tener en este momento. Porque eso se puede expresar digitalmente, y es lo único que nos diferencia. Con una búsqueda de Google, siempre encontraré alguien más rico y más pobre que yo, más guapo y más feo, más barato y más caro, el azul será más azul y el verde más verde, o menos verde ... hay que empatar más o menos las cosas que hay y diferenciarnos en lo intangible. Es imposible, ya os digo, adelantar ¿qué es lo que viene?

Y desde el punto de vista de las empresas vamos a estar nadando en datos por los cuatro costados. Fijaos estos datos que os pongo aquí. Para llegar a 50 millones de usuarios el teléfono tardó 75 años. Podría preparar a mi bisnieto para que tuviese un business en teléfono. Sin embargo, Angry Birds tardó 35 días. ¿Cómo puedo como empresa anticiparme a algo de eso?, es imposible. Lo único que yo puedo tener es ese *propósito*, esa razón de ser en la vida, e irme bandeando según vengán los medios digitales. Tengo que ser muy digital para poder adaptarme; no puedo tener que reconstruirme cada vez que venga una cosa distinta.



Hay que tener ese propósito, que crea valor significativo, que une esa misión con esa visión y ese legado que yo quiero tener.

Y, en segundo lugar, ante el mundo de los datos ... entramos en el mundo en los libros, y os animo a que leáis estos dos:



El mundo de los datos nos va a emborrachar y nos va a llevar al mundo de las correlaciones en lugar de ir al mundo de las causas. Y a día de hoy podemos encontrar una correlación de cualquier cosa con cualquier cosa. Os os invito a que entréis en esta web americana que se llama *Spurious Correlations* o Correlaciones Espurias; en la que para cualquier dato que metas, te puede encontrar otro que diga más o menos lo mismo.

Y se dan cosas tan, tan inverosímiles como este: que la ratio de divorcios en Maine sea igual o casi similar, en correlación de la gráfica, al consumo per cápita de margarina.



Con lo cual podemos decir que, cuanto más margarina comes más te divorcias o viceversa, y no tiene nada que ver, pero estamos así.

Hay cosas tremendas, como, por ejemplo:

- la correlación del gasto de EE.UU. en ciencia espacio y tecnología con la correlación de suicidios por ahorcamiento, estrangulación o sofocación

- la de los copyrights que se han hecho en EE.UU. en correlación con las mujeres en Nueva York que han muerto por tropezarse o resbalarse (con una correlación negativa del 93.9 %) ...

Estamos en esto, en las empresas tomamos decisiones haciendo caso de la inferencia vía a la correlación directa en lugar de ir a la causalidad. Un ejemplo sería decir que a los niños los trae la cigüeña: en las poblaciones hay más nacimientos que es donde hay más edificios, y evidentemente más nidos de cigüeña. Simplemente porque las cigüeñas están donde hay más nacimientos. Lo de la cigüeña sería casi un premio nobel comparado con lo que hacemos. Pero necesitamos entender la causalidad de los datos y este libro (*The Book of Why*) es muy bueno

El segundo libro es "*Thinking fast & slow*" de Daniel Kahneman, quien es un Premio Nobel de Economía. Y lo que nos dice Daniel Kahneman es: hemos sobrevivido como especie teniendo un cerebro intuitivo y un cerebro de proceso, y ahora como especie económica, (si queréis, de diferimiento de datos), mientras no tengamos capacidad de procesar, debemos intuir; porque es la mejor máquina que tenemos para tomar decisiones. Y cuando podamos procesar, no debemos intuir; porque eso quiere decir que somos baguetes y no estamos aprovechando las cosas en las que estamos. Esta es la segunda gran lección en la que estamos

El valor del dato nos lleva a tener un cuidado específico a la privacidad.

Estas son las cuatro cosas que os querían contar



Y ya acabando, añado una más que es la militancia interna que nos ha traído este período COVID. Es decir, todo este mundo del teletrabajo, todo este mundo de los entornos distribuidos, está muy bien para según qué cosas. Pero nos deja sin dos cosas en las que tenemos que tener cuidado. Hemos perdido una dimensión y media de nuestra vida, hemos pasado de tres dimensiones a una y media.

Hemos PERDIDO 1,5 Dimensiones y sus interacciones



Transactional

Creativo

Cultura &
Espíritu de
Equipo

Una porque directamente ha desaparecido y otra porque el tamaño en nuestras pantallas es lo suficientemente enano. Entonces, para el entorno transaccional de cuántos clientes he visitado hoy, si he desarrollado tanto código, si he hecho tantas pruebas y las reporto, genial; pero para el modelo creativo y de cultura y espíritu de equipo (no olvidemos que somos homo sapiens) estamos un poquito destrozados. Esto lo hemos perdido y el sustituto de lo que hacíamos en la relación normal, se puede hacer, pero, es carísimo, en tiempo y en recursos

Yo mandé a la gente a casa una semana antes de que el gobierno nos lo mandara, (nosotros estábamos siempre online) y pusimos a cuatro personas a investigar sobre esto: el sufrimiento de hacer cosas de creatividad colectiva y de cultura de equipo; y es carísimo. La gente quiere hacerlo y se desgasta porque trabaja más, porque interactúa más. Es algo sobre lo que hay que tener cuidado.

Y acabaría con esto: nunca más que ahora ha sido importante el lápiz y el papel. Tenemos que sistematizar aquello que realmente queremos ser y después innovadoramente transformarlo en modelos digitales, pero no al revés. Eso no funciona, ni en las grandes ni en las pequeñas empresas, es simplemente ir al y es hoyo más rápido.

Jesús López

Muy bien Luis.

En el chat Clara Arpa ha hecho una valoración en relación a la vida laboral media en Suecia, que la sitúa en 42 años, y 35 en España. Esto está relacionado con lo que ha comentado anteriormente Vicente del gap de la productividad y la renta per cápita y como factor diferencial. Si Clara quiere comentar algo, ...

¿Alguna pregunta, algún comentario sobre estas 2 participaciones ...?

Óscar Gracia, habla del valor del intangible en las organizaciones y ese es uno de los retos más importantes a los que se van a tener que enfrentar las empresas.

Enrique Sampérez, eComputer

Buenas tardes a todos. Luis sabes que te admiro, pero discrepo en una cosa y quiero lanzar la pregunta al aire. ¿Trabajamos más que nuestros padres? ¿nuestros trabajadores en las empresas trabajan más que en los años 90?

Luis Martín, Barrabés.Biz

En un estricto mundo digital sí.

Yo creo que el COVID ha descubierto una ineficiencia digital a la que no estábamos acostumbrados. Hablo por mi experiencia; no voy a decir que seamos mejor o peor empresa, hacemos cosas un poco más intensas, no voy a decir ni divertidas ni interesantes, pero si intensas; y la gente está bastante comprometida. Nosotros tenemos un Comité COVID desde el primer día, hemos invertido mucho en la salud de la gente, en todo. El cuarto fin de semana tuve que dar una orden estricta de que la gente no trabajara el fin de semana; porque esto es adictivo, continuo y no tenemos un modelo para ello. Y físicamente, aquí nos harían falta algún médico, pero estar delante un pc todo el día, ... Yo soy un niño de pueblo, he segado, he picado, he ido a por leña; si no tenemos desgaste físico vamos a una ruina física enorme, nos sube el colesterol, ... Bueno ahora nos hemos vuelto runners y triatletas todos, pero Yo creo que sí (trabajamos más que nuestros padres). Hay un modelo de *trabajo sin parar*; sobre todo cuando trabajas en entornos más multinacionales (que claro con lo digital el más sencillo): empiezas trabajando con Hong Kong y Australia por la mañana y acabas por la noche con otros países.... Yo no te diría que tengamos un esquema de trabajo.

Y estoy de acuerdo contigo, desde la perspectiva de ser de un pueblo de Salamanca en el que se trabajaba mucho. Con seis años ya iba a segar 6 de la mañana; pero no llegaba, a la cama con tanta desazón como llegó ahora. No sé realmente si estoy construyendo, o no estoy construyendo. Allí sabía que tenía tres semanas para segar y veía un progreso. Este mundo digital da muchísima incertidumbre. Al pasar al mundo digital los entornos de trabajo *si* son muy demandantes en trabajo y la gente demanda en trabajo. Creo que era Óscar Gracia Oliván que decía que la evolución, el sistema de evaluación de los retos del cambio organizacional o de la propia productividad de lo intangible, es un reto. Es que no se puede medir a día de hoy. Sólo vas a ver si has tenido acierto o no, cuatro o cinco años después. Normalmente el que empieza en este mundo digital a la de 6, 7 años mira para atrás y dice, "bien estoy salvado, he recorrido este mundo"

Esto es como los futbolistas. No quiero entrar en comparaciones de si Messi y Cristiano son mejores que Maradona, Di Stefano y Pelé, pero yo creo que Di Stefano y Pelé eran más felices que Messi y Cristiano (que están con las redes sociales). Unos (Di Stefano y Pelé) acababan de jugar al fútbol y se iban a casa. Estos otros (Messi y Cristiano) viven 24/7 metidos en una rueda digital tan líquida que les está absorbiendo.

Esto no lo hemos evolucionado como especie, andamos con cosas de éstas, de que nos paguen las horas laborales de estar en el teléfono y todo eso, y parece bien, pero ... sí tengo un cliente en Alemania, otro en Hong Kong, otro en Australia y otro en EE.UU., y me llaman a las 9 de la noche no puedo decir que no le cojo el teléfono, porque si lo hago se me cae el negocio. Creo que es un mundo más antinatural; llevo viviendo en él desde que empecé a trabajar en 89, es un mundo demasiado estresante.

E insisto, he visto trabajar a mis padres y a mis abuelos de forma implacable; pero de una forma más sosegada, de una forma brutal si quieres, de una forma menos productiva; en el entorno rural del que yo vengo la productividad era muy baja en sus orígenes, pero era más humano aquello. Esto es un poco inhumano

El ritmo no va de días y noches, siempre hay nuevas cargas de trabajo. Al ser intangible no ves realmente si vas avanzando, no ves lo que tienes que segar. Ya hay muchas incertidumbres encima, que hace que tienes que tener ese propósito y una gran fe en ti mismo para avanzar hacia delante.

Jesús López

Si, sobre el tema de lo intangible hay una pregunta de Chaime: ¿Qué es lo intangible? y Carmelo Pérez también nos ha pedido intervenir.

Vamos ya justos de tiempo para pasar al segundo bloque. Carmelo...

Carmelo Pérez, CEPYME

Muchas gracias. Me gustaría hacer una reflexión que va para los dos, tanto para el profesor Salas como para Luis. Creo que estamos hablando mucho del gap de diferencia con la Unión Europea, se ha nombrado en las dos intervenciones. Y me parece que tiene que ver con dos factores importantes, que los quiero reflexionar. Uno tiene que ver con el paro, con el paro estructural que hay en España; digamos que las mediciones técnicas hacen que afecte mucho a la medición de la productividad en función de cómo afecta el número de horas por trabajador. Pero hay un elemento que a mí me parece fundamental, que es el tamaño, y el tamaño es muy diferencial con respecto a Europa. Quiero dar algunos datos de Aragón. En Aragón hay aproximadamente 91.000 empresas, de las cuales 85.000 tienen menos de 10 trabajadores: y 48.000 no tienen trabajadores. Solamente hay 144 empresas en Aragón que tienen más de 200 trabajadores. Hay que tener una fotografía clara para ver cuando hablamos de digitalización, cuando hablamos de productividad. Es muy importante saber qué tipo de empresa hay. Y esto es uno de los elementos diferenciales con la europea. El 90% de las empresas españolas son micro pymes. En Alemania y en el resto de la media europea las Pymes son de 50 a 100 trabajadores. Eso hace que tenga más músculo, que tengan más capacidad de inversión, que tengan más capacidad de financiación, que tengan más capacidad de exportación, etc... Entonces el tamaño, en este caso, sí que es muy importante a efectos de que ese gran volumen de masa empresarial vaya más rápido o menos rápido, en procesos de digitalización, o en procesos de transformación.

Y eso tiene que ver también con el origen de las empresas, de cómo han nacido. Por eso en España la mayoría son micro pymes, por eso son autónomos, por eso no tienen trabajadores. Han venido normalmente, de la individualización del trabajador; el trabajador ha aprendido el oficio en una empresa y llega un momento en el que da el paso, da el salto y monta una empresa. Este origen de las empresas hace que, como más de la mitad de los trabajadores de las empresas españolas, no tienen ninguna cualificación. El número y la tipología de estas empresas que se van estableciendo tampoco son de alta tecnología, salvo un porcentaje muy pequeño que son las empresas que tienen una formación digamos alta desde el punto de vista empresarial universitario. Tenemos que tener claro que la formación es muy importante para el tamaño, para el origen de la empresa y por tanto para los procesos. Mientras España no dé un salto

cualitativo en la formación empresarial, en la formación de cultura empresarial y en la formación de sus trabajadores, es difícil que se puedan hacer trabajos de digitalización y que se vaya a un mundo, digamos muy rápido.

Si el 80% por ciento de las empresas tienen menos de 2 trabajadores, son trabajadores que se han independizado de otras empresas, ellos no van a captar el tema digital, si no se les mete de una manera cultural o se les obliga en las relaciones. Y doy un dato, en CEPYME durante la pandemia, hemos hecho ruralmente, una encuesta en casi 1.000 empresas; y la hacíamos cada 20 días para testar cómo iba la situación de productividad. Según nuestros datos menos del 2% de nuestros encuestados hacían procesos de digitalización. No confundamos teletrabajo, con trabajo a distancia. Y además tenemos que tener claro cuál es la estructura productiva, mientras haya procesos intensivos presenciales como en agricultura etc., ... hay que hacer mucho hincapié en la digitalización de todo el concepto global de la empresa. Creo que son dos elementos repito, el tamaño y el origen de las empresas, muy importantes a efectos de valorar ese gap de productividad con respecto a otros países

Jesús López

Si te parece Carmelo le damos paso a Chaime; tendremos más tarde unos minutos para poder retomar lo que estabas planteando sobre el tamaño, si las empresas se están digitalizando, ¿qué entendemos por digitalizar?

¿Qué entendemos por intangible? Chaime

Chaime Marcuello Universidad de Zaragoza

Hola buenas tardes. Pues la verdad es que yo tenía preparada una pequeña intervención para responder al reto que me propuso Jesús, pero al escuchar estas dos primeras intervenciones pues no sé, creo que voy a decir otra cosa. Porque, como además ya escribí lo que ha sido una pequeña reflexión para poder participar en este seminario, (quien quiera lo puede leer está colgado en la página web) quizás es demasiado largo, adaptar, anticipar y sincronizar.

Intangible es una palabra muy interesante, porque hay muchas cosas ahí dentro; por ejemplo, el humo es intangible, aunque se ve, no se toca. Intangible es mi código cultural, intangible son mis mundos de valores. La palabra intangible es interesantísima

La intervención de Luis Martín, a quien no tengo el gusto de conocer personalmente, solamente mediado por esta computadora, me ha parecido muy interesante, estimulante y que daría para ir por partes, deconstruyendo algunas de las cosas que ibas diciendo, y preguntando que querías decir con lo que estabas diciendo. Y luego, ... la exposición de Vicente Salas también me ha parecido muy interesante; porque para preparar este trabajo, en su momento dije bueno "voy a leer de qué va esa encuesta" y claro uno se da cuenta que la encuesta se hace en el año 2019 y como lo del COVID es del 2020. Y ellos mismos dicen al acabar el trabajo, "estos datos que tenemos nosotros aquí habría que volver a hacer las preguntas porque ha pasado el COVID". Y la verdad es no sé bien que contarles, no sé bien, y no lo digo en un sentido de que no me haya preparado, sino porque escuchando estas dos intervenciones primeras, me planteo ¿por dónde vamos? porque yo no sé si la pregunta es ¿por qué trabajamos más y ganamos menos? no sé si llevarla por ahí, ... porque ciertamente uno monta una empresa ¿para ganar

dinero solo? o para tener y ocupar un espacio, para ocupar la vida. Bueno, pero no sé bien para qué se monta una empresa. Hay distintas maneras de entender la empresa.

Por otra parte, esto va como por capas de cebolla; a los libros que decía Luis, añadiría un libro muy interesante de Shoshana Zuboff, una profesora de la Universidad de Harvard titulado "El Capitalismo de la Vigilancia" ("*The discovery of behavioural surplus*"). Ella habla del capitalismo de la vigilancia y dice que, en este momento, donde se gana dinero es en el excedente conductual que dejamos nosotros cuando utilizamos las redes, con la digitalización. Este es un tema a incluir en la valoración de lo intangible. Y aunque no quiero meterme en el libro, sí que os sugiero que le echéis una mirada. Pero sí que me gustaría plantear una de las cosas que me proponía como reto en su día Jesús y es "el COVID ha acelerado el cambio social producido por la digitalización"

Bien, yo entiendo la digitalización como la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación a los procesos cotidianos, sean de empresas, sean de administraciones públicas, o sea de usuarios en nuestras casas. Y esto lo hemos vivido la mayoría de los que estamos aquí en nuestras vidas pasando de casi cero a lo que tenemos ahora. Si os acordáis en la década de los 90, en el verano del 94, apareció una herramienta que se llamaba *mosaico* y que empezó a permitir navegar con el *html*. En el verano siguiente tuvimos ya *Firefox* y ahora ya estamos más allá del *html* de aquella época. ¿Y dónde podemos poner preguntas? Pues en cosas que Serge Latouche, un economista francés que habla del decrecimiento, se pregunta ¿es de verdad que tenemos que pensar solo en ganar dinero? Porque cuando estaba escuchando el final de la intervención de Luis pensaba "igual somos como un hámster metido dentro de una rueda y corremos sin saber bien a dónde nos lleva". Entonces aquí lo que veo es que hay muchas capas que se superponen unas con otras, y entre otras hay una capa que nos excede a todos nosotros, que es una especie de fatalismo tecnológico. ¿En qué sentido lo digo? Llegamos siempre tarde a las tecnologías, pero llegamos siempre tarde si aceptamos los códigos de esas tecnologías. Aunque a la vez llegamos tarde y queremos estar en lo que la Unión Europea llama la *transición digital*. Y eso tiene un componente que tiene un plano micro y un plano macro, Preguntas que me hago yo: ¿qué debemos hacer hoy a la hora de hablar de digitalización: solamente pensar en ganar más dinero o en vivir mejor? y si es en vivir mejor ¿qué papel tenemos cada uno como actor? Yo creo que puestos a pensar es casi mejor, vivir mejor que ganar más. Pero claro, vivir mejor y ganar más, es aquel que puede elegir, ... a los hosteleros ahora no les puedes decir ¿qué quieres digitalizar la empresa o cerrar la empresa? pero es evidente que es un plano donde las preguntas a veces son ofensivas y a lo mejor mis preguntas aquí no son pertinentes. Pero como lo tengo escrito, lo que os sugiero es que leáis las 7.000 palabras que me salieron ahí a la hora de reflexionar sobre esto. Algunas cuestiones importantes: en la digitalización no vamos a poder ir solos. No podemos ir solos de uno en uno. También lo ha dicho Luis, ¿para qué me sirve un teléfono si el único que lo tiene soy yo? Es una metáfora muy buena ¿para qué me sirve una computadora si no puedo mandar correos electrónicos a otros, si no hay un público? Aquí hay una parte muy importante que es el contexto europeo. Europa, que esta es otra de las cosas, esa Europa en la que estamos, está dispuesta a poner mucho dinero para hacer cosas para vivir mejor.

Bien, pues entre esas preguntas que nos lanzaba Jesús hay unas cuantas que son estructurales. En el año 95 ya decía Jeremy Rifkin que el trabajo se acababa. No sé si alguien leyó aquel: "*1995 El fin del trabajo*" Jeremy Rifkin. Y en aquel libro nos decía que el modelo que tenemos de estructurar el tiempo y los empleos no va a poder seguir siendo igual. Porque incluso en la propia DGA, así lo digo en el artículo, hay muchos

puestos de trabajo que la factura electrónica los ha hecho innecesarios. La factura electrónica elimina procesos y puestos. Entonces, si ya en el 95 veíamos que el fin del trabajo estaba ahí al lado, evidentemente no se ha terminado. La pregunta que nos tenemos que plantear ahora es ¿qué es lo que está amplificando, que deja obsoleto y que recupera, que revierte todo esto de lo que llamamos digitalización? y en el caso de las empresas, de quienes estáis arriesgando el tiempo la vida los recursos; claro yo hablo desde una posición privilegiada, como profesor de la universidad, en principio salvo que se caiga el sistema, me pagan todos los meses; espero no sé si el gerente, que está por ahí, estará de acuerdo, o no, pero somos unos privilegiados. Yo no puedo hablar en los mismos términos que con tanta vehemencia hablaba Carmelo Pérez. Si de todas esas empresas, una empresa es una persona, evidentemente esa persona ¿qué va a digitalizar?; para esa persona digitalizar será entrar en otros mercados, en otros planos de intercambio. Entonces ¿qué hay aquí? A mí me parece que cuando hablamos de una transición digital que no esté acompañada, de un pensar en las políticas públicas, que hacen que la ciudadanía sea el protagonista, no sirve para nada. Clara eso es lo mismo que dice la Unión Europea, lo mismo que dicen los políticos; pero ¿en qué se traduce? Desde luego no puede ser que las administraciones públicas vayan poniendo problemas en vez de solucionar los problemas que ya tenemos. Por ejemplo, no sé si alguien de aquí ha intentado hacer un trámite digital las últimas semanas a través de las administraciones. Mi experiencia es frustrante. En dos o tres cosas que he querido hacer, solamente hacienda funciona bien y para cobrar. Lo demás, no sé cómo lo veréis, va siempre un poquito por detrás, hasta para pedir cita previa.

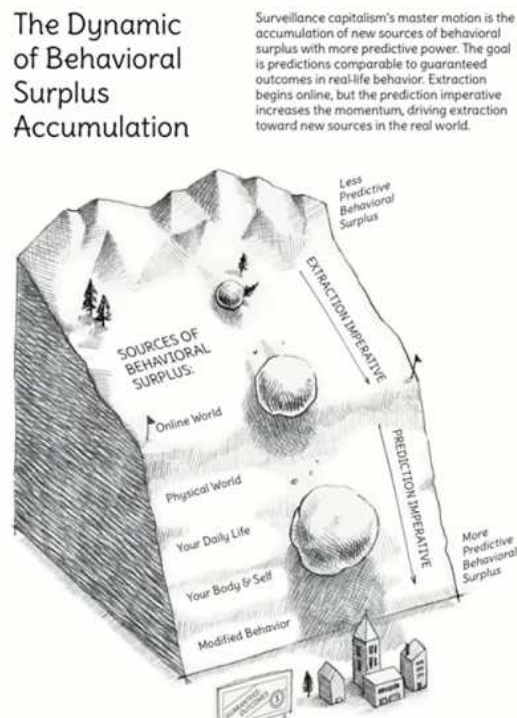
Y sobre el intangible que decía antes Luís Martín, si se trata de hacerle ver a la empresa que hay otro plano de interrelaciones que está digitalizado, claramente eso es clave, eso está ahí. Pero la otra clave que tenemos que tener, es que la digitalización también es una forma de domesticación. La digitalización es una forma de introducir dentro de nuestras pautas y de nuestras rutinas, mecanismos que pueden ser emancipadores, que nos pueden ayudar a ser protagonistas de lo que hacemos, pero también justo lo contrario; nos pueden llevar a ser los títeres del rebaño digital.

Sobre el caso de Kodak del que hablaba Luis, otro libro que os recomiendo, es ¿Quién controla el futuro? de Jaron Lanier, en el que se explica el caso de Kodak. Lanier nos decía precisamente que Kodak no supo ver lo que llevaba entre manos, porque también se ha producido un uso por parte de los gigantes tecnológicos, de estas herramientas, con las que juegan con ventaja. Y ahí viene la dimensión política. Una dimensión política que nos obliga a pensar como sociedad, donde ponemos los límites.

Hay dos normas que ha lanzado la Unión Europea a finales del año pasado que son la *Ley de servicios digitales* y la *Ley de medios digitales*. Estas Leyes van a ser muy importantes porque el *marco regulador* es fundamental. Para poderlo entender el ejemplo paralelo que podemos considerar es ¿porque todos tenemos una hora sincronizada y no tenemos la hora del sol, que es la que el planeta nos da? Pues porque hubo un momento en el año 1.884 en el que distintos estados, distintos niveles políticos, se pusieron de acuerdo para coordinar la medición del tiempo y poner esos horarios donde encajarán las cosas. Ahora aquí son las cinco y veinte, pues en realidad no son las cinco y veinte solares. Sin embargo, en Irlanda, en Pakistán, ... saben que en Zaragoza son las cinco y veinte de ese reloj en el que nos hemos puesto de acuerdo. Ponernos de acuerdo tiene un plano político que es muy importante.

La pregunta entonces es, si estamos dispuestos, desde las distintas capas del sistema social, a pensar esto de modo que no solo sea ganar dinero para vencer, sino también para cooperar.

Esta imagen es también del mismo libro de Shoshana Zuboff. Es muy importante para hacer negocios en contextos actuales, porque lo que ella explica es que, dónde está el negocio ahora, el gran negocio de los datos, está en ese excedente de conductual que nos dejamos al ser nosotros usuarios de las redes.



El texto de Shoshana Zuboff, creo que está traducido. Es maravilloso para plantear cómo poner en marcha una empresa y también cómo hacer mejores políticas públicas.

Muchas gracias

Jesús López

Muchas gracias Chaime.

Hay varias personas que quieren intervenir, se han hecho comentarios en el chat: Alberto Gil, Antonio Novo y Pablo de Nodriz

Si os parece vamos a enlazar la intervención de Chaime con la de Raúl García de tal manera que recogiendo lo último que ha dicho Chaime. ¿Será posible sincronizarnos?, estos cambios que queremos hacer de la digitalización y los cambios de la organización, la reconsideración de las funciones de los puestos, el aplanamiento de los organigramas, la flexibilidad, la simplificación, ... ¿serán posibles?

Raúl, como has visto como se ha puesto en marcha o se está planteando, la regulación del teletrabajo; en las que estáis participando en la concertación de firmas de acuerdos empresariales; ¿Cómo lo veis desde vuestro punto de vista?

Raúl García, Ernst&Young

Primero quiero agradecer al Laboratorio, a Pilar, a Jesús, a los participantes y a los ponentes, esta posibilidad de reflexionar entre todos, tomando como eje rector la encuesta.

Me gustaría hacer dos bloques de reflexiones. Unas en relación con el contenido de la encuesta y compartir con vosotros, enlazando con lo que acaba de comentar Jesús, una serie de reflexiones de qué es lo que estamos viendo, el propósito de la digitalización y de la utilización de la inteligencia artificial. A mí la encuesta me parece un muy buen estudio que trata con bastante grado de detalle, aspectos esenciales de las relaciones laborales. Coincide efectivamente con lo que dice Chaime; el momento fue anterior al COVID, y probablemente las contestaciones si se hicieran ahora, algunas de ellas estarían tamizadas. Pero, lo que es el contenido en sí, de los aspectos analizados, yo creo que se podrían incluso extrapolar a una situación COVID.

A mí de la encuesta, me gustaría reflexionar en torno a alguna de las ideas que se constatan. Una de ellas es la importancia de la externalización; en algunos países y en especial en España. La encuesta mencioné que el 75% de las empresas recurren a la externalización. Esto, personalmente a nivel profesional, me genera muchas inquietudes porque es más que probable que en un corto-medio espacio de tiempo vamos a tener que asistir a una reconfiguración de las relaciones laborales en este aspecto. Llega por lo siguiente; hay que recordar tres puntos:

1. El primero es que, en el *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia* confeccionado por el Gobierno, dentro de los apartados laborales, uno de los objetivos que se plantea es que evitará que, a través del recurso a la externalización se degraden/se empeoren las condiciones laborales de los trabajadores que están prestando servicios a empresas contratadas o subcontratadas. Y lo que se plasma, de hecho, en este plan de recuperación es que el gobierno tiene el claro objetivo de avanzar hacia una equiparación de las condiciones laborales entre los trabajadores de la empresa principal y los trabajadores de la empresa contratista. Esto probablemente es algo que como sabéis ya viene barruntándose desde hace tiempo se puede plantear en la potencial reforma laboral, que es más que probable que termine eclosionando.
2. El segundo tema, en relación con este aspecto de la externalización que se plantea en la encuesta, y guarda relación con la importantísima sentencia del Tribunal Supremo de 29 de diciembre; que ofrece una nueva interpretación del contrato por obra o servicio, determinado. Con la nueva interpretación que hace el Tribunal Supremo, parece que no se admite la celebración del contrato para obra o servicio determinado para atender necesidades del personal que experimenta una empresa cuando asume la ejecución de una de una contrata. Rectifica una doctrina tradicional que se venía manteniendo de los años 90, no

exenta de polémica por parte del Tribunal Supremo. Es una sentencia muy reciente de 29 de diciembre que hay que analizar muy detenidamente, cuál va a ser el alcance de la misma. Pero va a generar auténticos problemas y quebraderos de cabeza en las empresas. Me consta que la inspección de trabajo ya está trabajando en la confección de un criterio técnico, para contemplar y para analizar esta situación. No es descartable además que vayamos a ver en los próximos meses una revisión de la contratación temporal en las empresas y que esté además dirigida desde la oficina nacional de lucha contra el fraude.

3. Y el tercer apartado por el que me preocupa el tema de la externalización, viene de la mano de la sentencia del caso *Glovo*, en el que se declara la relación de los *riders*. Creo que todos sabemos a lo que me estoy refiriendo. Nosotros estamos viendo, cómo el contenido de esta sentencia, que declara insisto, la laboralidad de los *riders*, de los repartidores de comida a domicilio, de la empresa *Glovo*, en el argumentario está siendo utilizado, por parte de la inspección de trabajo, para forzar determinados argumentos al objeto, o bien de plantear la naturaleza laboral de determinadas prestaciones de servicios, o incluso la cesión ilegal, y me estoy refiriendo a los casos, insisto de externalización. Entonces tengamos presente, insisto, a mí me llama la atención este porcentaje tan elevado al que alude en la empresa de uso del recurso de externalización por parte de las empresas españolas, tengamos presente el entorno al que nos vamos a enfrentar, que no es que no es baladí. De momento lo que tenemos seguro, es la sentencia de la sala cuarta del tribunal supremo de 29 diciembre, que insiste un tema importantísimo en materia de contratación laboral. Y precisamente en materia de contratación hay otro dato que me llama poderosamente la atención de la encuesta, que es el escaso recurso al contrato a tiempo parcial, al contrato a contrato *par-time*. Creo que la encuesta viene a decir, sino he entendido mal, que en un 71% de los establecimientos en Europa, se tiene menos del 20% de los trabajadores contratados mediante esta fórmula de contrato *part-time*. Y me llama la atención por lo siguiente, porque durante muchos años, incluso en la anterior situación de crisis, se estaba insistiendo permanentemente en las bondades que muchos países del entorno europeo, estaban representando en la fórmula del contrato *part-time* como fórmula de salida desde el desempleo y que las personas trabajadoras se incorporasen en el mercado en el laboral. Insisto me llama la atención el escaso porcentaje de uso en la Unión Europea. En materia de contratación la encuesta refleja que, la regla general, como no podría ser de otra manera, también es la contratación por tiempo indefinido; recordemos nuevamente el *Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia* confeccionado por el Gobierno, que establece que, a estos efectos, uno de los objetivos es el de reducir la excesiva temporalidad en España, (esa economía de dos vertientes en las relaciones laborales). Aquí yo creo que todos estamos de acuerdo, en que en realidad el recurso de la contratación temporal, al final no depende tanto del legislador, sino que va a depender de la coyuntura económica. Básicamente lo que pretende el gobierno es simplificar y reordenar las modalidades de contratación laboral, se pretende introducir mecanismos de flexibilidad laboral, que no pivoten sola y exclusivamente sobre la temporalidad del contrato: Importante se van a intensificar las campañas sancionadoras y de revisión de la contratación temporal; otra vez a hacer

alusión el tema de la sentencia del Tribunal Supremo a la confección del nuevo criterio técnico por parte de la inspección de trabajo

Por terminar con la encuesta, respecto del diálogo social, que a mí personalmente me parece un área francamente compleja de analizar; probablemente desde un punto de vista analítico, es la más compleja de todas. Cuando nosotros tenemos que hacer determinadas revisiones y mapas de negociación colectiva en empresas multinacionales, es un área que nos genera muchísimos quebraderos de cabeza. Creo que se refleja bien en la encuesta, teniendo presente insisto las divergencias en los ordenamientos jurídicos, las regulaciones, la importancia y el peso de las regulaciones a nivel local. Sin embargo, en la encuesta se reflejan muchos puntos comunes y tangenciales, dentro de este diálogo social, que convergen en definitiva en el diálogo social. Un comentario, únicamente a este respecto también en el *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia* del Gobierno, se establece como uno de los claros objetivos, una modificación, como todos sabemos, de la reforma en materia de negociación colectiva. Y entre otros motivos se pretende dotar de nuevos mecanismos de negociación a los procesos de modificación sustancial de las condiciones de trabajo. El legislador vuelve a hacer un guiño, para fomentar los mecanismos de flexibilización frente a los procesos de destrucción de empleo. A mí personalmente me parece un estudio francamente completo; algunas partes del estudio que incluso pueden extrapolarse a la situación COVID.

Hechos estos comentarios iniciales respecto del estudio ¿qué es lo que estamos viendo nosotros? Lo voy a hacer de una manera muy telegráfica, para que podamos debatir entre todos, a continuación. En primer lugar, en relación con la digitalización que, yo creo que todavía no estamos muy de acuerdo sobre cuál es el alcance de esta palabra. Pero nosotros, desde un punto de vista jurídico, nos dejamos guiar por el contenido de la *Ley Orgánica de Protección de Datos* y lo que se está produciendo es un despliegue de los derechos digitales. Aquí, particular atención, está cobrando algo que con otras palabras a mencionado Chaime, que es la empresa *Panóptica*, la empresa que todo lo vigila. Las cuestiones relativas a geolocalización y a videovigilancia nos están generando auténticos quebraderos de cabeza; no solamente a la hora de la implementación en la revisión que hay que hacer con los representantes de los trabajadores, sino las interpretaciones judiciales a las que nos tenemos que enfrentar. Aquí hay que tener presente que toda la digitalización se ha vertebrado sobre un derecho muy importante, que es el relativo a la intimidad. Y que ha supuesto, incluso la modificación, la adición en este caso, de un artículo nuevo en el Estatuto de los Trabajadores. El eje rector de interpretación, por lo tanto, tiene que tener presente la privacidad.

¿Qué más estamos viendo? En cuestiones relativas a inteligencia artificial, en automatización progresiva de determinadas operativas y en especial, estamos colaborando, ya venimos colaborando desde hace bastante tiempo, en el análisis de los algoritmos relativos a procesos de automatización de selección de personal. Aquí sabéis que los problemas son de dos tipos:

- uno que es el sesgo. Y lo que se tiene que evitar es y discriminación por sexo y discriminación por edad, el edadismo. Hay antecedentes jurisprudenciales incluso de antes de que se pusiera de moda todas las cuestiones relativas a la inteligencia artificial, ya en su momento se analizó por el Tribunal Supremo cuestiones relativas a la discriminación en la contratación los procesos de

reclutamiento de azafatas y azafatos, policías, mossos d'esquadra, etc etc en este caso nos tenemos que dejar guiar por esa doctrina judicial que ya existe.

- en materia de inteligencia artificial, llamar la atención también sobre la preocupación que tienen en la inspección de trabajo por la utilización de los algoritmos. Desde hace años la inspección de trabajo ya se viene planteando, cómo introducir los algoritmos en los procesos de revisión inspectora; ya se están utilizando en algunas áreas de actividad. Hoy en concreto, si no he entendido mal, el Consejo de Ministros trataba de abordar esta cuestión, de ir un paso más allá, y de aplicarlo de manera, no voy a decir indiscriminada pero bastante más amplia a multitud de actuaciones inspectoras. Esto para que lo veáis de una manera plástica, si no estáis familiarizados con cómo podría funcionar, es dar la documentación a la inspección; no hace falta que esté ordenada, da exactamente igual, que la inspección la carga, tener un potente el lector óptico y luego tener al lado una máquina que desbroce todos los datos; eso sí, bien correctamente instruida, para que al final de ese proceso salga el acta. A actuaciones inspectoras que podrían suponer días de trabajo se pueden reducir, creedme a minutos. Esto es lo que está buscando la inspección.

Por continuar con la inspección, lo que estamos viendo, inspección con la autoridad laboral. Pero aquí hay un problema inicial que lo estaba comentando Louis. Partimos de un sistema normativo, que no prevé esta dilución de las barreras espacios temporales que se nos está produciendo; y el mejor ejemplo yo creo que es al que todos hemos asistido, con él con el ejercicio del experimento llamémosle de alguna manera o bien teletrabajo o bien trabajo a distancia como bien lo recordaba Carmelo. Por lo tanto, claro el primer problema fundamental, es el de intentar calificar estas nuevas situaciones, encajonarlas en una realidad legal que no se corresponde con esta situación. Insisto que aquí hay una situación en la que la sentencia de los *riders* de Glovo ha declarado esta laboralidad de la relación, está generando interpretaciones a nuestra opinión en algunos casos, demasiado maximalistas. No pensemos únicamente en las plataformas, porque esta jurisprudencia se está utilizando también en supuestos de externalización de servicios. Nosotros lo estamos viendo en empresas que tienen externalizada la actividad de transporte y se está poniendo mucho la lupa y la revisión en la existencia de falsos autónomos o de cesiones ilegales de trabajadores. Insisto siempre partiendo de la base tomando como eje conductor el argumentario previsto en esta sentencia.

En relación con las plataformas tecnológicas, recordad que está pendiente la publicación de la norma que regule este formato de prestación de servicios; se menciona también esta regulación, esta nueva norma, en el *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*, aparentemente se centra en las plataformas destinadas al transporte, pero esta norma es probable que en un corto plazo de tiempo salga a la vista.

Y por último el teletrabajo. Yo creo que ese ha sido en los últimos meses una especie de monotema; no ya como consecuencia únicamente de la nueva normativa, sino porque es una realidad que nos ha afectado a todos; la polvareda mediática y jurídica está siendo enorme. En mi opinión el impacto es menor del esperado. Creo que hay que distinguir entre lo que es el teletrabajo en situación de pandemia; que es trabajo a distancia, que en la mayoría de las ocasiones que ha sido un experimento, y siendo realmente en muchas ocasiones una patada adelante y ver cómo podemos salir del atolladero; de las situaciones, lógicamente de teletrabajo como modelo estructural. Y de hecho el legislador, ha articulado la norma distinguiendo en estas dos sino porque fórmulas de trabajo a distancia teletrabajo: el coyuntural y el estructural. Y precisamente

ayer se cumplió el plazo de tres meses previsto, para que las empresas adapten su realidad a la nueva normal.

¿Qué qué problemas estamos viendo? y con esto ya terminó ¿qué problemas estamos viendo en entorno al teletrabajo? Veamos, hay uno inicial que es el de la dotación de los medios y su mantenimiento. ¿Qué que son medios de estos efectos? las herramientas informáticas, en el sentido tradicional, en el sentido estricto de la palabra, o también las sillas y las cuestiones relativas al abono y a la compensación de los gastos, la aplicación de la norma en materia de prevención de riesgos laborales. Yo creo que todos los intervinientes han mencionado en esta situación de estrés que está generando la utilización de las herramientas informáticas y el teletrabajo. Es decir que figuras como es, el tecno-estrés, la tecno-ansiedad, la tecno-fobia, la tecno-adicción etc. que van a ser figuras de nueva aparición, algunas ya están encima de la mesa, objeto de revisión por parte de la inspección de trabajo. Y que tienen que formar parte de los planes de prevención de riesgos laborales; lo cual también es un reto para las empresas. Es decir, otro de los ángulos que nos están generando problemas en materia de teletrabajo trabajo a distancia son las cuestiones relativas a prevención de riesgos laborales.

Y por último la desconexión digital, también asociada a estos procesos de teletrabajo. Lo cual, recordad que se trata de un derecho digital, que ya formaba parte del catálogo previsto en la *Ley Orgánica de Protección de Datos* y que requiere la implementación de políticas y programas específicos de desconexión etc.

No quiero extenderme más. Disculpadme si he sido muy telegráfico en el contenido, pero prefiero que haya ahora, si queréis, algo de intercambio de opiniones. Te cedo el testigo Jesús.

Jesús López

Creo que hemos culminado lo que teníamos previsto. Al principio de la sesión hemos hecho un repaso a las diferentes prácticas que las empresas europeas y españolas en cuanto a la delegación de funciones, la autonomía de estos trabajadores estaba implementando. Hemos visto cómo se está modificando el tipo de empresa dominante, en el sector de las nuevas tecnologías; y cuál es la información que nos ha aportado Luis. Y los hemos visto, como ha aportado Chaime esa reflexión de necesidad en estos cambios de sincronizar lo que son los diferentes intereses y que haya una coordinación de una cooperación. Y hemos visto ahora con tu intervención Raúl, que, si se debe hacer una definición de puestos de trabajo, en diferentes tipos organizativos, diferentes tipos de empresa, la legislación actual tiene un corsé de diferentes tipos de contratos. Estamos hablando de digitalización con una figura del contrato laboral conocido; seguramente nos estamos adentrando en un tipo de diseño de relación y de colaboración entre el factor trabajo y el capital, de otra manera; porque lo digital lo transforma y es transfronterizo

Tenemos 20 minutos, si nos salimos cinco minutos de la hora programada, para abrir los micrófonos y que podáis intervenir; Alberto Gil, Antonio Novo, Pablo San Agustín, ... Id abriendo micrófonos y plantear vuestras cuestiones.

Alberto Gil, Universidad de Zaragoza

Jesús yo no voy a intervenir; ya he comentado en el chat un poco una reflexión para todos los demás. Como bien apuntaba Carmina los *Next Generación* apuntan hacia una política de recobrar, quizá cierta proximidad y cierta economía real de naturaleza estratégica y un poco aunar sostenibilidad, digitalización y resiliencia etc. etc. Simplemente era eso, no quiero comentar nada más.

Jesús López

Está en el chat la relación con los ODS, la triple *botton line*, es la relación entre la sincronización de los ciclos medios de ambientales, económicos y sociales.

¿Más intervenciones? El espacio es vuestro

Antonio Novo, CLUSTER IdiA INNOVACIÓN

2 notas. Una: la transformación digital se definió ya en 2011, más o menos por el MIT, Deloitte, por las grandes consultoras; ya incluía intrínsecamente la transformación organizacional, no había y no hay transformación digital sin transformación organizacional. Hace ya diez años que sabemos eso. Y es prioritario que eso se asuma generalmente. Yo creo que debemos distinguir claramente entre lo que es la TIC, la informática y lo que es la transformación. Y la digitalización un salto siguiente. Hace mucho también que las consultoras como Gartner hablan del cambio continuo; que ya nuestra formación digital hace mucho que ya deberíamos haber transformado, sino que es la digitalización de todos los entornos, que es como lo entiende la Comisión Europea. Yo creo que aquí hay que dar ese salto y hay que hablar extensamente de ello porque como ha quedado claro tenemos muchas formas de verlo, pero no estamos muy bien alineados con, cómo lo ven los líderes, vamos a madurar eso.

Y, por otro lado, también hace dos años que, un profesor de la Universidad de Suiza, que decía con mucho acierto, en mi opinión, que vamos a sufrir un enorme desafío a través de la inteligencia artificial (el último ponente hablaba de eso). Pero no va a ser sólo a través de los algoritmos que use hacienda; la inteligencia artificial en 20 años y no son muchos, va a cambiar todo el perfil de trabajo. Y muchos de los roles que ahora mismo se están regulando, se van a automatizar. Él ya defendía hace dos años, que la gran esperanza de la humanidad es que nos refugiamos o que desarrollamos, aquello donde somos mejores que las máquinas, donde siempre vamos a mejor que las máquinas. Tiene que ver con la creatividad, que tiene que ver con lo humano, tiene que ver con lo social. Pero es otro ámbito donde, alguien decía antes que, no se puede adivinar el futuro. Ese futuro es claro; que no nos pase como a Kodak, porque va a llegar y va a llegar sin ninguna duda; y no hay mucho tiempo. Entonces tenemos que prepararnos para el futuro donde la inteligencia artificial va a suplantar muchos de los puestos de trabajo que tenemos ahora.

Jesús López

¿Más intervenciones?; os pido que sean breves como la de Antonio, de 23 minutos para que podamos participar la mayoría de los que queréis hablar.

Pablo Sanagustín, Nodriz Tech

Simplemente quería resaltar dos conceptos que he oído a lo largo de la sesión. Me gustaría introducir que yo cada vez que escucho digitalización ya me sale un sarpullido; creo que ya no podemos llevar más años hablando de digitalización. Creo que se ha convertido en un commodity, quien no se haya digitalizado ya no tiene puerta para entrar en su negocio. A raíz de la intervención que ha hecho Luis (Barrabés) decir que tuve una empresa de hardware en el 2014 cuando todo el boom del clúster de hardware. Y estaban increíblemente organizados, dentro del tipo de organización que es China. Ibas a edificios raíz y veías que estaban organizados por pisos. Por ejemplo, en uno, vendían carcasas de móviles en otro USB; dentro de lo organizados que son los chinos, que son los más desorganizados del mundo; pero supieron unirse en un clúster. Y yo de ahí saqué en su día el concepto de que tenemos que empezar a cambiar digitalización por colaboración; porque al final tal y como ha dicho Carmelo, estamos 85.000 Pymes que no dejamos de recorrer una tras otra el mismo camino, todo el rato, y no nos centramos en ir más allá. Estamos recorriendo caminos como crear un RP, crear un CRM cosas que son commodities desde hace 20 años y cada empresa, una detrás de otra, una detrás de otra. Y no nos centramos en cosas como la inteligencia artificial, el big data etc. Entonces yo creo que pasa por una colaboración, para empezar a trabajar en cosas interesantes y no en tropezar las 85.000 empresas una detrás de otra.

Y luego por otro lado también me ha salido la palabra formación. Creo que ya tiene que haber un cambio de paradigma, de huir un poco de esos conceptos. Yo cambiaría formación por transformación. ¿Hay que formar a nuestros empleados o ya es hora de que se auto formen? El conocimiento está todo en YouTube, está en la red y gratis. Transformamos ya nuestras empresas o no.

Es cuestión de desatar esa cultura empresarial que tenemos en la gente; necesitamos cambiar e invertir en las culturas de nuestras empresas. Ahí igual sí que nos tenemos que hacer un poco los suecos, por hacer un poco la gracia, que creo que es lo que nos diferencia, tienen más cultura de crecer más cultura empresarial. Y creo que es ahí donde tenemos que invertir el dinero

Clara Arpa, ARPA

Si, quería apuntar una reflexión que creo tenemos que tener clara. Creo que la digitalización tiene que ser, como alguien ha comentado en el chat, una herramienta no un fin y ni una forma de generar economía. ¿Por qué digo esto? porque en este momento del millón 320 mil habitantes que tiene Aragón sólo el 36% estamos activos, todos los demás no trabajan. Por otro lado, la media de edad de Aragón es de 50 años. Estamos a las puertas de que todos los que somos parte del *baby boom* de los 60 70, empezamos, de alguna forma, a dejar paso, y a del jubilarnos. De hecho, muchos de nosotros ya estamos en camino a ello. Además, en este momento según donde trabajes lo no están poniendo fácil. Y por eso tenemos que tener en cuenta que, si queremos ser eficientes, dentro de unos años seremos prácticamente los mismos (creo que las proyecciones para el 2030 y 2035 son que más o menos seremos los mismos habitantes); en vez de 1.320.000 llegaremos a 1.318.000, efectivamente nuestra edad

media no serán 50 años sino 53; y la mayoría de los que ahora estamos en activo, la generación del baby-boom, si no estamos jubilados estaremos de camino a. Con lo cual, los que se queden tendrán que trabajar muchísimo, porque tendrán que trabajar mucho, más para todos nosotros. Yo espero poder contarlos en el 35 desde la jubilación, porque una ya es abuela. Con esto quiero decir que la digitalización en teoría no tiene que ser más que ayudas de máquinas que hablan con máquinas, para que nuestro trabajo sea muchísimo más eficiente, ya no solo en tiempo, sino en recursos; porque está ligado como un instrumento para la sostenibilidad de la que todo el mundo habla, y de las que tenemos que tener presente

Con lo cual creo que nos tenemos que plantear, además, en nuestro sistema socioeconómico, porque tal y donde vamos estamos ahora mismo intentando de alguna forma hacer unas estrategias, tanto públicas como privadas, que siempre las tendremos que hacer pensando en qué va a pasar dentro de 15 años cuando los que estemos aquí ya no estemos y dejemos el paso a los demás.

Creo que tenemos que hacer estrategias pensando en que, en este momento desde mi punto de vista, solo somos un 36% de la población; por eso tenía interés en saber cuál es la población activa de Suecia. Y por otro lado lo que sí que sé, es que la vida laboral de España son 35 años. Ahora vivimos mucho más y tenemos que tener una proyección. Y la digitalización tiene que estar ahí como instrumento, para que realmente, en un futuro, nuestros jóvenes trabajen menos porque si van a ser menos y nos tengan que mantener a más, espero que todos sean, desde luego ciudadanos digitales, para que comprendan la digitalización muchísimo mejor de que lo que hemos hecho nosotros, y en lo posible vengan aprendidos y no tengamos que ser nosotros quien les enseñemos.

José Ramón Sierra, CLUSTER DE AUTOMOCIÓN DE ARAGÓN - CAAR

Buenas tardes, lo primero gracias por la invitación. Soy José Ramón Sierra, responsable de innovación del Clúster de la Automoción de Aragón. Antes estábamos hablando del clúster, hemos tocado también automoción, no es por alusiones porque la verdad que me está pareciendo muy interesante, pero por dar mi visión, creo que estamos intentando abordar la digitalización, estoy con alguna de las personas que, hablado antes, que es un término que a veces se está utilizando mal y que estamos intentando abordar la digitalización, que es un concepto realmente grande, como un concepto único.

Creo que la digitalización tiene diferentes verticales que pueden ser tecnológicos como la inteligencia artificial y sus consecuencias, hablamos de inteligencia artificial que va a cambiar, cómo se va a cómo vamos a interaccionar los humanos con las tecnologías. Y desde luego que va a cambiar y que tendremos que estar ahí. Lo que tenemos que pensar es, dónde queremos estar, como región, respecto de la inteligencia artificial, en los años que venga. Creo que necesitaremos pensar en cómo vamos a formar a la gente. En YouTube hay muchísima información, pero yo sigo siendo un defensor de que tiene que haber un mix de formación entre la formación reglada y la formación en tu puesto de trabajo.

También tenemos un componente gubernamental y un componente social, desde los que atacaremos, desde el gobierno, desde los estamentos regionales, como queremos hacer esos procesos de digitalización y cómo queremos ayudar a las empresas a

hacerlo; porque, por ejemplo nosotros hicimos un estudio hace dos años en el cual el 50% de las empresas que participaron en el estudio, todavía no tenían conectadas las máquinas; conectar las máquinas para extraer los datos y luego poder analizarlos; si no tenemos conectadas las máquinas no vamos a hacer ningún proceso de inteligencia artificial de machine learning o de lo que nosotros queramos

Entonces tenemos que ser también conscientes de, dónde estamos, respecto de las tecnologías y luego también un componente de personas. En cualquier cambio siempre tenemos una resistencia del humano al cambio. Ahora estamos en un cambio total o nos estamos viendo forzados a un cambio total, a realizar más teletrabajo, por ejemplo, aquí creo que estamos 50 personas, esto en una mesa sería imposible, entonces tenemos que intentar extraer las cosas positivas que nos va a dar esta digitalización; el poder hacer las cosas de una mano más digital como estamos haciendo aquí y también analizar cómo nos pueden ayudar. Y también los contras.

Creo que estamos intentando abordar un problema muy grande como es la digitalización en las empresas, en las que tenemos diferentes velocidades. Hay empresas que están preparadas para hacer teletrabajo y para hacer todo de manera virtual, como podrían ser muchas de las empresas de esa comparativa que teníamos en Suecia; porque en Suecia hay muchísimo trabajo que no es tan de estar en la planta, hay otros puestos de trabajo los que no vamos a poder (digitalizar). Y además tenemos que potenciar que la gente sepa aceptar esos cambios tecnológicos, porque por experiencias previas en empresas de nuestro clúster, ha habido empresas que empezaron a hacer procesos de digitalización robótica, que ahora parece que la digitalización, la robótica es algo de los 70; pues empezaron a poner robots en su planta y el primer día hubo una reacción de rechazo por parte de los empleados. Mostrando claramente que esos cambios eran para ser más eficientes, (como nos estaba diciendo ahora Clara) intentar ser más eficientes en nuestros procesos, intentar ser mejores esas tecnologías (como puedes ir la robotización o cómo será digitalizar ciertos procesos. Tenemos que intentar enseñar eso también, a la sociedad, a los que estamos ahora mismo trabajando. Porque para las personas que vienen detrás, para las generaciones que vienen detrás, esto es algo normal porque son nativos digitales.

Principalmente es eso, intentar analizar el problema intentando separar un poquito porque, ahora mismo es demasiado global. Y si queremos abordarlo todo de la misma manera no seremos capaces.

Jesús López

La complejidad nos lo demuestra, esta sesión donde hemos visto que es mucho más complejo y en dos horas no se puede abarcar. Quedamos en profundizar y organizar otro tipo de sesiones más específicas con muchas de las aportaciones que se han hecho aquí.

Por mi parte agradecer a Luis Martín a Vicente Salas, Chaime Marcuello y a Raúl García su participación; les doy la palabra si quieren comentar algo. De no ser así, le daría la palabra a Emilio Huerta que es el Coordinador del *Observatorio Funcas de la Empresa y la Industria*. Todos sabéis que el Laboratorio nació de una iniciativa de profesores del departamento de dirección de empresas, de entre los que contamos con Vicente Salas, como principal impulsor, como profesor de ese departamento. La participación de Funcas, en la que colaboramos en el primer laboratorio con una presentación que nos

hizo Emilio, y que seguimos contando con su soporte para poder organizar mesas cada vez con más contenido y más interesantes.

Muchas Gracias a todos

Vicente Salas, Universidad de Zaragoza

Jesús si me permites,

Un minuto solo para aclarar una cuestión que ha planteado Antonio sobre qué se hace. Se sabe desde hace diez años que la digitalización va de la mano del cambio organizativo. Lo que hemos tratado de hacer con la encuesta es documentar en qué punto de ese cambio organizativo está España, en relación a otro país. Es decir, ahora lo que tenemos es una cierta cuantificación de, si efectivamente España está en el cambio organizativo que se necesita para hacer productiva la inversión digital. Yo creo que de la discusión me parece que, para ordenar el debate dentro de este tema tan complejo, hay dos dimensiones que cerradas que deberíamos profundizar, a mi modo de ver. Uno es el tema de la diferencia entre la eficiencia y la equidad. Hay cuestiones aquí que cuando hablamos de la productividad estamos hablando de la eficiencia, no estamos hablando de la equidad. Es decir, creo que la productividad es una condición necesaria para el bienestar, pero es evidencia que no es una condición suficiente. Y la segunda es el tema de la autorregulación en las relaciones laborales frente a la protección jurídica. Creo que este es un tema, que da la sensación que en España somos incapaces de proteger los intereses individuales en la negociación y tenemos que recurrir al derecho para proteger y sobre todo para para asegurar, ciertas cautelas redistributivas. Yo creo que se está dañando de forma importante la eficiencia y además creo que, con los cambios que se están produciendo en el entorno, va a ser muy difícil conseguir esa protección, por el lado del derecho.

Y esto creo que tiene que ver también, para empezar a entender la estructura empresarial y para distinguir entre, lo que a mí me parece una distinción importante. Y es que la empresa como persona jurídica y la empresa como unidad de dirección. Cuando miramos las personas jurídicas efectivamente en España hay muchas empresas. Pero cuando miramos la proporción de empresarios de personas auto empleadas con asalariados, más altos directivos, la proporción de esas personas sobre el total de ocupados en España no es tan diferente a la que existe en otros países europeos. Por tanto, mi conjetura es que las empresas utilizan la persona jurídica para cuestiones de arbitraje regulatorio tanto en el ámbito fiscal como el laboral. Es decir, estamos aprovechando el derecho para salvar ciertas deficiencias en lo que no resolvemos por la vía de la gestión.

José Antonio Briz, Grandes Vinos y Viñedos

Jesús si me permites. Me gustaría que todo este conocimiento que hay en la universidad y en los investigadores ¿porque no somos capaces de ponerlo al servicio de las empresas? Sería una reflexión. Esto está muy bien de exposición, pero todo este conocimiento que tenemos, como Vicente, Chaime, (a Vicente lo conozco hace muchos años) sería muy bueno que hiciéramos una reflexión en empresas locales, estamos hablando de Aragón. Que podríamos mejorar con todo esto que estamos sacando de investigación al terreno profesional, porque todos hablamos de teorías, pero a mí me gustaría que bajáramos al suelo; sería bastante interesante para todos.

Yo estoy trabajando más con administraciones públicas y con cosas de lo que llamamos el trabajo social digital, que nos puede afectar a cualquiera de nosotros y es un desastre. Si quieres subir una petición al Gobierno de Aragón, con siete demandas, te piden presupuestos por triplicado, certificando que estás al corriente de la seguridad social, hacienda,

Jesús López

Uno de los objetivos del laboratorio es poder acercar la investigación a las preocupaciones de las empresas y de los directivos y abrir campos de transferencia de conocimiento, esto es lo que pretendemos. Hemos empezado hace poco, vamos a ir profundizando en ello José Antonio.

Emilio, si está por ahí....

Emilio Huerta, Funcas

A mí me ha resultado muy interesante os voy a hablar con franqueza. Porque me he quedado con las ganas de encontrar un hilo conductor mejor en el debate. Yo creo que la sesión de esta tarde ha sido interesante porque pone de manifiesto la complejidad y el interés de un tema tan importante como la multitud de dimensiones y facetas que tiene la cuestión de la digitalización o del impacto de estas nuevas tecnologías sobre las organizaciones, en particular sobre las empresas y también sobre el conjunto de la sociedad. Está claro que hay muchas ideas, que esta es una revolución, que estamos todos muy inquietos. Pero a mí me ha resultado difícil, a veces seguir el hilo conductor. Me parece que hemos hablado de muchas cosas, muchas cosas distintas y quizás echaría en falta un poco de foco. Es verdad y tú lo has dicho también que digamos esto abre una ventana de oportunidad para seguir abordando este tema de una manera quizá un poco más ordenada. Pero bueno a mí me ha parecido un debate realmente interesante, yo he seguido las dos horas muy atento. Y también se pone un poco de manifiesto, las dificultades para encontrar este espacio entre los empresarios y directivos de las empresas Pymes etc. aragoneses y quizás los académicos, que utilizamos un lenguaje y una manera de conceptualizar las cosas, e incluso en el vocabulario y en los modelos que está un poco alejado de las preocupaciones que tienen en las empresas. Pero yo creo que el interés de un espacio como este, de un Laboratorio como éste, es de conocernos mejor y facilitar un acercamiento en modelos de lenguaje y ver esas posibilidades que todos, al final estáis comentando de que colaboramos y cooperamos entre nosotros, las empresas grandes con las pequeñas, las instituciones públicas con las empresas, la universidad con las empresas. Y esto va a ser una fortaleza. O si no somos capaces de establecer estos espacios de colaboración y de pensar en común o realmente nos vamos a quedar nos vamos a quedar atrás. Así pues, por un lado, enhorabuena, porque este me parece un ejercicio extraordinariamente interesante; pero también tenemos que ser capaces de focalizar para que le encontremos más valor a esto.

Luis Martín, Barrabés.Biz

Yo querría hacer una cosa Jesús, al hilo de lo que ha dicho antes sin la academia no salimos de esta. Esto yo lo tengo más claro que el agua y lo veo desde el punto de vista del empresario. Y lo decía José Antonio antes, es decir habrá que buscar modelos ...yo no creo que la universidad está fuera de juego, lo digo sinceramente. Creo que están fuera de juegos algunos de los procesos administrativos que impiden que lo que se piensa en la universidad llegue a las empresas de forma más sencilla. Y tenemos un montón de líos de propiedad intelectual y de no sé cuántas cosas, pero de esta, no se sale sin esa especie que se llaman "académicos" que piensan, y al hilo de lo que se decía antes, Chaime nosotros (empresas) necesitamos alguien que no esté sometido al estrés de tener que gestionar cuentas de resultados. Para eso debe haber dos especies en esta vida. Ya vivimos nosotros la vida al hámster pero alguien debe vivir la vida de pensar, ¿qué puede haber más allá? y ayudarnos a vivir ese foco en todo, desde momentos de cambios tan trascendentales como éste, hay que volver y mirar la academia; y hay que volver y mirar a unas personas que les tiene que dar igual que tú cierres mejor o peor (no digo que les da igual humanamente, pero que su objetivo tiene que ser resolver un problema que no tiene por qué estar metido en los mismos tiempos y en los mismos parámetros de los que nosotros estamos viviendo); porque necesitan una visión más allá, necesitan algo que sea diferente. Y yo aquí sí que creo que la función pública tiene y tiene que ver con todo lo que dijimos antes.

No es por el tamaño de las empresas. Nosotros tenemos una pirámide que es como un queso de estos de tetilla que está comida en el medio, no tenemos suficientes empresas medianas. En España es muy difícil crecer y uno de los motivos por los cuales es muy difícil crecer es porque en todo el mundo desde Estados Unidos hasta China el concurso o la qué licitación pública es una forma, si queréis encubierta, de dar subvenciones; es una forma de pagarte bien, es una forma de que tú puedas contratar a la universidad, de que tú puedas contratar científicos que van más allá. Y en España hasta el 70% de la valoración de la licitación es económica. Lo público tiene que romper con este ciclo asesino que es que *el precio sea lo más importante*, así es imposible contratar Universidades, es imposible hacer investigación, es imposible mirar a largo plazo; porque no existe. Si lo vemos en la construcción. Las constructoras licitan puentes que valen 700 millones por 70 a sabiendas que el día después de licitarlo se tiene que meter un juicio porque aquello no hay quien lo pague. Entonces vivimos en el absurdo más total por culpa de unas leyes que ahora, parece que se pueden romper, con el tema de los Next y veremos a ver si son capaces, o seguimos en ese espacio donde el criterio de los funcionarios no cuenta nada. Al funcionario que lleva toda su vida y que aporta un montón en la vida española, no le dejan pensar. Porque 100% de lo que tiene valor en un concurso le queda reducido a un 5 porque el resto es el precio. Así no vamos a ningún lado y decimos "no, es que no se puede hacer de otra manera". Yo tengo una empresa en Finlandia y allí lo hacen de otra manera. Y tengo otra en Emiratos y allí lo hacen de otra manera. Y vendo a clientes alemanes y allí lo hacen de otra manera. Igual es que estamos un poco despistados devolviendo 8 mil millones de ayudas europeas todos los años. Insisto sin la vuelta a la academia no tenemos nada que hacer, pero nada que hacer, no salimos por la puerta mañana. Nosotros necesitamos una cooperación conjunta de país, en el cual las mentes mejores, peores y mediopensionistas que hay en la universidad puedan colaborar con la empresa

Fijaos las cosas que han salido: han sido temas laborales, han salido temas de estructura empresarial, han salido temas de contratación, de futuro, de modelos, de cómo tiene que ser lo digital. Es imposible salir de ésta sin la colaboración de la

academia. Y la colaboración en sus ritmos. Actualizaros, pero no intentéis sentir y pensar como los empresarios no tiene que ver; cada uno estamos en su papel. Pero nosotros necesitamos la academia como no se ha necesitado nunca desde la ingeniería del siglo XIX, en este momento

Jesús López

Comentarios en el chat. Chema Gimeno Feliú respalda que la ley de contratos del sector público no impone el precio como variable, pero sería abrir otro debate en el que además el Chema está siendo muy activo escribiendo sobre los Next Generation y la necesidad de que el precio no sea la variable que se tome en cuenta para la adjudicación de los fondos.

Me ha pedido anteriormente Pilar Rivera la palabra para cerrar. Pilar ha hecho el trabajo junto con Vicente

Pilar Rivera, Universidad de Zaragoza

Muy breve. Simplemente agradecer a todas las empresas, a todos aquellos directivos que habéis contestado la encuesta y comentaros que el documento que ha presentado Vicente, lo vamos a poner a disposición de Jesús.

Y además hemos confeccionado un pequeño anexo donde, aquellos que quieran ver el perfil concreto de la empresa aragonesa, respecto a la española y a la sueca y por supuesto al perfil europeo; lo tenéis ahí.

Daros las gracias por vuestra participación, porque sin vuestra participación este estudio no se hubiera podido hacer

Jesús López,

Si os parece ya cerramos la sesión. Nos hemos salido del horario previsto, pero yo creo que ha merecido la pena

Daros las gracias a todos y esperamos que en la próxima convocatoria podamos contar con vuestra participación.

Damos por concluida la sesión de hoy.