

Curs acadèmic 2019 - 2020 (2nQ)

Assignatura: “ENTORN ECONÒMIC I EMPRESA” (EEE)

Part: “EMPRESA”

3 articles “PEC4”

INTRODUCCIÓ - Article 1: Modest Guinjoan (Doctor en Economía)
“La empresa debe estar en manos profesionales, sean o no de la familia”
Traducción al castellano de Ara – Emprenem, 21/09/2014

Se dice que la tercera generación es la que acostumbra a acabar con la empresa familiar (EEFF). ¿Es así?

No hay estadísticas sobre el tema. Es un tópico a partir de percepciones, pero no debe haber más mortalidad que la que se da entre las empresas no familiares de una misma edad. Lo que sucede con las EEFF es que a la ratio normal de mortalidad se añade el hecho de que cuanto más avanzadas son las generaciones más complicada es la continuidad.

¿Es positivo tener un “protocolo familiar”?

Más que un “protocolo” lo que es imprescindible es tener un “plan de sucesión”. Es necesario abordar el problema de la sucesión como si fuera un tema estratégico --que lo es-- porque es un proceso muy delicado e importante de cara a la continuidad de la empresa y requiere análisis, planificación y el seguimiento de su ejecución.

¿Es mejor que sea la familia la que gestione la empresa o es preferible buscar profesionales externos?

Si los familiares saben gestionar la empresa es preferible que los gestores sean de la propia familia. En cambio, si en el mercado puedes encontrar profesionales mejores que los de la familia, debes ir a buscarlos para que lleven la “gestión” y que la familia se limite a la “propiedad” y el “control de la gestión”. El requerimiento es que la gestión esté en manos profesionalizadas, sean de la familia o no.

Hay familias que han preferido dividir el negocio entre diversas ramas familiares. ¿Es una buena opción?

No hay opciones buenas o malas, sino alternativas que se ajustan bien a los intereses de los actores. Cuando una empresa tiene un liderazgo fuerte, la división va contra la lógica porque en una empresa lo normal es que sólo haya un líder. Dividir el negocio puede ser una buena opción pero siempre dentro del contexto de cada compañía y teniendo en cuenta a las personas que pueden aspirar a la sucesión y los liderazgos que puedan existir dentro de la empresa. Por lo tanto, no se puede asegurar que exista una solución mejor que otra. Puede darse el caso de una empresa con dos o más líderes que tengan las funciones muy bien definidas y que se entiendan muy bien. El abanico de soluciones es muy amplio.

¿No existe entonces un método válido para todos?

Cada empresa es un mundo y las soluciones serán las óptimas en función del tipo de empresa y los intereses que tienen quienes deben conducirla y liderarla.

¿Cómo se puede separar la gestión de la empresa de los problemas familiares, los celos, etc.?

Este es uno de las cuestiones más delicadas en las EEFF: la mezcla de temas empresariales con temas emocionales. Pasar de un terreno al otro es muy fácil porque todos los actores conocen cosas de todos. El secreto está en establecer mecanismos para que cuando haya conflictos se resuelvan en su ámbito y que los temas emocionales no afecten el funcionamiento de la empresa. Esto quiere decir que la empresa, aunque sea familiar, se debe gobernar por el consejo de administración y la junta. Y que sus funciones deben ser respetadas por todos con criterios empresariales, aparcando los temas emocionales. En la misma línea existen instrumentos --como el consejo de familia y el protocolo-- para resolver las problemáticas entre estos dos mundos paralelos: el de la familia --que es emocional-- y el de la empresa, que es racional. La separación entre ellos es muy fina y si se contaminan empresa y familia pueden resultar perjudicados.

Cuando uno de los miembros de la familia quiere vender su participación también se generan conflictos. ¿Cómo se resuelve este tema?

Deben existir pactos entre los propietarios que establezcan quien puede vender las acciones y en qué condiciones, qué prioridades se dan, si las acciones están sindicadas o no, si se deben ofrecer a otros socios, Se deben encontrar mecanismos de “salida” y también de “entrada”, si hay familias que no son propietarios pero quieren entrar o si se quiere salir a bolsa o dar entrada a socios. Es una cuestión de pactos y planificación. Igual que debe existir un pacto de sucesión, deben establecerse pactos entre propietarios para cuando puedan surgir conflictos. Por ejemplo, la valoración de las participaciones también debe incluirse en estos pactos entre propietarios.

Conclusion: no hay una única receta

Es un tema de gobernar acuerdos entre los implicados, sobre la propiedad y la gestión. Pero no existe una única receta. Cada empresa es un mundo.

DIRECCIÓ - Article 2: Càndid Granés (Inoxpa)
“Hay que estar en los mercados globales”
El Empresario, febrero 2015, págs. 20-22

Càndid Granés, presidente de INOXPA, es uno de esos empresarios que ven oportunidades de negocio y las aprovechan. Adelantado a su tiempo, no tiene miedo al fracaso, ni a cometer errores. Corría el año 1972, cuando Càndid Granés, que entonces trabajaba de comercial en un antiguo taller de bombas de agua en Banyoles, Bombas Félez, vio el futuro en otro mercado, y probó. Fundó Inoxpa y se especializó en la fabricación de bombas para el sector alimentario en acero inoxidable. Hoy esta empresa gerundense es líder en su sector y está presente en cinco continentes.

Se definen como una empresa global de raíz local, con vocación de servicio y amor a la tierra ...

Es evidente que hace 30 años, cuando inicié la “aventura” de exportar, no podía prever la repercusión y la importancia que esta decisión tendría para la futura expansión de Inoxpa, ya que actualmente es imprescindible estar presente en los mercados globales. En los años 80, cuando tomé la decisión de exportar, mi primera idea fue que tenía que poner nuestros productos a competir con los de los fabricantes extranjeros para conseguir mejorarlos técnicamente.

¿Es necesaria la internacionalización?

En el año 2000, ya con la apertura de los mercados, se notó la llegada de productos extranjeros en España y me hice el propósito de que por cada equipo, bomba o válvula que mi competencia vendiera en el mercado doméstico, teníamos que doblar nuestras ventas en la exportación. Hoy, el hecho de estructurar el área comercial entre nacional y exportación me suena extraño, ya que Inoxpa está en el mundo y no sabemos distinguir los mercados por nacionalidades; somos una organización que compite y se esfuerza en estar presente en los cinco continentes, con los que nos podemos comunicar con las lenguas propias de cada país (más de 15 idiomas diferentes).

Ser pequeño, ¿Es un hándicap para innovar o para apostar por la internacionalización?

No. Cada empresa en la medida de sus posibilidades debería hacerlo; se puede ir a Portugal o a Australia pero siempre se puede exportar, valorando el potencial de cada empresa.

EL ORIGEN

¿Cómo surge Inoxpa?

Inoxpa no es fruto de un plan estratégico, sino que en gran parte se lo debo al ADN que me legaron mis padres. Ellos eran pequeños artesanos de la imprenta que, con muchas horas de trabajo y esfuerzo, consiguieron sacar adelante a una familia en los difíciles tiempos de la posguerra española. Ellos supieron imprimirme el carácter y la voluntad suficiente para emprender una actividad empresarial. Conceptos como riesgo, universalidad y mejora constante, inherentes a una determinada manera de ser, es lo que he intentado imprimir en Inoxpa. El crecimiento ha sido sólo una consecuencia de la inquietud y la experiencia adquirida y de un buen equipo profesional.

¿Cuáles son las mayores dificultades con las que se ha encontrado?

La crisis del año 1993 me marcó profundamente ya que pasamos unos momentos muy difíciles. De ella aprendí que vender, investigar, etc. era muy importante, pero siempre hay que tener controlada la gestión de la empresa.

En la actualidad se habla mucho de investigar, ser global, etc., pero no se resalta la función de la gestión, que es trascendente para la empresa, pues es imprescindible que todas las estrategias de la empresa tengan como finalidad la consecución de beneficios, ya que sin esta consideración difícilmente la sociedad tendrá futuro.

Para usted, ¿Qué es lo mejor de ser empresario?

Tener la capacidad de emprender sueños, concretarlos en objetivos y poder asumir los riesgos que comporta lo desconocido. También ofrecer nuevas oportunidades de conocimiento, formación y experiencia a las personas que forman el Grupo Inoxpa.

Las características de un empresario de éxito, ¿Son innatas?

Para cualquier actividad de la vida se precisa un perfil determinado de actitudes, por lo que entiendo que lo mismo debe ser si una persona quiere ser empresario. Ahora bien, en la actualidad, la buena actitud emprendedora de una persona es necesario que vaya acompañada con la formación en centros especializados de dirección empresarial.

¿Cómo se ha adaptado su empresa a los cambios de un mundo cada vez más globalizado?

Si consideramos que los mercados que componen este mundo globalizado no son uniformes, hay que adaptar los productos según los hábitos de vida de cada una de las áreas económicas en donde queremos exportar. En la actualidad estamos analizando la oportunidad de establecernos en cuatro diferentes países (Egipto, Marruecos, Angola y Senegal) y la primera acción que hemos considerado oportuna es contratar una persona técnica comercial en cada país para que visite los clientes, con el objetivo de analizar los sectores más interesantes, ver qué productos fabrican, qué maquinaria utilizan y finalmente, conocer también otros apartados como los temas legales, área donde establecernos, etc. En definitiva, hay que estudiar y saber en qué entorno económico te vas a mover.

EMPRENDEDOR

Si alguien como emprendedor quisiera aventurarse en un sector cómo el suyo, ¿Cuáles son los factores que se deben tomar en cuenta para tener éxito en la actividad económica?

Sobre todo, que analice cual es el mercado más adecuado, que experimente primero como acepta el mercado europeo su producto. También le recomendaría que buscara un *partner* o asesor con algún especialista y ¡adelante!

¿Cuál es el secreto confesable por el que su empresa tiene tan buenos resultados?

Cumplir siempre con los compromisos adquiridos.

En su experiencia como empresario ¿Qué errores ha cometido? ¿Recomendaría que fueran evitados por parte de los futuros emprendedores o son parte importante del aprendizaje necesario para alcanzar el éxito?

Como le digo, durante la crisis del 93 pagué las consecuencias de no haber prestado suficiente importancia al apartado de la gestión de la empresa.

Ahora, con la lección aprendida, recomiendo encarecidamente a todos los futuros emprendedores que no desatiendan este apartado y que le presten la máxima atención.

Por otra parte, todo buen emprendedor no debe tener miedo al fracaso ni a cometer errores, siempre que ello sirva para poder rectificar y avanzar.

INNOVACIÓN

Su pyme ha sido merecedora de diversos premios, entre ellos el de la Pyme del año otorgado por CEPYME. ¿Que tiene Inoxpa que la hace diferente al resto? ¿Cuál es su “valor añadido” en un mercado cada vez más competitivo?

La innovación, juntamente con la globalización de los mercados, son a mi entender los dos principales apoyos para expansionar la empresa. La innovación, en genérico, en una mediana empresa como Inoxpa poco aporta pero, pensando en los mercados emergentes que representan el 50% de nuestra producción, intentamos mejorar sus procesos de fabricación mediante pequeñas plantas de procesos que se adaptan a su pequeña producción. Este sería el caso de las mini lecherías de 500 a 5.000 l/día, cuando en los mercados desarrollados hablaríamos de 1.000.000 l/día. En definitiva, nosotros debemos innovar de acuerdo con las necesidades de cada mercado.

Considerando que la innovación es un tema muy importante hoy en día ¿Qué procesos deberían llevarse a cabo para innovar en la empresa?

El desarrollo de nuevos equipos y el apoyo en centros especializados en procesos alimentarios es de vital importancia, ya que la técnica de fabricación de los equipos, conjuntamente con la tecnología de los procesos para la fabricación de los productos alimentarios es una simbiosis imprescindible.

¿Cuáles considera usted que son los factores que afectan o desfavorecen a la empresa?

Desconozco los apoyos que se dan en otros países, pero les pondré como ejemplo tres casos concretos con los que nos hemos encontrado: En Portugal, país en que la crisis económica actual ha tenido una gran repercusión, Inoxpa tiene un centro de fabricación y un departamento técnico para el desarrollo de equipos. Hace tres años nos concedieron un crédito para el desarrollo de diferentes equipos para la industria farmacéutica en el que se acordaba que, si conseguimos unos objetivos de empleo y exportación definidos en el contrato, nos bonificaban el 50% del total del importe que nos concedieron y puedo afirmar que han cumplido con rigor lo convenido. En India, donde tenemos un centro de I&D para válvulas y bombas para la industria alimentaria, hay desgravaciones fiscales del 200% sobre la inversión realizada en innovación.

En España, en los 40 años de vida de Inoxpa hemos conseguido algunos créditos a devolver a largo plazo. Con la crisis las ayudas fiscales han disminuido. Confiamos que con las mejoras económicas que anuncia el gobierno, se potencie la creación de nuevos centros de investigación y se incentive el desarrollo de productos en las empresas.

LAS DIFICULTADES

¿Hay algo especialmente difícil para una pyme?

En la actualidad, considerando que el mundo es más complejo en leyes, regulaciones fiscales, reglamentaciones, homologaciones, análisis de mercado, innovación, etc., la gestión de una empresa es más dificultosa y sus estructuras son más complejas y comportan un organigrama costoso y difícilmente soportable. Es por ello imprescindible que a nivel de las asociaciones empresariales se estructuren unidades sólidas de apoyo y con personal especializado para que el empresario tenga puntos de referencia y de ayuda. Por parte del gobierno y de las asociaciones empresariales existe esta inquietud pero hacen falta estructuras que aglutinen todos estos apoyos para que nos sintamos respaldados. Como ejemplo puedo explicarles que nos hemos encontrado algún competidor de un gran país emergente que está vendiendo en el mercado español al mismo precio que su empresa madre vende en país de origen; nos preguntamos cómo era esto posible y nos dirigimos a dos asociaciones empresariales y a alguna cámara de comercio pero las respuestas fueron vagas y poco consistentes.

El secreto para sobrevivir en la crisis

Debemos pensar que ni las épocas de esplendor ni la crisis económica durarán siempre. En épocas de abundancia debemos pensar en establecer las bases de ahorro y solvencia para cuando llegue la crisis y al revés, debemos aprovechar las épocas de estancamiento de la actividad económica para buscar las oportunidades que posibiliten estar en una posición ventajosa respecto a la competencia. Si pensamos que la anticipación es lo que posiblemente nos permitirá subsistir, no hay duda que no podemos vivir las dos etapas sólo pensando en el optimismo o el pesimismo que condicionan cada una de ellas.

El lado positivo y negativo de pasar una crisis

Como persona pienso que en las crisis uno aprende a sufrir y a luchar, lo que comporta una mayor solidez como persona y también de la empresa; en definitiva, las vivencias de hoy tienen que servirnos de experiencia para el mañana. La parte negativa es posiblemente la soledad con la que uno se encuentra ante situaciones difíciles y desconocidas.

EL FUTURO

Sin innovación, sin abrirse a nuevos mercado, ¿hay futuro?

Esta pregunta nos la cuestionamos en los años 80 y fue cuando nos plantemos estar presentes en el mercado francés y establecer una comercial en Perpignan.

Su plan estratégico pasa por la inversión en países en vías de desarrollo, ¿Por qué?

No me planteo elegir entre países emergentes y desarrollados; creo que hay que estar presente en las dos grandes áreas. En los primeros, ofreciendo equipos para la producción de alimentos básicos e intentar estar atentos a la evolución del nivel de vida ya que, a medida que éste aumente, ampliarán sus necesidades e intentarán consumir alimentos de más nivel nutritivo. En los países desarrollados debemos proyectarnos en la especialización y conocimientos en la alta cosmética y farmacia, en unas áreas industriales bien concretas, no pensando tanto en países sino en grandes centros productivos especializados (alta cosmética: París; farmacia: Suiza, etc.)

CAPITAL HUMANO

Uno de sus principales activos en Inoxpa es el capital humano, ¿por qué?

El futuro de la empresa no es la labor de una sola persona sino de un colectivo de profesionales que juntos aportan su saber, honradez y trabajo a la marca.

A las personas que trabajan a su lado, ¿qué les transmite?

Inoxpa, que empezó siendo una aventura personal, avanzará si somos capaces de ser un grupo que ilusione a los que formamos parte de él. Si con nuestro trabajo, servicio y mejora conseguimos que el mercado nos reconozca como una marca sólida, respetable y cumplidora de sus compromisos.

RECURSOS HUMANOS – Article 3: Albert Cañigueral
“La pixelación el trabajo: del anterior “empleo fijo” al actual “buscarse la vida””
Yorokubu.es, 27/11/2019

En el trabajo ocurre lo mismo que en la familia, dice el consultor Albert Cañigueral. Igual que la familia ya no responde al modelo único de un padre, una madre y unos hijos, el empleo ya no es solo un contrato indefinido. Mirar el futuro del trabajo requiere echar la vista atrás. Puede parecer que la tecnología ha inventado nuevas formas de empleo: esos trabajitos minúsculos de aquí te pillo, aquí te encargo. Pero la era digital solo ha puesto los dispositivos («llamo al taxi desde mi móvil») y las plataformas de empleo fugaz («en esta app puedo contratar a un maromo que me acompañe a Ikea y me ayude a traer las billys»). Lo demás: el pago por servicio y se acabó (trabajo en crudo, sin seguridad social, sin salario fijo, sin apenas derechos laborales) es antiguo como el oxígeno.

Era así en la Edad Media, recuerda un artículo de *The Economist* titulado «*For the future, look to the past*». Es así en buena parte del presente y los estudios indican que así será aún más en los años venideros. La investigadora de *Microsoft Research* Mary Gray y el científico computacional Siddharth Suri dicen en su libro *Ghost Work* que en 2055 el 60% de la población mundial se dedicará al trabajo bajo demanda: los empleos de agencias de trabajo temporal, los contratos temporales y las tareas que llegan por apps o *websites*.

Esto tiene ventajas e inconvenientes. La “economía de plataformas” da la oportunidad a muchas personas de países emergentes de trabajar, desde su casa y en el horario que quieran, para un empleador de un país rico. El pago se hace por tarea; no hay más relación, ni más compromiso, ni más cadenas que esa. *The Economist* señala una virtud más: en algunas plataformas donde los trabajadores ofrecen sus servicios no aparecen sus nombres ni su género ni su edad. Están identificados por un *nick* (un nombre formado por una serie de números y letras) y esto espolea los prejuicios del empleador: no puede discriminar a nadie por viejo, por negro o por mujer.

Vuelve también el pasado en la forma en la que los trabajadores de la economía de plataformas tienden a unirse. Desprovistos de seguridad social y de derechos laborales que hoy van unidos a las empresas (formación, bajas por enfermedad...), muchos trabajadores de plataformas se están agrupando en asociaciones que recuerdan a los gremios medievales.

El consultor Albert Cañigueral lleva años observando el cambio que se está produciendo en el mercado de trabajo. Recorre el mundo dando conferencias sobre la economía de plataformas, asesora a empresas y prepara un libro sobre este asunto. En un bar de Madrid, esta tarde de otoño, responde a unas preguntas que intentan averiguar lo que cocina el futuro.

En una conferencia en la Fundación Cotec para la innovación, en Madrid, dijiste que el mercado laboral nunca volverá a ser como antes. ¿Por qué?

He observado que tenemos una idea única de qué es el trabajo: un empleo fijo, a largo plazo, a tiempo completo, con un único empleador. Esta es la mentalidad. Y, en realidad, la tecnología está abriendo un abanico enorme de distintos tipos de acuerdos laborales.

Hay una metáfora que me gusta mucho: el concepto de familia. Hace unos años, el modelo de familia era unívoco: un padre blanco, una madre blanca y unos hijos blanquitos; ahora hay de todo en colores y composiciones. Familias monoparentales, familias de padres homosexuales... En el trabajo está pasando lo mismo. Hay muchas nuevas opciones y esto, igual que ocurre en la familia, no hace que desaparezca el trabajo convencional. Aunque este cambio hay que acompañarlo en lo social y lo legislativo.

En España el 43% de los trabajadores ya no tienen un contrato tradicional, según datos de Eurostat de 2017.

El 43% tiene otro tipo de trabajo. Puede ser un contrato laboral a tiempo parcial, por obra y servicio, por sustitución de maternidad... Puede ser *freelance* o contratación mediante una plataforma... No reconocer este fenómeno hace que solo pienses en el contrato tradicional y te olvides de otras formas de empleo.

Contingent Work in Europe

Numbers of Workers (Contingent v Non-Contingent) by Country 2017

	Contingent				Total Contingent	Non-Contingent Employees	Contingent as % of Employees
	Temp Agency Work	Other Temp	Professional Independent Contractor	Other Independent Contractor			
Germany	1,032,238	3,751,262	1,466,800	758,400	7,008,700	36,706,300	19%
Italy	372,838	2,349,262	1,815,400	1,774,000	6,311,500	20,228,100	31%
Spain	136,303	4,054,497	733,200	1,319,400	6,243,400	14,624,700	43%
France	737,088	3,272,612	790,100	1,105,700	5,905,500	22,840,700	26%
Poland	216,000	3,202,000	556,600	1,687,000	5,661,600	12,972,700	44%
United Kingdom	917,052	622,448	1,866,300	2,104,200	5,510,000	30,291,100	18%
Netherlands	282,000	1,260,900	571,900	461,500	2,576,300	7,036,500	37%
Scandinavia	148,454	1,498,447	372,700	395,800	2,415,401	11,307,899	21%
Belgium	115,973	298,527	254,000	179,700	848,200	4,214,500	20%
Switzerland	90,408	433,092	185,100	127,300	835,900	4,079,600	20%
Austria	76,593	265,907	128,800	135,000	606,300	3,902,400	16%
					43,922,801	168,204,499	26%

© Crain Communications Inc. All rights reserved.

Source: Staffing Industry Analysts & Eurostat

Una de tus ponencias se titula: «Tu jefe se llama algoritmo». ¿Quiénes trabajan para un algoritmo? ¿Qué es lo que deciden estas operaciones?

En las plataformas de empleo bajo demanda quien contrata es un algoritmo. Quien valida las credenciales del trabajador es un algoritmo. A los *riders* (los mensajeros que van en bici), quien les dice dónde tienen que entregar los paquetes es un algoritmo. Incluso si no cumplen los mínimos, un algoritmo los echa. Muchas de las funciones que antes hacía el personal de recursos humanos ahora lo hace un algoritmo.

Lo interesante es ver cómo toda esta mecánica del control de los trabajadores, incluso de la gamificación del trabajo, está llegando a la empresa tradicional. Los empleados de estas compañías utilizan cada vez más *softwares* de este tipo. Es la algoritmización de las relaciones laborales. Las empresas clásicas te pueden monitorizar: ven con quién intercambias correos, a qué reuniones vas... y de ahí pueden sacar una calificación, por ejemplo, de lo buen o mal compañero que eres. Hay empresas que regalan una especie de *Fitbit* (*smartwatch* de salud y fitness) laboral.

¿Es una especie de *quantified self* del trabajo?

Sí. Hay empresas que están experimentando con esto. Recogen tus datos y unos algoritmos te categorizan. *Humanyze* hace eso: reúne datos de trabajadores para alimentar a los algoritmos que te contratarán, te despedirán, te evaluarán... Todo eso lo hemos aprendido de las plataformas de empleo bajo demanda.

¿Qué es la economía bajo demanda?

Es un subsector de la economía de plataformas. Es el conjunto de apps en las que pulsas un botón y, en unos minutos, alguien aparece para resolver tu necesidad. Los trabajadores más conocidos de este subsector son los *riders*: los de *Glovo*, los de *Deliveroo*... Hay también quien va a cuidarte el perro, a limpiar la casa, a cuidar a una persona mayor, a instalar una *Smart TV*. Lo llaman «bajo demanda» porque los tiempos de reacción son muy cortos. Es un mercado organizado entre oferta y demanda.

Dices que las plataformas digitales de búsqueda de trabajo están sustituyendo a las oficinas de empleo. ¿En qué consisten estas plataformas?

Igual que *BlaBlaCar* intermedia entre una persona que quiere viajar y una que conduce, igual que *Wallapop* intermedia entre el que vende algo y compra algo, las plataformas digitales laborales ordenan la oferta y demanda del mercado de trabajo. Hay microtrabajadores, trabajadores bajo demanda, *freelances*... y lo organizan todo en digital: la identidad, la reputación *online*, los pagos. Y lo digital implica velocidad frente al mercado laboral general, que es muy de papelitos: entrego esto aquí, te llamo...

Afirmas que en el futuro vamos a trabajar más por proyectos y más en remoto: «Trabajaremos como en Hollywood. Se montará un equipo, trabajará dos meses y se acabó».

Yo vivo así. Como autónomo y como consultor, mi vida es discontinua. Mi relación con mis empleadores se basa en tareas concretas. Puede ser de una tarde, si me piden dar una clase. Puede ser de unos meses, si me encargan un estudio. Puede que me contraten por unas horas al mes durante un año para hacer una tarea. Y como mi capacidad física y mental tiene un límite, es muy importante contar con un equipo.

Somos trabajadores independientes, sí, pero aislados, no. A veces estos equipos los forman las empresas y a veces, también, los propios trabajadores. Pueden formar grupos heterogéneos para ofrecer un servicio más completo o pueden formar un grupo de élite dedicado a una sola función para tener más capacidad de negociación.

Lo de Hollywood se dice mucho en el *management*. Hace años que se habla del *Hollywood team* y de las *flash organizations*. Aunque últimamente lo que me obsesionan son los gremios. Para poder trabajar así, tienes que agremiarte con los de tu tribu. Si no, el que te contrata tendrá demasiado poder. El gremio es un formato que suele surgir de forma natural porque los trabajadores tienden a agruparse.

¿Están apareciendo nuevas formas de agrupación distintas al sindicato?

El sindicato tiene que buscar su nueva función. Por el momento han emergido agrupaciones como *Independence Drivers Guild*: un gremio de conductores de Nueva York. Desde el punto de vista legal, no pueden constituir un sindicato, porque no son empleados fijos. Al ser trabajadores independientes, solo pueden agremiarse y, así, han conseguido negociar con las plataformas un precio mínimo por hora, un seguro médico...

En Chile, algunos conductores de *Uber* también se han unido en un gremio. Incluso han creado la figura del aprendiz y exigen al nuevo miembro que pase tres días sentado al lado de un conductor oficial para obtener el certificado. Y en California, la cooperativa *The Cooperative Platform Economy Act* trabaja en propuestas de regulación gremial.

España es el país europeo que más participa en las plataformas de trabajo. ¿Por qué?

Un estudio de una universidad británica dice que el 17% de la fuerza laboral española ofrece su trabajo en estas plataformas al menos una vez por semana: venden su tiempo y sus habilidades. Frente a la narrativa de que la mayoría de estos trabajadores son *riders*, en realidad, casi todos trabajan desde casa, haciendo encuestas, escribiendo textos, diseñando, programando...

¿Qué plataformas hay para trabajadores de «cuello azul» y de «cuello blanco»?

De cuello azul, la más conocida en EEUU es *Work Now Locally Jobs*; en España funcionan muy bien *Job Today* y *Jobandtalent*. Hay otras, de nicho, como *My Work App*, para personas que trabajan en conciertos, en promociones de licor o tabaco... La aplicación ofrece trabajos de unas horas.

La más conocida para trabajadores de cuello blanco (el sector de los *freelances*, diseñadores, productores, programadores...) es *Upwork*. En América Latina y Asia, funciona muy bien *Workana*. En Europa, *Malt*. Y luego hay muchas de nicho: redactores de no sé qué...

¿Qué es un microtrabajador?

Es una persona que hace microtareas en remoto, desde su casa. Estas tareas duran un minuto, dos minutos. Por ejemplo, categorizar imágenes: te dan fotos de ensaladas y tienes que decir qué elemento es el tomate, cuál es la lechuga... Esto lo hacen miles de personas desde lugares distintos para enseñar a un algoritmo a reconocer tomates, lechugas...

Otro microtrabajo es la validación de la inteligencia artificial. Una vez que el algoritmo ha sido entrenado, se comprueba su funcionamiento. Por ejemplo, *Google Translate*. Un microtrabajador corrige la traducción que ha hecho el programa. El humano valida lo que ha hecho un algoritmo para que vaya mejorando. O, por ejemplo, revisar las interacciones de *Siri*. Una persona escucha conversaciones de este asistente virtual con los dueños del móvil para ver si tienen sentido o si las respuestas no son correctas.

Esto lo hacen plataformas como *Amazon Mechanical Turk* o *Crowd Workers*. Lo utilizan grandes tecnológicas, investigadores... Y a todos les pagan por tarea.

¿Qué es un *workertech*?

Es un sector emergente del que aún no sabemos si quedará con este nombre. Igual que existe el *insurtech* en el ámbito de los seguros o el *agrotech* para el tema de la agricultura, está naciendo este sector de servicios digitales y aplicaciones de apoyo a los trabajadores independientes que tienen que reconstruir la estructura que aporta un contrato de trabajo convencional.

Un trabajador por libre tiene las mismas necesidades que el de una empresa: acceso a herramientas de trabajo, acceso a seguros y protecciones sociales, compañeros de trabajo, formación... El *workertech* intenta garantizar estos derechos y servicios a través de la tecnología y de forma individualizada porque las necesidades de cada persona pueden ser muy distintas.

Hay muchas herramientas digitales pero hay una parte analógica muy grande: un espacio de *coworking*, como *Impact Hub*, por ejemplo. O webs muy básicas que cuentan cómo ser un buen conductor o foros de empleo...

¿Vamos hacia una seguridad social escuálida y sistemas de protección social privados?

Volvemos a la metáfora de la familia. Tenemos un sistema de protección social diseñado para lo que entendemos hoy como trabajo (el de contrato indefinido) y no reconoce a ese 40% de personas que tienen otro tipo de contratos. Quien está dando una respuesta más rápida a este problema es el sector privado. Por ahora no ha habido un movimiento fuerte del sector público.

Me parecería arriesgado que acabáramos en un sistema tan privado. El sector público tiene que formar parte de la solución. Tenemos que renegociar el contrato social. Hay que ver cómo se reparten el Estado, las plataformas, los trabajadores, los consumidores y los neogremios todos los deberes, las responsabilidades y los riesgos que derivan de este cambio laboral.

Otro riesgo es que mucha narrativa nos viene de los países anglosajones. En EEUU el sistema de protección es mucho peor que el de aquí. Es peligroso copiar sus medidas y no poner en valor lo que tenemos en España.

Hay otra metáfora interesante que utilizamos mucho: la pixelación del trabajo. Antes había una estabilidad y una continuidad en el empleo; teníamos un solo empleador, ahora muchas personas tienen varios empleadores y la carrera laboral se hace vertical porque vas cambiando de función y de empresa. Pasamos de la línea continua a una pixelación, a una discontinuidad laboral. Muchos lo llaman fragmentación, fractura del lugar de trabajo, y ahora lo que tenemos que hacer es reconstruir esa continuidad que nos daba el primer sistema.

Dices que este nuevo escenario plantea crear nuevos derechos: la identidad digital, la reputación, la gestión de los datos de los trabajadores...

Y muchos temas de control algorítmico. Hay quienes dicen que hay demasiadas decisiones automatizadas y debería haber un derecho a poder reclamar la intervención de un humano: «Quiero a un humano que hable conmigo».

En la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ya han planteado un nuevo contrato social. Ya se ha empezado a hablar de protecciones sociales adjuntas a la persona en vez de adjuntas al contrato.

Se habla mucho de la portabilidad de beneficios. Todos los trabajadores deberían tener los mismos derechos: los derechos que ahora solo están previstos para el empleado tradicional.

Analizando todo esto, hemos visto que también hay un desequilibrio entre el trabajador tradicional y el resto. Cuando vas a pedir una hipoteca, a contratar un alquiler... Todo está preparado para ese 57% de empleados de contrato fijo. Si no tienes ese contrato, te ponen trabas sociales. Es casi un estigma. Hay que ir limando esas diferencias y proteger a todos por igual.

Hace solo 20 años creíamos que lo que aprendíamos de un oficio nos serviría para toda la vida. Hoy sabemos que el que no se actualiza puede acabar fuera del mercado laboral.

Esto ocurre por la velocidad de los cambios tecnológicos. Las *hard skills*, los conocimientos duros, caducan cada vez más rápido. Aprendes a usar una app, la actualizan y tienes que volver a aprender a utilizarla. La capacidad de desaprender y reaprender es básica. Las *soft skills* son más permanentes: las habilidades sociales, trabajar en equipo, escribir bien, escuchar...

El sociólogo finlandés Esko Kilpi dice que el trabajo posindustrial consistirá en aprender. Trabajar y aprender deben ser una misma cosa. Y hay también quien habla de organizaciones con el propósito de que sus empleados aprendan. Esa binarización de aprender y trabajar ya no tiene sentido. Ni esa idea de voy a la universidad, aprendo y, después, a trabajar hasta que me jubile. Trabajaremos y aprenderemos en un *zig zag*. Y lo de retirarse... tampoco está muy claro. Hay una consultora, Heather E. McGowan, que dice: «Aprender es la nueva pensión».