

# DIGNIDAD Y FUTURO DEL EMPLEO EN LA ERA DE LA IA

David Martínez de Lafuente

Investigador en Fundación ISEAK

5 marzo 2025

iseak



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO

EKONOMIA, LAN ETA  
ENPLEGU SAIA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA,  
TRABAJO Y EMPLEO

## Transformación del mercado laboral

- La irrupción de la IA y la robótica **redefine tanto la cantidad como la calidad** de los empleos.
- Más allá del temor a la pérdida de trabajos, estas tecnologías plantean preguntas sobre su **impacto en la naturaleza misma del empleo**.

## ¿Por qué priorizar la calidad – y no tanto la cantidad – de empleos?

- Tendencias demográficas apuntan a una **escasez de trabajadores**: más que un futuro sin empleos, estos cambios sugieren un futuro sin trabajadores.
- Posible reconfiguración de reparto de **poder entre capital y trabajo**.
- **Redefinición de tareas**: ¿Realizarán las máquinas las tareas más monótonas o nos arrebatarán de lo que hace interesante un empleo?

## Perspectiva del estudio:

- El futuro de la calidad del empleo **dependerá de las decisiones políticas** que aborden las instituciones para dirigir el rumbo del progreso tecnológico.
- **Superar la visión tradicional de “buen empleo”** como estabilidad + salario.
- **Enfocar el análisis en las expectativas de los trabajadores** y sus implicaciones para diseñar políticas y estrategias empresariales que promuevan el bienestar laboral.

## Marco conceptual

Un empleo **no es solo un medio para un fin**: tiene **valor intrínseco** en sí mismo.

Salario

# Marco conceptual

Un empleo **no es solo un medio para un fin**: tiene **valor intrínseco** en sí mismo.

Salario

Estabilidad e  
intensidad

# Marco conceptual

Un empleo **no es solo un medio para un fin**: tiene **valor intrínseco** en sí mismo.

Salario

Estabilidad e  
intensidad

Salud y riesgos  
laborales

# Marco conceptual

Un empleo **no es solo un medio para un fin**: tiene **valor intrínseco** en sí mismo.

Salario

Estabilidad e  
intensidad

Salud y riesgos  
laborales

Flexibilidad y  
conciliación

# Marco conceptual

Un empleo **no es solo un medio para un fin**: tiene **valor intrínseco** en sí mismo.

Salario

Estabilidad e  
intensidad

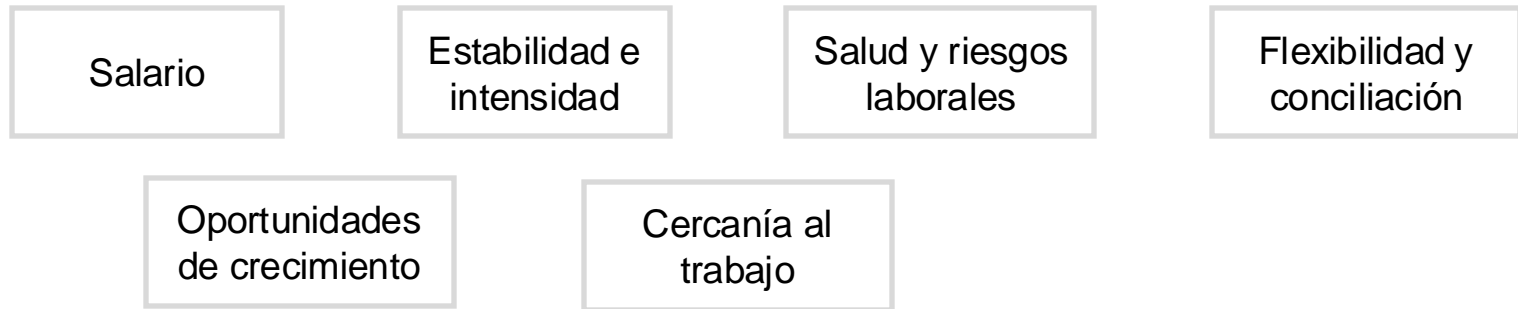
Salud y riesgos  
laborales

Flexibilidad y  
conciliación

Oportunidades  
de crecimiento

# Marco conceptual

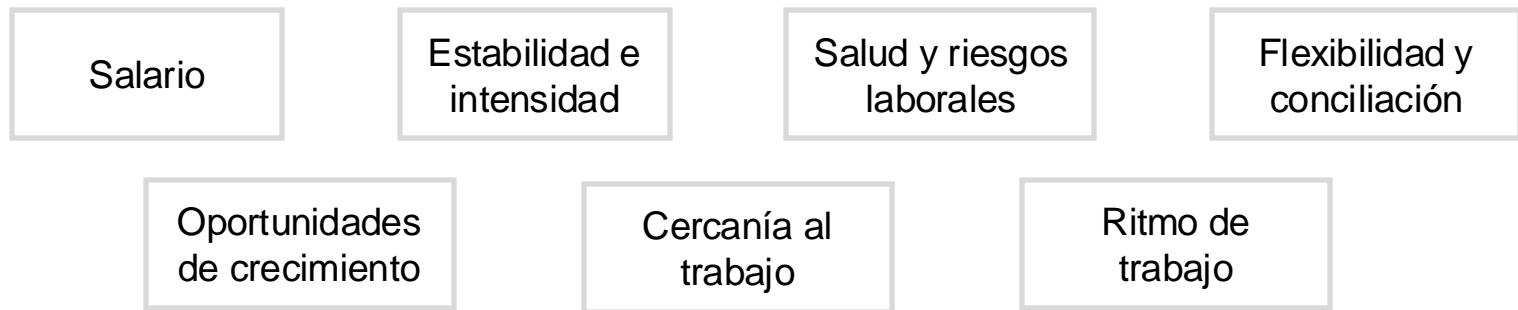
Un empleo **no es solo un medio para un fin**: tiene **valor intrínseco** en sí mismo.





# Marco conceptual

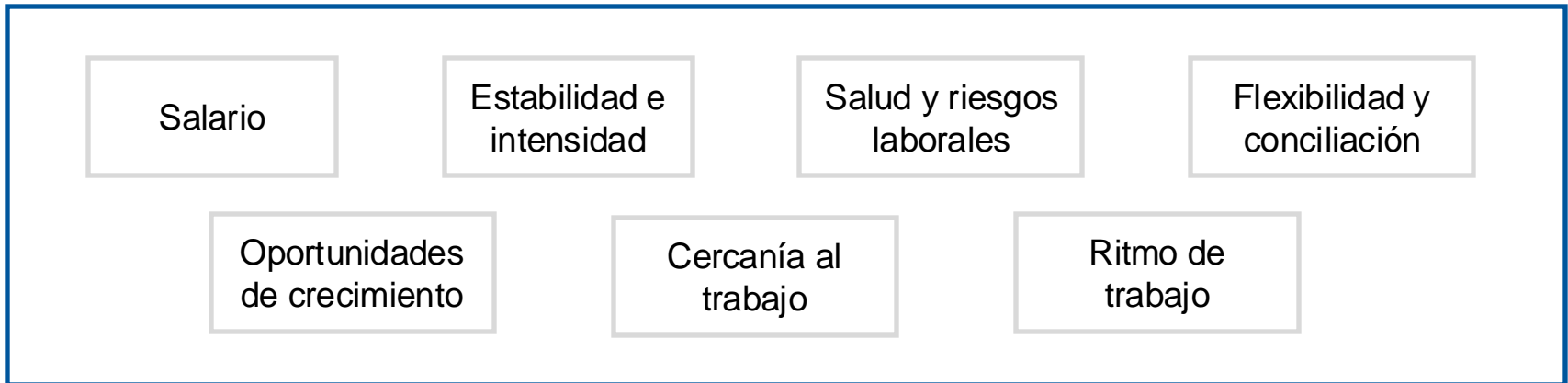
Un empleo **no es solo un medio para un fin**: tiene **valor intrínseco** en sí mismo.



# Marco conceptual

Un empleo **no es solo un medio para un fin**: tiene **valor intrínseco** en sí mismo.

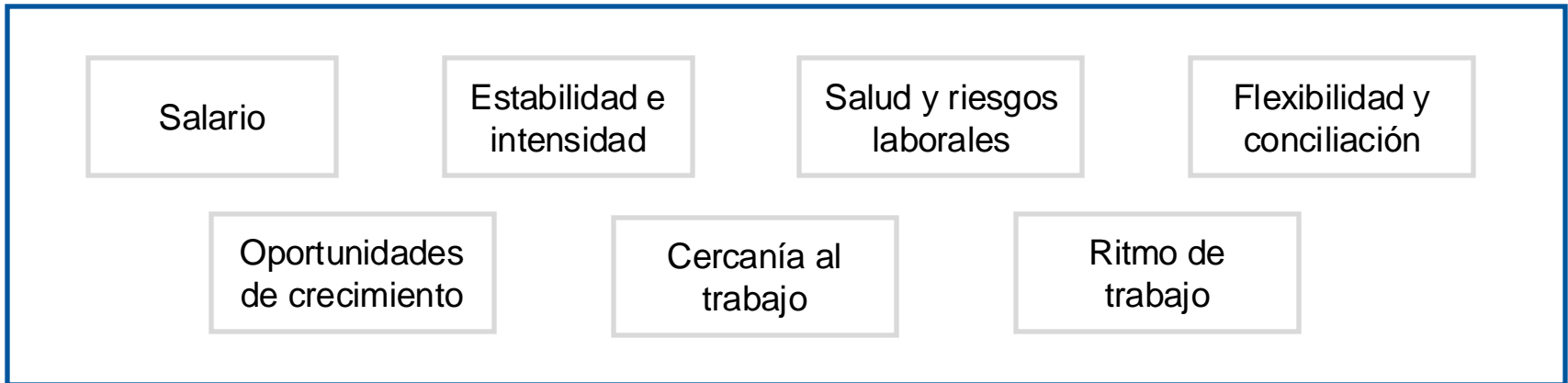
**Esquema tradicional:** Conjunto de **atributos instrumentales** para satisfacer otras necesidades...



# Marco conceptual

Un empleo **no es solo un medio para un fin**: tiene **valor intrínseco** en sí mismo.

**Esquema tradicional:** Conjunto de **atributos instrumentales** para satisfacer otras necesidades...

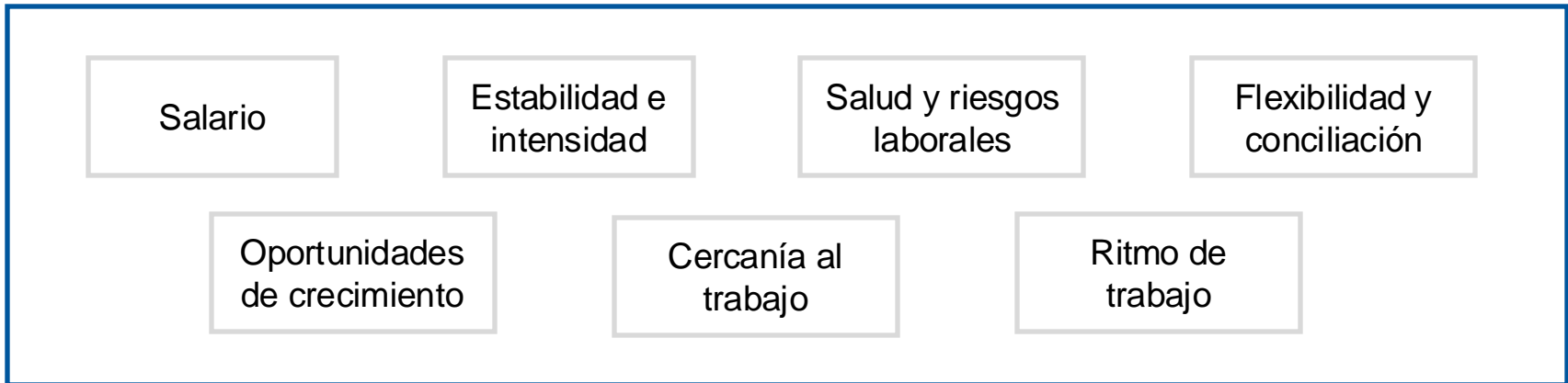


## Voz en el empleo

Participación en la toma de decisiones

Un empleo **no es solo un medio para un fin**: tiene **valor intrínseco** en sí mismo.

**Esquema tradicional:** Conjunto de **atributos instrumentales** para satisfacer otras necesidades...



## Voz en el empleo

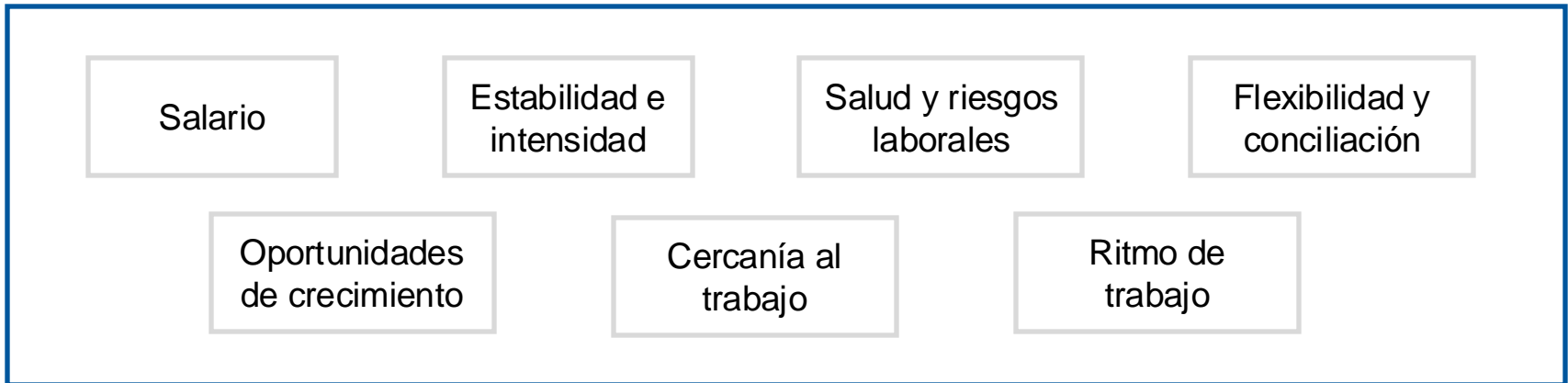
Participación en la toma de decisiones

## Sentido de propósito

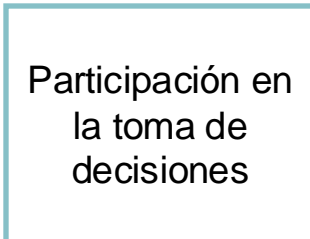
Misión del empleo  
Reconocimiento  
Diseño del empleo: autonomía, competencia, relaciones

Un empleo **no es solo un medio para un fin**: tiene **valor intrínseco** en sí mismo.

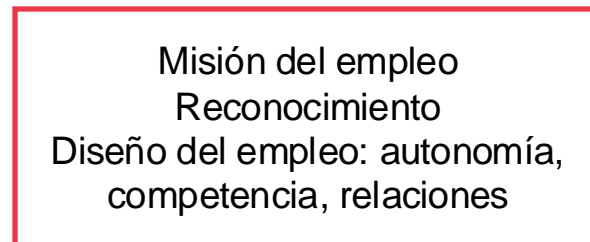
**Esquema tradicional:** Conjunto de **atributos instrumentales** para satisfacer otras necesidades...



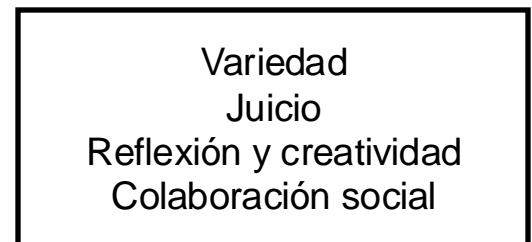
## Voz en el empleo



## Sentido de propósito



## Disfrute en el trabajo en sí



**#1**

¿Cómo define la población trabajadora un “buen empleo”?

**#2**

¿En qué medida se alinean con los trabajos actuales con esta definición?

**#3**

¿Qué impacto tienen distintas condiciones laborales en el comportamiento de los trabajadores?

## Ficha técnica de la encuesta



### ÁMBITO:

España (a excepción de Ceuta y Melilla)



### UNIVERSO:

Población residente en España de entre 18 y 60 años de edad.



### PROCEDIMIENTO:

Entrevistas online.



### CUESTIONARIO

20 minutos



### FECHA DE REALIZACIÓN:

20/05/2024 al 11/06/2024



### TAMAÑO DE LA MUESTRA:

**Muestra total:** 5.000 entrevistas repartidas de la siguiente forma:

- 1.000 a residentes en Euskadi
- 4.000 a residentes en el resto de España



### PONDERACIÓN:

**"ponde\_eusk":** Ponderación por cuotas de sexo, edad, educación, hábitat y ocupación a la población residente en Euskadi.

**"ponde\_esp":** Ponderación por cuotas de sexo, edad, educación, hábitat y ocupación a la población residente en el resto de España.

**"ponde\_unificada":** Ponderaciones para el global de la muestra (sociodemos específicas para ambas muestras)











### ERROR MUESTRAL:

Para un nivel de confianza del 95%, el margen de error es de 3.1% para la sobremuestra de Euskadi y 1.55% para el resto de España

Nuestro enfoque utiliza **metodología experimental** para saber qué condiciones laborales valoran más los trabajadores de sus empleos.







Imagina que te ofrecemos dos ofertas de trabajo y tienes que elegir una. Ambas pueden tener condiciones similares, pero difieren en otros aspectos:



Escenario 1		
	Empleo A	Empleo B
 <b>Horas por semana</b>	<b>35</b>	<b>30</b>
 Reducción horas	No	No
 <b>Flexibilidad horaria</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>
 <b>Esfuerzo físico</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
 Progresión laboral	No	No
 Desplazamiento (ida)	20'	20'
 <b>Salario mensual</b>	<b>1.900€</b>	<b>1.600€</b>
Tu elección		



Nuestro enfoque utiliza **metodología experimental** para saber qué condiciones laborales valoran más los trabajadores de sus empleos.

Escenario 1		
	Empleo A	Empleo B
 <b>Horas por semana</b>	<b>35</b>	<b>30</b>
 Reducción horas	No	No
 <b>Flexibilidad horaria</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>
 <b>Esfuerzo físico</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
 Progresión laboral	No	No
 Desplazamiento (ida)	20'	20'
 <b>Salario mensual</b>	<b>1.900€</b>	<b>1.600€</b>
Tu elección		

A cada persona se les presentan varias combinaciones de opciones y se le pide que elija la que prefiere en cada caso. Al analizar muchas elecciones como esta, podemos entender qué aspectos pesan más en sus decisiones.



## ¿Para qué sirve?

### Nos permite responder preguntas cómo:

- ¿Están dispuestas a aceptar un salario más bajo a cambio de menor esfuerzo físico?
- ¿Prefieren trabajar una menor cantidad de horas o tener más flexibilidad?
- ¿Qué condiciones valoran más ciertos grupos de trabajadores?
- ¿Valoran jóvenes y mayores condiciones laborales diferentes?

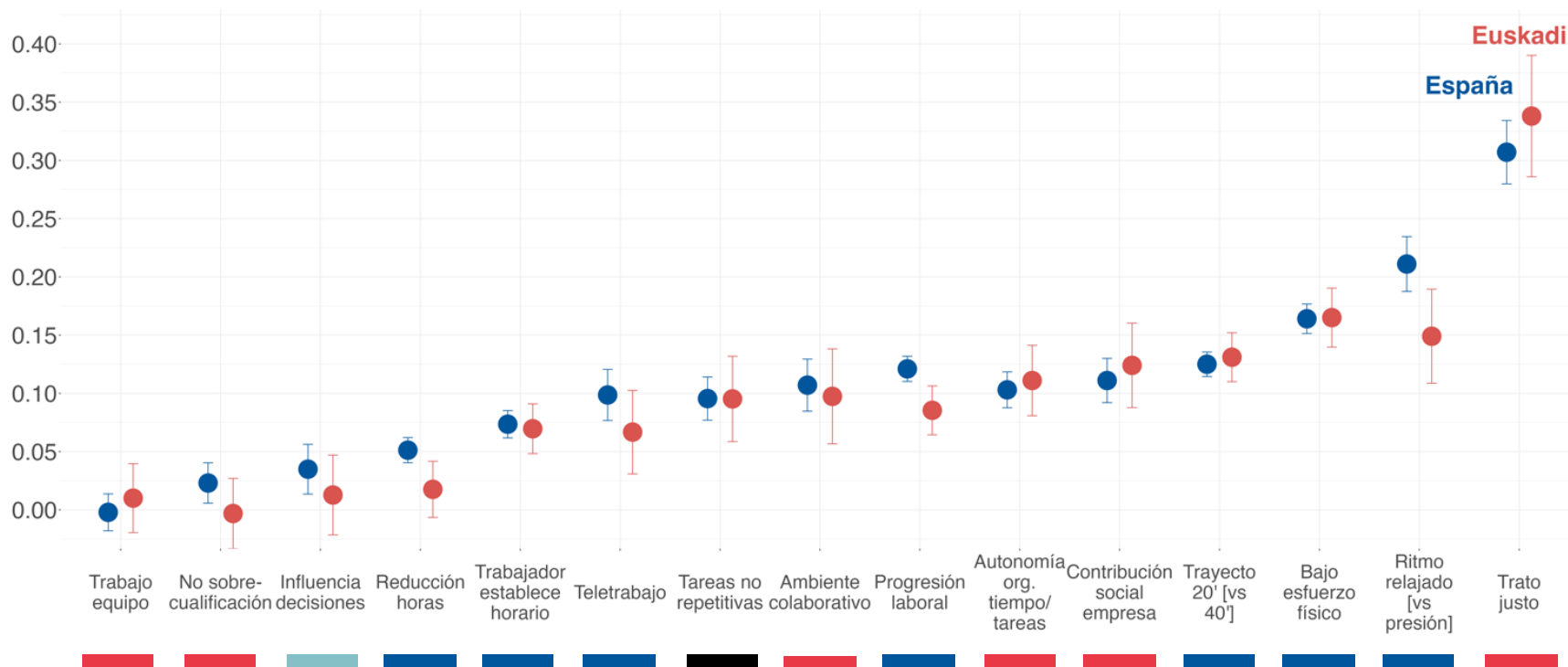
### Aplicación:

- Este método se usa en muchos ámbitos, desde el mercado laboral hasta la salud y el transporte, para diseñar mejores políticas y productos basados en lo que realmente quieren las personas.

# ¿Qué es un 'buen empleo'?

El **trato justo** es el aspecto más valorado, seguido por el **ritmo de trabajo, el esfuerzo físico y la cercanía al empleo**. Aspectos vinculados al **sentido de propósito** son más importantes que la flexibilidad o el teletrabajo.

**FIGURA:** Disposición a pagar (DAP) para obtener atributos no monetarios

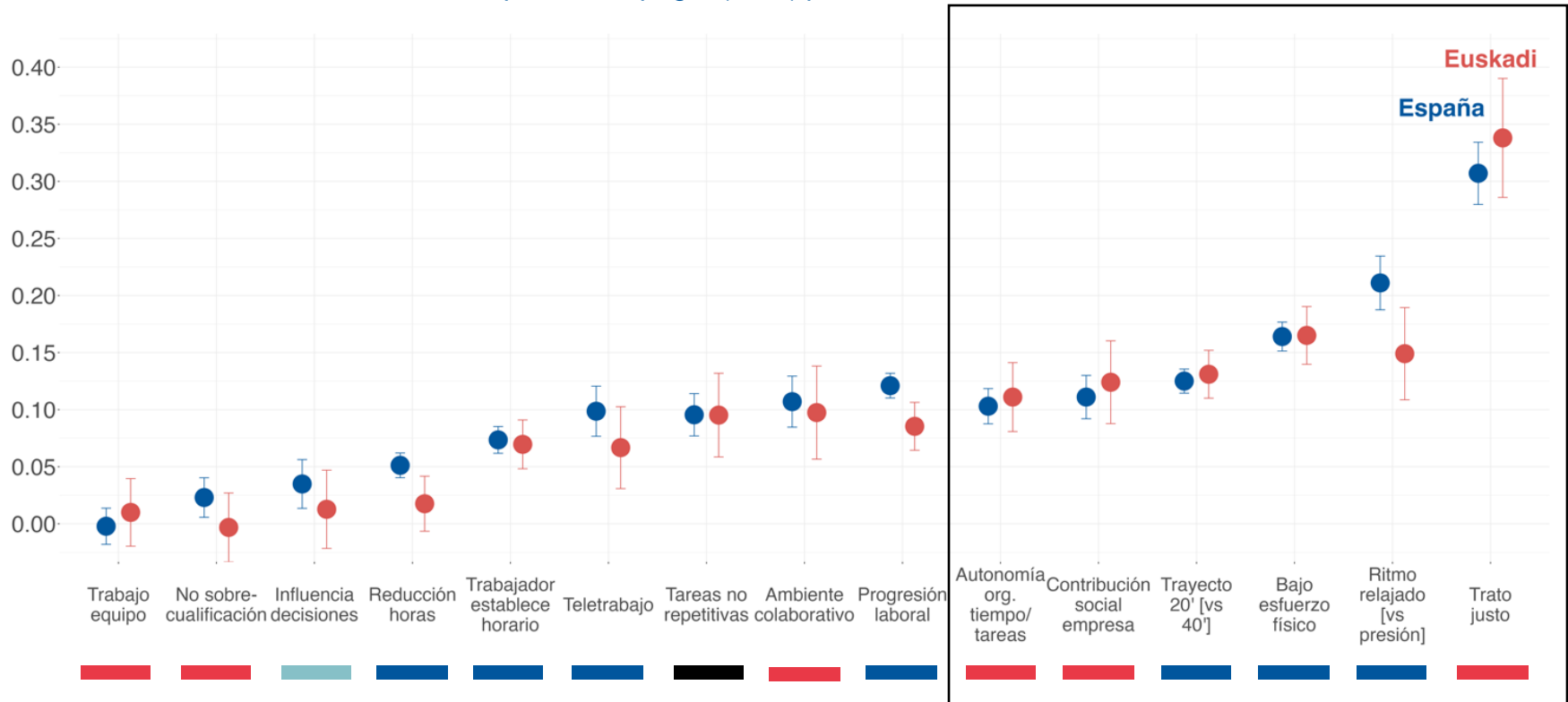


**Nota:** Estimaciones de Disposición a Pagar (DAP) por distintos atributos no-monetarios de los empleos. Resultados de experimentos de elección discreta diseñados por ISEAK obtenidos mediante Multinomial Logit (MNL). Los colores de las barras de la izquierda agrupan las condiciones laborales según el marco conceptual: **azul** = atributos instrumentales, **verde** = voz en el empleo, **rojo** = sentido de propósito y **negro** = disfrute en el trabajo en sí.

# ¿Qué es un 'buen empleo'?

El **trato justo** es el aspecto más valorado, seguido por el **ritmo de trabajo, el esfuerzo físico y la cercanía al empleo**. Aspectos vinculados al **sentido de propósito** son más importantes que la flexibilidad o el teletrabajo.

**FIGURA:** Disposición a pagar (DAP) para obtener atributos no monetarios

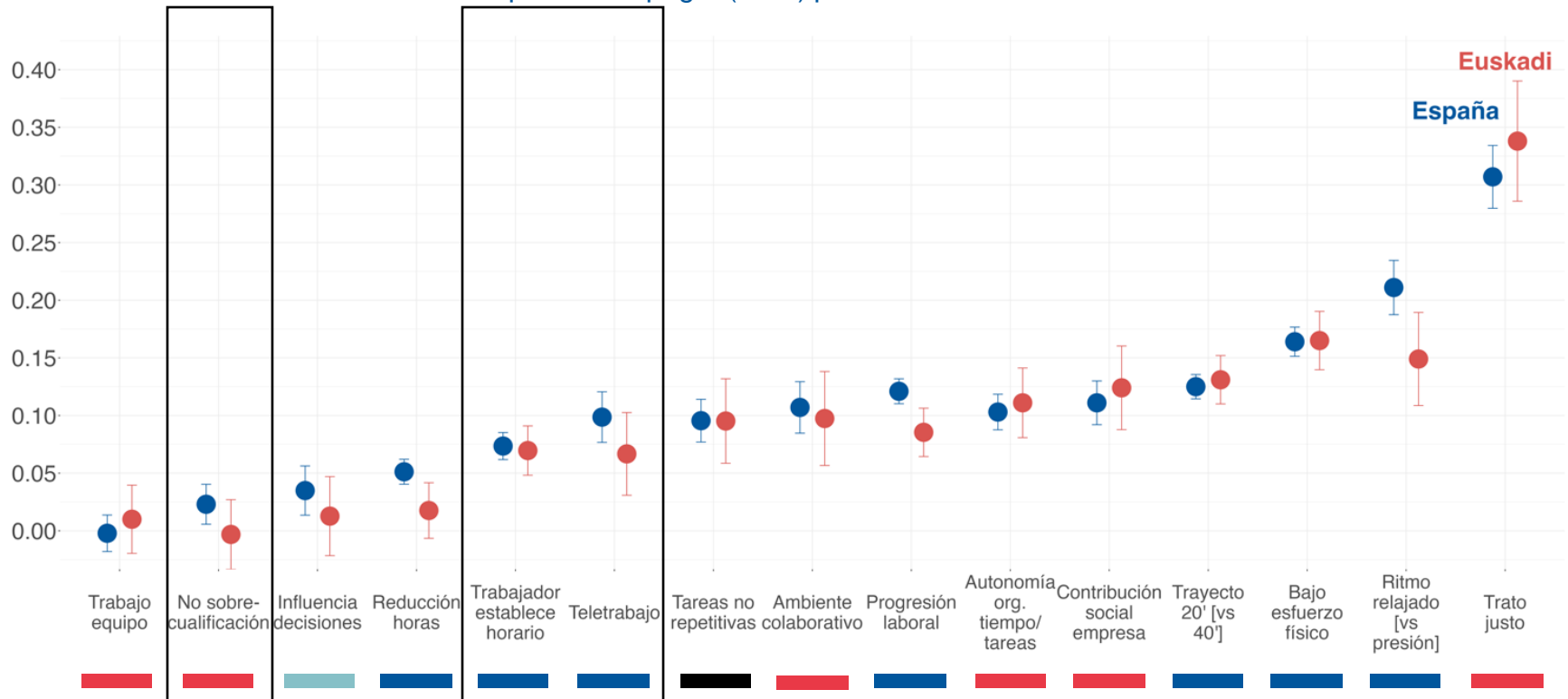


**Nota:** Estimaciones de Disposición a Pagar (DAP) por distintos atributos no-monetarios de los empleos. Resultados de experimentos de elección discreta diseñados por ISEAK obtenidos mediante Multinomial Logit (MNL). Los colores de las barras de la izquierda agrupan las condiciones laborales según el marco conceptual : azul = atributos instrumentales, verde = voz en el empleo, rojo = sentido de propósito y negro = disfrute en el trabajo en sí.

# ¿Qué es un 'buen empleo'?

El **trato justo** es el aspecto más valorado, seguido por el **ritmo de trabajo, el esfuerzo físico y la cercanía al empleo**. Aspectos vinculados al **sentido de propósito** son más importantes que la flexibilidad o el teletrabajo.

**FIGURA:** Disposición a pagar (DAP) para obtener atributos no monetarios



**Nota:** Estimaciones de Disposición a Pagar (DAP) por distintos atributos no-monetarios de los empleos. Resultados de experimentos de elección discreta diseñados por ISEAK obtenidos mediante Multinomial Logit (MNL). Los colores de las barras de la izquierda agrupan las condiciones laborales según el marco conceptual: azul = atributos instrumentales, verde = voz en el empleo, rojo = sentido de propósito y negro = disfrute en el trabajo en sí.

# ¿Qué es un 'buen empleo'?

Qué es un 'buen empleo' varía considerablemente según el tipo de trabajador.



## GÉNERO



- Trato justo
- Flexibilidad horaria
- Esfuerzo físico
- Ambiente colaborativo



- Progresión laboral
- Capacidad de influencia



## NIVEL EDUCATIVO



- Ritmo de trabajo relajado
- Trato justo



- Teletrabajo
- Esfuerzo físico
- Ambiente colaborativo



## EDAD



- Progresión laboral
- Autonomía en tareas



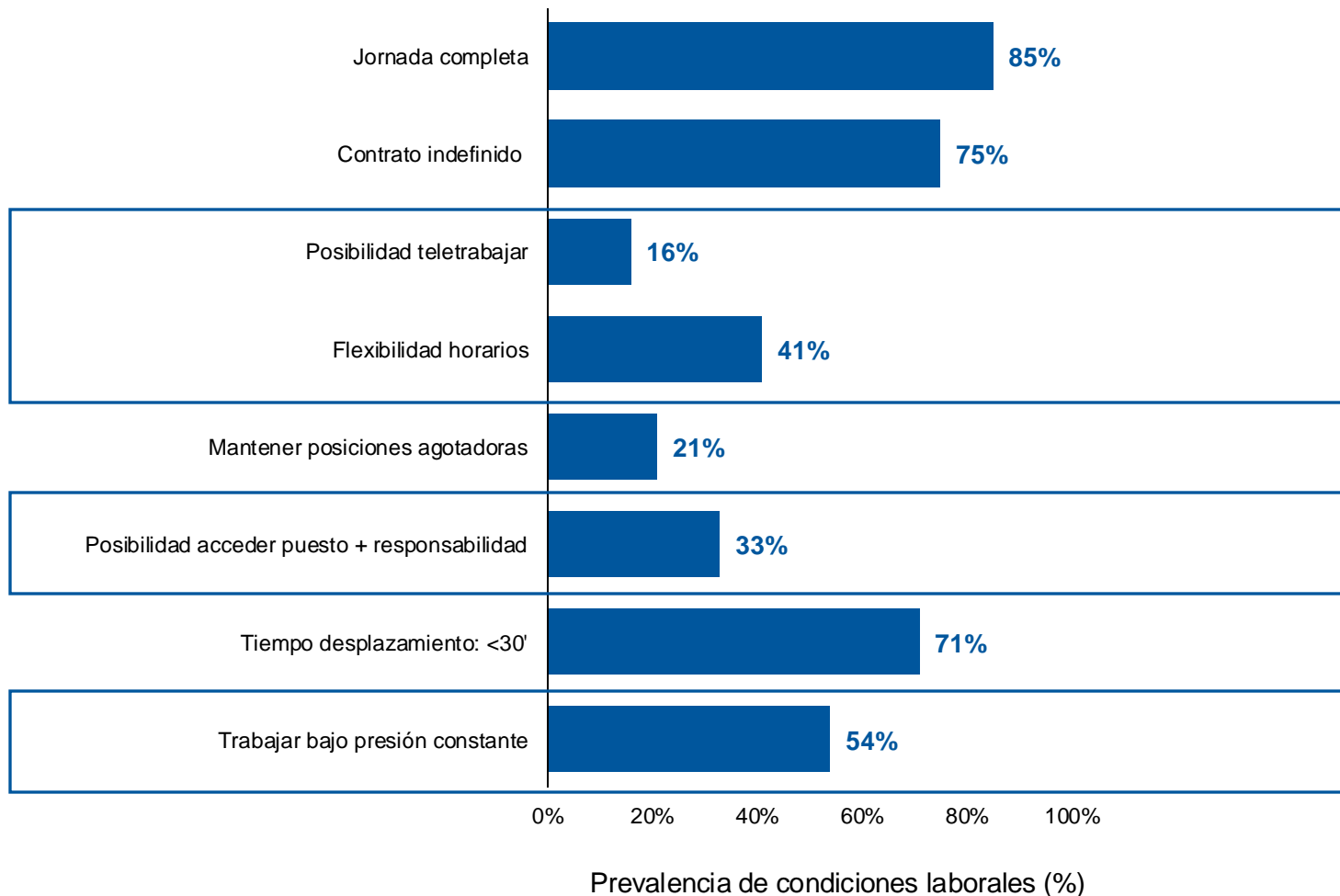
- Flexibilidad horaria
- Ambientes colaborativos



- Contribución social empresa
- Trato justo

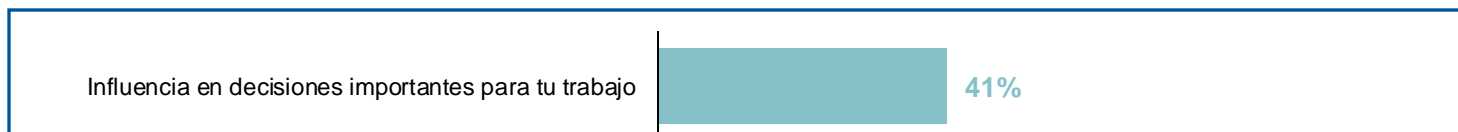
# ¿Cuentan los empleos actuales con estas características?

## Esquema tradicional



# ¿Cuentan los empleos actuales con estas características?

## Voz en el empleo



## Sentido de propósito



Competencia: Sobrecualificado para mi trabajo



Relación: Ambiente trabajo competitivo



## Disfrute en el trabajo



0% 20% 40% 60% 80% 100%

Prevalencia de condiciones laborales en Euskadi (%)



# Las desigualdades dentro del mercado laboral

Identificamos **cuatro categorías de sectores** económicos según su rendimiento en atributos instrumentales e intrínsecos.

#1

## **Sectores con buenas condiciones laborales, tanto instrumentales como intrínsecas:**

Sector de información y comunicaciones, sector de actividades inmobiliarias y financieras, sector de actividades científicas, sector de actividades administrativas.

Altos salarios y estabilidad laboral, oportunidades conciliación, alto sentido de propósito.

#2

## **Sectores con buenas condiciones laborales instrumentales, pero no intrínsecas:**

Industrias extractivas y manufactureras.

Salarios y estabilidad por encima de la media, pero riesgos salud elevados y carecen sentido de propósito y disfrute.

#3

## **Sectores con buenas condiciones laborales intrínsecas, pero no instrumentales:**

Educación y actividades sanitarias y servicios sociales.

Capacidad de influencia, alto sentido de propósito, misión social pero baja estabilidad y salarios por debajo de la media.

#4

## **Sectores con malas condiciones laborales, ni intrínsecas ni instrumentales:**

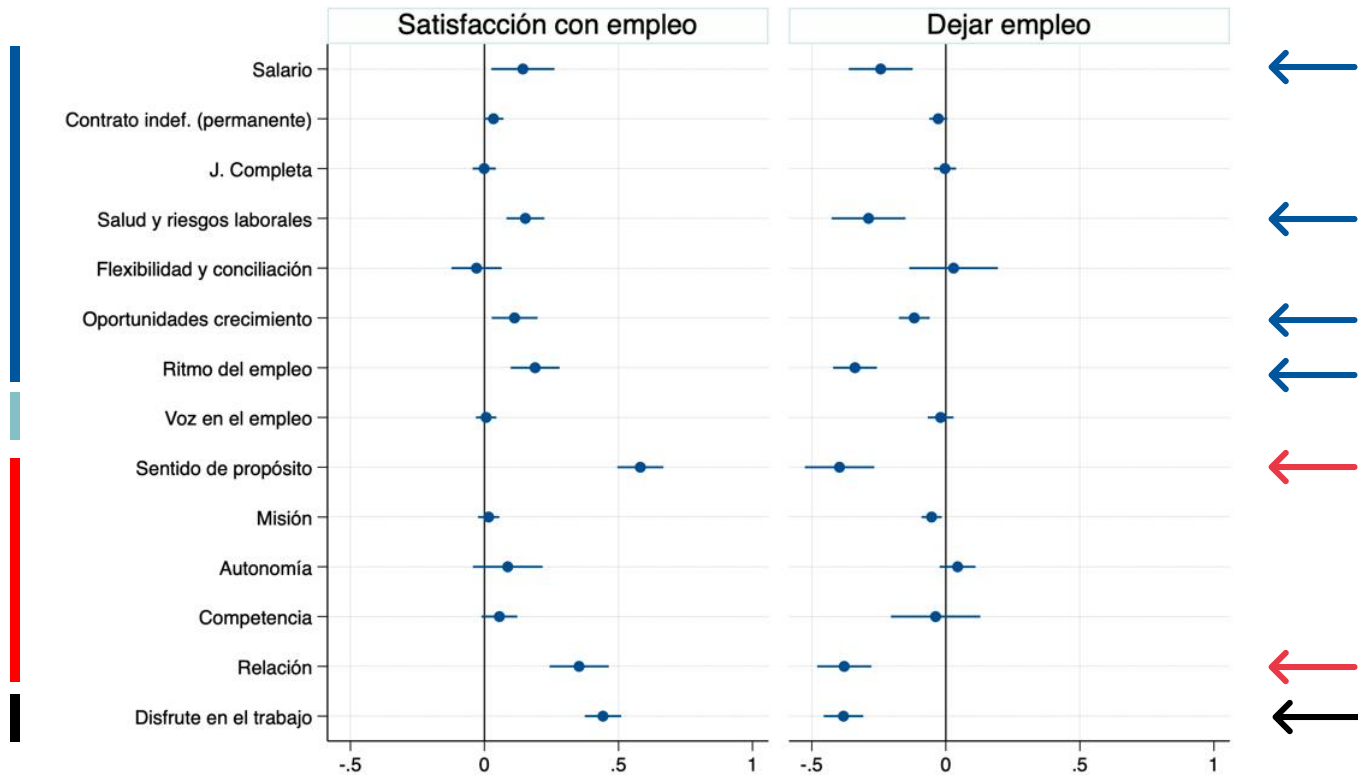
Agricultura, ganadería y pesca; hostelería; comercio y actividades del hogar.

Salarios bajos, alto ritmo, limitadas oportunidades de crecimiento, baja calidad de relaciones sociales.

# La relación entre las condiciones laborales y el desempeño

Analizamos cómo las distintas **condiciones laborales influyen en el rendimiento** de los trabajadores, evaluando la relación entre índices de calidad de empleo y diversas métricas de comportamiento laboral. Encontramos que variables como el **ritmo de trabajo y (sobre todo) el sentido de propósito y el disfrute en el trabajo** son más determinantes para explicar el rendimiento laboral de los trabajadores.

**FIGURA:** Relación entre atributos laborales y medidas de desempeño de trabajadores



**Nota:** Esta figura muestra los coeficientes de una regresión OLS sobre (a) satisfacción con el empleo y (b) la intención de dejar el puesto de trabajo. Variables de control incluyen la ocupación, el sector de actividad, sexo, la edad, y el nivel educativo. Los errores estándar están agrupados por comunidades autónomas.



## Estrategias empresariales

### Problemas actuales en sectores de bajo valor añadido:

- Salarios bajos, poca estabilidad y empleados con escasa formación.
- Consecuencias: desmotivación, alta rotación, errores operativos y servicios deficientes.

### Propuesta Zeynep Ton en *The Good Jobs Strategy*:

- Abandonar modelo de bajos salarios y alta rotación.
- Priorizar formación, estabilidad laboral y mejores salarios.
- Resultados: mayor productividad, reducción errores y mejor experiencia al cliente.

### Cuatro principios operativos clave:

1. Reducir la variedad de productos para simplificar procesos
2. Estandarizar y capacitar.
3. Operar con cierta holgura para manejar picos de demanda
4. Capacitar continuamente.

### Colaboración público-privada:

- Ofrecer incentivos públicos para fomentar estas prácticas + formación directiva



## Política pública

### Relación productividad-calidad del empleo:

- Mejorar condiciones laborales requiere aumentar los empleos productivos

### Cuatro enfoques clave según Rodrik & Sandhu (2024):

1. Colaboración con grandes empresas.
2. Apoyo a pequeñas empresas
3. Tecnologías complementarias para trabajadores no cualificados.
4. Formación vocacional y servicios de empleo.

## 1 Las políticas laborales deben ir más allá de mejorar factores como el salario y la estabilidad

- Los trabajadores **valoran aspectos “ausentes” en el debate público**: trato justo, el ritmo de trabajo, el esfuerzo físico o la contribución social de la empresa.
- **Qué es un ‘buen empleo’ varía según la persona**, pero el ranking de prioridades se mantiene bastante constante.
- Aspectos como la **flexibilidad y el teletrabajo son importantes, pero no prioritarios**.

## 2 Debilidades en el mercado laboral:

- 20% trabajadores recibe trato injusto en el mercado laboral.
- 54% enfrenta presión constante en el trabajo.
- 41% no tiene control sobre tiempo y tareas.
- 30% no puede alternar entre tareas a lo largo de la jornada.

## 3 Desigualdad en el mercado laboral:

- En promedio, los **hombres, nativos y personas con más estudios** reportan mejores condiciones laborales, tanto instrumentales como intrínsecas.
- El **sector de actividad es el factor más determinante** para explicar la calidad del empleo.
- La **política pública debe priorizar el sector** como criterio fundamental para fomentar calidad del empleo.

## 4 Beneficios para empresas:

- Mejorar la **calidad intrínseca del empleo no solo beneficia a los trabajadores**, sino que puede aumentar la productividad y el compromiso, generando un impacto positivo en el desempeño empresarial

