



ETORKIZUNA  
**ERAIKIZ**  
think tank

**TRABAJO DEL FUTURO**  
**MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 16.**

19/05/2022

## Contenido

1. Programa	3
2. Lista de asistentes	3
3. Bienvenida	4
4. Presentación: situación general del think tank	5
5. Dinámica de grupo	11
6. Cierre de la sesión	14
7. Anexos	15
a. Presentación utilizada en la sesión	15
b. Código de buena gobernanza del Think Tank Etorkizuna Eraikiz	24
c. Documento de trabajo 18	27
d. Programa de la sesión	30

## ESPACIO DE DEBATE SOBRE EL EMPLEO DEL FUTURO

19 de mayo de 2022, 16:00-18:00

### 1. Programa

Horario	Tema	Presentador/a-dinamizador/a
16:00 - 16:15	Bienvenida	Unai Andueza. <b>Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural</b>
16:15 - 17:00	Presentación: situación general del thik tank	Unai Elorza. <b>Mondragon Unibertsitatea</b>
17:00 - 17:50	Dinámica de grupo	Unai Andueza. <b>Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural</b>
17:50 - 18:00	Cierre de la sesión	Unai Andueza. <b>Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural</b>

### 2. Lista de asistentes

- Unai Andueza
- Joseba Amondarain
- Ander Arzelus
- Sebas Zurutuza
- Ana Ugalde
- Juan Ángel Balbás
- Nerea Zamacola
- Anabel Yoldi
- Pili Alonso
- Marian Tapia
- Ángel Martin
- Ismene Tapia
- Juani Lizaso
- Marta Rosende
- Unai Elorza
- Ane Sarasola
- Mikel Gaztañaga

### 3. Bienvenida

El Director de Proyectos Estratégicos inicia la sesión. *“Bienvenidos a todos y todas. Como siempre, gracias por acudir a esta sesión. Quiero recordaros que podéis utilizar el sistema de traducción y seguir la sesión en el idioma que elijáis. A la sesión de hoy acudiré menos gente de lo normal. El Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural no ha podido venir por complicaciones de agenda, y la Facilitadora de Orkestra está enferma, por lo que tampoco vendrá. De todos modos, podremos desarrollar la sesión sin problemas. En la sesión de hoy incidiremos en la situación general de este grupo de deliberación y trataremos distintos temas. En primer lugar, analizaremos en qué situación, dónde se encuentra el grupo, y asimismo hablaremos sobre la metodología. Debataremos sobre los roles que deben cumplir los actores y participantes en el proceso. Intentaremos vislumbrar qué experimentarán las empresas durante el proceso y nos referiremos a los resultados que puede dar el mismo. Para finalizar, como siempre, llevaremos a cabo la dinámica de grupo.”*

El Director de Proyectos Estratégicos continúa con su intervención. *“Sea como fuere, antes de empezar a hablar de estos temas me gustaría señalar algo que ya salió a relucir en otro grupo de think tank. Como recordaréis, existen cuatro think tanks diferentes, y esta preocupación surgió en otro grupo. De todos modos, hemos decidido compartirlo en todos los think tanks. Esa preocupación se refiere concretamente al código de buena gobernanza. Algunos integrantes de otro grupo manifestaron su preocupación por el rol y papel que cumplían en el think tank, y querían saber qué consecuencia conllevaban las opiniones o intervenciones que se realizaban en el think tank: por ejemplo, la aprobación de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa o la asunción por parte de la Diputación de las opiniones e ideas vertidas en el think tank. Pero no es así. Estos think tanks se crearon para dar respuesta a los actores del territorio, escuchar y posteriormente implementar políticas. Se quiere influir en las políticas, y el objetivo es que participen distintos actores del territorio. Pero ello no significa que los participantes aprueban las políticas de la Diputación. Se pretende fomentar la escucha y la participación. Simplemente eso. No hay nada raro.”*

El Director de Proyectos Estratégicos continúa hablando. *“Dicho grupo propuso un código de buena gobernanza para el Think Tank Etorkizuna Eraikiz, con el fin de clarificar esas dudas y superar la desconfianza. Un código que deje claro los objetivos y principios del think tank. Consiguientemente, esa reflexión llegó al grupo de dirección, que decidió compartirla con todos los grupos del think tank. Se veía necesario que todos los grupos trabajen bajo los mismos parámetros de estandarización. Mañana se os remitirá un documento que explica muy bien todo esto, junto con un enlace, para que planteéis posibles dudas o cambios que introduciríais en el documento.”*

El Director de Proyectos Estratégicos continúa con su intervención. *“Para terminar mi intervención, quiero recordaros que al finalizar la sesión deberéis rellenar las hojas de evaluación. Para nosotros/as es muy importante. En la sesión anterior hubo mucha gente que no rellenó su hoja de evaluación. Por tanto, quería recordaros eso. Con esto termino mi intervención y cedo la palabra al investigador de Mondragon Unibertsitatea. Gracias a todas y todos.”*

#### 4. Presentación: situación general del think tank

Toma la palabra el investigador de Mondragon Unibertsitatea. *“Buenas tardes. El objetivo de esta presentación es exponer una visión general del think tank y contrastarla con vosotros/as. En la sesión de hoy repasaremos y debatiremos sobre la situación general del think tank, y reflexionaremos en torno a distintas preguntas: ¿Dónde estaremos en marzo del próximo año? ¿Dónde estamos hoy? ¿Qué metodología utilizaremos? ¿Cómo se quiere desarrollar este tema en las empresas? ¿Qué resultados se obtendrán? En esta sesión reflexionaremos sobre todas esas preguntas.”*

El investigador de Mondragon Unibertsitatea continúa con su intervención. *“En primer lugar, debemos plantearnos en qué punto nos encontramos. Como sabéis, ya hemos elaborado el marco conceptual del sentido del trabajo. Es verdad que faltan algunas cosas, pero los contenidos están ahí. Por otro lado, ya se han realizado las primeras mediciones, y los análisis estadísticos han tenido buenos resultados. Sin embargo, han*

*surgido algunas dudas. Por ejemplo, sobre su fiabilidad. Los procesos de experimentación están en marcha, con mayor o menor velocidad, pero están en marcha. Vamos a iniciar una segunda medición y estamos trabajando con las direcciones de las empresas. Más o menos será para septiembre. El retorno de las vacaciones puede ser un buen momento para hacer cambios en las empresas. Así las cosas, esperamos tener los resultados para fin de año. Tenéis más detalles en la presentación (anexos a; diapositiva 4). Podéis ver en qué situación está cada empresa: IZT, Fagor Industrial, Sutargi, Oribay, etc. Y qué tipo de experimentación están llevando a cabo: experimento de campo, natural y controlado, etc. Se desarrollan distintos ámbitos y temas: digitalización, autonomía, propósito, etc. No es posible explicarlo todo aquí, pero la presentación os permitirá haceros una idea.”*

El investigador de Mondragon Unibertsitatea prosigue su intervención. “A continuación me referiré al objetivo y metodología del proceso. ¿Qué metodología se pretende utilizar? Dicho de otra manera, ¿cómo desarrollaremos con las empresas el tema del sentido del trabajo? Como recordaréis, en la sesión anterior DFG5 llevó a cabo la presentación de la Industria 4.0, y expuso el proceso de gobernanza desarrollado para llegar a las pequeñas y medianas empresas. Se plantearon ideas muy interesantes, que pueden ser muy útiles en este proceso. Por tanto, ese es nuestro punto de partida. Pero necesitamos una propuesta de metodología propia. El punto de partida sería el siguiente: las empresas se enfrentan a un futuro de gran incertidumbre en el ámbito laboral. ¿Cómo continuar siendo competitivos? Pero, por otro lado, ¿cómo garantizar el bienestar de las personas en un contexto así? Partiendo de ahí, podemos decir que el objetivo de este proceso es contribuir a fomentar el sentido del trabajo en la empresa, con el fin de mejorar su competitividad y garantizar la salud de las personas.

El investigador de Mondragon Unibertsitatea continúa hablando. “En cuanto a la metodología, en la presentación (anexos a; diapositiva 6) podéis ver el dibujo que hemos realizado. Se trata de una metodología circular y, por tanto, no hemos planteado este proceso de un modo tradicional. Si lo hubiéramos hecho así, daríamos una receta a las empresas y les diríamos que la incorporasen a su actividad diaria. Pero creemos que eso no funciona. Por tanto, debemos buscar otras metodologías. Como he dicho, se propone

*una metodología circular. En primer lugar, sensibilización. A continuación, diagnóstico. Más tarde, empoderamiento de las empresas. Y para finalizar, seguimiento del proceso. Esa es la metodología que proponemos. Creemos que es una metodología adecuada para aplicarla en las empresas.”*



El investigador de Mondragon Unibertsitatea prosigue su intervención. *“Ahora me referiré a los roles. En el proceso participarán distintos actores, con diferentes roles en cada ámbito del proceso. Por tanto, este tema de los roles es importante. La experiencia que nos expuso DFG5 es también muy interesante, ya que cada actor cumplió un rol en el proceso. Las empresas desconocían el significado del concepto Industria 4.0. Consiguientemente, era necesario llevar a cabo una labor de sensibilización en este tema. Esa labor debe realizarla un actor y, por tanto, está cumpliendo un rol. Esa labor ‘puente’ fue llevada a cabo por las agencias de desarrollo. Con el tema del sentido del trabajo puede ocurrir algo parecido. Es un tema bastante desconocido para las empresas, por lo que es muy importante la sensibilización. Por otro lado, habrá que hacer trabajo ‘puente’. Deberán identificarse nuevas líneas de trabajo y necesidades. Cada*

*empresa responde a una realidad diferente y uno de los objetivos será su empoderamiento. Deberá empoderarse a la empresa para situar el análisis de este tema lo más cerca posible de la realidad. Las empresas de asesoría pueden cumplir un rol ahí. El seguimiento del proceso recaerá en manos de otros actores. Se ha hablado de las universidades y de la Diputación, que por tanto cumplirían otro rol.”*

El investigador de Mondragon Unibertsitatea continúa hablando. *“Por otro lado, pueden ponerse en marcha distintas iniciativas. Recordad que tenemos cuatro variables diferentes: autonomía, capacidad, relación y propósito. Se ha señalado que si se garantizan esas variables las personas serán capaces de encontrarle sentido al trabajo. La autonomía es una de las variables a desarrollar. Pero, ¿qué instrumentos debemos utilizar para ello? Se ha recurrido a distintas iniciativas para desarrollar la autonomía en la empresa. Con la capacidad ocurre algo parecido. Debe garantizarse el desarrollo personal, y otro tanto cabe decir del propósito. Este tema es bastante amplio y abarca numerosos ámbitos. Por tanto, será necesario trabajar con diferentes propuestas de distintas asesorías para que la metodología resulte eficaz, y esas propuestas deberán ser unificadas para poder abordar así diferentes ámbitos.”*

El investigador de Mondragon Unibertsitatea continúa hablando. *“Por otro lado, ¿qué experimentará la empresa? Como he señalado, debemos empoderar a las empresas, ya que las soluciones de fuera no sirven. Las soluciones prefabricadas no responden a la realidad de cada empresa. Gracias a su empoderamiento, la empresa podrá plantear y mantener sus iniciativas. Por otro lado, el proceso no puede ser planificado, no puede ser controlado desde el principio. Será necesaria una labor dialógica, y durante el proceso ira emergiendo una solución unificada. Cada empresa desarrollará el proceso según sus posibilidades y lo adaptará a su medida. Asimismo, me gustaría comentar otra cosa. El proceso no puede ser extractivo. La empresa será la protagonista.”*

El investigador de Mondragon Unibertsitatea prosigue su intervención. *“Llegados a este punto pueden plantearse distintas preguntas. ¿Qué resultados se esperan? ¿Qué habremos obtenido al finalizar este proceso? A continuación me referiré a la dinámica de grupo, por lo que paso a exponerla punto por punto. El primer resultado será el marco*



*conceptual. Se pretende incidir en diversas teorías y desarrollar una conceptualización que permita realizar una serie de intervenciones en las empresas. En definitiva, el objetivo es obtener un modelo para fomentar el sentido del trabajo. Por otro lado, se quiere elaborar una metodología para desarrollar el sentido del trabajo con las empresas. Dicha metodología tendrá un carácter colaborativo e integrará a otros agentes y actores del territorio. Será algo parecido a la metodología que hemos visto ahora, que garantiza el proceso de aprendizaje y mejora. Asimismo, se quiere obtener un instrumento, un diagnóstico previo. No será complicado. Será utilizado a nivel de dirección y servirá para realizar una primera reflexión durante la etapa de sensibilización, como herramienta de orientación para la empresa. El objetivo será despertar el interés de la empresa.”*

*El investigador de Mondragon Unibertsitatea prosigue su intervención. “Si la empresa mostrará mayor interés, se elaboraría alguna otra herramienta. Una herramienta de mayor calado. Que implicara a las personas. Que encendiera la luz roja de la empresa: tenemos un problema, ¿sí o no? En función de la situación de la empresa se optará por una u otra línea de trabajo, y esa herramienta servirá como ayuda en su desarrollo. Se utilizará en distintas fases metodológicas.”*

*El investigador de Mondragon Unibertsitatea continúa hablando. “Asimismo será necesario material formativo, en forma de power point o presentación, por ejemplo. Material formativo sobre el sentido del trabajo para ser compartido con distintos actores del territorio. Sin grandes complicaciones. Sería bueno que contribuyera a la reflexión y a la sensibilización. Este material podrá ser utilizado por distintos agentes del territorio: agencias de desarrollo, centros de formación profesional, universidades, etc. Asimismo hay otro punto que me gustaría citar en torno a los informes, ya que se redactará un informe de resultados. Pero, ¿un informe para todas las empresas? ¿O un informe referido a cada empresa? Se prevén numerosos aprendizajes. El primer informe está cerrado, aunque faltan un par de cosas, pero básicamente está cerrado. El primer informe tendrá un carácter más general y el segundo se centrará en las experiencias. En la imagen podéis ver todo el proceso (anexos a; diapositiva 15). Más o menos esta ha sido mi presentación. Doy la palabra al Director de Proyectos Estratégicos.”*

El Director de Proyectos Estratégicos toma la palabra y agradece su intervención al investigador de Mondragon Unibertsitatea. *“Antes de pasar a la dinámica de grupo me gustaría comentar un par de cosas. Como sabéis, en estas sesiones hemos ido alternando el tema de la gobernanza con distintas experimentaciones en las empresas. Por un lado, hemos dedicado algunas sesiones a la gobernanza entre distintos agentes del territorio; por otro, hemos desarrollado diferentes experimentaciones en torno al sentido del trabajo. Sin embargo, a medida que avanza el proceso ambos tipos de sesiones han ido convergiendo, y la gobernanza y la experimentación tienden a unificarse. La sesión de hoy es muestra de ello. Consiguientemente, es difícil predecir si la próxima sesión estará dedicada a la gobernanza o a la experimentación. Existe una confluencia entre ambas líneas y resulta difícil distinguirlas.”*

El Director de Proyectos Estratégicos continúa con su intervención. *“Como hemos dicho en repetidas ocasiones, mediante estas sesiones queremos plasmar objetivos concretos. Reflexionar está muy bien, pero nos gustaría definir los contenidos tratados en políticas concretas. Por tanto, el objetivo sería elaborar un programa a partir de este grupo, para incorporarlo a las convocatorias de 2023. Para nosotros/as es muy importante. Eso es lo quería comentar. Por otro lado, quería recordaros que tenéis que rellenar las plantillas. Es importante. Durante los cinco primeros minutos rellenad la plantilla individual, y después la plantilla de grupo. Eso nos permite obtener información. Por tanto, rellenad las plantillas, por favor. Gracias.”*

Los participantes forman grupos de trabajo. Tendrán 50 minutos para la dinámica de grupo. Posteriormente, en el plenario, los/las portavoces de cada grupo expondrán las principales conclusiones extraídas.

## 5. Dinámica de grupo

Han transcurrido 50 minutos. Toma la palabra el Director de Proyectos Estratégicos. *“Habéis tenido tiempo suficiente para debatir y reflexionar. Ahora los/las portavoces de los grupos expondrán las principales ideas desarrolladas en cada grupo. Como siempre, tendréis cinco minutos para ello. Empezaremos por el grupo de la izquierda.”*

### Primer grupo

El/la portavoz del primer grupo es ECO26. *“En nuestro grupo hemos hablado de muchas cosas. Trataré de dar forma a todo lo que hemos hablado. En cuanto a la primera pregunta, creemos que la sensibilización y el diagnóstico son muy importantes, y que son bastante realizables. Asimismo creemos que es muy importante crear una red de personas. Saldrán a la luz distintas experiencias y sería interesante que hubiera un intercambio entre ellas. También hemos hablado de compartir información, y hemos subrayado la importancia de los valores. Para terminar, hemos reflexionado en torno a la evaluación. El tema de la sensibilización, el diagnóstico y la implementación está bastante claro, pero ¿y la evaluación? ¿Cómo hay que evaluar? ¿Cómo dar continuidad a este tema? Creemos que es importante, ya que el tema del sentido del trabajo es muy abstracto. El equipo de dirección necesita resultados para poder concretar la cuestión. Por tanto, creemos que las evaluaciones son importantes.”*

### Segundo grupo

El/la portavoz del segundo grupo es ECO29. *“En nuestro grupo también hemos tenido un debate interesante. Hemos echado en falta la visión de la sociedad. Es decir, ¿cómo entiende la sociedad el sentido del trabajo? ¿Qué espera la sociedad a este respecto? Ya sabemos más o menos lo que quieren las empresas, pero nos falta conocer esa visión social. Por otro lado, hemos debatido en torno a la herramienta. Creemos que la herramienta a utilizar debe ser consensuada, algo creado por todos y todas. De lo*

*contrario, cada cual lo entenderá a su modo. Creemos que deben participar distintos actores en el desarrollo de la herramienta.”*

### **Tercer grupo**

*El/la portavoz del tercer grupo es ECO5. “En nuestro grupo hemos hablado mucho, pero no hemos seguido el guión. Hemos debatido profundamente. Además, nuestro grupo estaba compuesto por distintas generaciones y eso enriquece el debate. No obstante, no hemos tenido muy en cuenta las preguntas, y nuestra reflexión ha tenido un carácter más general. En nuestra opinión lo tratado hoy sigue siendo demasiado teórico. Hemos echado en falta más práctica. Debemos visualizar en qué se concreta la transformación. Por otro lado, creemos que habría que plantear más alianzas y fomentar la colaboración entre actores e instituciones con distintos valores. La teoría ya la tenemos, pero necesitamos ponerlo en práctica. Asimismo hemos hablado sobre los valores. Es una idea que se ha planteado varias veces en el grupo. Los valores se desarrollan antes de acceder al mundo laboral, por lo que es importante la formación de las personas. Es ahí donde se adquieren los valores.”*



#### Cuarto grupo

El/la portavoz del cuarto grupo es ECO25. *“A nosotros/as nos ha pasado algo parecido, y es que no hemos seguido el guión. Han salido muchas ideas y hemos debatido mucho. Pero han sido ideas generales. Nos parece muy atrevido hacer alguna crítica a lo que se ha dicho o decir que algo está mal dicho. Creemos que se ha hecho un trabajo muy bueno y cualquier crítica por nuestra parte debería estar al mismo nivel. Y no es así. Sea como fuere, en el grupo se han planteado diversas ideas. Creemos que ha sido un logro desarrollar el marco conceptual y distintas herramientas. Así que ¡felicidades! Pero tal vez hemos echado en falta alguna reflexión sobre el teletrabajo, que en nuestra opinión será fundamental en el futuro. Es lo que nos viene. Teletrabajar requiere formación y disciplina y creemos que estamos dejando a un lado este tema. Sería importante incorporarlo al debate en un futuro próximo. Deberíamos reflexionar también sobre este tema.”*

## 6. Cierre de la sesión

Toma la palabra el Director de Proyectos Estratégicos. *“Hoy cerraré yo la sesión, ya que el Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural no ha podido venir. Antes de terminar, me gustaría resaltar un dato que salió a la luz la semana pasada. Me causó una gran impresión. La noticia decía que el 60% de los alumnos/as que terminan sus estudios de empresariales o ingenierías abandonan nuestro territorio. No sé si es un dato fiable o no. Imaginemos que en lugar del 60% fuera el 30 o 40%. Me parecería asimismo terrible. Por tanto, aunque pueda parecer que el tema que tratamos aquí es abstracto y filosófico, hay que decir que está directamente ligado a la competitividad y al desarrollo territorial. Estamos exportando nuestro talento, y esas personas han encontrado fuera algo que no encuentran aquí. Los trabajos de fuera tienen algo que no tienen los de aquí, y es algo que a largo plazo tendrá un impacto negativo en nuestro territorio. Ese problema existe, y por tanto me gustaría resaltar una vez más la importancia del trabajo que estamos realizando en este grupo. Debemos conocer qué buscan las nuevas generaciones en el ámbito laboral, cuáles son sus expectativas, etc. De lo contrario, nos vamos a encontrar con un gran problema. Para terminar, quiero recordaros que tenéis que rellenar la hoja de evaluación. En la sesión anterior recibimos muy pocas evaluaciones. Con esto termino. Como siempre, gracias por acudir a la sesión de hoy y participar en este grupo. La siguiente sesión será en junio. ¡Hasta la próxima! Gracias.”*

## 7. Anexos

### a. Presentación utilizada en la sesión

# Sentido del trabajo

Visión general

19/05/2022

## Índice

- ¿Dónde nos encontramos?
- ¿Qué metodología se pretende utilizar?
  - Objetivo
  - Metodología
  - Roles
- ¿Qué experimentará la empresa?
- ¿Qué resultados se obtendrán (metodología, herramienta, conocimiento...)?  
Visión general
- Dinámica de grupo

## ¿Dónde nos encontramos?

### ¿Dónde nos encontramos?

- Marco conceptual del Sentido del Trabajo desarrollado
- Herramienta de diagnóstico desarrollada. Faltan algunas mejoras
- Procesos de experimentación puestos en marcha:
  - Primera medición realizada.
  - Experimentación definida con cada empresa.
  - Experimentaciones en desarrollo e iniciada la segunda medición.

Empresa	Tipo	Medición	Experimento
IZT	Experimento de campo	Primera	Distribución y coordinación del trabajo
F. Industrial	Natural y controlado	Primera	Digitalización y sistema productivo
Sutargi	Natural	Primera	Proceso formativo
Oribay	Experimento de campo	Segunda	Autonomía
Lazpiur	Experimento de campo	Primera	Autonomía y propósito
Zorrotz	Experimento de campo	Primera	Trabajo de grupo (relación)

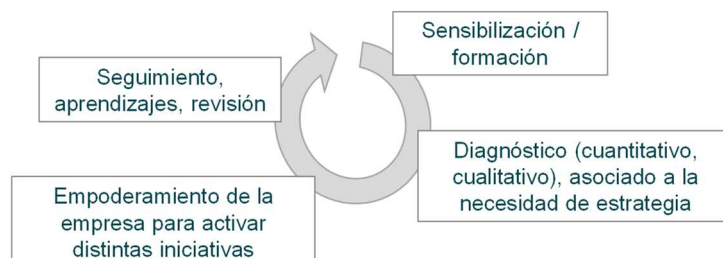
4



# ¿Qué metodología se pretende utilizar?

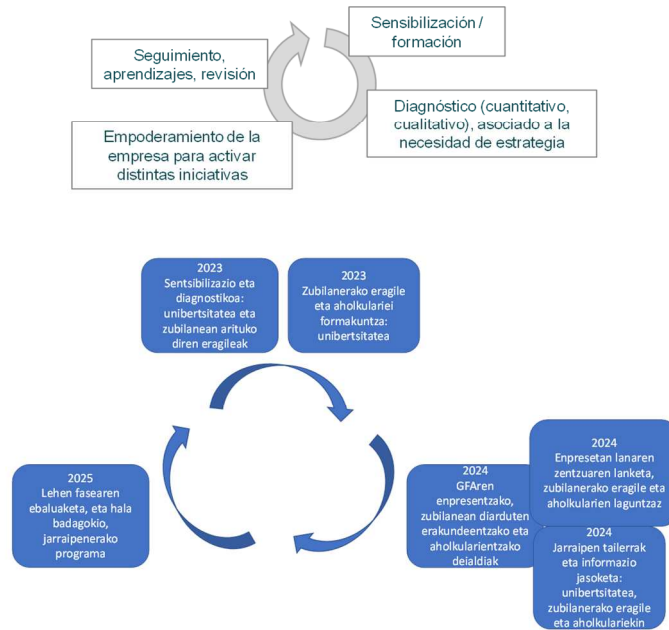
## Objetivo y metodología

- Contexto:
  - Reto de la empresa: incertidumbre, necesidad de respuestas rápidas...
  - Futuro del trabajo: variable, análisis, decisión, aprendizaje...
  - Bienestar de las personas: trabajo para el desarrollo y bienestar de las personas, como parte de la vida...
- Objetivo:
  - Contribuir al fomento del sentido del trabajo de la empresa, para mejorar su competitividad y garantizar la salud/motivación de las personas.
- Metodología:



## Objetivo y metodología

- La metodología de la intervención a nivel de empresa coincide con todo el proceso a nivel territorial.



7

## Roles

- **Sensibilización / formación**
  - Agentes que lleven a cabo una labor 'puente': agencias de desarrollo, centros de formación profesional, asociaciones empresariales...
  - Objetivo: qué es y para qué sirve el sentido del trabajo, y un primer diagnóstico previo.
- **Diagnóstico (cuantitativo, cualitativo), asociado a la necesidad de estrategia**
  - Agentes y/o universidades que lleven a cabo una labor 'puente'.
  - Objetivo: identificar las principales líneas de trabajo de la empresa (retos estratégicos de organización, partiendo del sentido que encuentran las personas al trabajo).
- **Empoderamiento de la empresa para activar distintas iniciativas**
  - Consultoras.
  - Objetivo: empoderar a la empresa, impulsar el proceso de cambio / mejora, y su gestión y mantenimiento.
- **Seguimiento, aprendizajes, revisión:**
  - Diputación y universidades.
  - Objetivo: conocer su eficacia, generar aprendizajes y revisar todo el proceso.

8

## Iniciativas diversas

- Pueden ponerse en marcha distintas iniciativas:

Autonomía: Responder a la necesidad	Capacidad: Garantizar el desarrollo personal
Relación: Colaboración con los demás (en un clima de confianza y protección)	Propósito: Ayudar a alguien, obtener algo

- Información: cómo compartir información (para la toma de decisiones).
- Estructura: composición de los grupos.
- Flujo de trabajo: cómo distribuir y diseñar el trabajo.
- Liderazgo: reparto de poder y toma de decisiones.
- Trabajo de grupo: desarrollo.
- Propósito: elaboración y difusión de resultados.
- Objetivos: difusión en la organización.
- Capacidad: cómo crecen y se desarrollan las personas.
- ...

9

¿Qué experimentará la empresa?

## Experiencias de la empresa

- Proceso de empoderamiento. Para poder después desarrollar y mantener iniciativas (evitar soluciones de “fuera”).
- Trabajo dialógico. En lugar de un proceso “planificado y controlado” para llegar todos/as a una solución, un proceso iterativo en el que cada cual desarrolle su iniciativa en la medida de sus posibilidades.
- Proceso no “extractivo” (protagonismo de la iniciativa empresarial, no de otros agentes).

11

¿Qué resultados se esperan?

## ¿Qué resultados se esperan?

- Marco conceptual: modelo para fomentar el sentido del trabajo.
- Metodología: para desarrollar el sentido del trabajo con las empresas.
  - Que integra distintos agentes territoriales en una estrategia común.
  - Que garantiza el proceso de aprendizaje / mejora.
  - Que integra los desarrollos implementados hasta ahora por la DFG.
- 1. Herramienta: diagnóstico previo para el proceso de sensibilización.
  - Fácil y rápido: primer contacto (con el equipo de dirección)
  - Durante la etapa de sensibilización, para despertar el interés y orientar a la empresa.
- 2. Herramienta: una herramienta de diagnóstico.
  - Más profunda: que implica a las personas, validada psicométricamente (validez, dimensionalidad y fiabilidad)
  - Que enciende la 'luz roja' de la empresa. Tenemos un problema ¿sí o no?
  - Que le ayuda a canalizar posibles líneas de trabajo.

13

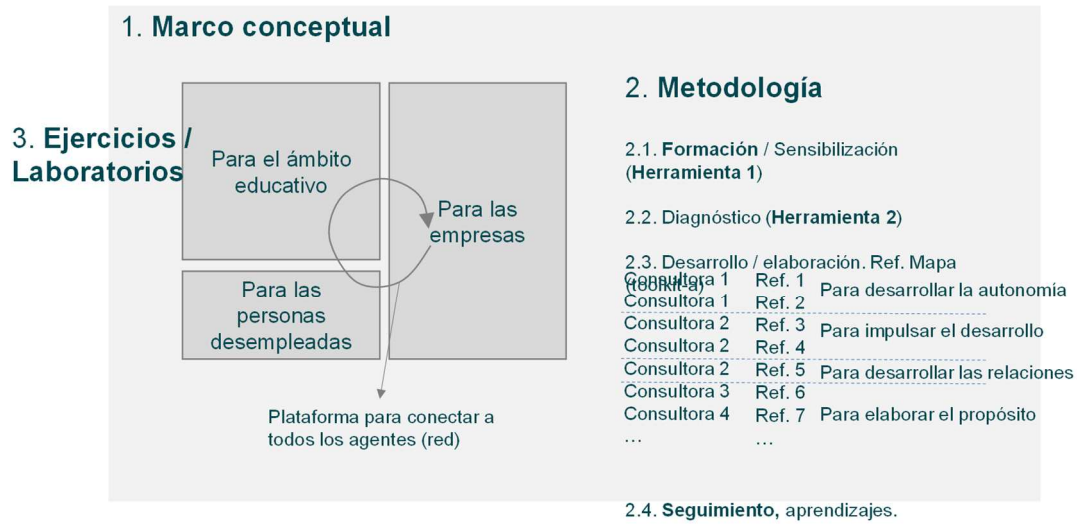
## ¿Qué resultados se esperan?

- Conocimiento / Formación material: formación sobre el trabajo del futuro y sentido del trabajo / Recursos de sensibilización.
  - Material para poder ser utilizado por distintos agentes territoriales (agencias de desarrollo, centros de formación profesional...).
- Informe de resultados (para ser utilizado en formación y/o difusión): aprendizajes de experimentación / conocimiento:
  - Influencia del proceso de formación de las personas en el sentido del trabajo (Sutargi).
  - Influencia del proceso de digitalización en el sentido del trabajo (F. Industrial).
  - Influencia del desarrollo de la autonomía en el sentido del trabajo (Oribay, Lapiur).
  - Influencia de la elaboración del propósito en el sentido del trabajo (IZT).
- Ejercicios y laboratorios para los centros educativos:
  - Influencia del diseño del trabajo en el sentido del trabajo y en la motivación de las personas.
  - Influencia de un sistema productivo lean takt-time en los resultados de organización, sentido del trabajo y motivación.

14

## ¿Qué resultados se esperan?

- Visión general de los resultados:



15

Dinámica de grupo

## Dinámica de grupo

- Partiendo de la presentación...
- ¿Se echa en falta algún resultado que pueda ser importante para favorecer el sentido del trabajo en las empresas?
- ¿Por qué?
- ¿Cuál(es) de estos resultados consideras especialmente importante(s)?

## Evaluación y siguiente sesión.



Responde por favor al formulario de evaluación, ya que nos será de gran ayuda para preparar las siguientes sesiones.



La siguiente sesión se celebrará el 23 de junio y se analizará la metodología de gobernanza.

## b. Código de buena gobernanza del Think Tank Etorkizuna Eraikiz

## ETORKIZUNA ERAIKIZ THINK TANK

## Código de Buena Gobernanza

[Misión, espacios de deliberación y metodología del think tank](#)

Etorkizuna Eraikiz Think Tank tiene la siguiente misión:

Cogenerar conocimiento transferible y aplicable, a través de la gobernanza colaborativa, para introducir una nueva agenda y cultura política que modernice el ecosistema de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG) (sus actores, contenidos y procesos).

La cogeneración se produce en espacios de deliberación definidos en torno a los grandes retos que afronta Gipuzkoa, en los que se reúnen representantes de los ecosistemas de las políticas que abordan dichos retos. El think tank cuenta con un equipo de dirección que coordina el conjunto de procesos de deliberación y la metodología adoptada para el think tank es la investigación acción, que busca una síntesis entre la reflexión, la acción y la participación.

[Necesidad de un código de buena gobernanza](#)

La gobernanza colaborativa, propuesta como marco de relación en el think tank, es uno de los ejes centrales de la nueva cultura política que Etorkizuna Eraikiz está desarrollando. Esta gobernanza se aborda en el think tank de forma experimental, a través de la participación en la deliberación de personas del ecosistema de las políticas de la DFG. Este proceso conlleva incertidumbres ante las que se ha decidido cogenerar un código de buena gobernanza que contribuya a construir un espacio seguro de participación. El objetivo es clarificar, sin menoscabo de la normativa vigente, los compromisos de las personas participantes y así fortalecer la confianza que éstas tienen en el proceso.

El código responde al estadio inicial de construcción de la gobernanza colaborativa, en el que la DFG ha abierto a deliberación con el ecosistema algunas de sus decisiones y acciones. En este contexto, se plantea la responsabilidad exclusiva de la DFG sobre éstas. Sin embargo, empiezan a emerger en el think tank procesos orientados a deliberar sobre decisiones y acciones compartidas por todo el ecosistema, profundizando así en la



gobernanza colaborativa. En la medida en que el think tank avance en esta dirección, se irá adaptando este código para dar también cabida a formas de responsabilidad compartida sobre el proceso de transformación de los ecosistemas.

### Código de buena gobernanza

#### *Voluntariedad de la participación*

La participación de las personas y, eventualmente de organizaciones y otras instituciones, en las actividades y deliberaciones del think tank es absolutamente voluntaria.

#### *Naturaleza intencionada y deliberada del aprendizaje*

Las actividades de investigación acción, entendidas como procesos deliberativos y experimentales, generan evidencia y aprendizajes colectivos que deben ser asumidos como tales. Es responsabilidad de la Diputación Foral de Gipuzkoa poner a disposición los medios y los soportes necesarios para que este aprendizaje colectivo (personas integrantes del think tank) que incluye el aprendizaje institucional (con especial énfasis en equipos de la Diputación Foral de Gipuzkoa) se produzca.

#### *Apropiación colectiva y pública del conocimiento cogenerado*

El conocimiento cogenerado por los grupos de deliberación se sistematizará de forma continuada en documentos que se compartirán públicamente en la página web del think tank. Toda persona participante puede utilizar dichos documentos tanto en actividades vinculadas directamente al think tank como fuera del mismo, a condición de que se cite adecuadamente la fuente.

#### *Transparencia en la difusión y comunicación*

El think tank debe ofrecer sus resultados de manera pública y transparente con el fin de que otras personas y organizaciones no participantes directamente en el think tank, pero interesadas o concernidas por sus actividades, puedan sacar provecho y utilizar libremente sus resultados. A tal efecto, además de mantener la página web citada, la Diputación Foral de Gipuzkoa organizará acciones de difusión que faciliten el acceso público a las deliberaciones y resultados.

#### *Responsabilidad exclusiva sobre las acciones propias*

Las personas participantes en los procesos de deliberación, que son parte de los ecosistemas de las políticas, pueden utilizar el conocimiento cogenerado para la toma de decisiones y acciones en sus propias organizaciones. La responsabilidad sobre el uso que cada persona participante hace de dicho conocimiento es de dicha persona, o en la medida en que su organización lo asuma, de cada organización.

La aplicación del principio anterior al caso concreto de la Diputación Foral de Gipuzkoa, que propone y lidera el think tank, implica que en los casos en los que las personas o equipos de la Diputación consideren integrar el conocimiento cogenerado en el think tank en sus procesos de decisión y en sus acciones, el resto de los participantes no asumen directamente ningún compromiso en dicho proceso de decisión o en relación con dichas acciones.

#### *Naturaleza no vinculante de las deliberaciones y propuestas*

Este principio complementa a los dos anteriores. Los aprendizajes y recomendaciones generados en el think tank no son vinculantes para las personas participantes y las organizaciones a las que pertenecen. Este principio se aplica también a la Diputación Foral de Gipuzkoa, cuyos equipos decisores valorarán en cada momento integrar o no, y en caso afirmativo, cómo integrar el conocimiento generado en sus políticas.

#### *Asunción de la diversidad de intereses*

En procesos de transformación como los que se abordan a través del think tank emergen intereses organizacionales, institucionales y sectoriales diversos. Es relevante y legítimo explicitar estos intereses y las distintas perspectivas sobre los problemas actuales y futuros del territorio. Hacerlo facilita el desarrollo de una visión sistémica del territorio y ayuda a entender la complejidad, elementos que se han considerado consustanciales al desarrollo de la gobernanza colaborativa.

## c. Documento de trabajo 18

## THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: documento de trabajo 18

SENTIDO DEL TRABAJO: EXPERIMENTACIONES EN LAS EMPRESAS

(19 de mayo de 2022)

**Introducción**

En la sesión anterior (24 de marzo) el grupo de trabajo debatió sobre el reto de la gobernanza ligada al fomento del sentido del trabajo. Entre otros temas, se habló sobre el rol que pueden cumplir distintas asociaciones empresariales en la sensibilización de las empresas en torno al sentido el trabajo y desarrollo de dicho sentido en las personas que las componen. Para ello, Ion Gurrutxaga expuso distintas experiencias ligadas al proceso de digitalización, haciendo especial mención a la metodología utilizada, roles asumidos por distintos agentes de Gipuzkoa y resultados obtenidos. Las experiencias ligadas a dicho proceso fueron presentadas en el think tank dedicado al sentido del trabajo, como posible guía/ayuda.

De todo modos, los participantes en el think tank echaron en falta los resultados que obtendremos en el proyecto experimental sobre el sentido del trabajo. Asimismo se echó en falta la definición de la características de la metodología y proceso general que permitan difundir el sentido del trabajo en las empresas de Gipuzkoa. Por tanto, el objetivo de la sesión del 19 de mayo se definió de la siguiente manera: desarrollar la visión general del proceso de experimentación del sentido del trabajo, visualizar los posibles resultados finales y reflexionar sobre el rol que pueden cumplir distintos agentes de Gipuzkoa.

**Visión general del Sentido del Trabajo y presentación de los resultados**

La memoria de la sesión recoge con más detalle los temas tratados y la reflexión llevada a cabo posteriormente. En este documento de trabajo se recogen algunos puntos significativos. Concretamente:

- 1) Metodología prevista: una vez recopilados los inputs de interés de la presentación llevada a cabo por Ion Gurrutxaga (24 de marzo) y partiendo de los pasos generales propuestos desde la gobernanza a nivel territorial, en la

sesión se propuso una primera metodología general. Se plantearon cuatro etapas distintas: (i) sensibilización y/o diagnóstico previo de la empresa, (ii) diagnóstico profundo de la empresa para definir distintas líneas de trabajo, (iii) empoderamiento de la empresa para el desarrollo de esas líneas de trabajo, y (iv) seguimiento del proceso de trabajo y aprendizajes, con el fin de reiniciar el ciclo.

- 2) Las líneas de trabajo a desarrollar en la empresa incidirán en cuatro temas clave para el sentido del trabajo: autonomía, capacidad, relaciones y propósito. Para desarrollar estos temas pueden existir diferentes metodologías y herramientas en la Diputación. Sería conveniente hacer un inventario de esas herramientas, con el fin de ofrecérselas a las empresas.
- 3) Finalmente se aludió a los resultados que se obtendrán al finalizar el proyecto experimental. Concretamente fueron los siguientes: (i) desarrollo del marco conceptual, (ii) herramienta de diagnóstico, (iii) aprendizajes en torno a experimentaciones, (iv) metodología general para desarrollar el sentido del trabajo en las empresas, (v) material específico para la sensibilización de empresas (que asimismo contribuiría a la elaboración del diagnóstico previo) y (vi) ejercicios de laboratorio / simulación para desarrollar la conciencia en torno al sentido del trabajo en las aulas.

### **Posterior reflexión y aportaciones**

Una vez finalizada la presentación se preguntó al grupo de deliberación si echaba en falta algún resultado. Tras una breve reflexión, se plantearon algunos temas y comentarios.

- 1) Un grupo recalcó la importancia de la sensibilización y el diagnóstico. Los consideraban bastante realizables.
- 2) Otro grupo reflexionó sobre las evaluaciones. Veían claro el tema de la sensibilización, el diagnóstico y la implementación. Pero ¿y la evaluación? ¿Cómo hay que evaluar? ¿Cómo dar continuidad al tema? Creían que era una cuestión importante.
- 3) Otra aportación fue la visión de la sociedad. Una visión que se echó en falta. ¿Cómo entiende la sociedad el sentido del trabajo? ¿Qué espera la sociedad a este respecto? Más allá de lo que quieren las empresas, ¿qué expectativas tiene la sociedad en torno al trabajo?
- 4) Otro grupo destacó la conveniencia de que la herramienta utilizada esté consensuada. Que sea algo creado por todos y todas. De lo contrario, cada cual lo entenderá a su modo. Es necesaria la participación de distintos actores en la elaboración de la herramienta.
- 5) Otro comentario se refirió a que lo tratado en la sesión era demasiado teórico. Se echaba en falta una visión más práctica. La importancia de poder visualizar la transformación.
- 6) Asimismo se hizo referencia a los valores. Es una idea que se planteó varias veces en el grupo. Los valores se desarrollan antes de acceder al mundo

laboral. Por tanto, la formación de las personas incide en el sentido del trabajo. Es ahí donde se adquieren los valores.

- 7) Por último, en opinión de otro grupo, desarrollar el marco conceptual y las herramientas concretas puede considerarse un logro. Sin embargo, echaron en falta una reflexión sobre el teletrabajo. La modalidad de trabajo del futuro. Teletrabajar requiere formación y disciplina y según los componentes del grupo es un tema que se está dejando a un lado.

En resumen, en la sesión de trabajo realizada en mayo se dio un primer paso en el tema de resultados y metodología, enmarcada en la reflexiones que se están llevando a cabo en torno a al gobernanza. Por tanto, en las siguientes sesiones irán confluyendo gradualmente en una misma propuesta las sesiones del proyecto experimental y la gobernanza compartida.

d. Programa de la sesión

## **THINK TANK**

### **GRUPO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO**

**SESIÓN PRESENCIAL (en GUNEA), 19 de mayo de 2022, a las 16:00**

#### **TEMA CENTRAL DE LA SESIÓN**

En la sesión anterior se reflexionó sobre la gobernanza. Se habló sobre el rol que puedan tener las diferentes asociaciones empresariales en sensibilizar sobre el sentido del trabajo y en acompañar el desarrollo del sentido del trabajo en las empresas. En la sesión del 19 de mayo se explicará y se reflexionará sobre el estado general del proceso que se está desarrollando en este grupo del think tank y se dará el siguiente paso: visualizar cuáles serán los resultados que obtendremos al final del proceso de experimentación. Eso ayudará a que en futuras sesiones podamos acordar la metodología del proceso de implementación de políticas que seguirá a la experimentación; el rol que vayan a tener los actores en las diferentes fases de dicho proceso y los resultados que se podrán obtener.

#### **AGENDA DE LA SESIÓN**

- Introducción
- La presentación sobre la situación general del proceso
- Contribuciones del grupo al estado global del proceso
- Cierre