



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

TRABAJO DEL FUTURO
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 17

23/06/2022

Contenido

1. Programa	3
2. Relación de asistentes	3
3. Bienvenida	4
4. Presentación: relación entre este proceso y las políticas de la DFG	4
5. Dinámica de grupo	10
6. Fin de la sesión	13
7. Anexos	15
a. Presentación utilizada en la sesión	15
b. 19. Documento de trabajo	21
c. Programa de la sesión	27

ESPACIO DE DEBATE SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

23 de junio de 2022, 16h-18h

1. Programa

Horario	Tema	Presenta/dinamiza
16:00 - 16:15	Bienvenida	Unai Andueza. Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
16:15 - 17:00	Presentación: relación entre proceso y políticas de la DFG	Unai Andueza. Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:00 - 17:50	Dinámica de grupo	Unai Andueza. Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:50 - 18:00	Fin de la sesión	Jabier Larrañaga, Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural

2. Relación de asistentes

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Joseba Amondarain
- Jon Gurrutxaga
- Ander Arzelus
- Sebas Zurutuza
- Juan Ángel Balbás
- Ángel Martín
- Anabel Yoldi
- Aitor Txurruka
- Laura Muñoz
- Cristina Sánchez
- Lucía Amo
- Xabier Iruretagoiena
- Miren Canellada
- Itziar Abarisketa
- Erlantz Allur
- Unai Elorza
- Miren Larrea
- Pablo Costamagna
- Mikel Gaztañaga

3. Bienvenida

Da inicio a la sesión el director de Proyectos Estratégicos. *“Hola a todos y todas. Buenas tardes. Como siempre, gracias por asistir a esta sesión. Además, hoy es víspera de San Juan, por lo que agradecemos su asistencia y esfuerzo. En la sesión hay traducción. Por lo tanto, cada quién puede hablar en el idioma que quiera. Lo más importante es sentirse cómodo. La sesión de hoy se estructura en una breve introducción, una explicación de la relación entre este proceso y las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa y una dinámica de grupo y plenario como siempre. Muchas gracias por su asistencia. Doy comienzo a la sesión”.*

4. Presentación: relación entre este proceso y las políticas de la DFG

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. *“En primer lugar, comenzaré con las evaluaciones de la sesión anterior. Sabéis que las evaluaciones son muy importantes para nosotros. En las evaluaciones de la sesión anterior un participante comentó que habría que compartir más información sobre los experimentos que se están desarrollando en las empresas. En la siguiente sesión trataremos de responder a este tema. Pero, de momento, estamos avanzando en el proceso. Estamos definiendo una metodología. Como sabéis, se han concretado cuatro factores: misión, autonomía, capacidad y relación. Se han explicado en varias sesiones”.*

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. *“Me gustaría hacer un repaso general. Las sesiones están siendo de dos tipos. En primer lugar, las sesiones relacionadas con la gobernanza. Por ejemplo, cómo incorporar subvenciones, cómo hacer una escucha honesta, cómo influye en las políticas o cómo se da una gobernanza multinivel. Porque, como hemos dicho muchas veces, lo que estamos desarrollando en esta sesión debería terminar en una subvención o en un programa. Es posible integrarlo en un programa de subvenciones existente, y en caso de que no los hubiera, se crearía.*

Por otro lado, tenemos sesiones experimentales. En estas sesiones debatimos sobre los experimentos a realizar con las empresas”.

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. “Hasta ahora hemos explicado varios marcos. Lo podéis ver en la imagen (anexo a; diapositiva 5). Se trata de dos marcos diferentes, pero con grandes similitudes. En él se explica el ciclo del proceso: sensibilización, diagnóstico, empoderamiento o seguimiento. Posteriormente, y relacionado con esto, hemos hablado de los roles que cada agente debe jugar en este proceso. Es decir, cada agente puede jugar un rol en las diferentes fases del proceso. Esos aspectos también son muy importantes. En la sensibilización, por ejemplo, estarán los agentes que realizarán las tareas de intermediación: agencias de desarrollo, centros de formación profesional, asociaciones empresariales, etc. En este caso, el objetivo será explicar qué es el sentido del trabajo y para qué sirve, y realizar un primer pre-diagnóstico. De hecho, debemos tener en cuenta que este tema del sentido del trabajo no es meramente filosófico. Es un factor de competitividad. Y eso tiene que quedar claro. Por lo tanto, hay que verlo como un tema práctico para llegar a las empresas”.



Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. *“Por otro lado, también se mencionó un diagnóstico. Este diagnóstico será cuantitativo y cualitativo. Este rol puede ser desempeñado por la persona que va a actuar como intermediaria o por la universidad. El objetivo es identificar las líneas de trabajo más importantes de la empresa a partir de los retos estratégicos de la organización y el sentido que encuentran las personas al trabajo. Por otro lado, habrá que poner en marcha iniciativas que empoderen a la empresa. En este ámbito hemos mencionado que las empresas de consultoría pueden asumir un papel importante. Su objetivo es impulsar un proceso de empoderamiento y mejora empresarial. Y, por último, estaría el seguimiento. Aquí la Diputación y las universidades pueden jugar un rol. El objetivo sería conocer la eficacia, generar aprendizajes y revisar todo el proceso. Sé que todo esto se ha explicado en otra sesión. Pero es importante repasarlo. Estoy haciendo una especie de repaso. Esto ha sido lo que hemos hecho hasta ahora en materia de gobernanza”.*

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. *“En la sesión de hoy quiero recordarles los objetivos que nos planteamos. Como objetivo general, el think tank se ha relacionado hasta ahora con un proceso de experimentación. El objetivo ha sido conectar con las políticas públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa y más concretamente con las del Departamento de Promoción Económica, pasando de la experimentación a la acción. Además, establecimos unos objetivos más concretos. Estos son: la integración de las empresas en nuestra gobernanza colaborativa, abriendo una interlocución con alguna de las entidades participantes en el think tank; el apoyo a las empresas guipuzcoanas que así lo deseen en la realización de un diagnóstico previo rápido sobre el sentido del trabajo; el diagnóstico a nivel de Gipuzkoa de cómo está el sentido del trabajo en las empresas por agregación de datos individuales, siempre de forma confidencial; y finalmente, el análisis de las transformaciones en las políticas a las que se refieren las empresas”.*

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. *“El sentido del trabajo no es un tema sencillo. Puede ser incluso filosófico. No sé si muchas empresas van a entender este tema. Por lo tanto, en esta fase de prediagnóstico será importante utilizar conceptos que las empresas puedan entender. Nos tocará adaptar el lenguaje. Esto será*

importante. Nos ayudará a ver cómo están las empresas del territorio en este tema. Este asunto será tratado con total confidencialidad. De hecho, puede ser un tema delicado. Como saben, a la hora de diseñar este proceso nos hemos inspirado mucho en el proceso Industria 4.0. Desde Diputación se ha abordado el proceso Industria 4.0 y la digitalización con empresas y otros agentes del territorio. Este modelo nos ha resultado muy útil. Hemos querido traer este modelo a nuestro caso”.

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. *“Vamos a concretar más. A continuación, voy a exponer una serie de pasos. Voy a explicar algunos puntos del diseño. En primer lugar, debemos acordar el tipo de empresa a la que queremos llegar. Por ejemplo, en el proyecto industria 4.0 fueron empresas industriales de entre 10 y 100 trabajadores. Era un caso concreto. En nuestro caso no tiene por qué ser así. Es sólo un ejemplo. En nuestro caso, como grupo tendremos que decidir el tamaño y la naturaleza de las empresas a las que queremos llegar. Por otro lado, se deberá acordar con cada empresa quién será la persona interlocutora. De hecho, por ejemplo, en el proyecto industria 4.0, este trabajo de interlocución fue realizado exclusivamente por las agencias. Pero en este grupo, además de las agencias de desarrollo, existen otros agentes como las asociaciones empresariales. Habrá que decidir qué asociación acude a cada empresa. Habrá que hacer un reparto. Una propuesta, por ejemplo, puede ser que cada asociación acuda al colectivo de sus socios”.*

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. *“El tercer punto es muy importante. Muchas veces hablamos de agentes, grupos, empresas u organizaciones. Pero detrás de todas ellas hay personas. Y, en este caso, la clave serán nuevamente las personas. Al final, la interlocución se realizará entre personas. Por lo tanto, estas personas interlocutoras deberán diseñar conjuntamente una entrevista estructurada, para así realizar una primera aproximación a la autonomía, capacidad, relación y finalidad de cada empresa. Se deberá utilizar un discurso o lenguaje común. Yo creo que es muy importante. Estamos desarrollando conceptos como el sentido, la finalidad, la autonomía, la relación o la capacidad del trabajo. El problema puede ser que quienes participen en estos procesos tengan concepciones diferentes en torno a estos conceptos.*

Por ello, creo que el uso de una serie de lenguajes y discursos comunes es imprescindible para el buen desarrollo del proyecto”.

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. *“Por otro lado, tendremos que hacer una formación. Deberá tratarse de una formación consensuada. Pero será importante. Cuando decidimos a qué empresa nos dirigimos, cuando establecemos roles para una interlocución y desarrollamos un lenguaje común, y cuando realizamos una formación estaremos dispuestos a trabajar con empresas. Lo primero que tendremos que hacer es contactar con las empresas y realizar una entrevista estructurada con ellas. Posteriormente, se entregará a cada empresa su diagnóstico previo y se derivará a los programas correspondientes. Si lo desea, comenzará a abordar su eje prioritario. Y, por último, se elaborará un informe sobre las empresas de Gipuzkoa y se recogerán las necesidades relativas a las secciones no contempladas en los programas”.*

Toma la palabra EKO27. *“Hola, yo tengo una duda. En primer lugar, creo que lo importante son las personas. Es decir, en las empresas de 10 a 100 personas hay muchos tipos de personas. Lo importante es buscar personas adecuadas. Por otro lado, creo que si queremos ser bien recibidos en las empresas, nos convendría reflexionar sobre los conceptos que debemos utilizar. De hecho, el sentido del trabajo es un concepto muy abstracto. Las personas que trabajan en las empresas tienen que entendernos. Además, seguramente el tipo de empresa en la que trabajemos será pequeño. En las grandes empresas se entiende mejor este tipo de conceptos o iniciativas. Pero en las pequeñas empresas cuesta entenderlas. Por lo que, creo que deberíamos reflexionar sobre esto.*

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. *“Estoy de acuerdo con lo dicho. Tendremos que adaptar el mensaje a las empresas. Por ejemplo, ¿cómo atraer talento? ¿Cómo ser más competitivo? ¿Cómo garantizar el bienestar de las personas trabajadoras? Tendremos que utilizar este tipo de frases. En primer lugar, debemos definir el tipo de empresa a la que queremos llegar. Lo que antes he mencionado era un ejemplo de industria 4.0. En este caso no es necesario que sea el mismo. Cuando se defina el tipo de empresa deberemos decidir el idioma que utilizaremos, para facilitar este trabajo con las empresas. Muchas gracias por el comentario”.*

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. *“Creo que es importante tener definiciones comunes. Volveré a utilizar el ejemplo de Industria 4.0. De hecho, cuando comenzamos con el proyecto de Industria 4.0, había muchas definiciones de industria: la alemana, la estadounidense, etc. Pero estas definiciones no nos valían. Se consideró necesaria una definición propia. Yo creo que en este caso sucede lo mismo. Necesitamos definiciones, conceptos y lenguaje propios. Creo que es imprescindible para sentirnos cómodos”.*



Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. *“Por otra parte, planteamos un cronograma. En septiembre se quiere integrar con el resto de programas de dirección. El objetivo es tenerlo listo para principios de año. Aproximadamente, a partir de febrero tendremos siete meses. Recuerden que el think tank se reúne una vez al mes. Además, se celebrarán elecciones en mayo del año que viene. Sin embargo, no queremos parar el proceso. El proceso ya estará en marcha. Y se quiere optar por*

continuar con el proceso. Así, para septiembre u octubre habría resultados. En ese momento plantearíamos nuevas preguntas, ¿hay que hacer algo nuevo? ¿Es suficiente con este proceso? 2023 será un año especial”.

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. “En breve pasaremos a la dinámica de grupo. Pero antes me gustaría decir algo. En primer lugar, creemos que hasta ahora se han trabajado de forma muy general los roles que cada institución puede desempeñar. Por lo tanto, con cada institución se trabajaría ese tema para ver si quieren participar o no. Por otro lado, se acordarían criterios de financiación con las instituciones participantes. Esto también es importante. Por lo tanto, lo realizado hasta ahora ha sido general. Pero a partir de ahora comenzaríamos a adoptar compromisos. Sin embargo, todavía necesitamos vuestra opinión. Por eso creo que es importante el ejercicio que ahora vamos a realizar”.

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. “Por lo tanto, pasamos a la dinámica de grupo. La dinámica de grupo de hoy debería servir para valorar lo que se ha presentado: si están de acuerdo, qué matizarían, qué cambiarían, etc. Necesitamos su opinión. Desde la Diputación hemos querido impulsar una transformación en el territorio. La dinámica de grupos será de 45 minutos. Después, como siempre, haremos un plenario. Para ello, cada grupo deberá elegir una persona portavoz. A continuación, cada portavoz deberá exponer los debates y las ideas principales del grupo. Nos volveremos a ver dentro de 45 minutos. Muchas gracias”.

5. Dinámica de grupo

Han pasado 45 minutos y las personas participantes han vuelto al plenario. Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. “Les doy la bienvenida de nuevo. Han tenido tiempo suficiente para debatir en grupo. Ahora llega la hora del plenario. Paso la palabra al portavoz del primer grupo. Muchas gracias”.

Primer grupo

La persona que hará de portavoz en el primer grupo es DFG3. *“En nuestro grupo hemos tenido un debate intenso. Ha sido muy interesante. En nuestro grupo ha surgido una nueva iniciativa. Porque en este proceso hemos ido directamente a las empresas. Pero creemos que nos falta la opinión de los y las guipuzcoanas. Es decir, ¿qué piensan los y las guipuzcoanas sobre el sentido del trabajo? Nos falta la percepción de la gente. Además, creemos que habrá grandes diferencias entre la ciudadanía. Por ejemplo, no es lo mismo preguntar a una persona de 32 años que a una de 50 años. O en función del género también es probable que la percepción varíe. Pero, de una u otra manera, habría que conocer la realidad de los y las guipuzcoanas. Si hablamos de trabajo futuro, conocer la opinión de la sociedad es fundamental.”*

DFG3 continúa hablando. *“Por otra parte, creemos que antes de ir a las empresas debemos conocerlas. Creemos que estas empresas deben estar dispuestas a escucharnos. Esto debe ser una condición indispensable. Por otro lado, consideramos que el compromiso es obligatorio. Tanto de la dirección como del personal. Creemos que en el experimento los agentes internos son muy importantes. Debe existir un control externo. Pero quienes lo lleven deben ser de la propia empresa. Uno de los objetivos ha sido conseguir incluir el sentido del trabajo en la agenda de las empresas. Esto habrá que relacionarlo con la realidad de las empresas, como se ha dicho anteriormente: con el talento, con la competitividad, etc. Hemos hablado de muchas cosas. Pero este ha sido un resumen. Muchas gracias”.*

Segundo grupo

El portavoz del segundo grupo es DFG7. *“Creemos que lo que se ha presentado está bien. Sin embargo, echamos en falta algunos elementos. Pensamos que en septiembre se aclararán muchas cuestiones. Creemos que hay que hacer algo previo a la formación: saber cuál es el diagnóstico, cómo lo vamos a hacer, con quién lo vamos a hacer. Creemos que eso también es importante. Consideramos que la fase de diagnóstico es muy importante. Será complejo. Pero es importante. De hecho, el sentido del trabajo es un*

tema muy complejo. Yo, por ejemplo, no sabía qué era antes de entrar en este grupo. Por lo tanto, el tema habrá que bajarlo a la práctica. Se deberá asociar a ejemplos reales: falta de talento, cambios de trabajo de ingenieros e ingenieras, etc. Deberemos relacionar el sentido del trabajo con estos ejemplos concretos.”

DFG7 continúa hablando. “En nuestra opinión, las empresas no deberían ser ni grandes ni pequeñas. Habría que trabajar con algo intermedio. Por otro lado, para trabajar con las empresas creemos que deben ser las que se sientan cómodas. Es decir, agentes que trabajan en el día a día: Asociaciones empresariales como Adegí, Asle u otras. El diálogo y el debate serán personales. La confianza, en este sentido, será un elemento muy importante. A la hora de entrevistar a las empresas creemos que el mensaje debe ser claro: la empresa debe entender de qué estamos hablando. ¿Por qué para ellas es importante el sentido del trabajo? También hemos hablado de la persona interlocutora. Creemos que esa persona debe conocer bien la empresa. Pero, al mismo tiempo, sería bueno que siguiera teniendo un recorrido en la empresa, para posibilitar la implantación de estos cambios. Seguramente habremos dicho más cosas en el grupo, pero he intentado resumirlo.”

Tercer grupo

El portavoz del tercer grupo es DFG6. “Los objetivos planteados han sido muy interesantes. En nuestro grupo hemos hablado de muchas cosas. Antes de nada, habría que responder a una pregunta: ¿a qué tipo de empresas le interesa este tema? Creemos que cuanto más pequeñas sean las empresas menor interés tendrán en temas de este tipo. Por lo tanto, normalmente serán las grandes empresas las que se interesen por este tipo de temas. De hecho, introducir estos temas en el día a día no es fácil. Y las pequeñas empresas viven en el día a día. Les cuesta ir más allá. Por lo tanto, creemos que la sensibilización es muy importante. Por otro lado, consideramos difícil realizar una selección de empresas. Pero tenemos claro que en las empresas hay personas. Y estas personas serán claves. Contamos con la experiencia del proyecto Industria 4.0 y digitalización. Por lo tanto, habrá que elegir bien a las personas. Hemos comentado en el grupo que Asle puede ser un elemento importante.”

DFG6 continúa hablando. *“Es importante realizar el diagnóstico. Pero creemos que todavía faltan herramientas. Nos faltan herramientas para pasar a la acción. Por otro lado, hemos hablado de la importancia de dar a conocer estos programas. De hecho, las pequeñas y medianas empresas no conocen, habitualmente, la existencia de estos programas. Por último, consideramos que las intervenciones deberían realizarse en bloques de empresas. De esta forma unas aprenderán de otras. Seremos más eficaces, ya que una empresa podrá ver qué se ha hecho en las otras. Estas han sido más o menos las ideas que han salido en nuestro grupo.”*

Toma la palabra la persona facilitadora de Orkestra. *“A mí me gustaría hacer un comentario. Mientras tomábamos café ha salido una reflexión. En el think tank hemos reflexionado mucho. Y hemos pasado a la acción. Pero en un momento dado eso se acabará. Por lo tanto, tendremos que pensar en alguna especie de spin-off. De este think tank saldrá algo. Debemos replantearnos el camino tras este think tank. Probablemente se cree un nuevo grupo. Y habrá que decidir qué tiene que hacer el think tank, ya que aún no se ha concretado. Lo iremos viendo con el tiempo. Pero quería comentar esta reflexión.”*

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. *“Dos cosas antes de dar la palabra al diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. En primer lugar, recordar como siempre poner en común las evaluaciones. Como siempre decimos, para nosotros son muy importantes y de ellas obtenemos mucha información. Por otra parte, les recuerdo que en agosto no tendremos sesión. Por lo tanto, la próxima sesión se celebrará en septiembre. La sesión se celebrará con la dirección de promoción. Pasen unas buenas vacaciones y recarguen pilas. Volveremos a vernos en septiembre.”*

6. Fin de la sesión

Toma la palabra el diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. *“Buenas tardes. Gracias por todo su esfuerzo. Más si cabe siendo hoy víspera de San Juan. Gracias por participar en estas sesiones y por estar hoy aquí. Mi última reflexión es que debemos*

aterrizar todo esto. Hago siempre la misma reflexión. Pero me parece importante. En definitiva, el sentido del trabajo es la competitividad de nuestras empresas. Al principio comenzamos con una amplia reflexión. Pero, a medida que empezamos a pasar a la práctica, irán apareciendo dificultades. Sucede lo mismo que con un avión. Desde arriba todo se ve amplio. Pero a medida que vas aterrizando, el camino se hace más estrecho. Me gustaría hacer otra reflexión. En el momento de implementar el proyecto tendremos que seleccionar personas más que empresas. Necesitamos personas que crean en la importancia de lo que estamos diciendo. Deberán ser personas que crean que todo lo que hemos trabajado aquí está relacionado con la competitividad. La selección de estas personas será compartida. Creo que la confianza es clave. La confianza entre la persona facilitadora de la implementación y la persona de la empresa es muy importante. No hay que convencer a toda la empresa. Basta con elegir a la persona adecuada y trabajar con ella. La presencia de pequeñas empresas sería muy positiva. Espero que también estén presentes. Para nosotros esto es muy importante. Es tarea de la Diputación apoyar este tipo de proyectos. Por lo tanto, tenemos trabajo. Ahora nos toca descansar. Que pasen un buen verano y vengan con fuerzas renovadas. Muchas gracias!”

7. Anexos

a. Presentación utilizada en la sesión

El sentido del trabajo

Impacto sobre las políticas

23/06/2022

Índice

- Introducción
- Vínculos entre este proceso y las políticas de la DFG
- Dinámica grupal

— Evaluaciones

En la sesión anterior alguien mencionó:

Compartir más la información sobre la experimentación que se está desarrollando en las empresas

— Septiembre: reflexión sobre los programas que ya tiene la DFG



The screenshot shows a website navigation menu with the following items:

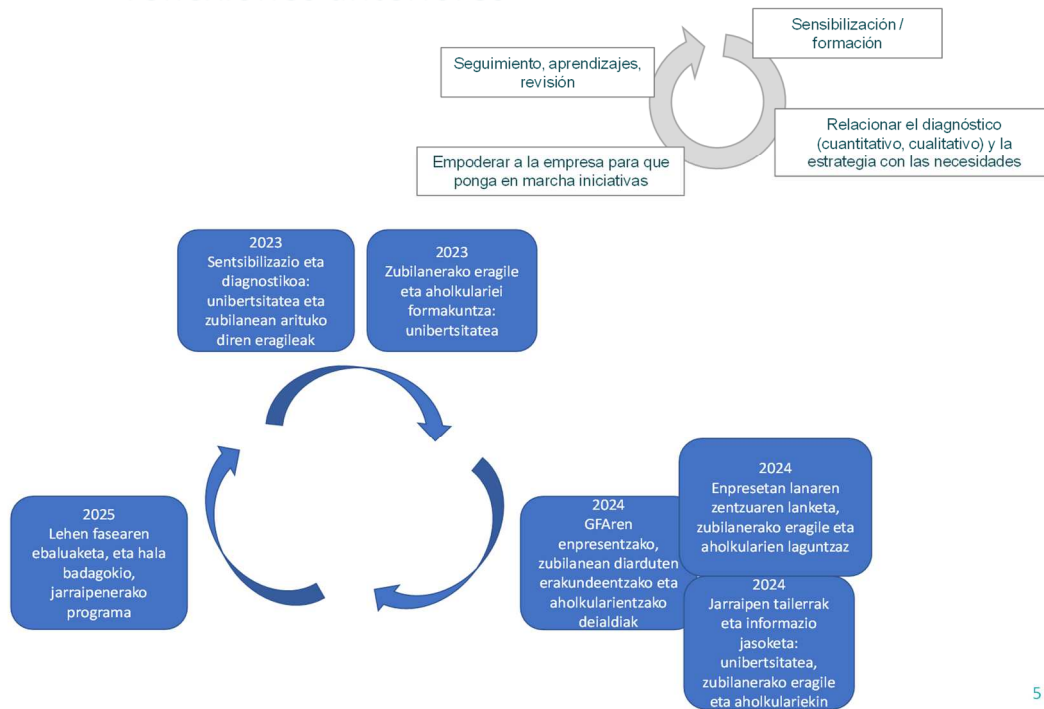
- ACTUALIDAD
- TEMAS
- DIPUTACIÓN
- SEDE ELECTRÓNICA

Below the menu, a list of general directorates is displayed, with the first one circled in red:

- Dirección General de Promoción Económica**
- Dirección General de Innovación e Internacionalización
- Dirección General de Proyectos Estratégicos
- Dirección General de Turismo
- Dirección General de Agricultura y Equilibrio Territorial
- Dirección General de Montes y Medio Natural
- Dirección General para el Desarrollo de Municipios Rurales

At the bottom right, there is a Windows logo and the text: "Activar Windows. Ve a Configuración para activar Windows."

Marcos en que hemos representado las reflexiones anteriores



5

Lo que ha hemos definido sobre los roles

- **Sensibilización /formación**
 - Agentes que tienen conexión con las empresas: Agencias, centros de FP, asociaciones empresariales
 - Objetivo: compartir qué es el sentido del trabajo, en qué puede ayudar trabajarlo y hacer un pre-diagnóstico
- **Diagnóstico (cuantitativo , cualitativo) y vinculado a las necesidades de la estrategia**
 - Agentes que tienen conexión con las empresas y/o universidades
 - Objetivo: identificar líneas de actuación más relevantes para la empresa (tomando como punto de partida los retos estratégicos de la organización y el sentido que las personas dan al trabajo).
- **Empoderar a las empresas para que inicien procesos**
 - Consultoras
 - Objetivo: empoderar a la empresa, impulsar, gestionar y mantener procesos de mejora/cambio
- **Seguimiento, aprendizajes y revisión:**
 - DFG y universidades
 - Objetivo: conocer la eficacia del proceso, generar aprendizajes y revisar el conjunto

6

Propuesta 2023 (I): objetivos

Objetivo general: El think tank hasta ahora se ha vinculado a un proceso experimental, ahora el objetivo es vincularlo a una serie de políticas de la DFG, y más concretamente, del Departamento para la Promoción Económica. De esta manera, se dará el paso de la experimentación a la acción.

Objetivos específicos:

1. **Incorporar a las empresas** a nuestra gobernanza colaborativa mediante la interlocución con una de las organizaciones participantes en el think tank
2. Ayudar, a las empresas de Gipuzkoa que así lo deseen, a hacer un **pre-diagnóstico** rápido sobre el sentido del trabajo
3. A través de la agregación de los datos recogidos en los pre-diagnósticos, y siempre garantizando la confidencialidad, hacer un **diagnóstico de la situación de las empresas de Gipuzkoa** en este ámbito
4. Partiendo de lo expresado por las empresas, analizar los **cambios** requeridos **en las políticas**

Propuesta 2023 (II): Pasos

Proceder simultáneamente a la sensibilización y al diagnóstico con un proceso que tenga las siguientes características (para preparar la propuesta se ha tenido en cuenta la experiencia del proyecto de Industria 4.0):

1. Diseño 1. Acordar **a qué empresas se quiere llegar**, en el caso de 4.0. eran las industriales de entre 10 y 100 empleados
2. Diseño 2. Acordar quién mantendrá la **interlocución** con cada empresa
3. Diseño 3. Quienes vayan a mantener la interlocución, diseñar conjuntamente una entrevista estructurada que permita una primera aproximación a la autonomía, competencia, relación y propósito
4. Formación. Realizar una **formación** sobre cómo utilizar la entrevista estructurada y dar de alta la información recogida en un aplicativo
5. Trabajo con empresas 1. Ponerse en contacto con las empresas, y con las que quieran hacerlo, **realizar la entrevista estructurada.**
6. Trabajo con empresas 2. Se entregará a cada empresa su pre-diagnóstico y se le **orientará hacia los programas que puedan ayudar a mejorar su situación** en uno o varios de los cuatro ejes.
7. Mejoras en las políticas. Se preparará un **informe** general sobre la situación de las empresas de Gipuzkoa **con las necesidades que no están resueltas en los programas existentes.**

Propuesta 2023 (III): cronograma

	Se	Oc	No	Di	En	Feb	Mar	Ab	Ma	Ju	Jul	Se	Oc	No	Di
Diseño 1		■													
Diseño 2		■													
Diseño 3			■	■											
Formación					■										
Trabajo con empresas 1						■	■	■	■	■	■	■			
Trabajo con empresas 2						■	■	■	■	■	■	■			
Mejoras en las políticas													■	■	■

Las sesiones del think tank se orientarían a acompañar este proceso, y habría sesiones adicionales para las personas que fueran a asumir el rol de interactuar directamente con las empresas

Propuesta 2023 (IV): acuerdos entre organizaciones y financiación

Tras escuchar las aportaciones de esta sesión:

- a) Los roles, que hasta ahora se han definido de forma muy genérica, se trabajarían con cada organización, para que cada una decida si quiere o no participar en este proceso
- b) Con las organizaciones que quieran participar, se abordaría el tema de la financiación de este proceso

Dinámica de grupo

En la presentación de hoy hemos escuchado una propuesta que la DFG hace a los representantes del ecosistema de las políticas participantes en el think tank. Se trata de una **propuesta para pasar a la acción en el 2023**, utilizando el conocimiento co-generado en el think tank para hacer un diagnóstico/sensibilización con empresas de Gipuzkoa.

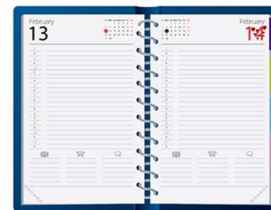
Las preguntas para los grupos son:

1. ¿Refleja esta propuesta las aportaciones realizadas por el grupo hasta ahora?
2. Si la respuesta fuera afirmativa, ¿Qué se podría mejorar/afinar en los objetivos y los pasos establecidos?
Si la respuesta fuera negativa, ¿Cuál puede ser otra forma de dar un primer paso hacia la acción en 2023?

Evaluación y siguiente sesión



Responded, por favor, a las evaluaciones, nos ayudan mucho a preparar las siguientes sesiones



La siguiente sesión será el 22 de septiembre y trabajaremos partiendo de las aportaciones provenientes de la experimentación

b. 19. Documento de trabajo

THINK TANK

Proceso deliberativo sobre el trabajo del futuro: 19. Documento de trabajo

EL SENTIDO DEL TRABAJO: MEJORA DE LAS POLÍTICAS

(23 de junio de 2022)

Introducción

El grupo en la sesión anterior celebrada el 19 de mayo abordó las herramientas y metodologías de trabajo que se están sacando del proceso de experimentación. En esta ocasión se ha trabajado sobre la forma en la que la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG) puede utilizar sus políticas para poder llevar estas herramientas a las empresas. Para ello, Unai Andueza presenta una propuesta preguntando al grupo si esta propuesta responde a los comentarios del grupo realizados hasta ahora y qué mejoras propondrían los grupos.

Dos de tres grupos dicen que la propuesta recoge bien el trabajo hasta ahora realizado, y el tercero no responde a esta pregunta. Pero los tres grupos han realizado propuestas de mejora. Este documento de trabajo consta de tres grandes apartados. Por un lado, se recoge la propuesta realizada; por otro, las mejoras propuestas por los grupos y, por último, una nueva definición de la propuesta, en base a las propuestas de los grupos.

Propuesta del Departamento de Promoción Económica

La DFG propuso los siguientes objetivos generales, objetivos concretos, pasos y cronograma para trabajarlos mediante una adaptación de sus políticas. La adaptación puede ir desde la mejor orientación a objetivos de los programas existentes hasta el desarrollo de nuevos programas.

Objetivo general:

El Think tank ha estado vinculado hasta ahora a un proceso de experimentación, ahora se trata de relacionarlo con las políticas públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa, y más concretamente con las del Departamento de Promoción Económica, pasando de la experimentación a la acción.

Objetivos concretos

- Integrar a las empresas en nuestra gobernanza colaborativa abriendo una interlocución con alguna de las entidades participantes en el think tank.
- Ayudar a las empresas guipuzcoanas que lo deseen a realizar un diagnóstico previo rápido sobre el sentido del trabajo
- Realizar un diagnóstico del sentido del trabajo en las empresas a nivel de Gipuzkoa por agregación de datos individuales, siempre de forma confidencial
- Analizar las transformaciones de las políticas en el marco de lo dicho por las empresas

Pasos:

La propuesta consistió en realizar la sensibilización y el diagnóstico en el mismo proceso, con las siguientes características (la propuesta se realiza teniendo en cuenta la experiencia de la Industria 4.0):

- Diseño 1. Acordar a qué empresa se quiere acudir, en el caso de 4.0 fueron empresas industriales de entre 10 y 100 trabajadores
- Diseño 2. Por otro lado, se deberá acordar con cada empresa quién será la persona interlocutora.
- Diseño 3. Diseño conjunto por parte de quienes tengan esta interlocución de una entrevista estructurada para realizar una primera aproximación a la autonomía, capacidad, relación y finalidad de cada empresa
- Formación. Realizar la formación para saber cómo utilizar la entrevista estructurada y recoger los datos recabados en una única aplicación.
- Trabajo con empresas 1. Contactar con las empresas y realizar una entrevista estructurada a quienes lo deseen.
- Trabajo con empresas 2. Se dará a cada empresa su propio diagnóstico previo y se orientará a los programas correspondientes, para comenzar, si así lo desea, con la elaboración del eje que prioriza
- Mejoras para las políticas. Y, por último, se elaborará un informe sobre las empresas de Gipuzkoa y se recogerán las necesidades relativas a las secciones no contempladas en los programas.

Cronograma.

Propuesta 2023 (III): cronograma



	Se	Oc	No	Di	En	Feb	Mar	Ab	Ma	Ju	Jul	Se	Oc	No	Di
Diseño 1		■													
Diseño 2		■													
Diseño 3			■	■											
Formación					■										
Trabajo con empresas 1						■	■	■	■	■	■	■			
Trabajo con empresas 2						■	■	■	■	■	■	■			
Mejoras en las políticas													■	■	■

Las sesiones del think tank se orientarían a acompañar este proceso, y habría sesiones adicionales para las personas que fueran a asumir el rol de interactuar directamente con las empresas

Aportaciones de los grupos a la propuesta

Como se ha dicho anteriormente, dos de los tres grupos respondieron directamente que la propuesta recogía lo dicho en las conversaciones previas y un tercer grupo no respondió directamente a esta pregunta, pero los tres grupos hicieron propuestas de mejora a la propuesta.

Sobre la naturaleza del diagnóstico:

- “creemos que nos falta la opinión de los y las guipuzcoanas. Es decir, ¿qué piensan los y las guipuzcoanas sobre el sentido del trabajo?”

Sobre las características de las empresas a las que habría que invitar a participar en la siguiente fase:

- “En nuestra opinión, las empresas no deberían ser ni grandes ni pequeñas. Habría que trabajar con algo intermedio”.
- “La presencia de pequeñas empresas sería muy positiva. Espero que también estén presentes”.
- “Antes de nada, habría que responder a una pregunta: ¿a qué tipo de empresas le interesa este tema? Creemos que cuanto más pequeñas sean las empresas menor interés tendrán en temas de este tipo”.

En relación a las formas de acercamiento a las empresas:

- “creemos que antes de ir a las empresas debemos conocerlas. Creemos que estas empresas deben estar dispuestas a escucharnos. Esto debe ser una condición indispensable”.

En torno a los mensajes y herramientas que deben llevar las personas que acudan a las empresas y al espacio compartido en el que van a trabajar:

- “creemos que hay que hacer algo previo a la formación: saber cuál es el diagnóstico, cómo lo vamos a hacer, con quién lo vamos a hacer”.
- “A la hora de entrevistar a las empresas creemos que el mensaje debe ser claro: la empresa debe entender de qué estamos hablando. ¿Por qué para ellas es importante el sentido del trabajo?”
- “Es importante realizar el diagnóstico. Pero creemos que todavía faltan herramientas. Nos faltan herramientas para pasar a la acción”.
- “En el Think Tank hemos hecho muchas reflexiones y estamos acercándonos a la acción. Pero en un momento dado eso se acabará. Por lo tanto, tendremos que pensar en alguna especie de spin-off”.

Respecto a tener en cuenta a las personas además de las empresas:

- “en las empresas hay personas. Y estas personas serán claves. Contamos con la experiencia del proyecto Industria 4.0 y digitalización. Por lo tanto, habrá que elegir bien a las personas”.
- “En el momento de implementar el proyecto tendremos que seleccionar personas más que empresas. Necesitamos personas que crean en la importancia de lo que estamos diciendo. Deberán ser personas que crean que todo lo que hemos trabajado aquí está relacionado con la competitividad. [...]La confianza entre la persona facilitadora de la implementación y la persona de la empresa es muy importante. No hace falta convencer a toda la empresa. Basta con elegir a la persona adecuada y trabajar con ella”.

Sobre trabajar en equipo con empresas:

- “consideramos que las intervenciones deberían realizarse en bloques de empresas. De esta forma unas aprenderán de otras. Seremos más eficaces. Ya que una empresa podrá ver qué se ha hecho en las otras”.

Nueva propuesta

Las ideas que se han tomado como base a la hora de estructurar la nueva propuesta son las siguientes:

- En lugar de hablar del sentido del trabajo, debemos buscar otro nombre para este proceso
- Comenzar por las empresas “que creen”

- Es importante no sólo la opinión de las empresas sobre este tema, sino también la opinión de la sociedad
- Las empresas aprenden en grupo, el proceso debería proporcionar a las empresas oportunidades para aprender en grupo
- No debemos poner el foco en la empresa, sino en algunas personas de estas empresas.
- Trabajar la confianza entre las personas de las organizaciones que actuarán como intermediarias con las empresas (Adegi, Asle, Cámara de Comercio, agencias, formación profesional) y las personas de las empresas
- Las personas de las organizaciones que actuarán como intermediarias con las empresas necesitarán de un espacio propio de trabajo para ir consensuando mensajes, herramientas y su uso.

Los cambios que se proponen son los siguientes:

- Aunque en la investigación relacionada con el proceso se mantendrá el sentido del trabajo como concepto, a la hora de desarrollar políticas de forma colaborativa, hablar de los procesos de conciliación entre el bienestar de las personas y la competitividad de la empresa a través del trabajo.
- En lugar de realizar un diagnóstico amplio a través de una reunión en un grupo definido en 2022-2023, dividir esta actividad en dos subactividades:
 - Por un lado, abrir la colaboración con el grupo que trabaja el barómetro de la Diputación Foral de Gipuzkoa para recoger la visión de la sociedad guipuzcoana sobre este tema, incorporando preguntas sobre este tema en la encuesta que se realizará a finales de 2023
 - Que cada uno de los agentes que van a actuar como intermediarios constituya un grupo de empresas (3-5) que creen, y que a lo largo de 2023, utilizando las herramientas derivadas del proceso de experimentación, realice un diagnóstico de autonomía, capacidades, relaciones y objetivo, creando las condiciones para dar el siguiente paso en torno a la materia más urgente
 - Seleccionar 1 o 2 personas de cada empresa que puedan ser capaces de impulsar este proceso. El proceso proporcionará a estas personas, además de herramientas, un espacio de empoderamiento
- En el centro del proceso se creará un grupo de facilitadores de las organizaciones que actuarán como intermediarias. Este grupo, antes de ir a las empresas, especificará los mensajes, herramientas, procedimientos, el lenguaje que se va a utilizar.

En función de estos cambios, los pasos serían los siguientes:

- Diseño 1. Acordar los agentes implicados en la intermediación y contactar cada uno con 3-5 empresas. Se analizará en grupo si a la hora de buscar estas empresas, además de tener en cuenta a quienes creen, se quiere establecer algún requisito más.

- Diseño 2. Herramientas para trabajar el proceso formativo, la autonomía, las capacidades, las relaciones y el objetivo con las personas que van a trabajar para facilitar el proceso en las organizaciones que actuarán como intermediarias. Se consensuará en la formación como se utilizarán estas herramientas
- Trabajo con empresas 1. Cada agente implicado en la intermediación realizará sesiones con los representantes de las empresas, con la periodicidad que se determine, para ayudar con el diagnóstico
- Trabajo con empresas 2. Paralelamente, los agentes implicados en la intermediación mantendrán reuniones con el equipo de investigación (MU) para hacer un seguimiento del proceso, aprender juntos e ir realizando las mejoras que el proceso requiera
- Trabajo con empresas 3. Utilizando la documentación que se recogerá de forma anónima de cada proceso, se elaborará un informe que recoja cuáles con las principales dificultades y las formas de afrontarlas
- Mejoras para las políticas. En base al informe mencionado en el apartado anterior, se analizarán las posibles mejoras en los programas de la DFG para poder ayudar mejor a las empresas en su trayectoria.

c. Programa de la sesión

THINK TANK

GRUPO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO
SESIÓN PRESENCIAL (en GUNEA), 23 de junio de 2022, a las 16:00

TEMA CENTRAL DE LA SESIÓN

En la sesión anterior se reflexionó sobre los resultados del proceso de experimentación, visualizando las herramientas concretas que tendremos disponibles al final de dicho proceso. Estas herramientas pueden tener diversos usos. En esta sesión estableceremos las bases para su utilización, desarrollando para qué y cuándo se utilizarán y empezando a desarrollar el papel que cada participante quiere jugar en dicho uso.

AGENDA DE LA SESIÓN

- Introducción
- Propuesta de un proceso para 2023-2024: ¿qué vamos a hacer con las herramientas que estamos desarrollando?
- Contribuciones del grupo de cara al período 2023-2024
- Cierre