



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

TRABAJO DEL FUTURO
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 15

24/03/2022

Contenido

1. Programa	3
2. Relación de asistentes	3
3. Bienvenida	4
4. Presentación: Experiencia de gobernanza colaborativa en Industria 4.0	7
5. Implicación de nuevos actores	12
6. Dinámica de grupo	15
7. Fin de la sesión	19
8. Anexos	20
a. Presentación utilizada en la sesión	20
b. Documento de trabajo nº 17	31
c. Programa de la sesión	35

ESPACIO DE DEBATE SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

24 de marzo 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 - 16:45	Presentación: Experiencia de gobernanza cooperativa en Industria 4.0	Jon Gurrutxaga. Director de Innovación e Internacionalización
16:45 - 17:00	Implicación de nuevos actores	Unai Andueza. Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:00 - 17:55	Dinámica de grupo	Unai Andueza. Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:55 - 18:00	Fin de la sesión	Jabier Larrañaga. Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural

2. Relación de asistentes

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Jon Gurrutxaga
- Joseba Amondarain
- Ana Ugalde
- Gorka Artola
- Juan Ángel Balbás
- Nerea Zamacola
- Iker Estensoro
- Anabel Yoldi
- Pili Alonso
- Marian Tapia
- Ángel Martín
- Ismene Tapia
- Aitor Txurruka
- Marta Rosende
- Unai Elorza
- Ane Sarasola
- Miren Larrea
- Mikel Gaztañaga

3. Bienvenida

Comienza la sesión el director de Proyectos Estratégicos. *“¡Hola a todos y todas! Como siempre, gracias por asistir a la sesión de hoy. Su introducción la voy a hacer yo. Al final pasaré la palabra al diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. La sesión de hoy girará en torno a la gobernanza colaborativa. Será un nuevo paso. A partir de ahora tendremos que ir decidiendo la manera de complementar y desarrollar nuestra gobernanza colaborativa. Tenemos que saber lo que hemos hecho hasta ahora. En la sesión de hoy vamos a ver un ejemplo concreto. Hoy vamos a hablar del ejemplo de Industria 4.0. También se ha trabajado la gobernanza colaborativa más allá de los proyectos de Industria 4.0, pero hoy tendremos este ejemplo. De hecho, ha sido una experiencia que puede mostrar la forma de llegar a las empresas. Puede tener grandes similitudes con lo que queremos desarrollar en este grupo de deliberación. Ya sabéis que el objetivo último del conocimiento que estamos desarrollando aquí es llegar a nuestras pequeñas y medianas empresas. Es decir, el conocimiento que se genera aquí debe generar transformaciones positivas en las pequeñas y medianas empresas. ¿Cómo hacerlo? La experiencia de hoy puede mostrar una serie de aprendizajes”.*

Continúa la intervención del director de Proyectos Estratégicos. *“Por otra parte, sabéis que nosotros recibimos y escuchamos las propuestas que se hacen en este grupo. Por ejemplo, al principio pedisteis que hubiera café y agua. Y en las últimas sesiones hay café y agua. Por tanto, tenemos en cuenta vuestras evaluaciones y opiniones. Las evaluaciones cumplen esa función. Además del café, a menudo hacéis referencia al tema de la lengua. Es decir, que las diapositivas estén en ambas lenguas. Pero eso es más difícil de lo que parece. Pensaréis que de una sesión a otra hay tiempo para cumplir con esa obligación, pero tenéis que tener en cuenta que pasamos mucho tiempo preparando estas sesiones. A menudo, las presentaciones que exponemos aquí las elaboramos la víspera. Muchas veces andamos con prisas. Por lo tanto, hacemos lo que podemos. En el futuro intentaremos tener en cuenta vuestra solicitud. Pero, como hemos dicho, no*

siempre se podrá satisfacer esa solicitud. No obstante, intentaremos hacer todo lo posible”.

Continúa la intervención del director de Proyectos Estratégicos. *“Otra de las recomendaciones que recogimos en las evaluaciones fue la relativa a los papeles que imprimimos. Se propuso no utilizar papel. De hecho, en este grupo se genera mucha documentación y todo se imprime. Por lo tanto, se podría no imprimir el material que se genera y enviároslo en formato PDF. Todavía está pendiente de decisión. Pero sería una opción”.*



Continúa la intervención del director de Proyectos Estratégicos. *“Hablamos de la construcción de la gobernanza colaborativa. Pero, ¿qué hay detrás de eso? ¿Cómo vamos a organizar la transformación del ecosistema de la Diputación Foral de Gipuzkoa? En este grupo estamos desarrollando un producto. Os recuerdo que comenzamos con una reflexión sobre el sentido del trabajo y que ahora estamos llevando a cabo algunas experimentaciones en ese sentido. Estamos realizando algunos proyectos piloto. Estamos haciendo unos test. Nosotros, desde la Diputación, nos comprometimos a*

introducir un nuevo programa u otro programa en uno ya existente. Por tanto, de eso hablamos cuando estamos hablando de gobernanza cooperativa. El facilitador de Orkestra hizo una presentación explicando todo eso. Yo voy a hacer un resumen. En primer lugar, existe un trabajo de sensibilización. Hay que generar interés en las empresas. Hay que despertar la motivación. Pero no es sólo sensibilización. También se necesita el papel de una persona experta transversal. Necesitamos la figura de una persona experta. Una persona experta en un conocimiento o tecnología específica. Hay que hacer un seguimiento de todo. Como veis en la presentación (anexo a; diapositivas 6 y 7), hay que cerrar el ciclo. El facilitador de Orkestra presentó todo esto con más detalle. Y cuando lo presentó surgieron muchas dudas en este grupo de deliberación. Por lo tanto, se reconsideró lo presentado. Ahora, aquí estamos (anexo a; diapositivas 8 y 9)”.

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. “Hay que hacer una labor de tender puentes. Es necesaria esa proximidad inicial. Eso lo pueden hacer las agencias de desarrollo o la formación profesional. Después hay que hacer un trabajo en las empresas. Para ello se mencionaron las empresas consultoras. Pero eso no es todo. Hay que hacer un seguimiento. De nuevo se hizo referencia a diferentes agentes. Por ejemplo, se dijo que las universidades debían estar vinculadas a las empresas. Se subrayó el papel que pueden jugar la universidad y la educación. La verdad es que se dijo que cuando el alumnado llega a las empresas ya es tarde. El sentido del trabajo se desarrolla antes, por lo que debe trabajarse con anterioridad. Eso no podemos olvidarlo. Se irá mejorando la experimentación. De esa manera, se cierra el ciclo. Para terminar, quiero recordaros que todo esto es para llegar a las empresas. Pero eso no es una abstracción. Debemos trabajar con las personas”.

Continúa la intervención el director de Proyectos Estratégicos. “La sesión de hoy girará en torno a otra experiencia, pero puede decirse que está relacionada con nuestro proceso. Podemos extraer muchos aprendizajes del proyecto Industria 4.0. Cómo llegar a las empresas puede ayudarnos a responder la pregunta. Paso la palabra a DFG5. Tras la presentación que va a hacer DFG5, realizaremos una dinámica de grupo. Después, como siempre, habrá un plenario. Muchas gracias”.

4. Presentación: Experiencia de gobernanza colaborativa en Industria 4.0

Toma la palabra DFG5. *“Muchas gracias a todos y a todas. En primer lugar, quiero pedirlos disculpas. Hemos hecho la presentación en castellano. No obstante, la presentación será en euskera. Por ello, disculpad las molestias. El objetivo de la presentación de hoy es explicar la trayectoria que hemos realizado a partir de 2017 y hasta 2022. La trayectoria ha sido realizada en el ámbito de la innovación, a partir de la Industria 4.0 hasta la transformación digital. Voy a hablar de tecnología. Pero no únicamente de eso. También voy a hablar de las personas. El punto de partida es el 2 de julio de 2017. Ese día firmamos un convenio, que fue suscrito por la Diputación Foral de Gipuzkoa con las agencias de desarrollo. Se trataba de construir una nueva cultura política. De ese acuerdo salieron varios procesos. En uno de ellos se asignó a nuestra Dirección el liderazgo”.*



Continúa hablando DFG5. *“Creo que conviene explicar el contexto. En aquella época las empresas estaban muy atentas al tema de la industria 4.0. Se hablaba mucho de Industria 4.0: fabricación aditiva, digitalización, etc. Por nuestra parte, nos percatamos de que en esta transformación iba a surgir una gran brecha entre las grandes y pequeñas empresas. De hecho, ni siquiera las empresas de mayor tamaño entendían bien el cambio que se estaba produciendo. Así que, para las más pequeñas todavía era más extraño. Nosotros, desde la Diputación, no queríamos que esa brecha se agrandara. Así que nos centramos en las pequeñas y medianas empresas. Les dimos a conocer los temas de Industria 4.0 y decidimos impulsar transformaciones. Se realizó una reflexión entre Diputación y 10 agencias de desarrollo. Se hicieron visitas desde las agencias de desarrollo a las empresas. A partir de ahí empezamos a dibujar el proceso. Queríamos llegar a las empresas. Nuestro objetivo era, dentro de la gobernanza colaborativa, ir trabajando proyectos en torno a la industria 4.0 en pequeñas y medianas empresas, para apoyar a las pequeñas y medianas empresas en esos temas. En esa colaboración fue muy importante la definición de los diferentes roles. Por ejemplo, existía un rol que nosotros denominábamos el rol del médico de familia. Ese rol fue desempeñado por las agencias de desarrollo y fue muy importante. Sin embargo, también hubo otros actores, que jugaron otros roles. Por ejemplo, empresas tecnológicas, centros de formación profesional, etc. La formación fue muy importante, ya que nadie sabía lo que era Industria 4.0”.*

DFG5 continúa con su presentación. *“Comenzamos a celebrar los talleres de coordinación con las agencias de desarrollo. En esos talleres se desarrollaron diferentes líneas. Por un lado, comenzamos a organizar algunas formaciones. Por otro lado, comenzamos a pensar en qué tipo de empresas podíamos desarrollar este proyecto. Como ya se ha dicho, fue en 2017 cuando iniciamos este proyecto. En 2018 realizamos una reflexión. Ese año lo utilizamos para la reflexión. Entre 2018 y 2019 comenzamos a trabajar con 10 empresas. Llegamos a 83. Se desarrollaron proyectos concretos en cada empresa. A principios de 2020 nos planteamos hacer un receso. Queríamos tener una mirada general del proceso. En dos años dimos un salto. Llegamos a un nivel de conciencia más alto en materia de Industria 4.0. Y empezamos a ver que la brecha entre las pequeñas y las grandes empresas, con respecto a la Industria 4.0, fue disminuyendo”.*

DFG5 continúa con su presentación. *“En este proceso ha sido necesaria la evaluación, y creemos que juega un papel muy importante. En nuestro caso, hemos recibido feedback tanto de empresas como de agencias de desarrollo. Tanto las agencias como las empresas nos han informado en diferentes momentos de lo que necesitaban, les faltaba o querían desarrollar. Por ello, lo que hemos hecho ha sido evaluaciones. El equipo directivo estuvo con las agencias de desarrollo. Objetivo: saber por nuestra parte lo que necesitaban. De esas entrevistas surgieron muchas cosas. De nuestra parte, también realizamos una evaluación a empresas y agencias de desarrollo. Salieron unas líneas de trabajo. Todas fueron positivas. Las empresas tenían grandes exigencias. Sin embargo, fue positivo”.*

DFG5 continúa con su presentación. *“En 2017, cuando iniciamos el proceso, la Industria 4.0 se entendía como un tema tecnológico. Estaba muy centrado en la tecnología. Así que, por nuestra parte se le quería dar una vuelta a eso. Ciertamente, la Industria 4.0 era algo que iba más allá de la tecnología. No era sólo tecnología. Por otro lado, las agencias de desarrollo nos decían que la realidad de las empresas existentes en cada comarca era muy diferente. Cada comarca es muy diferente. Por lo tanto, nuestra reflexión fue que la industria es muy importante, pero no lo es todo. Las agencias de desarrollo nos dijeron que necesitaban más recursos. La verdad es que todo el trabajo lo hacían ellas mismas. No trabajaban con empresas de consultoría. Sin embargo, las agencias de desarrollo nos dijeron claramente que había que apoyar a las pequeñas empresas en ese tema, puesto que, de lo contrario, se quedarían atrás. Por otro lado, al participar en ese proceso, las pequeñas empresas aprenderían cómo deben relacionarse con las instituciones públicas. Por ejemplo, aprenderían cómo se solicitan subvenciones públicas. En realidad, no están acostumbradas a participar en ese tipo de procesos. Por lo tanto, era muy importante”.*

DFG5 continúa hablando. *“En 2020, dimos una vuelta al proceso. Queríamos dar una vuelta al concepto. Trasladamos el concepto de la Industria 4.0 a la transformación digital. De hecho, como se ha dicho anteriormente, la Industria 4.0 estaba muy centrada en la tecnología. Y nosotros queríamos ir más allá de la tecnología. Queríamos introducir elementos intangibles. Por ejemplo, queríamos introducir a personas, liderazgo u*

organización. Por lo tanto, pensamos que necesitábamos un nuevo concepto. Por ello, pasamos de la Industria 4.0 a la transformación digital. ¿Qué tipo de organización necesitan las empresas para transformarse? ¿Qué personas o perfiles serán necesarios en esa transformación? Así que, de modo diferente al principio, comenzamos a dar importancia a los elementos intangibles. Eso no quiere decir que no le dimos importancia a la tecnología. Pero también introducimos otros elementos. Por tanto, teníamos un nuevo concepto para trabajar y promover la transformación”.

DFG5 continúa con su presentación. “También se incrementó el presupuesto. De hecho, algunos asesores debían participar en el proceso. Su participación se adaptaría a las necesidades de las agencias de desarrollo. El proceso que tenemos es de un año. No se deben implantar proyectos. Se necesita una concreción de proyectos, para poder implantarlos posteriormente. En esa colaboración estamos trabajando con diferentes actores. Por ejemplo, estamos trabajando con Innobasque y BDIH. Esas colaboraciones siempre se realizan para consolidar el proceso. Además de ello, hace dos años empezamos a trabajar con Orkestra. El proceso que tenemos en este momento está orientado hacia las pequeñas y medianas empresas. Consta de tres fases. En primer lugar, se pretende sensibilizar a 15 empresas por cada agencia de desarrollo. Tienen que decidir con qué empresas de consultoría quieren trabajar. Se pide un equilibrio. Tal como hemos dicho, se pretende sensibilizar a 15 empresas por cada agencia de desarrollo. El diagnóstico se va a realizar en 8 empresas. Y por último, la concreción, en 5 empresas. El proceso finaliza en la concreción de los proyectos. El mínimo es la concreción en cuatro o cinco empresas. Esto se hará con las empresas consultoras. La consultora siempre será la misma o iremos cambiando, según el contexto y las necesidades, puesto que, si en el diagnóstico se extrae la necesidad de desarrollar fabricación aditiva, acudiremos a una empresa consultora. Si, por el contrario, dicen que se necesita un análisis de fechas, acudiremos a otra empresa consultora. Pero necesitamos asesores expertos”.

DFG5 continúa hablando. “Por último, en este modelo de gobernanza hemos puesto cinco temas de estudio. Por un lado, que se necesitan proyectos concretos. Para ayudar a las empresas y hacer cosas concretas, hay que concretar los procesos. Los proyectos deben ser concretos. Y el desarrollo de esos proyectos requiere procesos. Nuestra

reflexión ha sido que hay que pasar de los procesos jerárquicos a los colaborativos. Porque la colaboración es imprescindible. El proceso suele ser: ¿qué tenemos sobre la mesa? ¿Cómo vemos el futuro? ¿Qué debemos hacer? Y, sobre todo, ¿cómo lo vamos a hacer? La definición de roles es muy importante. Al menos en este proceso, la definición de roles ha sido muy importante. Por otro lado, los espacios físicos son también muy importantes. Por ejemplo, en los talleres que hemos realizado, ha existido una proximidad entre las agencias de desarrollo. Necesitamos, por tanto, espacios que generen esa proximidad o ese calor. En ese tipo de espacios aprenden mucho entre sí. Se ve lo que tiene y lo que no tiene cada uno”.

DFG5 continúa con su presentación. *“Por último, las evaluaciones también son muy importantes. Debe existir feedback durante el proceso. De hecho, es clave para la remodelación del proceso. Los procesos deben ser cada vez más sólidos. Y ahí las evaluaciones cumplen su función. Por tanto, son muy importantes. Los beneficiarios últimos serán las empresas. También me gustaría destacar el papel de los facilitadores. En la gobernanza colaborativa es imprescindible el papel de los facilitadores. De hecho, es necesario facilitar ese tipo de procesos para ir bien. Por lo tanto, el papel de los facilitadores es también muy importante. Para terminar, me gustaría decir que lo que hacemos mira al futuro. Esto ha sido todo. Muchas gracias”.*

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. *“El ejemplo explicativo de DFG5 es un ejemplo concreto. Por lo tanto, por nuestra parte no sería muy lógico empezar a reflexionar desde cero. Existen experiencias y ejemplos. Y tenemos que extraer lecciones de ellos. Hoy se ha dado un ejemplo de Industria 4.0. De ahí podemos extraer lecciones. Pero en el ejemplo expuesto en el día de hoy es muy importante el papel de las agencias de desarrollo. Voy a decir más, el ejemplo que se ha expuesto hoy es un modelo que pivota en las agencias de desarrollo. Pero hay más agentes: universidades, empresas consultoras, formación profesional, start ups, etc. También hay que tomarles en cuenta. Eso no quiere decir que las agencias de desarrollo no vayan a tener un papel, sino que queremos implicar a más actores”.*

5. Implicación de nuevos actores

El director de Proyectos Estratégicos, una vez finalizada la presentación de DFG5, abre un debate. En la sesión se ha señalado que en el proceso que salga de este grupo de deliberación, tendrán que jugar un papel no solo las agencias de desarrollo, sino también otros actores. Por ello, se ha querido abrir un debate con esos actores.

El director de Proyectos Estratégicos ha manifestado que *“Por lo tanto, quiero dar protagonismo a aquellos actores que hoy no se han citado. ¿Qué rol vais a jugar? Me gustaría dar la palabra a la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, ASLE y Adegí. Sentíos tranquilos en vuestras intervenciones. Este es un diálogo abierto. Sin presión. El objetivo ya lo hemos mencionado anteriormente: tenemos que llegar a las empresas. Pero, ¿cómo hacerlo? Hay que darle una vuelta a eso. Y necesitamos nuevos actores. Tenemos una serie de elementos de éxito: ha habido una reflexión, desde el principio hemos empezado a desarrollar el producto desde aquí, tenemos aquí a las empresas de los proyectos piloto, y también a los actores que luego van a participar. Existen, por tanto, factores de éxito. Pero vosotros sois los protagonistas. ¿Cómo lo veis? Muchas gracias”*.

Toma la palabra EKO5. *“Buenas tardes a todos y a todas. Creo que, si se participa en cualquier proceso, hay que creer en él. Y nosotros, la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, creemos en este proceso. Tenemos que saber de dónde venimos. Es necesario conocer el punto de partida de este proyecto. Y para nosotros son muy importantes el trabajo de futuro y el sentido del trabajo. Trabajamos sobre esos temas. Considero que la sensibilización es muy importante. Si se quiere trabajar el sentido del trabajo, habrá que buscar las herramientas adecuadas. Pero, ¿cuáles van a ser las herramientas adecuadas? ¿Con qué herramientas vamos a trabajar? Hay que incidir en el sentido del trabajo. Necesitamos resultados. ¿Cuál es el papel de la Cámara de Comercio? ¿Dónde estamos? ¿Cuál es nuestro rol? Nuestro objetivo general es apoyar a las empresas del territorio. Debemos ser útiles para las empresas. En definitiva, queremos ser útiles para el territorio. Queremos desarrollar modelos que favorezcan el desarrollo territorial.*

EKO5 continúa con su intervención. *“Sensibilizamos en el día a día. La sensibilización es importante. Hablamos de empresas. Pero, al fin y al cabo, estamos hablando de personas. Por lo tanto, la sensibilización se realiza, en última instancia, con las personas. Esa visión debe ser trasladada a las empresas. Lo primero que tenemos que hacer es saber dónde estamos. Luego, tenemos que decidir qué herramienta vamos a utilizar. Nosotros trabajamos con personal propio. Creo que en cada empresa se trabaja de forma diferente. Cada empresa es diferente. Por lo tanto, también cambiará nuestra forma de trabajar. Se necesitarán diferentes expertos, colaboradores, o compañeros de viaje. Son procesos a medio y largo plazo. Por ello, se debe mantener una tensión adecuada durante el proceso. Así que, resumidamente, en cada parte del proceso se va a desempeñar un rol o papel diferente”.*

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos, quien agradece a EKO5. *“Ahora, paso la palabra a EKO7”.*

Toma la palabra EKO7. *“Muchas gracias. Creo que lo que realmente nos une en ASLE es la participación financiera. La participación es clave. Y eso lo transforma. Cada 10 años tenemos un congreso. Este año gira en torno al sentido del trabajo. Por lo tanto, coincide con lo que se hace en este proceso. Cuando se habla de la cultura de la organización o de que las empresas tienen que cambiar, nos referimos al sentido del trabajo. Entendemos que la sensibilización es clave. Pero, ¿dónde estamos ahora? Nos encontramos en un proceso de sensibilización. Es un tema que hay que socializar. Es necesario extender esa sensibilización. Nosotros podemos tener un papel importante en el tema. Sin embargo, el liderazgo recae en la Diputación. Eso es muy importante. Nosotros podemos participar en el tema. Consideramos también importante el seguimiento. Más o menos eso es lo que quería decir”.*

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos, quien agradece a EKO7. *“Ahora, paso la palabra a EKO2”.*

Toma la palabra EKO2. *“Con estos temas y este rol Adegí siempre se ha sentido cómodo. El cambio del modelo de gobernanza debe relacionarse con el sentido y el objeto del*

trabajo. Creemos que hay que buscar sinergias entre objetivos individuales y colectivos. Ambos objetivos deben estar alineados en un proyecto compartido. También está presente la importancia de los valores. En este tema el contexto es muy importante. De hecho, hoy en día existe mucha incertidumbre. Y las empresas tienen que trabajar en esa incertidumbre. La realidad cambia a diario. Por lo tanto, las empresas deben integrar esa incertidumbre en el día a día, si quieren sobrevivir. Y eso requiere un cambio de cultura. Hay que cambiar la organización de las empresas. Eso está muy relacionado con el sentido del trabajo”.

EKO2 continúa hablando. “Adegi quiere impulsar el desarrollo estratégico de las empresas. Desde 2013 estamos trabajando el tema de la cultura organizativa. Se ha sensibilizado al respecto con empresas de Gipuzkoa. Creemos que las empresas deben acostumbrarse a los nuevos tiempos. Deben aumentar la flexibilidad, la capacidad de acostumbrarse, y la eficacia. Y es que, como hemos dicho, vivimos en un contexto de gran incertidumbre y de grandes cambios. Cada empresa es diferente, y para ser competitiva, habrá que hacer cosas diferentes. Sin embargo, creemos que la sensibilización en esta materia es clave. Nosotros llevamos muchos años sensibilizando. Hemos sensibilizado sobre muchos temas, como el liderazgo, la confianza, el bienestar de las personas, etc.”.

EKO2 continúa hablando. “Entendemos que las empresas deberían ser más participativas. Deberían comunicar más. Y deberían ser más transparentes. Nosotros trabajamos en esa sensibilización. Nosotros nos sentimos muy cómodos en ese rol. Nuestro rol es estar al servicio de la empresa y de las personas. Para terminar, me gustaría decir algo. Ya sabéis que Adegi ha impulsado y creado el proyecto Fabrika. El proyecto Fábrica está muy relacionado con el sentido del trabajo, con las nuevas culturas organizativas y con los nuevos caracteres de empresa. Se quiere impulsar una nueva cultura organizativa. Se pretende trabajar el sentido del trabajo. Porque si queremos ser sostenibles a largo plazo hay que impulsar ese tipo de cambios. Y si queremos seguir siendo competitivos y recibir resultados, debemos impulsar esos cambios. Por tanto, nuestra actuación está muy ligada a lo que se ha propuesto hoy aquí. Muchas gracias”.

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. *“Muchas gracias a los tres. Ahora pasamos a la dinámica de grupo. Las preguntas las tenéis en las diapositivas (anexas a; diapositiva 22). Disponéis 30 minutos para debatir en grupos. Luego, como siempre, haremos un plenario. Cada grupo deberá elegir un portavoz para el plenario. Muchas gracias”.*

6. Dinámica de grupo

Finalizada la dinámica de grupo toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. *“Ahora deberá intervenir el portavoz de cada grupo”.*

Primer grupo:

El portavoz del primer grupo es el DFG3. *“En nuestro grupo, se ha hablado de muchas cosas. Por un lado, creemos que necesitamos un marco general para llevarlas a cabo, pero, por otro lado, cada empresa es diferente: historia, necesidades, cultura empresarial, en lo cotidiano, futuro, etc. Debemos, por tanto, combinar elementos específicos y generales. Dos elementos que echamos en falta son los jóvenes y los sindicatos. En el caso de los jóvenes, echamos de menos sus valores y sus puntos de vista. Y también echamos en falta la presencia sindical. Por lo tanto, incorporaríamos ambos agentes. Hay que fomentar el trabajo en equipo. Pero, ¿cómo vemos nosotros el trabajo en equipo? Nosotros lo vemos como un ecosistema o una red. Hay que conseguir que se compartan objetivos y prioridades. Hemos clasificado el proceso en diferentes pesos. Por un lado, se encuentra la generación de conocimiento. Por otro lado, se encuentran las iniciativas. Y, luego, hay que hacer una socialización. Por otro lado, necesitamos elementos para estabilizar la transformación que se pretende en nuestra opinión. Muchas gracias”.*

Segundo grupo:

El portavoz del segundo grupo es EKO29. *“Nosotros tenemos que empezar por el final. Se necesita un sistema redondo. Debemos participar todos los agentes. Tenemos que sacar una visión potente. Sin embargo, nos cuesta mucho definir herramientas o acciones concretas. Es decir, todos compartimos líneas generales y objetivos. Pero, luego, a la hora de concretarlo, nos cuesta aterrizar. Durante el trabajo con las pequeñas y medianas empresas vascas, se producirán diferentes reacciones. De hecho, en Euskadi existen diferentes tipos de empresas. Por lo tanto, su reacción también será diferente. Esto es algo que debemos tener en cuenta. No obstante, entendemos que debería definirse un proceso mínimo. Y luego, realizar diferentes experimentos y proyectos piloto con diferentes empresas. Después está el tema de la responsabilidad. Creemos que hay que fomentar la asunción de responsabilidad, ya que, a menudo, se pretende fomentar la participación en nuestra sociedad. Pero luego no se quiere asumir responsabilidades y tareas. Por tanto, hay que tener en cuenta ese elemento”.*



Tercer grupo:

El portavoz del tercer grupo es EKO7. *“En nuestro grupo nos cuesta ver cuál debe ser la herramienta concreta. Es decir, no podemos imaginar esa herramienta concreta. Posteriormente, esa herramienta, además, deberá adaptarse a las diferentes situaciones y empresas. Por tanto, debería adaptarse a cada caso. Creemos que falta concreción. ¿Qué papel tendrá cada actor? Sin embargo, hemos hablado de la importancia del territorio. Es decir, que Gipuzkoa, en su conjunto, esté reflexionando sobre el sentido del trabajo. El papel central de la Diputación es notable, puesto que se trata de una organización representativa del territorio. Pero cada actor deberá tener un papel en este proceso. Cada uno deberá asumir un rol propio y diferente: agencias de desarrollo, cámaras de comercio, etc.”*

EKO7 continúa hablando. *“Hemos subrayado el papel que pueden jugar las agencias de desarrollo a la hora de su ejecución. Las universidades y los centros de formación profesional deberán jugar también su papel. En la evaluación, por ejemplo. Entendemos que las empresas consultoras no deberían tener ningún papel ni ninguna importancia en la primera fase. Hoy creemos que el ejemplo que se ha dado en torno a la Industria 4.0 es muy bueno. También nos gustaría subrayar la importancia de la secretaría técnica. Por lo demás, han surgido cuestiones como la buena gestión de tiempos y espacios. Eso ha sido todo. Muchas gracias”.*

Cuarto grupo:

El portavoz del cuarto grupo es EKO20. *“En nuestro caso no ha habido muchas ideas. Principalmente, hemos hablado del impacto. Es decir, ¿cómo influir en la empresa? ¿Cómo generar un impacto en la empresa? Existen algunos ejemplos de quienes han experimentado un impacto. Por ejemplo, el tema de la digitalización está muy trabajado. Además, las empresas están muy familiarizadas con este tipo de temas. Pero no es tan fácil impulsar un proyecto sobre el sentido del trabajo. Por tanto, ¿cómo llegar a las empresas? ¿Cómo inducir? ¿Cómo impulsar ese tipo de procesos? Nosotros ya sabemos*

que el sentido del trabajo va a influir en todo. Por ejemplo, en la falta de motivación, el absentismo, etc. Pero luego es difícil que eso se traduzca en transformación.

EKO20 continúa hablando. “Por otro lado, está el tema de la financiación. Entendemos que debería existir una subvención por parte de la Diputación. Pero también debería existir financiación por parte de las empresas. Cada actor deberá jugar un papel: Diputación Foral de Gipuzkoa, empresas, universidades, agencias de desarrollo, etc. Ese rol de sensibilización puede ser desempeñado por agencias de desarrollo, cámaras de comercio u organizaciones empresariales. La Universidad puede generar conocimiento. Entendemos que las empresas consultoras deberían incorporarse cuando el proceso esté en marcha. Por otro lado, también hemos hablado de start up-s, empresas tecnológicas y otro tipo de actores. Muchas gracias”.

Quinto grupo:

El portavoz del quinto grupo es DFG8. “En nuestro grupo han surgido algunas dudas. Hemos hablado del papel que pueden jugar las agencias de desarrollo. En el caso de la universidad, creemos que pueden jugar un papel en la evaluación. Además, creemos que puede dar rigor a lo que se hace. Por otro lado, creemos que tener un mensaje claro es muy importante. De hecho, el tema puede ser abstracto. En algún otro grupo también se ha mencionado esto. Es decir, no es tan fácil de entender como la transformación digital o la industria 4.0. Por lo tanto, deberíamos pensar en un mensaje claro. Y desarrollar explicaciones. Por ejemplo, deberíamos explicar que este tema está relacionado con el talento, que va a mejorar la competitividad, que se van a producir transformaciones en la cultura de la empresa, etc. Por lo tanto, volvemos a recalcar la importancia del mensaje. Necesitaremos claridad. Por otra parte, hemos señalado la importancia de estas experiencias. La verdad es que actualmente existen 6 experiencias piloto. Y eso vale mucho”.

Toma la palabra el facilitador de Orkestra. “Hay que poner en valor las experiencias de este proceso. Ahora mismo tenemos en marcha seis procesos de aprendizaje. Ahí, existen

algunos estudios. Esto es algo que antes no existía. Por lo tanto, podemos decir que en estas experiencias radica un conocimiento. Tenemos que aprovecharlo”.

7. Fin de la sesión

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. *“Gracias a todas las personas que habéis participado en la sesión de hoy. Paso la palabra al diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural, para que cierre la sesión. ¡Muchas gracias por vuestra participación! Recordad que debéis rellenar las hojas de evaluación. ¡Hasta la próxima!”*

Toma la palabra el diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. *“Por mi parte, quiero dar las gracias. Me gustaría destacar la aportación que hace este grupo. También me gustaría subrayar el compromiso que adquiere todo el equipo. Muchas gracias, sinceramente. La verdad es que para nosotros el compromiso es imprescindible. Tenemos una visión a largo plazo. Pero para ello es necesario el trabajo en conjunto. La gobernanza colaborativa requiere un compromiso y un trabajo en común. Debemos mantener el proceso con un punto de tensión. Creo que el proceso va por buen camino. En este proyecto estamos hablando del futuro. Nos referimos a las personas. Y, como se ha mencionado hoy, la importancia que tienen las personas en estos procesos es enorme. Por lo tanto, la selección de personas en los diferentes proyectos será clave. Sin otro particular, gracias a todos/as”.*

8. Anexos

a. Presentación utilizada en la sesión

El sentido del trabajo

Un paso en la construcción de la gobernanza
colaborativa

23/03/2022

Índice

- *¿Dónde estamos en la construcción de una gobernanza colaborativa?*
- *Aprendizajes de la experiencia con Industria 4.0 sobre cómo llegar a las empresas*
- *Dinámica grupal*

—

El sentido del trabajo y la competitividad: un tema relevante para la Diputación Foral de Gipuzkoa



— Evaluaciones y otros puntos

- Evaluaciones positivas
- Varios puntos:
 - ¿Las diapositivas en dos idiomas?
 - Quizá en vez del papel, deberíamos todos/as utilizar el formato electrónico

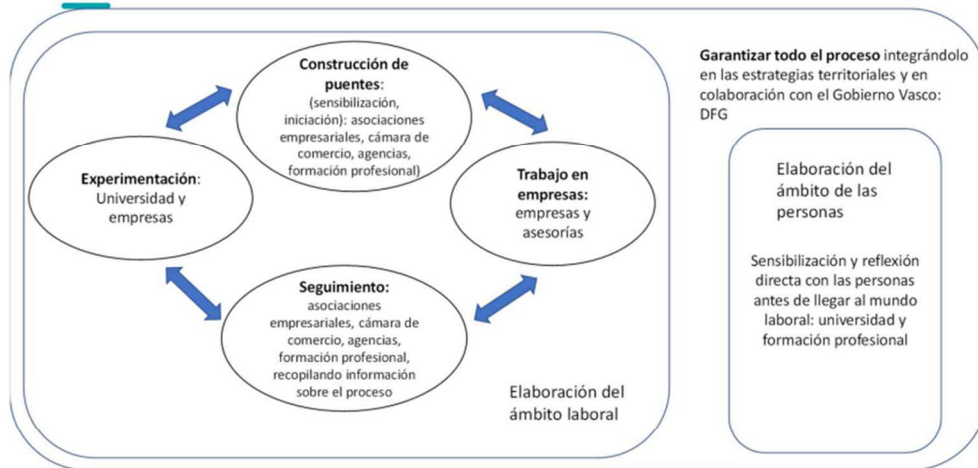
¿Dónde estamos en la construcción de una gobernanza colaborativa?

La gobernanza colaborativa representa: cómo vamos a organizar la colaboración en el ecosistema de las políticas de la DFG para hacer llegar a las empresas de Gipuzkoa un programa que les permita desarrollar el sentido del trabajo

Bases proporcionadas por el laboratorio de desarrollo territorial



Modelo de gobernanza para el desarrollo del sentido del trabajo



Un ejemplo de gobernanza colaborativa en Gipuzkoa



Laboratorio de Desarrollo Territorial ETORKIZUNA ERAIKIZ

De Industria 4.0 a la Transformación Digital El proceso y su gobernanza. 2017/2022

Dirección de Innovación e Internacionalización

Proceso: 1 etapa (2017/2018) - Diagnóstico

Industria 4.0_FEI_2017-2018

EE LGLab. Construyendo un nuevo modelo de gobernanza para el desarrollo territorial de Gipuzkoa

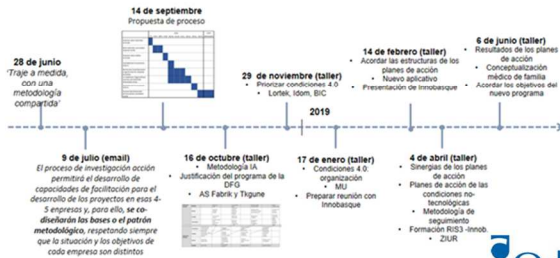


Hacer un diagnóstico sobre la Industria 4.0 en las PYMEs industriales guipuzcoanas

Proceso: 2 etapa (2018-2019-2020) - Industria 4.0

Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

ETORKIZUNA ORAIN
Es futuro



Orkestra
BASQUE INSTITUTE OF COMPETITIVENESS
DEUSTO FOUNDATION

Co-diseñar el proceso

- Definir roles (médico de familia, bidelagun)
- Formación
- Talleres de coordinación
- Facilitación
- Desarrollo proyectos 4/5 por Agencia y año
- 83 empresas apoyadas en dos años
- Evaluación (IKEI-2020)

Definir planes de acción para la transición hacia la Industria 4.0 de las PYMEs industriales de Gipuzkoa

Evaluación externa (IKEI - 2020)

Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

ETORKIZUNA ORAIN
Es futuro



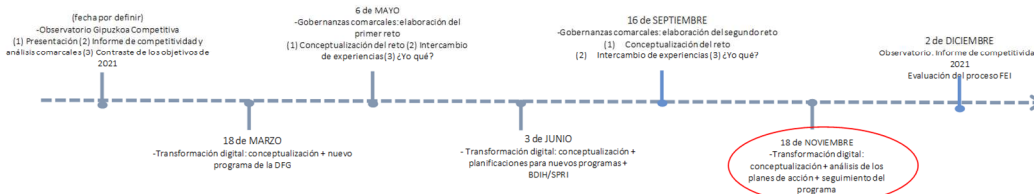
- Las sugerencias de mejora realizadas por las empresas hacen referencia a:
 - Una mayor agilidad y aceleración de los proyectos.
 - Mayor dotación de recursos para abarcar proyectos más ambiciosos.
 - Facilitar la participación de las pymes en programas públicos en general.
 - Orientar las ayudas al asesoramiento experto para que las pymes puedan recibir un servicio que les permita conocer las potencialidades de la Industria 4.0.

Las sugerencias de mejora realizadas por las Agencias hacen referencia a:

- “Esta experiencia supone un antes y un después en la relación entre las agencias con Diputación y también con otros agentes”.
- “Sería un acierto abrirlo a otras innovaciones, tanto tecnológicas como no tecnológicas”.
- “Incorporar otros sectores relevantes en la comarca (no sólo el industrial)”.
- “Si queremos implementar proyectos de digitalización, el programa debería aumentar su ámbito de apoyo y los recursos dedicados”.
- “La clave es consolidar estas dinámicas e iniciativas de investigación-acción para convertirlas en rutinas que finalmente den lugar a una nueva cultura de gobernanza multinivel”.

Proceso: 3 etapa (2020-2021) – Pyme Digitala

Transformación digital. Proceso EI



De Industria 4.0 a Transformación Digital

- Introducir los intangibles
- 50% industria – 50% otras actividades
- Aumento del presupuesto consignado (x3)
- Incorporación de asesoramiento experto
- Ajustar el proceso al año, definición de proyectos, no implantación
- Se ha vuelto a recuperar de una forma más continua las relaciones con BDIH/ SPRI/ INNOBASQUE
- En verano se presentó el segundo cuaderno Orkestra sobre los resultados de los planes de acción

Nuevo programa – Pyme Digital



En la definición, desarrollo y seguimiento del proceso la **Agencia de Desarrollo** deberá jugar un papel de **facilitador central**

Los aprendizajes

Dirección de Innovación e Internacionalización

Aprendizajes derivados del caso

1. Proyecto específico compartido
 - Que resuelva problemas reales
2. Transformar procesos jerárquicos en procesos de colaboración
 - Objetivos claros y compartidos
 - Co-diseño del proceso
 - Concreción y revisión continua de roles
3. Definición de espacios de trabajo y formalizar procedimientos
 - Seguimiento cercano
 - PDCA (Planificar/Hacer/Evaluar/Mejorar → EFICACIA / OBTENER RESULTADOS)
4. Perspectiva de largo plazo
5. Agentes de investigación como facilitadores de la gobernanza

Muchas gracias!

Dirección de Innovación e Internacionalización

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA
ORAIN
Es futuro

Preguntas y
respuestas

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
El futuro de Gipuzkoa



Dinámica de grupo

Dinámica de grupo



Partiendo de los marcos que ya debatimos en este grupo y la experiencia presentada

- 1) Plantear las **dudas que surgen** en el grupo en relación con la idea de hacer llegar, mediante la colaboración entre las organizaciones participantes, la herramienta que se diseñe para desarrollar el sentido del trabajo a las empresas de Gipuzkoa
 - 2) **Qué papel podrían tener**, si deben tener alguno, en esa colaboración las siguientes organizaciones:
 - a) La Diputación Foral de Gipuzkoa
 - b) Las universidades
 - c) Las empresas que han diseñado
 - d) **Las asociaciones de empresas**
 - e) **La cámara de comercio**
 - f) Las agencias de desarrollo comarcal
 - g) Los centros de formación profesional
 - h) **Empresas consultoras**
 - i) ¿Otros?
- Dinámica de grupo:
 - 45 minutos para la reflexión
 - 3 minutos cada portavoz para resumir las conclusiones en plenario

— Evaluación y próxima sesión



Responded, por favor, al cuestionario de evaluación, nos ayuda mucho a preparar la siguiente sesión



En abril no habrá sesión. La siguiente será el 19 de mayo, y en la misma abordaremos la experimentación que están desarrollando las empresas y MU.

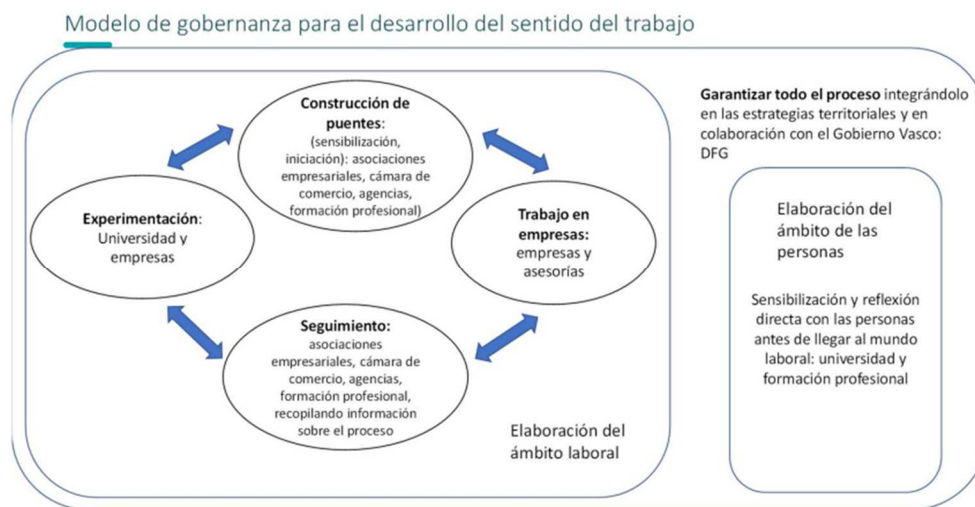
b. Documento de trabajo nº 17

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: documento de trabajo nº 17
GOBERNANZA COLABORATIVA: PROCEDIMIENTOS PARA TRABAJAR EL SENTIDO DEL
TRABAJO EN LAS EMPRESAS – EJEMPLO INDUSTRIA 4.0
(24 de marzo de 2022)

Introducción

El grupo de deliberación, además de contribuir a la experimentación sobre el sentido del trabajo, está trabajando en la gobernanza de la transmisión de las herramientas creadas a empresas y particulares. La imagen que recoge los pasos dados hasta ahora es la siguiente:



Este dibujo se elaboró a partir del trabajo realizado por el grupo el 21 de octubre de 2021. Posteriormente, el 27 de enero de 2022, a la derecha de la imagen, se trabajó lo que se recoge como elaboración en el ámbito de las personas, de la mano de los representantes universitarios y de formación profesional, y analizando la aportación de esas instituciones.

De forma complementaria, el 24 de marzo de 2022 se trató de incorporar la perspectiva de los diferentes tipos de asociaciones empresariales, recogiendo inicialmente los enfoques de Adegí, Asle y la Cámara de Comercio, y profundizando

posteriormente en el papel que cada agente debe tener en el proceso. En los siguientes apartados se recogen las aportaciones recogidas en los grupos de trabajo.

Resultados de la deliberación

El objetivo de los trabajos en grupo fue trabajar la gobernanza necesaria para trabajar el tema del sentido en las empresas. Las aportaciones realizadas se recogen en los siguientes apartados:

Participantes y sus formas de relación

- a) Cuando se supere la fase de proyectos piloto, lo que se haga deberá estar vinculado a la estrategia de la CAPV y también debería estar el Gobierno Vasco
- b) Faltan los sindicatos en el proceso
- c) Puede ser útil que los diferentes agentes que intervienen en el proceso, para poder trabajar de forma interconectada, dispongan de alguna plataforma que facilite las relaciones directas
- d) También debería abrirse la posibilidad de llegar a las personas jóvenes y desempleadas

Proceso

- e) Para saber qué se quiere hacer será importante tener un diagnóstico; la formación profesional y la universidad pueden ayudar en ello
- f) Será importante para poder incorporar el tema en las empresas, que en cada empresa se disponga de alguna persona de contacto sensibilizada con este tema
- g) Cada persona deberá reflexionar sobre sus posibilidades y expectativas, y posteriormente realizar un diagnóstico sobre las expectativas del personal

Roles

- h) La sensibilización es importante, y hay que trabajarla también en la familia y en la educación
- i) Las instituciones públicas también tendrán un papel importante en el trabajo de sensibilización
- j) Para la labor de tender puentes entre empresas y expertos, son apropiadas las asociaciones empresariales, así como las agencias de desarrollo, la universidad y la formación profesional
- k) A la hora de trabajar las diferentes líneas del sentido del trabajo, puede ser necesario abrir el papel de la universidad y atraer expertos con diferentes tipos de conocimiento
- l) En el proceso serán necesarias empresas de consultoría; algunas empresas ya tienen bastantes líneas abiertas trabajando con consultoras
- m) El papel de las universidades será, entre otros, el de recoger el conocimiento que se genere en estos procesos

Tarea fuera del ámbito laboral

- n) Se insiste en la importancia de abordar este tema y llegar a las personas más allá del ámbito laboral

Propuesta de proceso

A partir de las aportaciones de las sesiones anteriores y de esta última dinámica, el proceso puede contar con los siguientes pasos (teniendo en cuenta también los roles):

Sensibilización y diagnóstico:

- a) La DFG trabajará de forma general la sensibilización
- b) Los agentes definidos como agentes para tender puentes (Adegi, Asle, Cámara de Comercio, agencias de desarrollo y centros de formación profesional) realizarán el trabajo de sensibilización de forma específica con empresas concretas
- c) Se puede realizar un proceso de diagnóstico con una metodología común propuesta por las universidades, donde los agentes para tender puentes recibirán información de sus empresas de contacto, de forma coordinada y sin solapamientos. El análisis de la información lo realizará la universidad

Trabajar el sentido en las empresas:

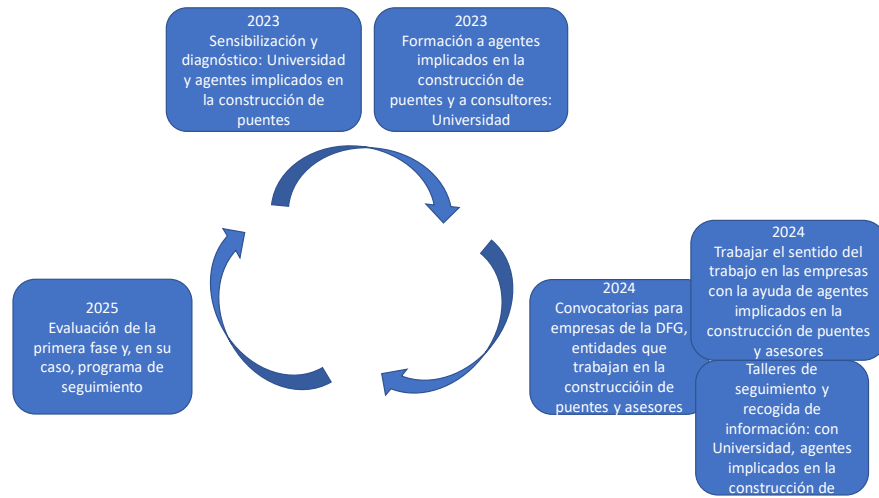
- d) La DFG definirá los programas para tramitar las ayudas a las empresas
- e) La universidad proporcionará formación a las entidades y consultoras para tender puentes que así lo deseen, para trabajar el sentido del trabajo en las empresas
- f) En el marco de los programas de la DFG, las entidades y consultoras para tender puentes iniciarán su trabajo con las empresas, utilizando las metodologías creadas
- g) Para hacer un uso coherente de las metodologías, se realizarán talleres entre los agentes y consultoras para tender puentes que trabajan con las empresas y la universidad
- h) La universidad recopilará información sobre el proceso

Evaluación:

- i) Tras un primer ciclo, la universidad elaborará la evaluación a partir de la información recopilada
- j) La evaluación incluirá la toma de decisiones sobre el seguimiento del proceso

La siguiente figura resume ese proceso.

1. Imagen. Proceso de elaboración del sentido del trabajo



c. Programa de la sesión

THINK TANK

GRUPO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO SESIÓN PRESENCIAL (en GUNEA), 24 de marzo de 2022, a las 16:00

TEMA CENTRAL DE LA SESIÓN

En la sesión anterior se reflexionó sobre el sentido del trabajo y en esta retomaremos el tema de la gobernanza. Más concretamente, abordaremos la gobernanza que nos permitirá llevar a las empresas la herramienta que se está diseñando para desarrollar el sentido del trabajo. Para ello se presentará la gobernanza construida por la Diputación Foral de Gipuzkoa, agencias de desarrollo comarcal y centros de formación profesional para hacer llegar la Industria 4.0 a las pequeñas empresas. Después, la discusión de este caso servirá de base para reflexionar sobre los roles que las organizaciones participantes en el think tank quieran jugar en la futura gobernanza.

AGENDA DE LA SESIÓN

- Introducción
- La experiencia de la gobernanza para la Industria 4.0
- Contribuciones del grupo para la construcción de una nueva gobernanza
- Cierre