

THINK TANK SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

DIARIO DE INVESTIGACIÓN # 3

Abril 2021 – Marzo 2023

1. Introducción

El grupo del “Trabajo del futuro” entró en una nueva fase en abril de 2021. Este grupo del think tank empezó su actividad en junio de 2020. Desde junio de 2020 hasta abril del 2021 el grupo estuvo deliberando sobre el trabajo del futuro. Dado que el tema es muy amplio, en las sesiones deliberativas se reflexionó y se debatió sobre qué elementos eran verdaderamente importantes para el trabajo del futuro en el contexto de Gipuzkoa. Más allá de las reflexiones y debates que se hicieron entre los participantes de las sesiones –políticos, investigadores de distintas universidades, representantes de asociaciones empresariales, etc.- también hubo intervenciones de expertos en dicha materia. En este sentido, en el periodo que va entre junio de 2020 y abril 2021 los participantes del grupo discutieron que tema, dentro de una gran temática como es el trabajo del futuro, era el más apropiado para trabajar en este grupo del think tank.

Después de este proceso (2020-2021), se decidió que uno de los temas más importantes que tenía el territorio de Gipuzkoa en materia de trabajo era el cambio en el “sentido del trabajo”. Es decir, se constató que la relación de las personas con el trabajo estaba cambiando. Sobre todo, se argumentó que este cambio se estaba dando en personas jóvenes. Y que, si las empresas no se adecuaban a estos cambios, perderían competitividad, repercutiendo negativamente en la competitividad del territorio. Por ello, se decidió que este grupo del think tank iba a trabajar el “sentido del trabajo” durante los próximos dos años. Más allá de impulsar sesiones deliberativas para reflexionar y generar conocimiento sobre el “sentido del trabajo”, también se decidió que el grupo tenía que promover varios proyectos experimentales. En este sentido, las decisiones de este grupo del think tank en el período 2020-2021 fueron dos: 1) Que el

grupo iba a abordar la dimensión del “sentido del trabajo”; 2) Que el grupo iba a promover proyectos experimentales.

En este sentido, el objetivo de la fase del proceso que empezó en abril del 2021 y que acabó en marzo del 2023 era desarrollar un marco conceptual sobre el “sentido del trabajo” y ejecutar varios proyectos experimentales en empresas. En esta nueva fase se incorporaron nuevos participantes al grupo, además de varios que ya habían participado en la anterior fase. Entre las nuevas incorporaciones se encontraban empresas que participaron en los proyectos experimentales, agentes del conocimiento y actores relevantes del ecosistema empresarial. El objetivo final del think tank era desarrollar una política pública que ayudara a las empresas del territorio adecuarse a un nuevo entorno del trabajo y así ser más competitivas. Por otro lado, se hizo hincapié que esta política pública debería ser desplegada en el territorio de una forma colaborativa. Es decir, en colaboración con varios agentes del territorio. En este sentido, la segunda fase del think tank (abril 2021-marzo 2023) tuvo tres ejes que se desarrollaron de una forma sistémica e interrelacionada. Por un lado, desarrollar un marco conceptual sobre “el sentido del trabajo”. Por otro lado, desarrollar proyectos experimentales en varias empresas. Y, finalmente, acordar una política pública de forma colaborativa con agentes del territorio para poder desplegar los aprendizajes del think tank.

2. Sesión deliberativa 9 (23-06-2021)

Como se ha mencionado en la introducción, en junio de 2021 el think tank entró en una nueva fase. Esta nueva fase tenía como objetivos centrales:

- Cogenerar conocimiento en torno al sentido del trabajo
- Poner en marcha proyectos experimentales en 6 empresas que tendrán como eje esta temática
- Generar un marco de gobernanza entre múltiples actores territoriales que permitiera, a través de una política pública financiada por la Diputación Foral de Gipuzkoa, desplegar los aprendizajes que se habían desarrollado en el think tank y en las experimentaciones con las empresas

En esta reunión, además de identificar los nuevos objetivos de la fase del think tank, también se situó esta iniciativa dentro del marco general de Etorikizuna Eraikiz Think Tank y de Etorikizuna Eraikiz.

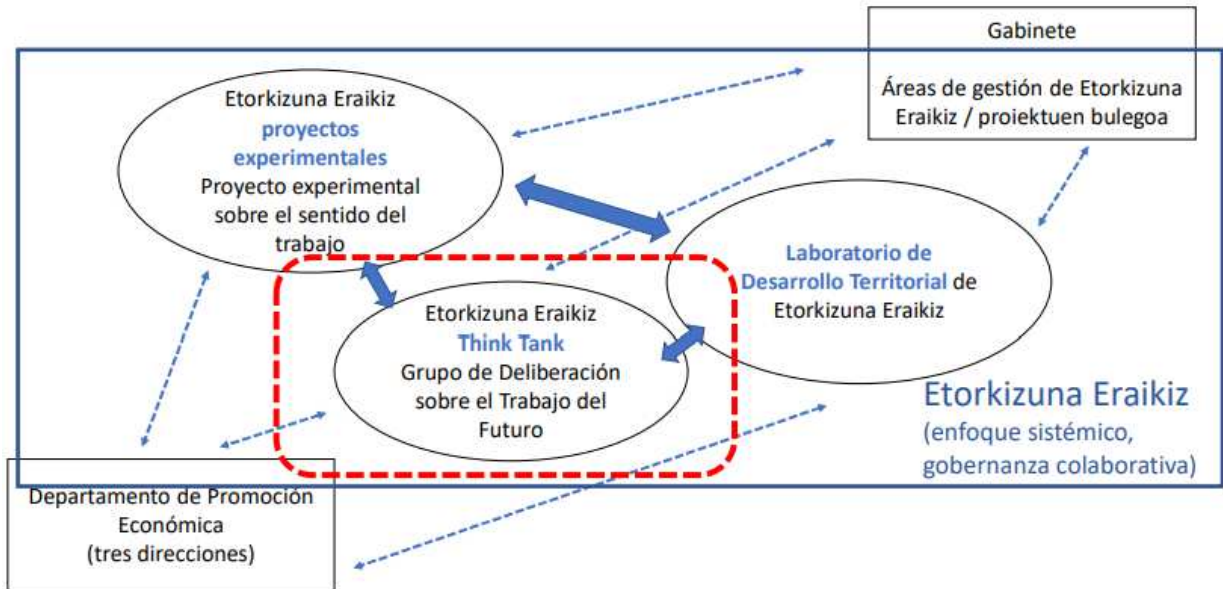


Figura 1: Visión sistémica de Etorikizuna Eraikiz

Dado que los objetivos del think tank cambiaron en esta nueva fase, también hubo cambios en la composición del grupo. Por un lado, en la deliberación se decidió que era importante que participaran las empresas que se encontraban en la experimentación. Por otro lado, para responder al objetivo de la gobernanza colaborativa, se acordó que iban a participar los siguientes agentes territoriales: (a) responsables de la DFG (Departamento de Promoción Económica y Gabinete del Diputado General); (b) agentes que trabajan con empresas (Adegi, Asle, Cámara de Comercio de Gipuzkoa, agencias de desarrollo comarcal, representantes de formación profesional); (c) miembros del sistema de conocimiento (Universidad del País Vasco, Mondragon Unibertsitatea, Tecnun, Universidad de Deusto).

En este sentido, la sesión deliberativa de junio de 2021 tuvo como tema central la presentación de la nueva fase del proceso. Se explicaron los objetivos, los proyectos que se iban a desarrollar, los nuevos integrantes del grupo, etc. Se acordó que en septiembre del 2021 el grupo empezaría a desarrollar el marco conceptual sobre el sentido del trabajo.

3. Sesión deliberativa 10 (23-09-2021)

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el think tank del trabajo del futuro entró en una nueva fase en junio del 2021. Se establecieron una serie de objetivos y se integraron al grupo varios participantes que no habían participado en el ciclo anterior. En este sentido, la sesión de septiembre fue la segunda reunión deliberativa del segundo ciclo del think tank del trabajo del futuro. En ella participaron representantes de una serie de empresas en las que se desarrollarán proyectos experimentales. Las empresas eran las siguientes: IZT, Fagor Industrial, Sutargi, Zorrotz, Lazpiur y Oribay. En resumen, el grupo había establecido una nueva temática de trabajo -el sentido del trabajo-, el tipo de actividad -co-creación de un marco conceptual y desarrollo de proyectos experimentales- y se habían incorporado nuevos participantes. Por ello, uno de los primeros objetivos del grupo fue que a través de la co-creación del marco conceptual se fuesen desarrollando tanto las relaciones de confianza como narrativas y lenguajes compartidos.

El eje de la sesión fue la presentación de los avances del marco conceptual por parte del investigador de la Universidad de Mondragón. La explicación del marco conceptual está desarrollada con gran detalle en la memoria y en el documento de trabajo de la sesión, ambos disponibles en la web de Etorikizuna Eraikiz. Más allá de la presentación del investigador de la Universidad de Mondragón, los participantes del grupo participaron activamente en una actividad grupal. El objetivo de este tipo de sesiones era que los participantes, junto con el investigador, fueran cogenerando un marco conceptual sobre el sentido del trabajo.

4. Sesión deliberativa 11 (21-10-2021)

Se ha mencionado en un apartado anterior que el objetivo del think tank era cogenerar conocimiento que fuese accionable en el marco de las políticas públicas. Es decir, que el conocimiento, las experiencias y los aprendizajes que se cogeneraban en el think tank pudieran ser integrados en las políticas públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Pero, en este think tank no solo se apostó por un modelo colaborativo de generación de conocimiento, sino también por un modelo colaborativo de gobernanza y de despliegue de políticas públicas. En este sentido, se decidió ir negociando una red de gobernanza que pudiera desplegar la política pública de forma colaborativa en el territorio. En este sentido, la política pública tendría en consideración las demandas y las realidades de dichos actores. Y, también sería mucho más efectiva. Por ello, el eje de la tercera sesión del nuevo ciclo fue la gobernanza colaborativa.

En la sesión se presentó un modelo de gobernanza que fue construido entre la Diputación Foral de Gipuzkoa, las agencias comarcales de desarrollo y los centros de formación profesional. El modelo que se presentó es este:

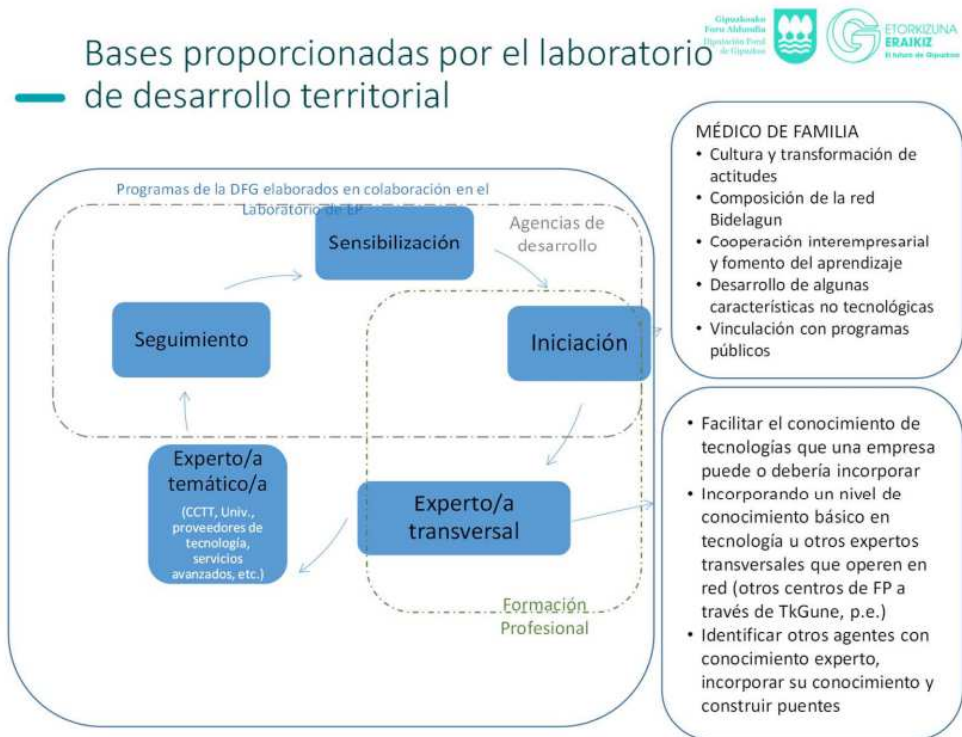


Figura 2

Aun así, este modelo recogía la realidad de otros proyectos de gobernanza colaborativa. Es decir, no recogía la realidad de actores, redes y capacidades del grupo del think tank. En este sentido, en el grupo se deliberó sobre cómo adaptar este modelo a la realidad del grupo. Para ello, en la sesión se desarrollaron actividades grupales y un plenario, con

el objetivo de incorporar la nueva realidad del grupo al marco de gobernanza presentado. Las recomendaciones y los comentarios que hicieron los participantes del grupo están recogidos con gran detalle tanto en la memoria como en el documento de trabajo de la sesión. Aun así, se recalcó, de una forma bastante generalizada, que el nuevo modelo debía incorporar a una serie de actores –ASLE, Cámara de Comercio, etc.- que no estaban presentes en el primero. El grupo facilitador recogió las recomendaciones y con ellas construyó un nuevo modelo. El modelo en cuestión es el que sigue:

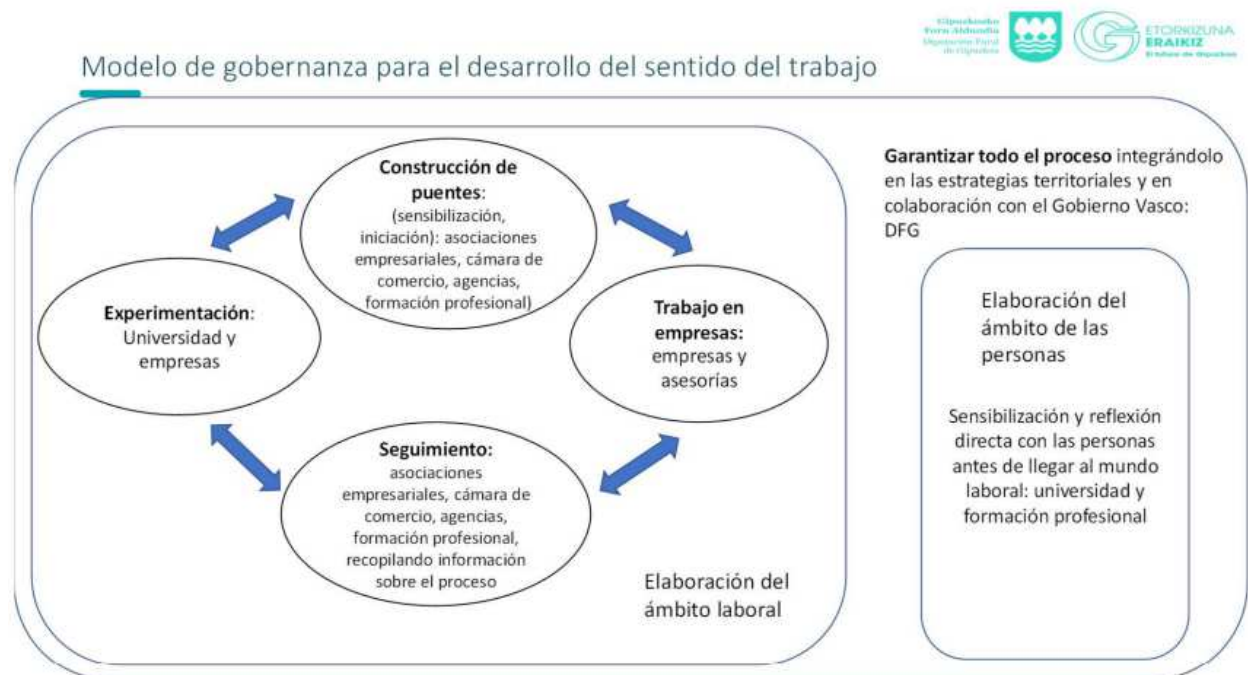


Figura 3

En este sentido, en la sesión de octubre del 2021 se empezó a negociar un modelo de gobernanza colaborativa entre múltiples agentes del territorio. Este marco de gobernanza colaborativa permitiría desplegar colaborativamente una política pública que integrase los conocimientos, herramientas y aprendizajes del think tank y de los proyectos experimentales. Con el documento de trabajo que se desarrolló después de la sesión, en la que se explica el nuevo modelo de gobernanza (figura 3), quedó establecido provisionalmente el modelo de gobernanza colaborativa.

5. Sesión deliberativa 12 (25-11-2021)

Se ha mencionado anteriormente que el responsable de desarrollar el marco conceptual sobre el sentido del trabajo era el investigador de la Universidad de Mondragon. Como experto en la materia, este investigador estaba analizando las diferentes aportaciones académicas al tema. Estas aportaciones eran compartidas en el grupo del think tank y los participantes del grupo opinaban, comentaban y ofrecían puntos de mejora a partir de su experiencia. En este sentido, desde la sesión de septiembre, donde se presentó un marco inicial sobre el sentido del trabajo, el investigador de Mondragon había profundizado en el marco conceptual sobre el sentido del trabajo. En la sesión de noviembre del 2021 el investigador compartió sus avances en la investigación con el grupo deliberativo.

Pero, el objetivo principal de la sesión era presentar las experimentaciones concretas que se iban a desarrollar en las empresas. Ya que, de acuerdo al marco conceptual que se estaba desarrollando, el sentido del trabajo tiene una serie de dimensiones – autonomía, competencia, relación y propósito- y cada una de estas variables aparece de forma distinta en cada espacio de trabajo. En este sentido, las experimentaciones, que tendrán como base el marco conceptual que se está desarrollando, se adaptarán a las realidades concretas de cada empresa. Por ello, el investigador de Mondragon presentó las diferentes experimentaciones que se iban a desarrollar en cada una de las seis empresas. Después de la presentación, los participantes del grupo participaron en una actividad grupal y luego se desarrolló un debate más general en el plenario. Los participantes del grupo se mostraron de acuerdo con el tipo de experimentaciones que se presentaron. Aun así, dieron una serie de recomendaciones que están recogidas tanto en la memoria como en el documento de trabajo de la sesión.

6. Sesión deliberativa 13 (27-01-2022)

En el marco de gobernanza que se había ido negociando a lo largo del proceso (ver figura 3), se estableció que los agentes de conocimiento debían jugar un rol importante en el

proceso. Es decir, que las personas, antes de integrarse en el mercado laboral, se forman en el ámbito educativo, y que, por ello, es un ámbito estratégico para el trabajo del futuro y sentido del trabajo. Por ello, se decidió que estos agentes debían tener un papel importante en el proceso. La sesión deliberativa de enero del 2022 tuvo como eje de trabajo el rol de los centros educativos en el proceso. Más concretamente, el rol de las universidades y los centros de formación profesional.

Los agentes del conocimiento –universidades y centros de formación profesional– hicieron varias presentaciones sobre cómo veían su papel en el marco de la gobernanza. El investigador de la Universidad de Mondragón hizo una presentación sobre un proyecto experimental que estaban desarrollando en la Universidad de Mondragón, en la que hacían una serie de simulaciones con alumnos. Los participantes que representaban a la UPV argumentaron que desarrollar un proyecto de este tipo sería muy interesante. Aun así, recalcaron que un proyecto de estas características tendría que disponer una serie de garantías y marcos que habría que tener en cuenta. En este sentido, más que presentar un proyecto concreto, presentaron una serie de condiciones que se necesitarían para desarrollar un proyecto de este tipo en su organización. Por otro lado, la persona que representaba a los centros de formación profesional también argumentó que sería muy interesante desarrollar varios proyectos en el ámbito de la formación profesional. Aun así, argumentó que todavía estaba sin concretar qué tipo de proyectos se iban a desarrollar.

Como en todas las sesiones deliberativas, las presentaciones fueron seguidas por una actividad grupal y el plenario. Los participantes se mostraron de acuerdo con los puntos que habían presentado los agentes de conocimiento. Aun así, como siempre, hicieron una serie de sugerencias que se tomaron en consideración y que están recogidas con gran detalle tanto en la memoria como en el documento de trabajo de la sesión. Ambos están disponibles en la página web de Etorkizuna Eraikiz.

7. Sesión deliberativa 14 (17-02-2022)

En las sesiones anteriores, el grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro había trabajado tanto el marco teórico, como los proyectos experimentales y la red de gobernanza. Había habido varios avances. Los avances eran compartidos en las sesiones deliberativas. Los participantes del grupo opinaban, discutían, debatían y proporcionaban recomendaciones que eran recogidas por el grupo de facilitación. Después eran integradas a los diferentes elementos del proceso. Una de las recomendaciones recurrentes de los participantes era que en el proceso debían participar varios colectivos, como los jóvenes. En este sentido, en la sesión de febrero de 2022 participaron dos personas jóvenes.

En las presentaciones que hicieron las personas jóvenes explicaron los motivos por los que habían cambiado de trabajo. Intentaron explicar porque estaban a disgusto en sus puestos de trabajo y qué los había motivado para cambiar de trabajo. El objetivo de la sesión era conocer una realidad que se estaba dando en la juventud de Gipuzkoa: miles de personas jóvenes estaban dejando sus puestos de trabajo en el sector privado y se estaban marchando al sector público. El grupo deliberativo había identificado que uno de los problemas estructurales de Gipuzkoa era que las empresas eran incapaces de ofrecer trabajos con “sentido” y que eso repercutía negativamente tanto en la competitividad de las empresas como en la competitividad del territorio. Las presentaciones que hicieron estas personas jóvenes pueden leerse con gran detalle en la memoria de la sesión, la cual está disponible en la web de Etorkizuna Eraikiz. Después de las presentaciones, los participantes del grupo hicieron una serie de aportaciones y preguntas. Estas aportaciones están recogidas con gran detalle tanto en la memoria como en el documento de trabajo de la sesión.

8. Sesión deliberativa 15 (24-03-2022)

Se ha mencionado en varios apartados de este documento que el proceso que se desarrolló en el think tank del trabajo del futuro tenía una serie de ejes. Por una parte,

un investigador de la Universidad de Mondragon había acordado desarrollar un marco conceptual sobre el sentido del trabajo, que era contrastado permanentemente con el grupo deliberativo. Por otro lado, estaba el desarrollo de varios proyectos experimentales en seis empresas de distinta entidad jurídica y tamaño. Estas experimentaciones tenían como base el marco conceptual sobre el sentido de trabajo. Aun así, las experiencias, los aprendizajes y el conocimiento de estos experimentos eran llevados al grupo deliberativo y eran integrados en el marco conceptual. Y, por último, como el think tank tenía por objetivo la transformación del ecosistema de las políticas públicas, en el think tank se empezó a negociar un marco de gobernanza colaborativa. Este marco de gobernanza permitiría poder desplegar colaborativamente los aprendizajes y las herramientas que se habían cogenerado en el proceso a través de una política pública.

En este sentido, la sesión de marzo del 2022 tenía como eje el marco de gobernanza que se estaba negociando entre múltiples agentes del territorio: agencias comarcales de desarrollo, Cámara de Comercio de Gipuzkoa, ASLE, etc. Aun así, no era la primera vez que se desarrollaba una política pública de promoción económica de forma colaborativa. Había habido experiencias anteriores que se asemejaban a lo que se estaba planteando en el think tank. En este sentido, en la sesión se presentó un caso parecido: el caso del proyecto de la Industria 4.0. Este proceso tuvo varias similitudes con el proceso del think tank y, por ende, se pensó que era interesante presentarlo en una sesión deliberativa. Después de la presentación sobre el proceso de la Industria 4.0 –la cual se puede leer con gran detalle en la memoria de la sesión–, varios de los actores que iban a participar en el despliegue de la política pública tomaron la palabra y presentaron sus expectativas, sus posibles roles y sus posibles aportaciones al proceso. Además, los demás participantes intervinieron en las actividades grupales y en el plenario y dieron su opinión sobre lo que se había presentado. Las intervenciones de dichos participantes están recogidas tanto en la memoria como en el documento de trabajo de la sesión.

Por otro lado, se debatió sobre el proceso de la política pública. Es decir, en un momento dado, los aprendizajes, las herramientas y los conocimientos del think tank serían

desplegados en el territorio de forma colaborativa a través de una política pública. Este despliegue de la política pública sería un proceso, con distintas fases. En este sentido, en la sesión se debatió sobre este proceso. Los resultados están recogidos en el documento de trabajo de la sesión. Aun así, se pueden sintetizar en una imagen:

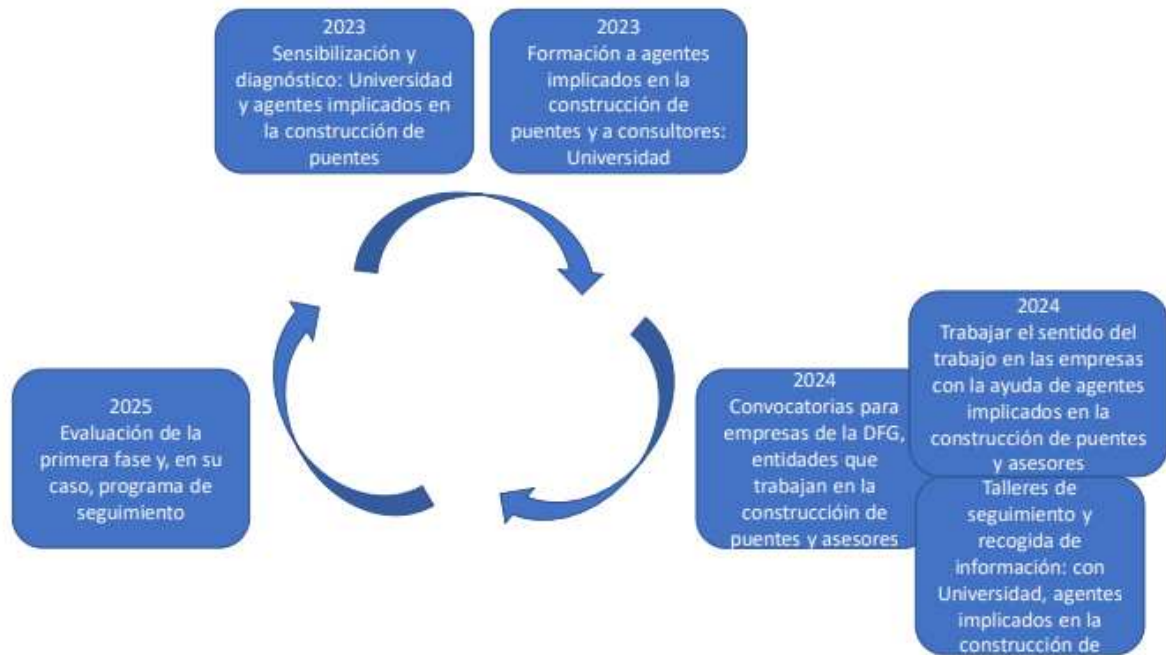


Figura 4

Como todo en este proceso, este tipo de marcos no fueron concebidos como algo estático. En este sentido, los planteamientos o los marcos que se proponían estaban sujetos a cambios o a mejoras.

9. Sesión deliberativa 16 (19-05-2022)

Durante las diferentes sesiones que se iban realizando desde junio del 2021 se fueron desarrollando una serie de presentaciones y dinámicas de trabajo que tenían como eje el marco conceptual sobre el sentido del trabajo, las experimentaciones en las empresas o el desarrollo de la gobernanza colaborativa. Aun así, en todas las sesiones se trabajaba uno de estos ejes. La mayoría de las veces cada uno de los ejes se trabaja de forma separada. Y, por ende, muchas veces los participantes tenían la sensación de que no

tenían una visión global del proceso. Varios participantes habían explicitado la necesidad de tener una visión más amplia del proceso: los tiempos, los resultados que se esperaban, la metodología, etc. En este sentido, la sesión de mayo del 2022 tenía como objetivo transmitir esa visión general del proceso.

En la presentación que hizo el investigador de la Universidad de Mondragon se repasaron varios puntos:

1. Metodología prevista: una vez recopilados los *inputs* de interés de la presentación sobre la Industria 4.0 que se hizo el 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 piensa obtener 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.

Los participantes del think tank hicieron una serie de aportaciones sobre las evaluaciones, el rol de la sociedad, el marco conceptual o los resultados. Todas estas aportaciones están recogidas tanto en la memoria como en el documento de trabajo de la sesión, disponibles en la página web de Etorbizuna Eraikiz.

10. Sesión deliberativa 17 (23-06-2022)

Etorbizuna Eraikiz Think Tank en su conjunto, y cada grupo del think tank en particular, no solo tienen por objetivo co generar conocimiento entre múltiples actores del territorio. Los grupos de deliberación también tienen el objetivo de incidir, influir, transformar o co generar políticas públicas. En este sentido, y como ya se ha mencionado en apartados anteriores de este documento, el objetivo del grupo “el trabajo del futuro” era co generar una política pública para poder desplegar, colaborativamente, una serie de aprendizajes, experiencias, herramientas y conocimientos co generados en el proceso del think tank. Como se ha ido argumentando a lo largo de este documento, en el think tank se han desarrollado tanto proyectos experimentales con empresas, como un marco conceptual sobre el sentido del trabajo y una red de gobernanza. En la sesión de junio se deliberó sobre cómo integrar los conocimientos, los acuerdos, las herramientas y los aprendizajes de estos ejes de trabajo en una política pública que sería promovida desde el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

El director de proyectos estratégicos de la Diputación Foral de Gipuzkoa presentó una serie de propuestas a los participantes del think tank. La propuesta que se presentó tenía como ejes tres puntos:

- Objetivo general y objetivos concretos de la política pública
- Los pasos del despliegue de la política pública
- El cronograma del proceso que será puesto en marcha con la política pública

Después de la presentación del director de proyectos estratégicos de la Diputación Foral de Gipuzkoa, los participantes realizaron una actividad grupal en la que debatieron la propuesta. Los participantes del grupo hicieron aportaciones sobre la naturaleza del

diagnóstico; sobre las características de las empresas a las que habría que invitar a participar en la siguiente fase; sobre las formas de acercamiento a las empresas; en torno a los mensajes y herramientas que deben llevar las personas que acuden a las empresas y al espacio compartido en el que van a trabajar; sobre trabajar en equipo con empresas. Las aportaciones y los comentarios están recogidos con gran detalle en la memoria de la sesión, disponible en la página web de Etorkizuna Eraikiz. Con estas aportaciones se desarrolló una nueva propuesta, que está recogida en el documento de trabajo de esta misma sesión, también disponible en la web de Etorkizuna Eraikiz.

11. Sesión deliberativa 18 (27-09-2022)

En las evaluaciones que se fueron recogiendo en las sesiones se constató que los participantes demandaban una mayor intervención de las empresas en el grupo deliberativo. Es decir, desde el think tank se habían impulsado una serie de proyectos experimentales en las empresas. Estos proyectos estaban avanzando, daban sus resultados y se estaban generando aprendizajes. Estos aprendizajes eran integrados en el marco conceptual que estaba desarrollando el investigador de la Universidad de Mondragón. Aun así, los participantes del grupo, a través de las evaluaciones que se hacían después de cada sesión, manifestaron su interés por saber el desarrollo de los proyectos experimentales y la opinión de los representantes de las empresas. En este sentido, la sesión de septiembre del 2023 giró en torno a los proyectos experimentales que se estaban desarrollando en seis empresas del territorio.

Los representantes de las empresas presentaron los proyectos experimentales que estaban siendo desarrolladas en cada una de las empresas. Es decir, en Lazpiur, Zorrotz, Oribay, IZT, Fagor Industrial y Sutargi. Las presentaciones están recogidas con gran detalle en la memoria de la sesión, accesible en la página web de Etorkizuna Eraikiz. Después de las presentaciones de las empresas, tomó la palabra el Director de Promoción Económica, para presentar las diferentes herramientas que estaban a disposición en su departamento para trabajar el sentido del trabajo. Después de las presentaciones, tanto de los representantes de las empresas como del director de promoción económica, no hubo preguntas y tampoco una actividad grupal.

12. Sesión deliberativa 19 (24-10-2022)

La reunión deliberativa de octubre fue una reunión conjunta entre los cuatro grupos del think tank. Como se ha mencionado en otros apartados de este documento, el think tank está compuesto por cuatro grupos: la nueva cultura política, el trabajo del futuro, los futuros del estado de bienestar y la recuperación verde. Además, existe un grupo directivo, en el que se coordina la dirección general del think tank.

Durante las últimas sesiones deliberativas, en el grupo de la nueva cultura política fue emergiendo la idea de que hay algunos elementos –como el código ético de la buena gobernanza o la gobernanza colaborativa- que son transversales en todos los grupos. Es decir, que además de que cada grupo trabaje un tema en concreto –el trabajo del futuro o el sistema de los cuidados, por ejemplo- existe una forma de trabajar que es común a todos los grupos. Esta forma común de trabajar es la gobernanza colaborativa. En este sentido, la sesión de octubre del 2022 tuvo como objetivo trabajar la gobernanza colaborativa entre todos los grupos del think tank.

Antes de la sesión, a todos los participantes se les facilitó un documento en el que se describían las distintas formas de gobernanza que existen en los diferentes grupos del think tank. En la sesión se explicaron las diversas formas de gobernanza colaborativa que conviven en el think tank. Pero, la sesión tuvo un carácter dinámico, ya que se querían contrastar estos modelos de gobernanza colaborativa con los participantes de los cuatro grupos del think tank. La pregunta que estructuró la dinámica de trabajo fue esta: ¿cuáles son vuestras propuestas para mejorar en el futuro la gobernanza colaborativa en el Think Tank? A continuación, se mencionan las respuestas que tuvieron mayor respaldo:

1. Atender la composición de los grupos y aumentar su diversidad
2. Fomentar la relación entre los grupos de deliberación, por ejemplo, haciendo más sesiones conjuntas
3. Fomentar la relación entre acción, experimentación, teoría y práctica
4. Desarrollar y profundizar la noción de responsabilidad del grupo

5. Mejorar la transparencia entre la dirección del think tank y los cuatro grupos
6. Mejorar la documentación del think tank
7. Profundizar en la socialización del think tank
8. Desarrollar la capacidad de decisión de los grupos del think tank

Estas recomendaciones fueron recogidas por el grupo de facilitación y están explicadas con mayor detalle tanto en la memoria como en el documento de trabajo de la sesión. Estos documentos están accesibles en la web de Etorbizuna Eraikiz. Además, estas recomendaciones fueron trasladadas al grupo directivo.

13. Sesión deliberativa 20 (15-11-2022)

Después de la sesión conjunta que se desarrolló en octubre, que tuvo como eje de trabajo la gobernanza colaborativa, la sesión de noviembre volvió a girar en torno a la temática concreta del grupo del trabajo del futuro. En esta sesión de noviembre del Think Tank se presentaron los análisis estadísticos realizados hasta el momento. La presentación estuvo a cargo del investigador de la Universidad de Mondragón. Como se ha mencionado en otros apartados de este documento, el investigador de la Universidad de Mondragón estaba desarrollando un marco conceptual sobre el sentido del trabajo. Este marco conceptual estaba basado tanto en una revisión de literatura sobre el tema como en los aprendizajes que se habían generado en los proyectos experimentales con las empresas. Además, este marco conceptual era contrastado una y otra vez con el grupo deliberativo. En este sentido, el marco conceptual era dinámico. Es decir, fue cambiando a lo largo del proceso. Por ello, el objetivo de la sesión de noviembre era presentar los análisis estadísticos, contrastar estos resultados con el grupo deliberativo y decidir si estos resultados implicaban cambios en el marco conceptual sobre el sentido del trabajo.

En el marco conceptual se había establecido que había cuatro necesidades claves que debían ser cubiertas para que el trabajo tuviese sentido: autonomía, competencia, relación y propósito. En el marco conceptual que estaba establecido antes de los resultados estadísticos, cada una de estas necesidades era percibida cuasi

independientemente y de los cuatro elementos ninguno era más importante que otros. Aun así, según el investigador de Universidad de Mondragon, los resultados de los últimos análisis podrían cambiar el marco conceptual. Es decir, cabía la posibilidad de que los cuatro componentes estuvieran interrelacionados y que no se pudieran analizar separadamente. Y, que, además, hubiera algún elemento que fuera más importante que los demás. En este sentido, después de presentar los resultados, los participantes del grupo participaron en una actividad grupal y debatieron si los resultados de estos análisis cambiaban el marco conceptual. Tanto la presentación en su totalidad, como las conclusiones que se extrajeron de los análisis están disponibles en la memoria y en el documento de trabajo de la sesión.

Después de la actividad grupal y del plenario, y como resultado de toda la reflexión, se tomaron las siguientes decisiones para el desarrollo de la metodología y las herramientas:

- 1) La autonomía será el elemento central de la metodología y de las herramientas.
- 2) Las demás variables y/o necesidades posibilitaran la autonomía.

En resumen, se decidió que la metodología y las herramientas para fomentar el sentido del trabajo estarían orientadas a la autonomía. Esta decisión se tomaba teniendo en cuenta la hipótesis de que la mayor contribución al sentido del trabajo se consigue desarrollando la autonomía. Aun así, también se decidió que sería necesario desarrollar otras variables para poder desarrollar la autonomía, ya que están directamente relacionadas.

En este sentido, la sesión de noviembre dio como resultado un cambio en el marco conceptual sobre el sentido del trabajo y un cambio sustancial en la metodología para intervenir en las empresas.

14. Sesión deliberativa 21 (18-01-2023)

Como se ha indicado en el apartado anterior, en la sesión de noviembre el grupo del think tank debatió sobre el marco conceptual del sentido del trabajo y la metodología para trabajar el sentido del trabajo en las empresas. Después de la presentación sobre los resultados de los análisis estadísticos y de un debate grupal, el grupo decidió que las “cuatro necesidades” que componían el sentido del trabajo estaban interconectadas y que tres de ellas tenían una relación de dependencia sobre una de ellas –la autonomía-. En este sentido, se abrió el debate sobre los elementos que dan sentido al trabajo.

Desde el inicio del proceso se debatieron una serie de elementos –autonomía, relación o propósito, entre otros-, pero algunos elementos no se habían trabajado. Por ejemplo, las condiciones laborales o el salario. Por ello, en la sesión de enero se quiso trabajar si había elementos que no se han tratado, pero que puedan tener una incidencia importante en darle sentido (o no) a un trabajo. Sobre todo, se quería entender cómo las nuevas generaciones estaban percibiendo el trabajo. Para ello, el grupo invitó a dos consultoras especializadas en atracción y retención de trabajo y a dos jóvenes. Además, se presentó una dinámica de trabajo que se desarrolló con alumnos universitarios en el que se trabajó el trabajo del futuro, entre otros temas.

Después de las presentaciones de los consultores y de los jóvenes se planteó una dinámica grupal, en la que se debatió sobre si era necesario incorporar elementos como el salario al marco conceptual y a la metodología. Todos los grupos argumentaron que para que un trabajo tenga sentido se tienen que dar unas condiciones laborables mínimas: horario, salario, etc. Manifestaron que, sin estas condiciones mínimas, trabajar los otros cuatro componentes carecería de sentido. Con esta decisión quedaba cerrada el trabajo en torno a la metodología. Aun así, los resultados del debate están recogidos con gran detalle en la memoria y en el documento de trabajo de la sesión, que están disponibles en la página web de Etorbizuna Eraikiz.

15. Sesión deliberativa 22 (15-02-2023)

En febrero se celebró la última sesión de este grupo del think tank. Si bien es verdad que en marzo se celebró otra sesión, esta fue una reunión conjunta entre todos los grupos del think tank que tuvo como objetivo cerrar institucionalmente Etorkizuna Eraikiz Think Tank.

En la sesión de febrero, además de las personas que participaban normalmente en las sesiones, participaron varios actores territoriales que actuarán como intermediarios con las empresas. Por ello, la sesión estuvo dividida en dos partes. Por un lado, como cierre del proceso, se presentaron los objetivos iniciales del think tank, la trayectoria, la metodología desarrollada y los resultados de los proyectos experimentales. Los detalles de esta presentación están recogidos con gran detalle tanto en la memoria como en el documento de trabajo de la sesión.

Por otro lado, se ha ido mencionado a lo largo del texto que el proyecto no termina con el think tank. Durante esta fase, el grupo del think tank, a través de sesiones deliberativas, el desarrollo de marcos conceptuales, intervención de expertos y proyectos experimentales con empresas, ha desarrollado una serie de herramientas, metodologías, conocimientos y aprendizajes que serán llevados a empresas del territorio a través de una política pública. El despliegue de la política pública tendrá un carácter colaborativo, ya que contará con la participación de varios agentes territoriales que actuarán entre intermediarios entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y las empresas. En este sentido, en la segunda parte de la sesión, se informó que, aunque el think tank terminaba en febrero, habría otras personas que seguirían con el nuevo proyecto. Con el “relevo” entre el think tank y el nuevo proyecto, finalizaba oficialmente el proceso sobre el trabajo del futuro.