# THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: Documento de Trabajo nº 10

(29 de marzo, 2021)

**Resultado del proceso de deliberación: propuesta de proceso experimental**

Este documento de trabajo cierra la primera fase del proceso de deliberación, que comenzó en junio de 2020 y finalizará en abril de 2021 con la presentación de un proyecto experimental. A su vez, también da inicio a la segunda fase.

El contenido se ha dividido en tres apartados: los fundamentos del proceso de deliberación, la aportación del proceso de deliberación al proyecto experimental y el proyecto experimental.

**Fundamentos del proceso de deliberación**

En este apartado se muestra cómo se establecieron las tres bases del proceso deliberativo:

a) *La apuesta de la Diputación por impulsar la deliberación y la consiguiente puesta en marcha de un proyecto experimental*

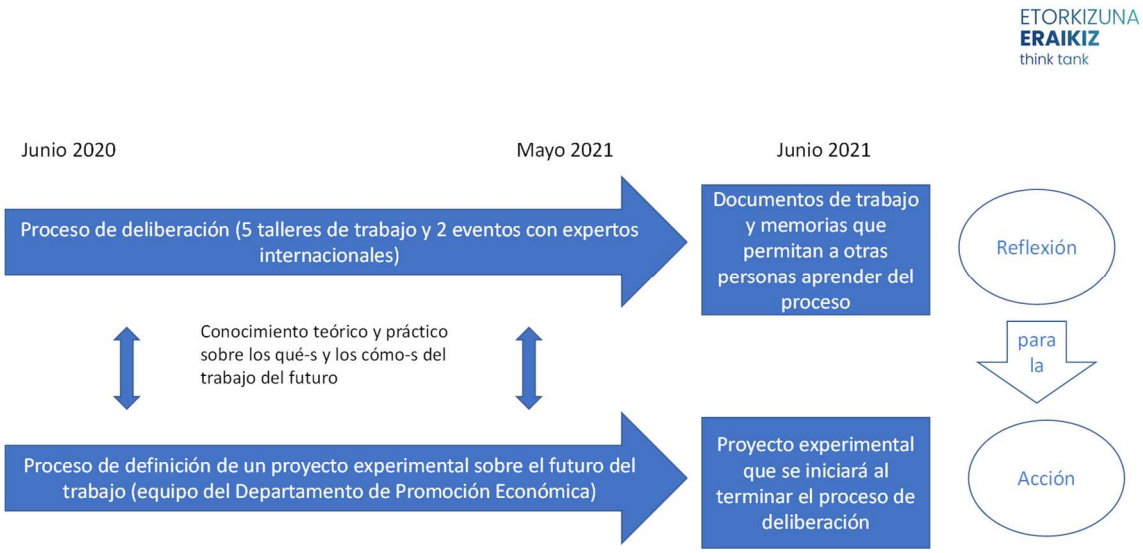
El 18 de junio de 2020 se reunió por primera vez el grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro. Ese día, Imanol Lasa presentó el primer documento de trabajo en el que se establecieron las bases del proceso de la siguiente manera:

> "En este contexto, es necesario iniciar procesos de experimentación que permitan aprender y sentar las bases para el futuro. Sin embargo, de forma previa a la experimentación es importante plantear un proceso deliberativo que permita sentar las bases para la experimentación. El futuro del trabajo se va a ver influenciado por fenómenos muy diversos que requieren que los responsables empresariales o responsables políticos del ámbito de la competitividad integren en sus marcos reflexiones multidisciplinares desde ámbitos que pueden ir desde la psicología, la sociología, la pedagogía, o el derecho hasta diversos campos vinculados a la tecnología.

El principal objetivo del grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro en el marco de Gipuzkoa Think Tank es analizar las aportaciones que estos ámbitos pueden realizar a la solución de los retos que desde el ámbito de la empresa y la competitividad se visualizan en relación con el trabajo del futuro. El resultado de este análisis debería ser la priorización de una serie de dimensiones del trabajo del futuro sobre las que podrán iniciarse procesos experimentales."

*b) Proceso para unir la deliberación y el diseño del proyecto experimental*

El grupo se reunió de nuevo el 17 de septiembre y se acordó el siguiente proceso:




El proceso tendría dos ejes principales, por un lado, el grupo de deliberación, con el apoyo de expertos, iría reflexionando sobre el trabajo del futuro y recogiendo sus puntos de vista en documentos de trabajo. Por otra parte, los responsables del Departamento de Promoción Económica utilizarían esos documentos de trabajo para definir un proyecto experimental. Como complemento de todo lo anterior, la DFG organizaría dos actos abiertos con expertos internacionales.

Las bases del proyecto experimental se establecieron así:

*¿Qué busca el proyecto experimental?* Aprender cómo se generan condiciones en las empresas para combinar la aportación de valor a través del esfuerzo con el bienestar de las personas trabajadoras y el sentido que éstas buscan en la vida. Si este aprendizaje se traslada después a más empresas, contribuirá a atraer y desarrollar talento.

*¿Cómo va a conseguir este objetivo?* A través de procesos experimentales en que no se "forme" a la gente, sino que se generen hábitos de aprendizaje a lo largo de toda la vida que incidan positivamente tanto en la aportación de valor como en el bienestar y la búsqueda de sentido.

### c) *Agenda de deliberación*

El 17 de septiembre, con la colaboración de José Luis Larrea, el grupo analizó un amplio conjunto de factores que van a influir en el trabajo del futuro y priorizó los siguientes para las cinco sesiones de deliberación:

| SESIÓN | Dimensión del problema |
|---|---|
| 1 | Tendencias del contexto global que necesitamos integrar para entender el trabajo del futuro: digitalización y sostenibilidad medioambiental |
| 2 | El reto de un trabajo que aúne esfuerzo/generación de valor con bienestar/desarrollo personal/sentido |
| 3 | La persona en el centro de la empresa: empresas humanistas, competitivas y sostenibles |
| 4 | Personas y empresas que aprenden: una transición de la formación al aprendizaje |
| 5 | Una sociedad que aprende: hacia un ecosistema productivo que aprende en red en Gipuzkoa |
| Sesiones abiertas | A lo largo del período octubre 2020 – mayo 2021 se celebrarán dos sesiones abiertas a las que, además del grupo de trabajo, se invitará a una representación más nutrida del ecosistema de Gipuzkoa |

Con respecto a esta estructura consensuada, se ha realizado un único cambio, el tema sobre el aprendizaje de las empresas y del territorio se ha tratado en una única sesión, para poder destinar una de las sesiones a debatir el sentido del trabajo como foco de experimentación.

**Aportación del proceso de deliberación al proyecto experimental**

Siguiendo las bases anteriores, el proceso deliberativo se ha desarrollado a través de siete reuniones. En la siguiente tabla se recoge la aportación de cada sesión al proyecto experimental y la identificación de los documentos de trabajo que recogen esa aportación.

| Fecha | Presentado por | Resultados para la experimentación | Doc. trabajo |
|---|---|---|---|
| 18/06/2020 | Imanol Lasa | En el marco de esta aportación se establecieron, por un lado, la apuesta por compartir la deliberación de la Diputación y, por otro, el compromiso de definir un proyecto experimental | 0,1,2 |
| 17/09/2020 | José Luís Larrea | Partiendo de un modelo conceptual que compartía un amplio orden del día, se establecieron las prioridades para la deliberación | 3 |
| 15/10/2020 | Genís Roca | En la deliberación se introdujeron tendencias del futuro, entendiendo los impactos que tendrán en el ámbito laboral de Gipuzkoa | 4 |
| 19/11/2020 | Iñigo Larrea | En el marco de esas tendencias, a través de un ejemplo, se vió lo que las empresas del territorio pueden hacer de forma concreta | 5 |
| 17/12/2020 | Charles Leadbeater | Se desplazó el foco que estaba puesto en las empresas y se analizó el papel de los gobiernos, fijando el papel que debe tener la DFG en el proyecto | 6 |
| 18/02/2021 | Javier Larrañaga | Teniendo en cuenta todo lo anterior, se acordó poner el foco para la experimentación en el sentido del trabajo | 7,8 |
| 18/03/2021 | Pablo Costamagna | Se aportó una visión sistémica al proceso, situando los impactos globales previamente trabajados, la visión de la empresa y el papel de los gobiernos en el nivel "meso" que proporciona el territorio | 9 |

Este proceso culminará con la última sesión de esta fase el 15 de abril de 2021, en la que se presentará el proyecto experimental, tanto en lo que respecta al proceso de investigación como a la escalabilidad de los instrumentos creados.

**Proyecto experimental**

*Objetivo general*

Generar conocimiento para desarrollar el sentido del trabajo en el contexto de la empresa, con el objetivo de identificar e implementar políticas que ayuden a desarrollar en un futuro próximo el sentido del trabajo a lo largo del territorio.

*Sub-objetivos u objetivos concretos*

a) Clarificar el grado de desarrollo de la ciencia actual en torno al Sentido del Trabajo e incorporarlo a la deliberación de Etorkizuna Eraikiz a través del think tank.
b) Desarrollar un sistema de medición (de variables sociales, laborales, grupales y personales) que permita la posterior observación y experimentación. Este paso se basará en los resultados del programa Bateratzen.
c) Realizar una observación del Sentido del Trabajo para identificar los antecedentes ("causas") y consecuencias ("efectos") más relevantes (investigación transversal). Este paso se basará en los resultados del Programa Bateratzen.
d) Analizar con una observación longitudinal el efecto que produce la transformación ("natural") de estas variables "causa" relevantes en el Sentido del Trabajo (experimentación natural). Este paso se basará en los resultados del programa Bateratzen.
e) Reunir las herramientas y metodologías para que una empresa pueda desarrollar el Sentido del Trabajo, y crear las que falten.
f) Realizar una experimentación de campo en empresas (transformar a través de herramientas y metodologías las variables "causa" relevantes, para generar una respuesta en el Sentido del trabajo).
g) Sintetizar el conocimiento que sirve para definir las políticas territoriales.

*Fases*

El proyecto experimental constará de dos fases:

Fase 1 (septiembre 2021 - septiembre 2022), experimentar en cuatro empresas y desarrollar la deliberación/compromiso en torno a medidas para ganar escala.

En esta fase colaborarán el proyecto experimental y el grupo de deliberación sobre el Trabajo del Futuro del think tank, con dos objetivos.

- El primero, aprender de la experimentación y conocer las herramientas de trabajo que se desarrollan en ella.
- El segundo, acordar las bases de los procesos y la gobernanza para trasladar las herramientas de trabajo a otras empresas de Gipuzkoa.

Para ello, siguiendo las bases establecidas en la fase de deliberación anterior, se contactará para formar parte del grupo de deliberación con: Diputación, empresas dedicadas a la experimentación (quizás no de forma continuada), universidades, centros de formación profesional, agencias de desarrollo (ayuntamientos), Adegi, Cámara de Comercio. El proceso se mantendrá abierto a otro tipo de agentes citados en el proceso de deliberación en la medida en que se encuentren los canales de participación que lo permitan.

Fase 2 (septiembre 2022 - septiembre 2023), ganar escala con las herramientas desarrolladas

Siguiendo las bases establecidas en la fase anterior, los instrumentos desarrollados se trasladarán de forma experimental a otros espacios de Etorkizuna Eraikiz. Al inicio del proyecto, se han considerado adecuados para ello dos proyectos ubicados en el Laboratorio de Desarrollo Territorial, Elkarrekin Lanean e Industria 4.0, así como diversos programas del Departamento de Promoción Económica. No obstante, en el primer año de trabajo se pueden abrir nuevos caminos de la mano de Adegi, Cámara de Comercio y otros participantes.