



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

TRABAJO DEL FUTURO
MEMORIA DE LA REUNIÓN N°9

23/06/2021

Contenido

1. Programa	3
2. Listado de asistentes	3
3. Bienvenida	4
4. Presentación de los diferentes ejes del proceso de deliberación	5
5. Dinámica de presentación de participantes y de ideación expectativas	15
6. Cierre de sesión	20
7. Anexos	22
a. Presentación utilizada durante la sesión	22
b. Documento de trabajo Nº 11	33

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

Modalidad virtual, 23 de junio de 2021, 17h-19h

1. Programa

Horario	Tema	Presenta/dinamiza
17:00 - 17:15	Bienvenida	Jabier Larrañaga. Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:15 – 18:00	Presentación de los diferentes ejes del proceso de deliberación	Unai Andueza, Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
18:00 – 18:55	Dinámica de presentación de participantes y de ideación expectativas	Unai Andueza, Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
18:55 - 19:00	Cierre de la sesión	Jabier Larrañaga

2. Listado de asistentes

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Sebas Zurutuza
- Ander Arzelus
- Jon Gurrutxaga
- Joseba Amondarain
- Unai Elorza
- Rikardo Lamadrid
- Juan Ángel Balbas
- Anabel Yoldi
- Ismene Tapia
- Ángel Martin Ríos
- Itziar Abarisketa
- Juan Angel Balbás
- Javier Gómez
- Gorka Artola
- Ana Ugalde
- Nerea Zamacola
- Miren Larrea
- Mikel Gaztañaga

3. Bienvenida

El Diputado Foral de Promoción Económica abre la sesión y da las gracias a los participantes por asistir. *“Algunos de vosotros ya habéis participado. Otros, en cambio, os habéis incorporado ahora. Gracias a todos por participar.”* El Diputado Foral de Promoción Económica comenta que *“encima de la mesa tenemos un reto muy importante. Pero, antes, creo que se necesita una contextualización, ya que algunos os habéis incorporado ahora.”*

El Diputado Foral de Promoción Económica comenta que *“ha habido dos fases en este proceso. El primero ha sido desde mayo de 2020 hasta mayo de 2021. Ahora empieza otra fase. La primera fase ha tenido como eje el sentido del trabajo. En esta nueva fase que empieza se pone en marcha una experimentación sobre el sentido del trabajo, y esta tiene una relación directa con la competitividad del territorio. Qué hablamos cuando hablamos de competitividad. Hay que hablar de la competitividad desde una perspectiva empresarial. Pero también desde una perspectiva social. Es decir, competitividad para mantener el bienestar del territorio. Necesitamos empresas competitivas en una economía competitiva.”*

Por otro lado, el Diputado Foral de Promoción Económica ha comentado que *“el futuro del trabajo también implica unas organizaciones abiertas y participativas. La relación entre el trabajador y el empresario va a cambiar. Pero va a ser muy importante esa relación.”* El Diputado Foral de Promoción Económica ha comentado que *“hay diferentes relaciones entre el empleador y el empleado. Por ejemplo, hemos visto que en esas nuevas relaciones se puede dar el caso de que personas con mucha capacidad tengan una relación puntual con la empresa, aunque la empresa quiera una relación completa. Por otro lado, hay personas con poca capacidad que quieren una relación completa con la empresa. Pero la empresa quiere una relación parcial. Este es un tema que nos toca trabajar. Nuestras pequeñas y medianas empresas tendrán que incorporar talento.”*

El Diputado Foral de Promoción Económica también ha comentado que *“esto tiene mucha relación con la sociedad. Queremos ser un territorio rico. Y también queremos ser un territorio con pocas desigualdades. Pero, esta nueva época puede incidir en el aumento de las desigualdades. El trabajo es una centralidad para una vida digna. Pero, estamos viviendo nuevas situaciones. El Covid-19, la digitalización, etc.”*

El Diputado Foral de Promoción Económica ha añadido que *“en nuestra opinión el sentido del trabajo va a ser un tema muy importante para la competitividad territorial y empresarial. Habrá que incorporar y mantener el talento. Se van a crear nuevas oportunidades. Es un reto que tenemos que trabajar.”* Concluyendo con su intervención, el Diputado Foral de Promoción Económica ha comentado que *“el objetivo es que seamos un territorio competitivo con empresas competitivas, creando un territorio con pocas desigualdades.”* Una vez terminada su intervención, le cede la palabra al Director de los Proyectos Estratégicos.

4. Presentación de los diferentes ejes del proceso de deliberación

El Director de los Proyectos Estratégicos da las gracias al Diputado Foral de Promoción Económica por sus palabras, y también agradece a todos los asistentes por su participación.

El Director de los Proyectos Estratégicos comenta que el objetivo de su intervención es *“comentar un poco qué es este grupo de deliberación, quienes están en el grupo, que objeto tiene el grupo, para qué estamos aquí, etc. Hay empresas, organizaciones como Adegí, la Cámara de Comercio. También están los centros de formación, está la Diputación. También está representada la Academia con la participación de la Universidad de Mondragón y de Orkestra-Deusto.”*

El Director de los Proyectos Estratégicos comenta que *“el objetivo ahora es el desarrollo del proyecto experimental. Hay que aprender experimentalmente y desarrollar la*

gobernanza colaborativa. El futuro de esas políticas tiene que ser en el marco de la gobernanza colaborativa. Por otra parte, ¿por qué se ha creado el grupo? El objetivo de este grupo es co-crear conocimiento aplicable y transferible a las políticas públicas. Un conocimiento que pueda incidir en el ecosistema. Hay dos objetivos. El primero es debatir y experimentar sobre el tema que vamos a trabajar, el sentido del trabajo. El segundo es pensar en la escalabilidad del proyecto.”

El Director de los Proyectos Estratégicos ha comentado que el objetivo de esta primera parte de la sesión *“es hacer un mapa general de lo que es Etorkizuna Eraikiz, y de lo que es este grupo del Think Tank. Aun así, en las próximas sesiones se va a concretar más y se va a explicar mejor. Vamos a ir repitiendo las cuestiones que van a aparecer hoy. Así que, estaros tranquilos si os perdéis un poco. Entonces, el objetivo es presentaros un marco general de lo que es Etorkizuna Eraikiz, y de lo que es este grupo de deliberación.”*

El Director de los Proyectos Estratégicos ha añadido que *“el Think Tank está en el medio de Etorkizuna Eraikiz. Está en el eje. Pero está en relación con los proyectos experimentales de Etorkizuna Eraikiz.” “Hay que conocer qué está pasando en las empresas piloto. Hay que experimentar con unas empresas. Es decir, hay una relación del Think Tank con los proyectos experimentales.” “También está en relación con el laboratorio de desarrollo territorial. Y es que debe ser así si queremos llegar al ecosistema, al territorio. Pero, está el cómo hacerlo. Tenemos que pensar entre todos como incidir en el ecosistema. Cómo hacer realidad esa escalaridad.”*

El Director de los Proyectos Estratégicos ha comentado que *“también se tiene que explicar qué departamentos de la Diputación participan en este proyecto. Es por ello que están con nosotros DFG2 y DFG6. El objetivo de esta intervención ha sido explicar un poco donde se sitúa el Think Tank. Y también explicar dónde están el laboratorio y los proyectos experimentales.”* El Director de los Proyectos Estratégicos ha comentado que *“también está el tema de los roles de los departamentos. En este caso del Departamento de Promoción Económica es quien facilita este grupo.”*

El Director de los Proyectos Estratégicos ha reafirmado que *“este Think Tank es parte de una estructura mayor, que es Etorkizuna Eraikiz. Y también quisiera recalcar que hay otros 3 grupos de deliberación como este. Otros 3 Think Tanks como este.”* El Director de los Proyectos Estratégicos ha comentado que *“los participantes de este grupo provienen de la academia, de las agencias de desarrollo, de los centros de formación profesional, etc. Además, para las sesiones de septiembre se van a ir incorporando las empresas que participen en el proyecto experimental. Estas empresas van a estar aquí, y las vamos a incorporar en el proceso. Pero, repito que esto es un inicio. El objetivo de hoy es aterrizar en el grupo y en el proyecto. Tener un marco general del proceso.”* Después de la intervención, El Director de los Proyectos Estratégicos le cede la palabra a DFG6.

Toma la palabra DFG6 para comentar que *“hay que situar este Think Tank en Etorkizuna Eraikiz. Etorkizuna Eraikiz es a día de hoy una realidad consolidada y potente. Hoy voy a explicar cuál ha sido su desarrollo estos últimos años. Me gustaría añadir también que Etorkizuna Eraikiz tiene que ser mucho más que una suma de proyectos.”* DFG6 ha comentado que *“Etorkizuna Eraikiz busca una nueva forma de hacer política. Es también una nueva forma de relacionarse con la ciudadanía. Hay que conectar con la población y con los actores del ecosistema. También hay que fomentar la participación.”*

DFG6 ha explicado las razones para el surgimiento de Etorkizuna Eraikiz. Es decir, *“el porqué del proyecto. Por una parte, nosotros constatamos que existía una desafección generalizada por parte de la ciudadanía por la política. Es por ello que había que fomentar e impulsar la participación de la ciudadanía en la política. Por otra parte, estamos en una nueva época. Es un tiempo de cambios. Y hay que cambiar la forma de hacer las cosas. Hay que impulsar una nueva agenda política.”*

DFG6 ha explicado el diseño de Etorkizuna Eraikiz. Según DFG6, *“para la experimentación y anticipación, se han diseñado diferentes espacios. Se han incorporado estos espacios. Por una parte, Gipuzkoa Escucha, para escuchar y proponer. Y ahí es donde hay que situar el think tank. El think tank sería el elemento más importante de este espacio. Pero, hay que tener en cuenta que hay más iniciativas, como por ejemplo las cuentas abiertas. Buscamos escuchar, y luego pasamos a la experimentación. Por*

otra parte, está Gipuzkoa Lab. Es decir, los proyectos experimentales. Hay 30 proyectos para desarrollar. Buscamos que esté la Diputación Foral de Gipuzkoa, pero también que haya empresas, que esté la academia. También se busca una perspectiva internacional.”

Según DFG6 “ese sería el marco completo de Etorkizuna Eraikiz. Y con lo que hemos ido haciendo este último yo creo que vamos por el buen camino. También están los proyectos con la OCDE y el proyecto Climate-Kic. Pero también es verdad que hay que buscar las sinergias entre los proyectos. No hay que entender Etorkizuna Eraikiz como una suma de proyectos sino como mucho más. Es por ello que ahora estamos buscando las relaciones entre los proyectos. El objetivo de buscar estas sinergias sería aumentar el impacto de los proyectos. En este sentido, el think tank es clave para buscar estas sinergias entre los proyectos. Yo creo que hay que trabajar esta perspectiva. Por ejemplo, buscando la conexión con otros grupos de deliberación, con los proyectos experimentales, etc.”

DFG6 también ha comentado que “el objetivo de esta presentación ha sido explicar el proyecto de Etorkizuna Eraikiz, y situar el think tank dentro de él. Pero, existen otros tres grupos deliberativos como este. Otros 3 think tanks. Está el de green recovery, el de la nueva cultura política y el de los cuidados. Estos 4 grupos responden a los ejes estratégicos que ha establecido la Diputación para esta legislatura.” Después de su intervención da las gracias y le cede la palabra al Director de los Proyectos Estratégicos.

El Director de los Proyectos Estratégicos da las gracias a DFG6 por su intervención y añade que “le voy a dar la palabra a ECO20. ECO20 es un investigador que viene de la Universidad de Mondragón, y ha trabajado en la definición del sentido del trabajo. Le cedo la palabra para que explique algunos de los conceptos que vamos a utilizar durante el proceso.”

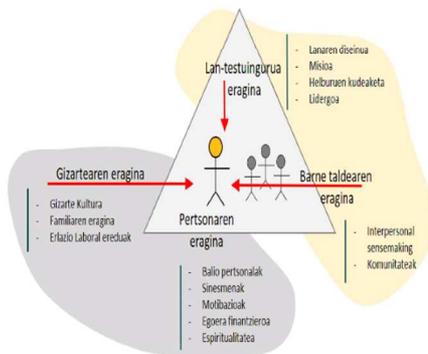
Toma la palabra ECO20. Según ECO20 “en la sesión de hoy quiero explicar algunos conceptos que están alrededor del sentido del trabajo. El objetivo de esta presentación es presentar una posible definición del sentido del trabajo. Una definición podría ser la que dan Pratt y Ashforth. Es decir, cómo un individuo interpreta que significa su trabajo,

y que rol tiene su trabajo en el contexto de su vida. Se trata de una definición que puede parecer abstracta, que no es fácil comprender. Con los ejemplos se ve mejor.”

Según ECO20, “se pueden dar diferentes sentidos al trabajo, como opresión, como un goce, como una oportunidad para crecer, un tema central en la vida, etc. Se pueden dar muchos ejemplos. Está claro que cada persona le da un sentido u otro de acuerdo a su contexto vital. Pero, ¿por qué? Es decir, hay un montón de preguntas relacionadas al tema. ¿Qué es lo que incide en el sentido del trabajo? ¿Cómo influye el sentido del trabajo en las personas? Aunque hay muchos investigadores estudiando este tema, es un tema que tiene poco recorrido académico. Se puede decir que es un tema poco estudiado.”

Lanaren zentzuaren “iturriak”

- Antolakuntzaren ikuspuntu batetik ikusita, lau aldagai multzo desberdin (Rosso, Dekas, eta Wrzesniewski, 2010).
 - Antolakuntzako aldagaiak (horiz).
 - Gizarte eta pertsonekin erlazionaturiko aldagaiak (grisez).



Langileen %70ak adierazten du Lanaren Zentzua lanean sortu eta/edo definitzen dela (Dhingra, Samo, Schaninger, & Schrimper, 2021).



Según ECO20, “hay que preguntarse que condiciona el sentido del trabajo. Por una parte, hay unos condicionantes internos a las empresas. Por ejemplo, la misión de la empresa, el diseño del trabajo, el liderazgo en el trabajo, la gestión de objetivos, las personas que trabajan en la empresa, etc. Por otra parte, hay condicionantes externos a la empresa. Estas pueden ser condicionantes de carácter social o individual. Las de carácter social pueden ser la influencia familiar, la cultura de la sociedad, los modelos de relación laboral, etc. En el plano personal, los condicionantes pueden ser los valores personales,

las creencias, la espiritualidad, las motivaciones, etc. No es una lista cerrada, sino que está abierta, en las cuales se pueden incorporar nuevos elementos.”

ECO20 ha añadido que “de acuerdo a un estudio de la consultora McKinsey, que es un estudio que se hizo con 1800 personas, los condicionantes más importantes son las que son internas a la empresa. Es decir, el contexto del trabajo y el grupo de trabajo. Es decir, la parte amarilla es más influyente en el sentido del trabajo que la parte gris.”

ECO20 también ha comentado sobre la importancia del sentido del trabajo. Es decir, “¿por qué es importante el sentido del trabajo? El sentido del trabajo está cambiando, y eso está teniendo implicaciones en las motivaciones del que trabaja. También está afectando en la rendición del trabajo. Y en última instancia está afectando en el bienestar de las personas. Hay muchos estudios que estudian este tema del sentido del trabajo desde diversas perspectivas. Por ejemplo, el estudio de Mckinsey muestra que el sentido del trabajo tiene unas implicaciones múltiples y profundas. Pero, aun así, estas son unas cuestiones que en septiembre se verán mejor.”

ECO20 también ha comentado que “la experimentación se va a hacer en el contexto de las empresas. Esta experimentación con las empresas va a tener un tiempo de dos años. En el primer año se desarrollará la experimentación. En el segundo se hará una reflexión sobre la escalabilidad del proyecto en el territorio.” Según ECO20, “esto es para que os hagáis una idea del proyecto, pero en septiembre vamos a profundizar en el proyecto.” ECO20 da las gracias y le cede la palabra al Director de los Proyectos Estratégicos.

El Director de los Proyectos Estratégicos da las gracias a ECO20 y ratifica lo que ha comentado ECO20, que “la presentación de hoy tiene el objetivo de presentar un marco general del proyecto. Vamos a tener más de 8 sesiones en las cuales se va profundizar en el proyecto.” A continuación, el Director de los Proyectos Estratégicos le cede la palabra a DFG5.

DFG5 ha comentado que “estos últimos 4 años han estado trabajando con las agencias de desarrollo para implantar los proyectos experimentales en las empresas. Hace 4 años

veíamos que había una diferencia entre las empresas pequeñas y grandes en cuanto al tema de la digitalización. Y pensábamos en aquel entonces que había que hacer algo para ayudar a las empresas pequeñas. En ese tiempo se hablaba más de la industria 4.0 que de la transformación digital o digitalización. Cómo implantar la digitalización, o cómo ayudarles en el camino, en esas empresas pequeñas. Usamos el laboratorio de Etorrizuna Eraikiz, que junto al trabajo de las agencias de desarrollo era la forma de llegar a las pequeñas empresas. Las agencias de desarrollo nos ayudan a llegar a las empresas.” DFG5 ha comentado que en ese tiempo “se hizo una reflexión con 400 empresas para conocer cómo estaban esas empresas con el tema de la digitalización. Cada agencia de desarrollo trabajaba con 4-5 empresas al año, en el tema de la industria 4.0, con el objetivo de definirlo, y en algunos casos, ponerlo en práctica.”

DFG5 ha comentado también que “durante el proceso se tuvieron que definir los roles. En el proyecto también se han ido incorporando otros actores como los centros de Formación Profesional, centros tecnológicos, etc. También hemos hablado con Innobasque para que participe en estos proyectos. Después de que ya han pasado 3 años, hemos pedido un feedback a las agencias de desarrollo. Y también a las empresas. En general la valoración ha sido positiva por parte de las agencias y de las empresas. A algunas empresas les han ayudado a poner en práctica algunas iniciativas. O, por los menos, les ha ayudado a ponerlos en práctica más rápido. Y en las agencias las valoraciones son muy buenas. Aun así, nos han dicho que había que reforzar el programa. Había que ampliar la cantidad de empresas que participan en el proyecto. También han comentado que se necesitan más medios y más horas de dedicación a las empresas. Nos han dicho que tiene que haber alicientes para acelerar la implantación de los proyectos. Después de estar con las agencias de desarrollo, en el marco de la gobernanza colaborativa, este año hemos decidido cambiar radicalmente el programa. Hemos reforzado el programa. Antes era un programa de 200.000 euros. Actualmente es un programa de 650.000 euros. Es decir, hemos reforzado el programa. Las agencias de desarrollo van a mantener su rol. Pero, van a tener mayores oportunidades para ejercer de asesores. Queremos seguir trabajando con los centros de Formación Profesional. Pero, también hay otros actores con los que queremos trabajar, como los Start ups. Y también queremos meter estos en el proceso.”

DFG5 ha añadido que *“nuestra idea para este año es que las agencias de desarrollo elijan entre 10 y 15 empresas, para que estas desarrollen una sensibilidad con el tema de la digitalización. Y es que hemos pasado de la Industria 4.0 a la transformación digital. Es un concepto que engloba mejor la realidad transformadora, ya que no solo se enfoca en la aplicación tecnológica, sino también en cuestiones como la organización. Con las 10 agencias de desarrollo se quiere sensibilizar entre 100 y 150 empresas. De esas 150 empresas, con 70 vamos a desarrollar un plan de digitalización, sin profundizar, pero un plan que estará en relación con el core business de la empresa. Un plan de digitalización general, sin profundizar mucho. Y de esas 70 en 40 las agencias de desarrollo van a desarrollar un proyecto. Tanto en el plano cualitativo como en el cuantitativo. Y, si hay unas ganancias rápidas, se pondrá en marcha rápidamente.”*

DFG5 ha recordado algunos de los puntos más importantes de su intervención. Según DFG5 han sido que *“hemos pasado de 200.000 euros a 600.000. Por otra parte, se está utilizando el concepto transformación digital en vez de la Industria 4.0. Y este proyecto lo hemos desarrollado con las agencias de desarrollo, en el marco del laboratorio de Etorkizuna Eraikiz y la gobernanza colaborativa.”* DFG5 termina su intervención y le cede la palabra al Director de los Proyectos Estratégicos.

El Director de los Proyectos Estratégicos repasa lo que han explicado hoy los ponentes. Según el Director de los Proyectos Estratégicos, *“DFG6 ha hecho una presentación general del proyecto. Un dibujo general de Etorkizuna Eraikiz. ECO20 ha explicado las nociones en torno al sentido del trabajo. DFG5 ha comentado lo que han estado trabajando en el laboratorio: la Industria 4.0, la transformación digital, etc.”* Para cerrar el bloque el Director de los Proyectos Estratégicos le cede la palabra a la Dinamizadora de Orkestra.

Interviene la Dinamizadora de Orkestra y da las gracias al Director de los Proyectos Estratégicos y a todos los participantes. Según la Dinamizadora de Orkestra, *“el equipo de Orkestra estará en la tarea de la facilitación. Algunas veces estaremos recogiendo conceptos. Hoy quiero compartir algunas reflexiones. La primera es que hay que*

compartir algunas definiciones de los conceptos que se van a utilizar durante todo el proceso. Por ello expondremos las definiciones de tres conceptos que suelen ser muy recurrentes: la gobernanza colaborativa, la complejidad y la visión sistémica. Estos conceptos están en el eje de lo que queremos hacer.”

La Dinamizadora de Orkestra ha argumentado que “en Etorkizuna Eraikiz por gobernanza colaborativa, tomando la definición del Responsable de Estrategia e Investigación, se entiende la relación entre las entidades públicas, la ciudadanía y la sociedad civil, y esta tiene tres grandes pilares: comunicación, compartir valores y participar en la acción conjuntamente. Y la gobernanza colaborativa es uno de los objetivos de este think tank. Es decir, ir construyendo la gobernanza colaborativa entre todos. También es muy importante participar en la acción colectivamente. Es un think tanks, pero no solo vamos a reflexionar, sino que intentaremos construir relaciones con la acción.”

Por otra parte, la Dinamizadora de Orkestra también ha definido el concepto de la complejidad. Según la Dinamizadora de Orkestra, “participamos una diversidad de actores, con diferentes interpretaciones sobre la situación, y es por ello que se necesita una colaboración entre todos. Los problemas que tenemos no pueden ser solucionados por un solo actor, se necesita la colaboración entre actores. Es esta la justificación para la colaboración entre actores.” La Dinamizadora de Orkestra también ha añadido que “por otra parte está el concepto de la visión sistémica. Tal y como ha mencionado antes DFG6, somos parte de un sistema. Es decir, los actores que estamos aquí somos parte de un sistema: la Diputación, las universidades, las empresas, las agencias de desarrollo, Adegí, la Cámara de Comercio, etc. Todos los actores tenemos un sitio en el sistema. Y aunque cada actor es autónomo cuando decide, lo que haga cada uno tiene impacto en el otro. Y es por ello que se tienen que comprender estas relaciones entre actores.”

La Dinamizadora de Orkestra resume que “estos conceptos que se han explicado ahora, el de la complejidad, la gobernanza colaborativa y el pensamiento sistémico, van a ser muy importantes en el proceso. Todo ello para que mejore el proceso de entendernos mejor. Y, por último, argumentar también que el Think Tank utiliza como metodología

de trabajo la investigación-acción. Eso quiere decir que en el Think Tank vamos a intentar combinar el conocimiento y la práctica. Con lo que hemos visto hoy, podéis imaginar qué tipo de acciones se van a desarrollar. Por una parte, está la experimentación. Algunas empresas van a estar probando y experimentando, y aprenderemos de esa experiencia. Por otra parte, y esto viendo más a futuro, está la capilaridad o ampliación de los proyectos. Antes DFG5 nos ha explicado cómo se está trabajando en esto con la Industria 4.0 o la transformación digital. Quién sabe si en el futuro se van a desarrollar proyectos así relacionados con el sentido del trabajo. Es decir, llevar este concepto o este tema a las empresas. Por último, quisiera explicar que vamos a estar trabajando tres tipos de conocimientos. Por una parte, está el conocimiento que está basado en la experiencia. Este conocimiento se va a recoger de los proyectos experimentales. Pero, también está el conocimiento que traiga cada uno de los actores de su propia experiencia en su organización. Y queremos aprender de ahí. Por otra parte, también está el conocimiento de los expertos. Queremos traer a expertos en las temáticas que vamos a trabajar. Por último, también queremos trabajar el conocimiento metodológico. Es decir, cómo hacer la trayectoria entre la acción y el pensamiento.

La Dinamizadora de Orkestra ha concluido su intervención presentando al integrante de Orkestra que recoge las anotaciones de la reunión. Por otra parte, la Dinamizadora de Orkestra ha recordado que *“en la página web están recogidas las memorias y los documentos de trabajo de las reuniones.”* Da las gracias y cede la palabra al Director de los Proyectos Estratégicos.

Toma la palabra el Director de los Proyectos Estratégicos y añade que *“estamos tranquilos, porque estos conceptos los vamos a trabajar durante los siguientes meses.”* El Director de los Proyectos Estratégicos concluye la primera parte de la sesión, que ha consistido en la presentación del marco general del Think Tank y de Etorikizuna Eraikiz.

5. Dinámica de presentación de participantes y de ideación expectativas

El Director de los Proyectos Estratégicos ha añadido que *“esta segunda parte va a ser más dinámica y participativa. Me gustaría que en los siguientes minutos cada participante se presentase: quienes somos, de dónde venimos, etc. También me gustaría contrastar si existía un conocimiento previo de este proyecto, o por lo menos de Etorkizuna Eraikiz. Y en caso afirmativo, qué apartado de Etorkizuna Eraikiz conocíais. Qué vertiente conocíais. Qué parte os ha hecho desconocida. También me gustaría saber qué esperáis del proceso que os hemos invitado a participar. Qué esperáis de este grupo de deliberación vinculado al sentido del trabajo. Además, sería interesante saber qué aportación creéis que podéis hacer al proyecto. Muchas gracias.”*

El Director de los Proyectos Estratégicos añade que irá preguntando a cada participante por las preguntas que ha mencionado anteriormente. A continuación, cada participante interviene a título individual:

DFG2 da las gracias al Director de los Proyectos Estratégicos y saluda a todos los participantes. DFG2 añade que *“yo participo en el gabinete del Diputado general. Con Etorkizuna Eraikiz se quiere impulsar una nueva forma de hacer política. Nosotros subrayamos la importancia no sólo del qué, sino del cómo. Es decir, como se hacen las cosas. En nuestra sociedad muchas veces se pone en valor el qué. Es decir, las inversiones, o el capital físico. Pero, no el cómo. Nosotros queremos poner en valor el cómo se hacen las cosas. A nosotros nos toca trabajar cómo se hacen las cosas. Además, el cómo es una fuerza de nuestro territorio, y también de nuestro pueblo. Y este modo de hacer nuestro es trabajando colaborativamente. Esto ha sido así históricamente, pero es una cuestión que se está debilitando. Y es por ello que la Diputación quiere hacer un esfuerzo especial en este tema. Además, esta es una cuestión que el Diputado general ha recalado múltiples veces. Resumiendo, nosotros tratamos de impulsar la gobernanza colaborativa. Muchas gracias”*

DFG7: *“Yo participo en la dirección de innovación que dirige DFG5. Dentro del espacio del laboratorio de desarrollo territorial hemos trabajado fundamentalmente la colaboración con las agencias de desarrollo para acercarnos a las pequeñas empresas. Cuando estás dentro de este tipo de proyectos, más o menos conoces los demás proyectos. El futuro no se concreta sólo, alguien debe hacerlo. Además, hay que abrirse a la sociedad. Aun así, esta es la primera vez que me sumo a este grupo de trabajo. Sobre el tema que vamos a trabajar quisiera decir que en nuestra generación no nos planteábamos el sentido del trabajo. Pero nuestros hijos lo plantean de distinta forma. Creo que es un tema muy relevante. Es un tema de una complejidad importante. Muchas gracias.”*

DFG3: *“Yo trabajo en el Departamento de Promoción Económica. De nuestro Departamento se ha fomentado una forma de empresa. Un tipo de empresa que pone a la persona en el centro. Y si unimos la empresa y el empleado, tenemos el trabajo, el empleo. Nosotros creemos que se debe impulsar el desarrollo de las personas, y para ello necesitamos que el empleo sea de calidad. Es decir, hay que impulsar que se desarrolle como empleado, como persona, y también en el plano social. El tema del empleo es fundamental para nosotros. Tenemos que trabajar en esta dirección. Aun así, tenemos que adecuarnos al presente, y también al futuro. En este proceso creo que debemos adelantarnos a los retos que se nos presentan. Además, se debería ofrecer una propuesta a la ciudadanía y a la sociedad. Y en relación a lo que ha dicho el Director de los Proyectos Estratégicos, nosotros queremos que se nos dé un espacio para la acción, para participar y para colaborar. Por otra parte, creo que nosotros podemos aportar experiencia y compromiso. Muchas gracias.”*

ECO7: *“Yo vengo de Asle. He participado en el think tank durante este último año, y también en el primer think tank que se formó en Etorbizuna Eraikiz. Yo creo que somos un ejemplo en Guipúzcoa. La gobernanza colaborativa es real en Guipúzcoa. Aquí se está colaborando entre diferentes agentes, como las universidades, Diputación, empresas, agencias de desarrollo, etc. Estamos sacando un proyecto que pone a la persona en el centro. En relación a lo que ha preguntado el Director de los Proyectos Estratégicos, yo creo que podemos aportar conocimiento teórico. Creo que además podemos poner la*

experiencia de las empresas. El objetivo es poner en práctica este valor teórico. Hay que seguir practicando. Muchas gracias.”



ECO5: “Yo también participé en la fase anterior, y ha sido una experiencia enriquecedora. El proceso fue muy interesante. Yo creía que no debíamos quedar en la teoría, sino que debíamos pasar a la práctica. Esta es la segunda parte del proceso. Yo creo que es muy interesante compartir espacio con distintas organizaciones. Esto es la gobernanza colaborativa. Y la Diputación apuesta por este modelo. Nosotros, desde la Cámara de Comercio, tratamos de apoyar a las empresas en su relación con las personas, situando a la persona como eje fundamental de la empresa. Cuando hablamos del sentido del trabajo hay que partir de las personas. Nosotros, desde la Cámara, podemos aportar la experiencia, ya que hemos trabajado con diferentes empresas. Pero, hay que situar la persona en el centro. Hemos estado trabajando siempre con esa filosofía. Tenemos experiencia en esta parte práctica. Es decir, podemos aportar un acercamiento entre la teoría y la práctica, o entre la teoría y el mundo real de la empresa. Muchas gracias.”

ECO2: “Muchas gracias, para mí es un honor participar en este proceso. Para nosotros es muy importante estar aquí, porque desde Adegí estamos buscando la transformación cultural de las empresas. Las empresas tienen unos retos enormes ante esta incertidumbre. La cuestión es cómo hacer que las empresas sean más atractivas, que la gente joven trabaje a gusto. Nosotros trabajamos sobre cuestiones intangibles, como la cultura, pero que incide de una manera fuerte en la empresa. El objetivo es que las

empresas sean competitivas. En este sentido creo que el sentido del trabajo es un temazo. Hay que generar valor competidor para generar una sociedad mejor. Yo me siento totalmente alineada con el tema de hoy. En cuanto a qué podemos aportar, yo creo que el compromiso. También una serie de valores y un toque de diversión. Creo que pido al proceso que nos conozcamos, divirtamos, ilusionamos, etc. Sacar algo del proceso. Muchas gracias.”

ECO18: “Nosotros también participamos en el anterior ciclo. Desde la universidad estamos totalmente de acuerdo con el tema de este proyecto. Yo creo que de nuestra parte tenemos la capacidad de crear talento y socializarlo. También la capacidad de crear conocimiento avanzado y socializarlo. Por nuestra parte queremos compartir estas capacidades con el grupo.”

El Director de los Proyectos Estratégicos interviene para dar las gracias a todas las presentaciones de los participantes que ya han participado en el anterior proceso, y le cede la palabra a los participantes que se integran en el proceso:

ECO22: “Muchas gracias por la invitación. Yo vengo de la escuela de ingenieros de Tecnun. Soy ingeniero, pero también soy doctor en filosofía. Y me encargo de las asignaturas de humanidades que se imparten, y me propusieron participar en esta iniciativa y acepté. Me pareció muy interesante que en el proceso participara gente de diferentes ámbitos, de la empresa, de la universidad. En verdad no sé cómo puedo aportar, ya que soy muy teórico. Mi propósito inicial es ver, oír y aprender. En realidad, vengo a aprender. También iré comentando algo. Yo creo que la mayor parte de los problemas que las personas tienen que resolver no tienen una dimensión técnica, sino una dimensión más humana. Creo que va a ser muy interesante, y el conocimiento aquí generado también me valdrá para incorporar en las asignaturas. Está la relación entre la técnica y el humanismo. También la gestión de personas. Muchas gracias por la invitación.”

ECO21: “Muchas gracias por la invitación. En verdad soy un veterano en Etorikizuna Eraikiz. Aun así, no he participado en el think tank. Yo creo que Etorikizuna Eraikiz es un

modelo para exportar. Un modelo colaborativo y participativo. Es algo para estar orgullosos. El sentido del trabajo es un tema muy interesante. La presentación de ECO20 ha sido muy interesante. Esta propuesta le da sentido al trabajo de la Formación Profesional. Yo creo que vamos a aprender mucho. Yo creo que también hay que mencionar el sentido del aprendizaje. En cuanto a nuestra aportación, yo creo que podemos aportar talento, experiencia, conocimiento, y también capilaridad. Los institutos de Formación Profesional están presentes en todas las comarcas, y es por ello que tenemos la capacidad de llegar a todo el territorio. Muchas gracias.”

ECO23: “Yo vengo de Bidasoa activa, la agencia de desarrollo de Bidasoa. He estado trabajando en un proyecto de Irún con diferentes agentes del territorio. Esto del think tank es nuevo para mí. En un principio quiero situarme. Pero, como se ha dicho en otra intervención, el sentido del trabajo es un temazo. El sentido del trabajo es sustancial para la competitividad de las empresas. Guipúzcoa es un territorio con pocas desigualdades. Yo creo que es una cuestión que no tenemos que olvidar. No debemos dejar atrás personas de otros perfiles. En cuanto a las aportaciones, ¿qué podemos aportar? Yo creo que podemos aportar 20 años de relación con diferentes actores. Es una misma realidad desde distintas perspectivas. Estoy con ganas de trabajar. Gracias por la invitación.”

ECO24: “Gracias por la invitación y buenas tardes. Yo vengo de Iraurgi. Como otras personas, es la primera vez que participo en este tipo de think tanks. Así que vengo desde la humildad. Nosotros en Iraurgi trabajamos con el marco metodológico de Etorikizuna Eraikiz. Trabajamos en el tema del desarrollo territorial. También en el tema de la digitalización. Tenemos práctica en la metodología de la investigación-acción. Es una metodología a la que estamos acostumbrados. En cuanto a qué podemos aportar, en Urola Medio llevamos más de 15 años trabajando con empresas, ayuntamientos, escuelas, etc. en un modelo de gobernanza colaborativa. La gobernanza colaborativa es muy compleja. Exige una visión sistémica. También exige compromiso para dar respuestas a los retos que se plantean. Llevamos trabajando con diferentes empresas de tamaños y sectores diferentes, para poder ayudarles a responder retos que pueden ser comunes. También llevamos trabajando en relación con el empleo con diferentes actores. Se ha buscado la implicación de institutos, ayuntamientos, empresas, etc. Yo

creo que lo que hemos estado trabajando y debatiendo con todos estos actores concuerda con la temática de hoy. Una de las preocupaciones que recibimos es que las empresas no reciben el talento y las aptitudes necesarias, y esto está íntimamente relacionado con el sentido del trabajo. Podemos aportar la visión de la comarca. También aportar lo que quieren y necesitan las empresas. También impulsar proyectos pilotos para aplicarlos. Muchas gracias por la invitación. Estoy con ganas de trabajar y aprender.”

ECO25: “Muchas gracias por la invitación, y buenas tardes a todos. Probablemente soy el que lleve más años en las agencias de desarrollo de Euskadi. Yo creo que la vida se repite. Me recuerda como hace más de 20 años discutíamos qué podíamos hacer por el empleo. Había como un 25 por ciento de desempleo en aquel entonces. Discutimos y debatimos que se podía hacer para mejorar la relación entre las empresas y los desempleados. La primera sensación después de las presentaciones ha sido de vértigo. Me parece que seré de los que menos podrá decir y más escuchar y recibir. Aun así, las agencias de desarrollo podemos aportar información de las empresas, ya que hemos estado recogiendo información de las empresas, de las personas. También podemos aportar alguna reflexión sobre la relación entre el modelo económico del territorio y la generación de empleo, más allá de hablar sobre el nuevo sentimiento del trabajo. Quisiera agradecerlos por la invitación.”

6. Cierre de sesión

El Director de los Proyectos Estratégicos agradece a todos los participantes por sus intervenciones. Añade que *“nos vamos a juntar aproximadamente cada mes. Vamos a empezar en septiembre. Van a ser aproximadamente 8 sesiones como estas hasta el junio que viene.”* Para concluir con la sesión el Director de los Proyectos Estratégicos le cede la palabra al Diputado de Promoción Económica.

Interviene el Diputado de Promoción Económica para *“agradecer a todos los participantes por sus intervenciones y por participar en este proceso de aprendizaje. Yo*

creo que será un proceso donde combinaremos aspectos de mayor abstracción con otras más terrenales. Aun así, será importante no perder el objetivo. Es decir, a donde vamos: la competitividad del territorio y la competitividad de nuestras empresas. Muchas gracias a todos.”

7. Anexos

a. Presentación utilizada durante la sesión



Grupo de Deliberación sobre el Trabajo del Futuro
23/06/2021

Lo que vamos a tratar en la sesión de hoy

- **Introducción y ubicación del nuevo ciclo 2021-2023.** Jabier Larrañaga
- **Presentación del grupo de deliberación:** un intento de comprender la complejidad y trabajar el enfoque sistémico. Unai Andueza
 - Marco general (Etorkizuna Eraikiz). Sebas Zurutuza
 - El sentido del trabajo (concepto básico para la experimentación). Unai Elorza
 - Gobernanza colaborativa en el ecosistema (laboratorio de desarrollo territorial). Jon Gurrutxaga
 - Metodología participativa orientada a la acción (investigación acción). Miren Larrea
- **Sesión plenaria.** Papel de cada participante en el proceso propuesto. Unai Andueza
- **Cierre** e invitación al seguimiento. Jabier Larrañaga

Qué hemos hecho desde junio de 2020

- **Mayo 2020-2021:** analizamos las tendencias en torno al trabajo del futuro y seleccionamos el sentido del trabajo como eje que puede ser transformador
- **Mayo 2021:** pusimos en marcha un proyecto experimental sobre el sentido del trabajo



¿Qué queremos hacer en el periodo 2021-2023?

- Aprenderemos de la **experimentación**, centrándonos en el sentido del trabajo
- Impulsaremos la **gobernanza colaborativa** en el ecosistema de las políticas de la DFG

El **objetivo final** de todo esto es: **Ayudar a las empresas guipuzcoanas a anticiparse a los retos del trabajo del futuro**, poniendo a su disposición las herramientas adecuadas de manera eficaz.

Todos los documentos están disponibles en la siguiente página web:
<https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/etorkizunaeraikiz/entzun/think-tank>

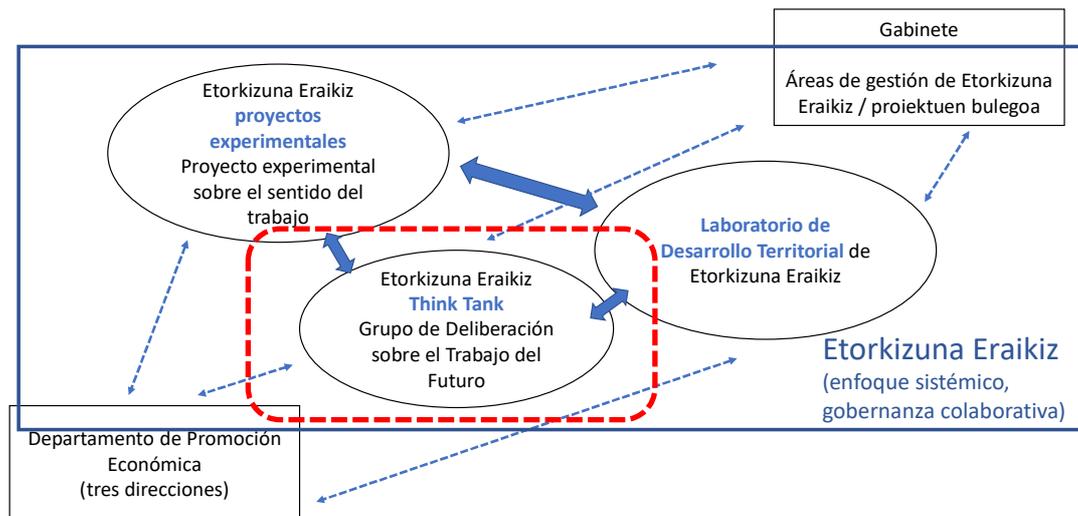


- **Actividad del grupo de deliberación: un intento de comprender la complejidad y trabajar el enfoque sistémico. Unai Andueza**
 - Marco general (Etorrizuna Eraikiz). Sebas Zurutuza
 - El sentido del trabajo (concepto básico para la experimentación). Unai Elorza
 - Gobernanza colaborativa en el ecosistema (laboratorio para el desarrollo territorial). Jon Gurrutxaga
 - Metodología participativa orientada a la acción (investigación acción). Miren Larrea

Grupo de deliberación: ¿quién, para qué, por qué?

- **¿Quiénes formamos el equipo de deliberación?** empresas, agentes intermedios (Adegi, Asle, cámara de comercio, agencias de desarrollo comarcal, formación profesional), miembros del sistema de conocimiento (universidades) y responsables de la DFG (Departamento de Promoción Económica y Gabinete del Diputado General). En el futuro pueden incorporarse también otros agentes mencionados en el proceso de deliberación anterior
- **¿Para qué nos reuniremos?** Aprender conjuntamente del proyecto experimental, de las personas expertas y de la experiencia de las personas participantes para desarrollar las políticas del futuro en el marco de la gobernanza colaborativa
- **¿Por qué se ha formado este grupo?** Porque la misión del Think tank es *“cogenerar conocimiento transferible y aplicable, a través de una gobernanza colaborativa, para incorporar nuevas agendas y culturas políticas que modernicen el ecosistema de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa (actores, contenidos y procesos)”*. Y los que aquí nos hemos reunido **somos un ecosistema de políticas** en torno al trabajo del futuro de la DFG

Este grupo de deliberación en el marco de la Etorkizuna Eraikiz



Funciones de cada espacio

- **Departamento de Promoción Económica:** liderará el grupo de deliberación, llevando la reflexión allí realizada al proyecto experimental y al laboratorio de desarrollo territorial en el futuro
 - **Etorkizuna Eraikiz:** sus responsables ayudarán a elaborar la nueva cultura política que se quiere trabajar en el think tank de forma horizontal (en todos los grupos de deliberación)
 - **Laboratorio de desarrollo territorial:** en el futuro puede ayudar a integrar nuevos proyectos de trabajo en el territorio y orientarlos a las empresas
 - **Proyecto experimental:** será un espacio para aprender a abordar el sentido del trabajo en las empresas, desarrollando herramientas para ello
- **Grupo de deliberación:** recogerá los aprendizajes del proyecto experimental y las bases de la nueva cultura política y, a través de la deliberación, reflexionará sobre las estrategias para incorporar este conocimiento a las empresas en el futuro

Composición del grupo de deliberación



- Actividad del grupo de deliberación: un intento de comprender la complejidad y trabajar el enfoque sistémico. Unai Andueza
 - Marco general (Etorkizuna Eraikiz). Sebas Zurutuza
 - El sentido del trabajo (concepto básico para la experimentación). Unai Elorza
 - Gobernanza colaborativa en el ecosistema (laboratorio de desarrollo territorial). Jon Gurrutxaga
 - Metodología participativa orientada a la acción (investigación acción). Miren Larrea



En Gipuzkoa Taldean:

- Etorbizuna Eraikiz Think Tank, compuesto por cuatro grupos de debate
- Mesa política para establecer los retos del Territorio para la próxima década
- 17 proyectos relacionados con la gobernanza colaborativa, el desarrollo comunitario, etc. + 10 proyectos para el fortalecimiento de los modelos de gobernanza regionales
- Presupuestos abiertos: 1,2 millones para proyectos seleccionados por la ciudadanía
- Proyecto Ekinez Ikasi y Laboratorio de Desarrollo Territorial



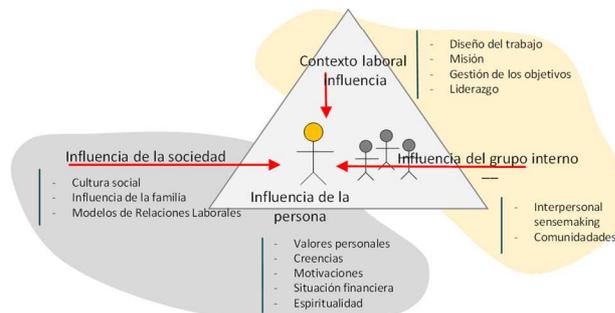
- Actividad del grupo de deliberación: un intento de comprender la complejidad y trabajar el enfoque sistémico. Unai Andueza
 - Marco general (Etorbizuna Eraikiz). Sebas Zurutuza
 - El sentido del trabajo (concepto básico para la experimentación). Unai Elorza
 - Gobernanza colaborativa en el ecosistema (laboratorio de desarrollo territorial). Jon Gurrutxaga
 - Metodología participativa orientada a la acción (investigación acción). Miren Larrea

El sentido del trabajo: ¿qué es?

- Definición (Pratt y Ashforth, 2003):
 - La interpretación de un individuo sobre qué significa su trabajo o cuál es el rol del mismo en el contexto de su vida.
- Diferentes tipos de sentido:
 - “el trabajo es un pago”, “es una opresión”
 - “el trabajo es un deber desagradable”,
 - “el trabajo es una oportunidad para desarrollar y crecer personalmente”
 - “el trabajo es un tema central en mi vida”
 - “el trabajo es una llamada”, etc.
- En el contexto empresarial ...
 - ¿Qué influye en el sentido del trabajo?
 - ¿Cómo mantienen las personas un sentido del trabajo u otro en el contexto empresarial?
 - En las profesiones del futuro... ¿Cuál es el valor del trabajo? ¿Cómo viven las personas el trabajo? ¿Qué sentido le dan?
 - ¿Cuál es la influencia del sentido del trabajo en las personas, en las empresas y en la sociedad?

Las “fuentes” del sentido del trabajo

- Desde un punto de vista organizativo, cuatro grupos de variables diferentes (Rosso, Dekas, y Wrzñewski, 2010).
 - Variables organizativas (en amarillo).
 - Variables relacionadas con la sociedad y las personas (en gris).

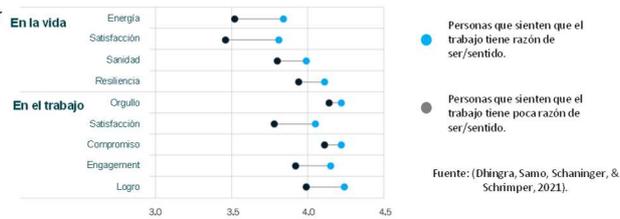


El 70 % de la plantilla manifiesta que el Sentido del Trabajo nace y/o se define en el trabajo (Dhingra, Samo, Schaninger, & Schrimper, 2021).

Resultados del sentido del trabajo

- La investigación ha demostrado que el sentido del trabajo influye directamente ...
 - En los comportamientos y la motivación de las personas (Hackman & Oldham, 1976).
 - En el rendimiento personal (Hackman & Oldham, 1980).
 - En el absentismo (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997).
 - En el bienestar de las personas (Khan, 2007).

- Por ejemplo, algunos resultados en



- Actividad del grupo de deliberación: un intento de comprender la complejidad y trabajar el enfoque sistémico. Unai Andueza
 - Marco general (Etorkizuna Eraikiz). Sebas Zurutuza
 - El sentido del trabajo (concepto básico para la experimentación). Unai Elorza
 - Gobernanza colaborativa en el ecosistema (laboratorio de desarrollo territorial). Jon Gurrutxaga
 - Metodología participativa orientada a la acción (investigación acción). Miren Larrea

Laboratorio de desarrollo territorial

Gobernanza multinivel

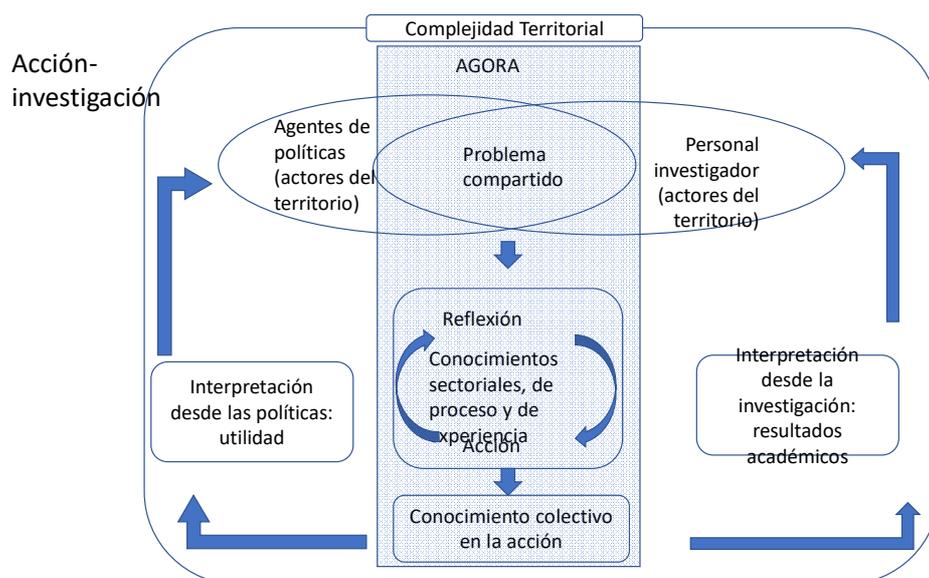


- Actividad del grupo de deliberación: un intento de comprender la complejidad y trabajar el enfoque sistémico. Unai Andueza
 - Marco general (Etorkizuna Eraikiz). Sebas Zurutuza
 - El sentido del trabajo (concepto básico para la experimentación). Unai Elorza
 - Gobernanza colaborativa en el ecosistema (laboratorio de desarrollo territorial). Jon Gurrutxaga
 - Metodología participativa orientada a la acción (investigación acción). Miren Larrea

Bases metodológicas del grupo de deliberación: gobernanza colaborativa, complejidad y enfoque sistémico

Etorkizuna Eraikiz Think Tank busca el desarrollo de una nueva cultura política en todos sus grupos de deliberación. Dentro de esta cultura política quiere trabajar los siguientes tres conceptos:

- Quando hablamos de **gobernanza colaborativa** en el seno de Etorkizuna Eraikiz, nos referimos a la relación entre las instituciones públicas, la ciudadanía y la sociedad organizada, que tiene tres pilares principales: la comunicación, el intercambio de valores y la acción conjunta (Xabier Barandiaran, Arantzazulab, 25 de marzo de 2021)
- Complejidad** (en el desarrollo territorial). Se trata de una situación en la que (a) participan diferentes agentes, (b) estos agentes son autónomos pero interdependientes, (c) pueden tener visiones diferentes sobre los problemas del territorio y las soluciones a esos problemas y (d) nadie tiene jerarquía alguna para establecer cómo debe ser la actuación de todos. En estos casos las vías son el diálogo y la colaboración (Karlsen y Larrea, 2014)
- Enfoque sistémico**. Los problemas complejos no podemos comprenderlos en sí mismos, aislados del sistema que forman. Lo que ocurre en un espacio afecta a lo que ocurre en los otros espacios, de unas maneras que no son fáciles de ver a menudo. El desarrollo del enfoque sistémico supone tratar de entender estos vínculos, mediante la investigación en profundidad, el análisis multiactor, la acción experimental y el aprendizaje basado en la experiencia (Burns, 2007)



Sesión plenaria

- Breve presentación personal
- ¿Cuál es mi experiencia (si es que la tengo) en el marco que se ha explicado?
- ¿Qué le pediría a este proceso?
- ¿Qué puedo aportar al proceso?



Evaluación



b. Documento de trabajo Nº 11

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: — Documento de trabajo nº11
(24 de junio de 2021)

Presentación de la fase de deliberación 2021-2023: bases para desarrollar la
experimentación sobre el sentido del trabajo y ganar escala

El documento de trabajo anterior cerró el trabajo de un año del grupo de deliberación y este documento abre el nuevo periodo 2021-2023. Esta fase comenzará en junio de 2021 y finalizará con la legislatura. Este documento de trabajo se basa en la sesión celebrada en junio de 2021, en la que el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa invitó a un nuevo grupo de trabajo a participar en este proceso de deliberación. Algunos de los miembros de este grupo de trabajo ya participaron en la fase anterior, otros eran nuevos. Este documento recoge las bases de la propuesta realizada a los mismos.

Bases del proceso de deliberación para el periodo 2021-2023a) La nueva fase responde al trabajo realizado en la fase 2020-2021

La siguiente imagen recoge los ejes trabajados en la fase anterior y lo aprendido en la deliberación sobre los mismos se coge como base para la definición de la nueva fase. Las explicaciones de los ejes recogidos en la imagen están recogidas en los documentos de trabajo anteriores.

1. Imagen. Ejes de la deliberación de la fase 2020-2021



b) Objetivos para la nueva fase

El objetivo final de la deliberación se ha definido de la siguiente manera: Ayudar a las empresas guipuzcoanas a anticiparse a los retos del trabajo del futuro, poniendo a su disposición las herramientas adecuadas de manera eficaz.

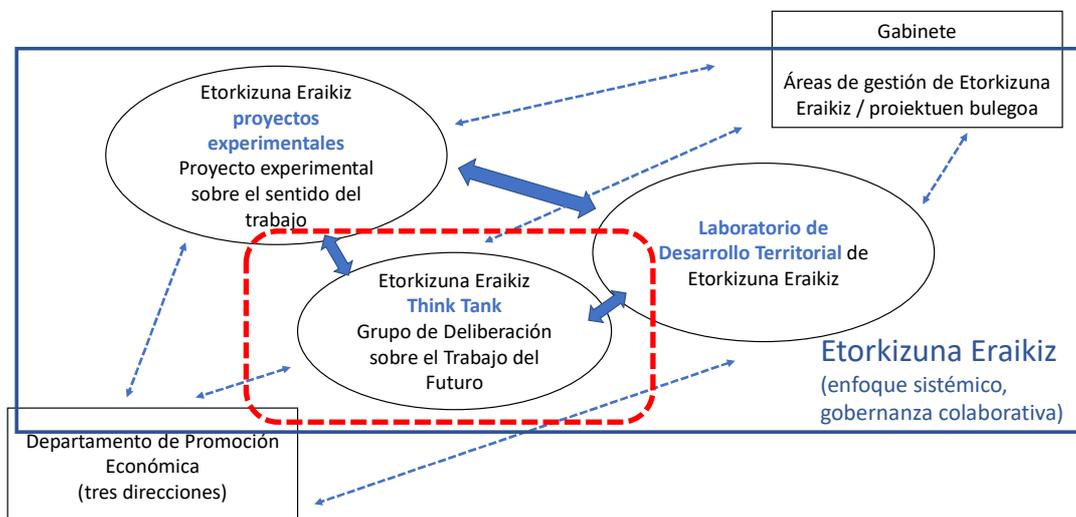
Para ello, desde junio de 2021 hasta el final de la legislatura el grupo realizará dos tipos de trabajo. Por un lado, aprenderá de la experimentación sobre el sentido del trabajo para diseñar herramientas útiles para las empresas. Por otro lado, impulsará la gobernanza colaborativa entre los agentes del ecosistema para que los aprendizajes lleguen al mayor número posible de empresas.

c) Marco del proceso de deliberación

Este proceso es uno de los cuatro procesos de deliberación que se trabajará en el seno de Etorkizuna Eraikiz Think Tank y el marco común de todos estos procesos es Etorkizuna Eraikiz. La deliberación del think tank se desarrollará en coordinación con el resto de iniciativas de Etorkizuna Eraikiz para escuchar a la ciudadanía, experimentar y transformar en la práctica los ecosistemas de las políticas y, en consecuencia, se trabajará de forma explícita la visión sistémica de todos estos procesos.

Prueba de ello, se ha compartido la imagen que se trabajó en la fase anterior, en la que se destaca la visión sistémica entre los proyectos experimentales, el think tank y el laboratorio de desarrollo territorial.

2. Imagen. Visión sistémica de Etorkizuna Eraikiz



d) Grupo de trabajo para la nueva fase

Dado que los objetivos de la nueva fase son diferentes a los de la primera fase, también se han realizado ajustes en el grupo de trabajo. Por un lado, en la deliberación participarán empresas que se encuentran en la experimentación. Basándose en su experiencia, el grupo reflexionará sobre el sentido del trabajo. Por otro lado, para responder al objetivo de la gobernanza colaborativa, participarán 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 el futuro pueden incorporarse también otros agentes mencionados en el proceso de deliberación anterior.

e) Marco conceptual sobre el sentido del trabajo

La deliberación para el período 2021-2023 se basará en el marco conceptual sobre el sentido del trabajo. Partirá de la siguiente definición sobre el sentido del trabajo: Interpretación de un individuo sobre lo que significa su trabajo o cuál es el rol del trabajo en el contexto de su vida (Pratt y Ashforth, 2003). La sesión de septiembre de 2021 y el documento de trabajo girarán en torno a esta conceptualización.

f) La actuación del Think tank buscará la coordinación con el laboratorio de desarrollo territorial para la obtención de la escala

El laboratorio de desarrollo territorial (PDR) es el resultado de un proceso iniciado en 2009 en el que se está llevando a cabo en la actualidad la colaboración entre diversos agentes del territorio, como la DFG, las agencias de desarrollo comarcal, los centros de formación profesional y algunas personas responsables que trabajan en las políticas del Gobierno Vasco. Muestra de este tipo de colaboración es el proyecto de digitalización que actualmente desarrolla la Dirección de Innovación del Departamento de Promoción Económica. Los conocimientos adquiridos en estas experiencias serán

tenidos en cuenta a la hora de analizar cómo trasladar a las empresas lo aprendido en el proceso de deliberación.

- g) La metodología para aprender y orientar los aprendizajes a la acción dentro del proceso de deliberación será la investigación acción

Etorkizuna Eraikiz Think Tank optó por esta metodología para facilitar los procesos de deliberación. Tras un año de andadura, se han realizado estudios metodológicos y en octubre de 2021 se presentará una propuesta metodológica adaptada a las necesidades del Think Tank para el periodo 2021-2023.