



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

TRABAJO DEL FUTURO
MEMORIA DE LA REUNIÓN N°1

18/06/2020

Contenido

| | |
|---|----|
| 1. Programa | 3 |
| 2. Listado de asistentes | 3 |
| 3. Bienvenida | 4 |
| 4. Presentación de Etorkizuna Eraikiz | 5 |
| 5. Presentación de Etorkizuna Eraikiz Think Tank..... | 7 |
| 6. La investigación acción como metodología de trabajo..... | 9 |
| 7. Presentación del documento de trabajo nº1..... | 10 |
| 8. Cierre de sesión | 20 |
| 9. Anexos | 21 |
| a. Presentación de Etorkizuna Eraikiz | 21 |
| b. Una apuesta metodológica para la transformación..... | 25 |
| c. Documento de trabajo nº0..... | 27 |
| d. Documento de trabajo nº1..... | 31 |

ETORKIZUNA ERAIKIZ

think tank

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

GUNEA, 18 de junio de 2020, 17h-19h

1. Programa

| <i>Horario</i> | <i>Tema</i> | <i>Presenta/dinamiza</i> |
|------------------|--|--------------------------|
| 17:00- 17:15 | Bienvenida | Markel Olano |
| 17:15 - 17:45 | Etorkizuna Eraikiz | Sebas Zurutuza |
| 17:45 - 18:15 | Presentación de Etorkizuna Eraikiz Think Tank y el grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro | Imanol Lasa |
| 18:15 - 18:30 | La investigación acción como metodología de trabajo | Miren Larrea |
| 18:30- 19:00 | Presentación del documento de trabajo nº 1 como la base de la reflexión para la siguiente sesión. | Imanol Lasa |

2. Listado de asistentes

- Imanol Lasa
 - Ander Arzelus
 - Xabier Barandiarán
 - Iker Estensoro
 - Jon Gurrutxaga
 - Sebas Zurutuza
 - Jon Angulo
 - Isabel Busto
 - Eva Cuenca
 - Juncal de Lucas
 - Aitor Galdos
 - Andoni Isasti
 - Amaia Legorburu
 - Adrian Merino
 - Ana Ugalde
 - Iñigo Ugarte
 - Nerea Urcola
 - Anabel Yoldi
 - Nerea Zamacola
 - Gorka Zubillaga
 - Miren Larrea
 - Eva Sánchez
- No asisten:
- Javier Martinez
 - Ignacio Muñoz

3. Bienvenida

Imanol Lasa, Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural, da la bienvenida. Destaca la importancia del espacio en el que se celebra la reunión por ser el punto central de Etorkizuna Eraikiz. Agradece a su vez el compromiso y la dedicación al grupo. Añade que se trata de una reunión para conocerse en la que se va a explicar qué se va a hacer y qué se pretende conseguir con el fin de que todo quede claro.

Markel Olano, el Diputado General, da la bienvenida a todas las personas participantes en el grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro. Puntualiza que durante esta legislatura han apostado por Etorkizuna Eraikiz más intensamente como forma de poner en marcha una nueva agenda política.

La crisis del COVID-19, explica, ha *“tirado por los aires”* la planificación que tenían para la legislatura, pero se mantiene su esencia puesto que *“no ha hecho más que reforzar la misión que teníamos y que nos habíamos marcado”*.

En el Think Tank se plantean cuatro preguntas:

- ¿Cómo va a ser el trabajo del futuro?
- ¿Cómo va a ser el medioambiente del futuro?
- ¿Cómo va a ser el bienestar del futuro?
- ¿Cómo hacer que las instituciones sean más participativas?



Añade que se quiere tender a usar la experimentación activa como herramienta para trabajar en torno a Etorkizuna Eraikiz, apostando por la naturaleza comunitaria de Gipuzkoa. Asimismo, ha hecho hincapié en la importancia del Think Tank dentro del ecosistema de Etorkizuna Eraikiz.

Se partió de la intención de estructurar Etorkizuna Eraikiz Think Tank desde las cuatro preguntas anteriormente mencionadas de un modo comunitario y con la sociedad organizada.

La pregunta a la que responde este grupo de deliberación se centra en el futuro del empleo en el territorio. ¿Cuál es el futuro de los perfiles menos cualificados en el empleo? ¿Cómo mantener el empleo en una situación crítica como la actual?

En este grupo de deliberación se proponen unos principios básicos y se trabajará en colaboración con los agentes principales para poner en marcha acciones mediante la experimentación activa.

Se pretende que Etorkizuna Eraikiz Think Tank sea un referente para toda Gipuzkoa.

Finalmente, hace mención del grupo de deliberación sobre nueva cultura política, en el que una persona participante destacó la necesidad de ser muy conscientes de que en este momento no sabemos cómo hay que hacer las cosas. *“Hagamos un planteamiento desde la humildad y tratemos de poner en marcha cosas en conjunto”* ha añadido.

El Diputado de Promoción Económica toma la palabra y propone presentaciones breves de las personas participantes. Explica primero por qué han sido convocadas: realizaron un planteamiento inicial de 200 personas y finalmente fueron ellos y ellas los que quedaron. *“Todos representáis muy bien lo que queremos. Todos venís de labores de gerencia o Recursos Humanos”*.

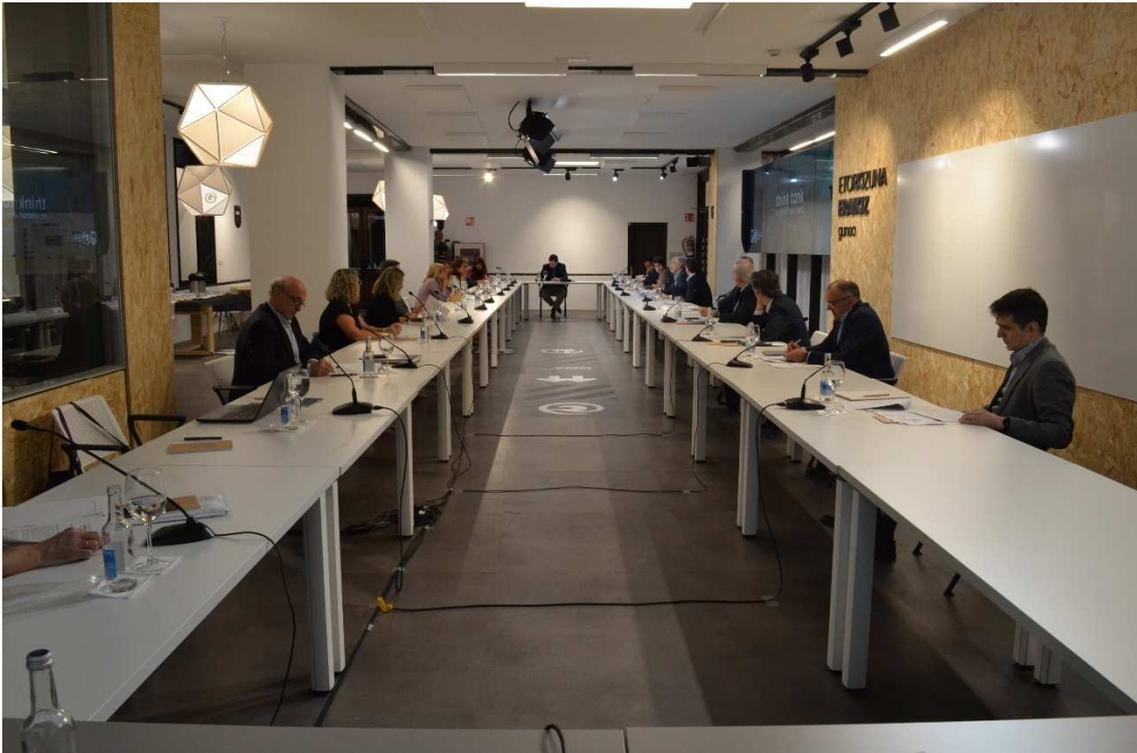
4. Presentación de Etorkizuna Eraikiz

El Director de Estrategia de Gestión explica Etorkizuna Eraikiz haciendo alusión a que se trata de una nueva forma de relación entre instituciones. Expone los cuatro principios que soportan Etorkizuna Eraikiz:

- El liderazgo fundamental de la Diputación Foral de Gipuzkoa que aporta por un lado un marco estratégico para Etorkizuna Eraikiz y por otro lado recursos.

- La tradición de iniciativa social arraigada en el territorio. Destaca que hablan del “Modelo Gipuzkoa”.
- La apuesta por establecer o crear espacios de reflexión y experimentación.
- La convicción de que la actuación del gobierno es más efectiva desde la gobernanza colaborativa.

Sobre la estructura de Etorbizuna Eraikiz comenta que ésta se divide en dos grandes núcleos y pequeños proyectos adyacentes.



El primer gran núcleo es Gipuzkoa Taldean que se centra en la deliberación. Dentro de este núcleo el espacio de deliberación y proposición más importante es el Etorbizuna Eraikiz Think Tank porque la deliberación es su propósito principal. Además del Think Tank, componen Gipuzkoa Taldean los presupuestos participativos y las convocatorias y ayudas abiertas para proyectos piloto experimentales en el marco de las líneas estratégicas que Etorbizuna Eraikiz marca.

El segundo gran núcleo es Gipuzkoa Lab y se caracteriza por constituir espacios para la experimentación y el aprendizaje. Se compone de proyectos experimentales que están en línea con las líneas estratégicas de la Diputación. Estos proyectos experimentales, en forma de partenariado, cuentan con cuatro agentes diferentes: un equipo técnico que impulsa los proyectos, entidades que los realizan e implementan, la universidad como

agente asesor y referentes internacionales que asesoran los proyectos de forma externa. Finalmente, todas las experiencias exitosas de Gipuzkoa Lab se incorporan a las políticas públicas.

Informa también de la próxima constitución de una oficina de proyectos que tiene el objetivo de hacer de puente conector de Gipuzkoa Lab y Gipuzkoa Taldean. Y menciona como transversales en Etorbizuna Eraikiz tres elementos fundamentales:

- Internacionalización
- Incorporación de la universidad
- Divulgación de aprendizajes de los diferentes espacios.

Explica que Gipuzkoa es uno de los sitios menos desiguales de Europa y la Diputación Foral de Gipuzkoa tiene la misión de minimizar esa desigualdad hasta hacer de Gipuzkoa el territorio menos desigual de Europa. Esa visión también impregna Etorbizuna Eraikiz y coincide con la agenda 2030.

Dentro de la misión de reducir la desigualdad hay cuatro ejes:

- Competitividad
- Cohesión social y lucha contra las desigualdades
- Transición energética
- Gobernanza colaborativa.

Define el rol del Think Tank dentro de Etorbizuna Eraikiz como un lugar para deliberar y reflexionar donde el grupo debe co-generar conocimiento aplicable. *“Aquí buscamos una sabiduría”*. *“El qué hacemos es importante y es conocimiento, pero también es conocimiento, el cómo lo hacemos”*. Le parece que es una buena oportunidad de aprender para él, puesto que no sabe mucho del tema y finaliza diciendo que su rol partirá de una visión transversal de los 4 grupos de deliberación de Etorbizuna Eraikiz Think Tank.

5. Presentación de Etorbizuna Eraikiz Think Tank

Toma la palabra el Diputado de Promoción Económica y comienza diciendo que es objetivo de la Diputación Foral de Gipuzkoa introducir una nueva agenda política en el territorio, no sólo en temas del día a día sino también en cómo se afronta el futuro del territorio introduciendo cambios en las políticas públicas.

Algunos temas ya estaban presentes en la agenda: cambio climático, los cuidados, etc. En la crisis de la COVID-19 la necesidad de abordar estos temas se ha agudizado. Es en ese contexto donde se pone en marcha Etorkizuna Eraikiz Think Tank.

Se trata de un espacio para la generación de conocimiento compartido que debe permitir tomar mayor conciencia de la situación que se aborda a través de la suma de distintas interpretaciones. *“¿Cuál es la situación real del mercado laboral al que nos enfrentamos?”*.

Señala que *“en la Diputación Foral de Gipuzkoa decimos claramente que solos no podemos definir el futuro del territorio, pero es que tampoco queremos hacerlo. Por eso hacemos uso de los recursos que tenemos para dar respuesta conjunta a esos retos. Tenemos una conciencia interna de que en el territorio las cosas se construyen de manera colectiva entre todos y todas apostando por una gobernanza colaborativa.*

En este momento hay una desafección política destacable, políticos/as y ciudadanía están alejados y se pretende reducir esta distancia mediante nuevos modelos de dinámicas de trabajo que es uno de los objetivos de Etorkizuna Eraikiz Think Tank”.

Respecto al Think Tank de la legislatura pasada, hay novedades significativas:

- La inclusión de representantes del ámbito privado y el ámbito público, habiendo representación en este grupo de deliberación tanto de agentes sociales guipuzcoanos, como de personal de la Diputación Foral de Gipuzkoa.
- La pretensión de generar una dinámica mensual.
- La inclusión de un grupo promotor que mantendrá el contacto con los cuatro grupos de deliberación y que tiene como misión unirlos.
- La asunción de que no se trata de un Think Tank al uso. Se pretende innovar y dejar de lado el modelo de Think Tank de la pasada legislatura. *“Fue muy rico y se realizaron grandes aprendizajes, pero en algún caso ha sido conocimiento que ha acabado quedando en un cajón”*.
- La apuesta por una metodología de investigación ligada a la acción. *“En Gipuzkoa es importante tener un buen conocimiento a la par que disponer de herramientas para poder implementarlo y para ello reflexionaremos muy cerca de la acción”*.
- La adhesión de Orkestra para ayudar con la parte metodológica.

El Diputado de Promoción Económica continúa explicando que antes de la crisis ocasionada por la COVID-19 todas las empresas con las que tenían contacto decían que tenían problemas con el personal ya sea por la conciliación, por la dificultad para encontrar perfiles o por la falta de encuentro entre la oferta y la demanda. Es posible que en esta nueva realidad estos problemas se hayan acentuado.

Ahora más que nunca existe la necesidad de un Think Tank que aborde el empleo. Preocupa por ejemplo el relevo generacional en el trabajo del futuro. A la hora de abordar la economía del futuro es necesario hablar del trabajo del futuro.

“Va a ser muy complejo, pero estamos muy ilusionados”, añade. Reconoce la existencia de cierto miedo en los participantes sobre el conocimiento que puede aportar o no. A este respecto comenta que en los primeros meses se realizará un diagnóstico para saber cómo funcionará el grupo de deliberación.

6. La investigación acción como metodología de trabajo

La investigadora de Orkestra que acompañará al grupo de trabajo en el desarrollo de la metodología de trabajo hace alusión a la gran ambición que reside en el proyecto *“porque la acción es lo que se pone como objetivo”*. *“Tenemos que ser capaces de promover la transformación y la acción. Tenemos que unir la acción y la reflexión”*.

Hace alusión al comentario del Diputado de Promoción Económica sobre que no se sabe muy bien cuales son los problemas. *“Lo primero que tenemos que hacer es definirlos bien. Es el primer paso, plantearnos cuáles son los ejes y sobre qué vamos a reflexionar para hacer de nuestra reflexión algo útil. Después vamos a incluir los puntos de vista de los expertos y poner en común vuestra experiencia en la práctica”*.

¿Cómo encaja la acción en este planteamiento? A diferentes niveles. Cada persona asistente tiene la responsabilidad de identificar aquello que le es útil para trasladar el conocimiento que se co-genere al contexto propio. Es responsabilidad colectiva poner en marcha acciones para testar el conocimiento que se genere en el grupo de deliberación. Menciona la posibilidad de poner en marcha un proyecto experimental en conjunto en caso de detectar algún eje transversal.

Explica cómo se llegará a abordar este reto tan ambicioso: pensar y reflexionar sobre el futuro del trabajo se puede hacer de muchas formas. Un miembro del equipo de investigación va a recoger de forma anónima las contribuciones que se irán haciendo

durante las reuniones y enviará un informe del proceso, estará escrito. Se hace así para garantizar la trazabilidad del proceso.

Durante las reuniones, se trabajará con diferentes tipos de documentos:

- Documentos de trabajo: van a recoger la reflexión del grupo. Hoy hay dos: el nº0 es la presentación y el nº1 recoge las perspectivas del departamento y 7 expertos de Gipuzkoa que están trabajando sobre el tema para ver qué ideas pueden ayudar. *“El objetivo es que poco a poco sean vuestras contribuciones las que vayan llenando estos documentos. Se os pedirán para septiembre contribuciones sobre el tipo de expertos que creéis que pueden ser interesantes, qué creéis que debemos tratar y os pediremos que nos mandéis vuestra reflexión acerca de ello. Nosotras lo sintetizamos y tendréis tiempo suficiente para leer las contribuciones de todos antes de la siguiente reunión”.*
- Informes o documentos diagnósticos extensos que se van a encargar a expertos o a consultoras para que ayuden en la reflexión.

7. Presentación del documento de trabajo nº1

El Diputado de Promoción Económica toma la palabra diciendo que le costó mucho plasmar sus preocupaciones sobre el mercado laboral del futuro en un papel. Orkestra pidió a expertos que contrastaran ese documento y de ese cruce sale la primera figura del documento de trabajo nº1.

Gipuzkoa ha avanzado mucho, es mucho más competitiva, internacionalizada en empresa, economía avanzada, fortaleza de cohesión social y es referencia a nivel mundial en torno a la participación. También es un territorio que combate la desigualdad y que pretende ser el territorio con menor desigualdad social, económica, etc.

“En este contexto, desde esta ambición, con humildad, pero con ambición, tenemos también la determinación de enmarcar proyectos que fortalezcan nuestro modelo socioeconómico que es muy propio, que tiene elementos diferenciales y que crean valor público”.

“En este contexto abogamos por dar un salto a la acción, que no se quede en reflexión. Experimentar, hacer que el empleo sea una cuestión de primer orden en todas las

agendas públicas. No sólo por la tasa de paro, sino por la calidad de este. Tener empleo ya no es suficiente para evitar la desigualdad y es algo que tenemos que abordar”.

“El mundo de la empresa está abogando por la digitalización y la robotización. ¿Hay coherencia entre esa estrategia y la educativa, por ejemplo? Vemos que no y que hay cosas que hacen aguas en este sentido y las tenemos que poner encima de la mesa.

Las generaciones cada vez salen mejor formadas, pero en las habilidades y las competencias, las empresas dicen que no, que tienen otros valores, otros principios, otras formas”. Considera que deberíamos definir cuáles son las habilidades que necesita la persona que quiere trabajar en la empresa guipuzcoana.

“Estamos en una sociedad cada vez más competitiva, más individualista y exigente. Euskadi hace una buena apuesta pero que no todo es perfecto y que desde Gipuzkoa tenemos qué decir”.

Al ser un territorio pequeño hay capacidad de adaptación y “*mimbres*” para enfrentar este reto viéndolo como una oportunidad.

Hace referencia a un proceso en el que en vez de hablar de algo *made in Gipuzkoa*, hablemos de un proceso *making Gipuzkoa*. Pone el ejemplo de Bergara en el que colegios, una familia y empresas se han unido para hacer mascarillas y considera que si eso ha ocurrido es porque había algo previo, un tejido social que lo ha propiciado.

Añade que la Diputación Foral de Gipuzkoa sigue apostando por el futuro laboral que también es el turno de hacer autocrítica.

Continúa el discurso haciendo alusión a las diferentes reflexiones recogidas en el documento de trabajo nº1 (disponible en anexos).

Para cerrar su discurso, hace alusión a la misión del grupo de deliberación: *“deliberar, experimentar y transferir el conocimiento de lo que generemos a la sociedad”*. Considera que sería de ayuda solicitar un informe diagnóstico sobre la situación que ha dejado la COVID-19 e integrarlo en las reflexiones.

Abre el turno a comentarios pidiendo a cada uno de los participantes que comparta sus reflexiones. Las aportaciones se han clasificado distinguiendo las que provienen de representantes del ecosistema del empleo (ECO) y miembros de la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG).

(ECO1)

Para llevar la reflexión a la práctica es necesario **poner el foco** en algo. Durante la presentación se ha hablado de demasiados temas y para una reflexión es adecuado tenerlo todo en cuenta, no así para la acción; puesto que *“es preciso poner el foco en algo y medir dónde querríamos centrarnos”*.

(ECO2)

Es una oportunidad **que la administración y la sociedad civil se unan** y cree importante que la Diputación ofrezca una estructura sólida. Añade que para que el proyecto tenga un futuro este debe ser trazable y sostenible.

Su reflexión parte de la idea de que el contexto actual (globalización, escasez de perfiles concretos, problemas demográficos...) obliga a la transformación constante y que en su organización tienen integrada la consciencia de que las empresas deben adaptarse de forma constante. El reto es que **hay muchas “palancas que activar”** y crear **alianzas** comprendiendo la empresa como algo colectivo y promoviendo la **investigación**.

(DFG1)

El **impulso del empleo** es el reto del departamento de promoción económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Este reto se aborda desde el ámbito de la **empresa**, pero también desde el ámbito de las **personas**. La empresa innovadora es la empresa para las personas y esta se tiene que ir renovando. Para atraer **talento**, añade, hay que trabajar en el atractivo como empresa y como territorio. Considera que se plantea un reto bonito y tiene esperanzas de poder afrontarlo en conjunto.

ECO (3)

Una participante expone las reflexiones que le han surgido durante las presentaciones: Siente que en los últimos meses se ha dado un **paso de 20 años atrás** ya que no le ha gustado el papel de **la mujer en el teletrabajo** durante el confinamiento. *“Las que nos hemos quedado en casa y hemos cargado con la mochila del trabajo hemos sido, en general, las mujeres”*. *“Ayer el Diario Vasco publicaba que el 16% de las mujeres se queda en casa después de tener hijos/as. Como madre me preocupa que mis hijos/as tengan o no proyectos ambiciosos en los que poder trabajar”*.

ECO (4)

*“Aunque enfrentemos diferentes retos, lo que buscamos es la **felicidad**. En los pasos que damos en busca de la felicidad, uno de los pasos importantes tiene que ver con el trabajo.*

El trabajo otorga dignidad, sentimiento de grupo y es un medio importante para la felicidad, y lo seguirá siendo”.

Gipuzkoa es un **territorio pequeño**. Si esta reflexión se hiciera en otro territorio tendría otra forma. Todo está cerca, si la población se mueve por el territorio por motivos de ocio, puede que esa movilidad también sea posible por motivos de trabajo. Gipuzkoa cuenta con una **industria potente y diversa** que siempre ha puesto a la **persona en el centro** de su actividad de generación en generación y cree que esto influye a la **participación** de las personas en las empresas.

ECO (5)

El reto es muy ambicioso y es ya de por sí un éxito el hecho de plantearlo como tal. Valora **positivamente la incorporación de la acción** y entiende que el proyecto se plantea más allá del medio plazo.

Sobre el trabajo del futuro considera que también se debe pensar cuál queremos que sea la **sociedad del futuro** y el contexto que la envuelve.

Sobre las personas, cree que el **cambio de valores** es una realidad, sin entrar en juicios de valor, simplemente menciona que lo que antes era importante, como el trabajo, que se encontraba en primer lugar entre las prioridades de las personas, hoy en día mucha gente lo percibe de forma distinta y la empresa debe adaptarse a ello. Y cree en la **adaptación no solo por necesidad**, sino también porque considera que algo positivo tiene.

Propone finalmente **no olvidar la parte de la exclusión**. Hay otra realidad en Gipuzkoa que no es la industrial, la turística... también hay una realidad solidaria y debe tener una parte de reflexión en este foro.

ECO (6)

Está agradecida por su participación en el grupo. Siente gran **responsabilidad** por participar en él. Ve el reto como algo grande, pero confía en las personas que componen el grupo y valora positivamente su actitud y su disposición.

Quiere sumarse a la participación y considera que la Diputación ha hecho mucho por fomentarla y que “vamos creyendo en este mensaje, pero hace falta que mucha gente se quiera subir al carro”. Para ella **participar** no es opinar, es **comprometerte “hasta las trancas”** y eso es lo difícil.

Comparte con otro participante la percepción de necesidad de enfocar el trabajo del grupo en algo concreto y en **definir los “qués” y los “cómos”**, que le parecen igual de importantes. “Me gustaría que hubiera un **estilo Gipuzkoa**”, añade.

Se alegra de que la **Universidad** esté presente en el grupo porque considera que necesitamos la presencia del mundo de la formación en el grupo.

Hace mención a que en este confinamiento ella ha percibido por primera vez la **desigualdad de género** y no le ha gustado nada.

Y concluye opinando que, si el proyecto va a durar un año, “es oportuno acercarse desde la visión de efimeridad y de que lo que hagamos puede tener poca vigencia porque la sociedad cambia rápido”.



ECO (7)

Hasta marzo uno de los ejes estratégicos de la Diputación era la **participación** como eje del trabajo del futuro. Se dirige directamente al Diputado de Promoción económica diciendo que las organizaciones de Gipuzkoa pueden estar orgullosos de la estrategia que están adoptando porque se está notando en la participación de las personas trabajadoras en las empresas.

Sobre **la desigualdad**, añade, “*ahora mismo hay ERTes, pero a partir de septiembre habrá empresas que dejarán gente en desempleo y, en consecuencia, habrá grandes*

necesidades de formación para evitar que esas personas no se queden en la estacada, por lo que considera necesario pensar cómo vamos a trabajar con ellas”.

ECO (8)

Un participante opina que las **expectativas** de las personas que han creado este grupo de deliberación son **“tremendas”**. Cree que lo primordial es entender las **expectativas de las empresas** y trabajarlas para **evitar que queden en los informes** y posibilitar el paso a la **acción**. Cree que si en algún sitio puede hacerse esto es aquí. Concluye añadiendo que la sociedad es cambiante, pero que las empresas son parte del cambio y que por ello podemos realizar cambios por el bien común.

ECO (9)

Sobre las **condiciones laborales dignas** y se pregunta cómo pueden mantenerse, puesto que encuentran dificultades para poder hacerlo. Se pregunta si una de las líneas puede ser el teletrabajo. Considera que, si es así, el **teletrabajo** necesita desarrollo para **evitar que se torne abusivo**.

Muestra también su preocupación en torno a los **modelos participativos de empresa**, y sobre que estos sean reales y verdaderamente compartidos y que las empresas puedan hacer esa labor social que se les presupone.

También le preocupan *“los **empleos que generamos porque no tenemos capacidad de enganche para la gente**. No quieren el trabajo que les ofrecemos”*.

Sobre la creación de **talento innovador** se pregunta *“¿cuál es el espacio real para la innovación? ¿cómo podemos enganchar a la juventud para que sean creadores? ¿Cómo impulsamos la creatividad como sociedad?”*.

Comparte visión con otros compañeros y cree que hay que **identificar en qué nos centramos**.

ECO (10)

Sobre su experiencia en el **anterior Think Tank**, La valora **positivamente** puesto que asegura haber aprendido de la **diversidad de opiniones** y considera **positivo el enfoque desde la acción** que se ha adoptado esta vez.

*“Cuando yo pienso en el trabajo del futuro lo que me pregunto es cómo serán las **empresas del futuro**, porque están totalmente ligadas. Todo esto me lleva al camino que tenemos las empresas por delante para **transformarnos** y lograr estar ahí para captar*

ese talento, aportar a la sociedad, lograr mejores empresas, con esas personas, generar ese buen empleo”.

Cree que los **valores y prioridades** de las personas que ya componen las empresas también están cambiando y ve como única solución la transformación para unificar grupos de interés y que el proyecto sea único.

DFG (2)

Comenta que en la Diputación Foral de Gipuzkoa también están **aprendiendo** y que cree que *“vamos **mejorando** y que podemos ser optimistas”.*

DFG (3)

Expone tres preocupaciones que le surgen en torno al tema:

- La función del empleo, ya que se supone que ofrece garantías de vida, pero al parecer, podría ser que ya no cumpla esa función. Considera que existe una **distinción entre trabajo y empleo**.
- Cree que a la palabra empleo le falta el matiz “de **calidad**” que necesitamos añadirle para evitar caer en la exclusión.
- Le preocupa la **tecnología** y propone reflexionar sobre ella en términos de facilitación del empleo u obstáculo para el mismo.

Concluye compartiendo dos creencias:

- *“Debemos pensar en la empresa del futuro y en cómo queremos **hacer confluir** en las mismas **personas y tecnología**”.*
- Hay que pensar en la manera de **empoderar** a las personas y a las empresas.

ECO (11)

Utiliza los adjetivos **ambicioso e ilusionante** para referirse a Etorbizuna Eraikiz Think Tank. Valora positivamente la apertura de espacios para la reflexión conjunta precisamente en un momento tan excepcional como el actual.

Expresa sus **dudas** sobre cómo será el trabajo este final de año y estima que si la **crisis** dura hasta junio, en unos meses *“la habremos olvidado”*, pero que, si dura más, *“habrá **cambios importantes**”.*

Le preocupa la **lejanía entre la educación** y el dinamismo con el que cambia **el entorno** de trabajo. Hay mucha preocupación del mundo de la educación por estar cerca del mundo laboral, pero sigue viendo distancia entre ambos.

Le preocupa también el empleo y le viene a la cabeza cómo le gustaría que fuera: **“digno, de calidad y competitivo”**. Sobre todo, lo preocupa el **papel de la mujer**, por el papel que está adaptando parte del sector femenino en torno al trabajo. En su empresa las solicitudes de reducciones para la conciliación son mayoritariamente de mujeres.

Los **valores** no le preocupan. Cree que los valores intrínsecos de la persona no van a cambiar mucho. *“En las empresas buscamos gente honrada, trabajadora, normal, resiliente adaptándose a lo que vaya viviendo... Lo que buscaba cualquiera hace 20 años y lo que buscaremos en 20 años.”*

ECO (12)

Un participante menciona que **en la ambición hay un riesgo** de querer **hacer un plan perfecto**. *“Con esta crisis se me han caído algunos mitos y me ha afectado bastante ver como algunos sectores que antes habiéramos dicho que son referentes, de futuro, han caído y lo vulnerables que podemos ser ante un futuro incierto.”* Incide en buscar **practicidad antes que el plan perfecto**, porque él no sabe lo que nos va a deparar el futuro.

Quiere ser provocativo porque tiene dudas sobre si queremos reflexionar sobre **el trabajo del futuro o el futuro del trabajo** y ambos acercamientos le parecen válidos y se siente más cómodo con el segundo (futuro del trabajo) porque cree que hay algo que cree que va a ser invariable, el componente de las **personas**. *“Siempre va a haber personas que interactúan, piensan, desarrollan... para otras personas y quiero pensar que eso no va a cambiar”*.

La simplificación de la realidad de la pirámide de **Maslow** le sirve a la hora de hablar de personas. *“Todavía hay espacios en los que estamos en niveles muy muy bajos y la cúspide de la pirámide queda muy muy lejos para algunos espacios”*. Y quiere que eso se tenga en cuenta aquí. Hablando de personas *“iría a lo básico y simplificaría”*. Cree que la mejor manera de saber lo que la gente quiere es **escuchar y preguntar**. Para él la apuesta debe ser **invertir en personas** de manera coherente, también en clave de tiempo no sólo de recursos o de dinero.

DFG(5)

Gipuzkoa tiene una cultura propia caracterizada por ser emprendedora, trabajadora, que ha sabido adaptarse al cambio a lo largo de los años y que cree que va a saber seguir adaptándose. También considera que tenemos que **mirar al mundo**, aunque tengamos

esa cultura propia. Ver qué va a pasar en el mundo especialmente en sociedades más avanzadas que la nuestra.

Incide también en la aportación de las **personas jóvenes**, que son el futuro y que en 15 años ocuparán puestos de importancia y a su vez tienen otra forma de pensar y considera que traer su contribución es muy importante.

En torno al trabajo del futuro, visto lo ocurrido en los 10 años anteriores y con la **tecnología, la flexibilidad y la adaptación** le parecen imprescindibles. Considera que la **formación** va a tener que tender a esos perfiles que se van a ir adaptando, flexibilizando en una dinámica fluida y rápida en la que todo el mundo se va a tener que alinear.

Entiende la **investigación (I+D+i)** como algo vital en lo que Gipuzkoa siempre ha apostado.

ECO (13)

Incide en la **urgencia de la acción** por parte del grupo puesto que *“en Europa nos pisan los talones”*.

“Nuestro problema no es la calidad (del empleo), sino es un tema de cantidad porque demográficamente somos un champiñón, no una pirámide”. Le preocupa cómo ser atractivos en el empleo porque faltan personas.

Identifica como claves tres desafíos: el **demográfico**, el **envejecimiento** de la población y las **migraciones**.

ECO (14)

Otro participante se siente alineado con el norte planteado por la Diputación Foral de Gipuzkoa. *“Hace cuatro meses nadie nos iba a decir que íbamos a aplaudir a una serie de profesiones, supermercados, por ejemplo, absolutamente feminizada, no suficientemente valorada y que está compuesto o tiene muchos trabajadores jóvenes que con jornadas completas no pueden sacar un mes adelante.”*

Hace referencia a que vivimos en una **sociedad envejecida**, pero *“Soy de los que opina que aun así puede ser una sociedad joven porque no está reñida con la edad de la sociedad”*. Existe un **problema social de percepción de la vejez**. Que una persona con 53 años se perciba amortizada le parece un problema. Tiene la sensación de que se llega a una edad en la que se opta por una actitud acomodada en la que *“ya no conviene meterse en muchos líos”*.

Considera un reto central que la sociedad guipuzcoana se vea ilusionada en **proyectos profesionales motivantes** y evitar los mensajes de amortización, de orientación a la prejubilación.

“Tenemos que ser una sociedad joven pero sana también y para eso tenemos que impulsar un trabajo sano para obtener empleados sanos”.

Finalmente, sobre la **formación** y el cambio continuo opina que *“necesitamos gente con una capacidad de adaptación muy importante. Ponemos la palabra en la formación y la formación en realidad es **para cambiar**, pero luego decimos que ningún cambio ha llevado a algo mejor”.* Cree que se habla de incorporar la adaptación, pero que desde las empresas no se promueve.

DFG (4)

*“**El futuro se construye.** En este grupo de trabajo hay muchas ideas, amplia experiencia y deberíamos aprovechar para tener una **conversación transformadora**, que no sea una exposición permanente de ideas, sino un dialogo transformador. Que ese diálogo nos lleve a la **acción** y que seamos capaces de establecer un proceso de **transformación** ya sea en nuestra organización o de manera compartida en un proyecto. Que visibilice esa visión de futuro y estas nuevas formas de hacer”.*

Sobre el futuro considera que *“hay **una nueva agenda** debido a la tecnología, cambios organizacionales, globalización. Vamos a tener que adaptarnos o estamos fuera. Las formas de hacer del pasado y relacionarnos como seres humanos en el pasado no van a servirnos en el futuro. Y tenemos que crear desde la práctica nuevas **formas democráticas de relacionarnos.**”*

Cree que esta reflexión puede orientar al grupo a poder buscar **pequeños ejemplos** en el contexto propio que puedan inducir a buscar una manera compartida.

La investigadora comenta sobre el comentario repetido de la necesidad de establecer un foco, que no se ha establecido *“porque sólo podría ser que lo pusiéramos mal. Por eso todo el proceso está pensado para plantearlo entre todos”.* Haciendo referencia a los dos planos planteados por los expertos en el documento de trabajo nº1, *“tenemos que reflexionar sobre en cuál de los dos niveles de reflexión nos alineamos más y pondremos el foco en septiembre entre todos”.*

8. Cierre de sesión

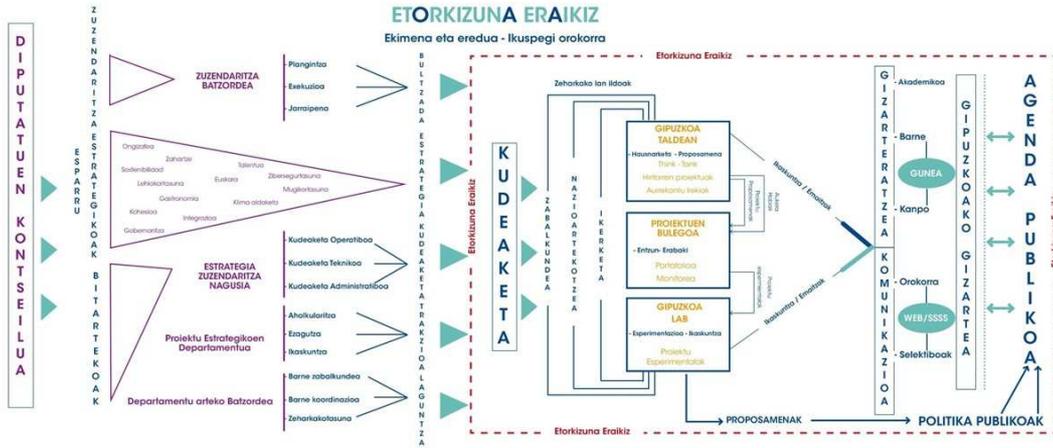
La sesión concluye con los comentarios de cada participante y el compromiso por parte de la Diputación Foral de Gipuzkoa de enviar la petición de reflexiones para septiembre, para elaborar el documento de trabajo nº2 y, por otro lado, el compromiso del grupo de reunirnos tras el verano.

9. Anexos

a. Presentación de Etorbizuna Eraikiz



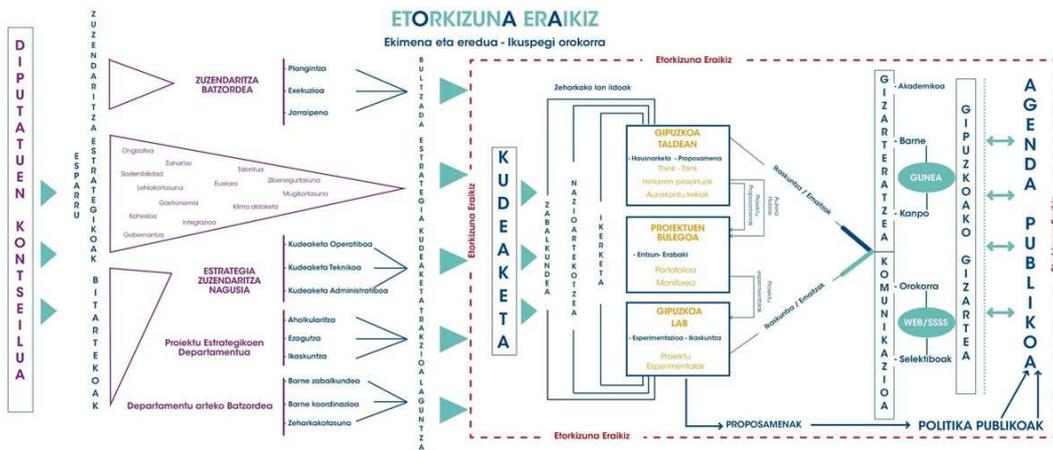
EREDUA



Gipuzkako Foru Aldundia
Diputazioa Foral de Gipuzkoa




ETORKIZUNA ORAIN
Es futuro



Gipuzkako Foru Aldundia
Diputazioa Foral de Gipuzkoa




ETORKIZUNA ORAIN
Es futuro

KUDEAKETA PLANA



HELBURUAK - OBJETIVOS



Objetivo 1: LA CONSTRUCCIÓN COMPARTIDA DE LA AGENDA PÚBLICA

Objetivo 2: LA APROPIACIÓN DEL MODELO ETORKIZUNA ERAIKIZ

Objetivo 3: EL DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LA GOBERNANZA COLABORATIVA



EREMU ESTRATEGIKOAK - PROIEKTUAK

ZAHARTZEA:

- Etxean Bizl
- OK en casa
- Adikide
- Gipuzkoa Zaintza Lurraldea

GIZARTERATZEA:

- Gazteon SareLan
- Elkar-ekin lanean proiektua

GOBERNANTZA:

- **Etorkizuna Eraikiz Think Tank. Kultura politiko berria eta elkarlanean gobernantza**
- Gipuzkoa Kooperera
- Ekinez Ikasi
- Lurralde Garapenerako Laborategia

TALENTUA:

- Impulso de la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración
- Trayectorias laborales de las personas jóvenes en Gipuzkoa
- Centro de apoyo al talento deportivo

GAZTERIA:

- Gazteak eta Berrikuntza
- Eskola Kultura

BERDINTASUNA:

- Berdintasuna eta Kontziliazioa
- Emakumeen Etxeak

ONGIZATEA:

- **Etorkizuna Eraikiz Think Tank. Etorkizuneko ongizate sistema**
- Educación afectiva sexual
- Programa para la prevención no químicas
- Adikzioen prebentzioa Aretxabaleta eta Eskoriatzako udaletan

LEHIAKORTASUNA:

- **Etorkizuna Eraikiz Think Tank. Etorkizuneko lana**
- Gipuzkoa Territorio ambidestro
- Gipuzkoa Territorio intraempresedor

TEKNOLOGIA:

- GIS Corporate
- Chat Bot
- Teknologia berriak Ogasunean:
- Big Data, AA, Konputazio Kuantikoa.

EUSKARA:

- Ibiliri

IRAUNKORTASUNA:

- **Etorkizuna Eraikiz Think Tank. Susperaldi berdea**
- Ciudadanía comprometida con el clima
- Grupo promotor economía verde y circular

BERRIKUNTZA ADMINISTRAZIOAN:

- Giza baliabideak eta konpetentziak
- Compra pública innovadora
- Evaluación de subvenciones
- Plataforma de Participación

TURISMOA:

- Turismo adimentsua

MUGIKORTASUNA:

- Gipuzkoa CITY GML
- Transporte público como herramienta de acción contra el calentamiento global
- Programa para el desarrollo tecnológico de títulos de transporte en Gipuzkoa (MUGI)

b. Una apuesta metodológica para la transformación

ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank**UNA APUESTA METODOLÓGICA PARA LA TRANSFORMACIÓN**

La misión de Etorikizuna Eraikiz Think Tank se ha definido en términos de co-generar conocimiento transferible y aplicable, a través de la gobernanza colaborativa, para introducir una nueva agenda y cultura políticas que modernicen el ecosistema (actores, contenidos y procesos) de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Pero ¿Cómo se co-genera conocimiento aplicable de forma colaborativa? Etorikizuna Eraikiz Think Tank ha apostado por una metodología, la investigación acción, que por una parte se está reconociendo a nivel internacional como válida para las transiciones hacia la sostenibilidad medioambiental, económica y social y con la que, por otra parte, la Diputación Foral de Gipuzkoa lleva experimentando desde el 2009. La apuesta de la Diputación en este sentido ha sido integrar la investigación no sólo en los espacios de deliberación, en que además de la investigación acción se trabajará con otras metodologías, sino en todos los espacios del think tank, incluyendo los de la gestión del proceso. Esto enfatiza el carácter experimental del think tank.

Esta apuesta por la experimentación a través de la investigación acción tiene como objetivo central que el conocimiento co-generado en el think tank sea transformador y que los participantes sean capaces no sólo de reflexionar, sino también de decidir y de actuar. Para ello, se han configurado equipos de deliberación compuestos por miembros de la Diputación foral de Gipuzkoa de diversos perfiles y personas de los ecosistemas de las políticas de la Diputación que están ya integrados, en su actividad diaria, en espacios que se han considerado relevantes para la acción.

En este contexto, el papel de la investigación no es sólo contribuir con teoría, conceptos e ideas, sino ayudar a aquellos que lideren cada proceso de deliberación a construir el compromiso de todos los participantes con la acción y la transformación derivadas de la deliberación. Esta vinculación de la reflexión y la

acción, de la teoría y la práctica es la principal contribución de la investigación acción a Etorbizuna Eraikiz Think Tank.

En este marco, el equipo de investigación de Orkestra se ha integrado en el equipo promotor del think tank con funciones que conllevan tanto participar en los procesos de decisión vinculados a su diseño y gestión como la facilitación del proceso de investigación acción. Dicha facilitación se materializa en siete roles: (a) crear espacios de diálogo; (b) construir visión compartida; (c) gestionar situaciones de conflicto; (d) construir relaciones de confianza; (e) construir agendas compartidas; (f) conectar el territorio con las ideas y los debates que emergen a nivel internacional y (g) conectar la teoría y la práctica, reflexión y acción para construir capacidades colectivas en el territorio.

c. Documento de trabajo nº0

ETORKIZUNA ERAIKIZ

think tank

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO EN GIPUZKOA

Documento de Trabajo nº 0

Presentación inicial, 18 de junio de 2020

Diagnóstico de partida de Etorikizuna Eraikiz Think Tank

La actual crisis de las democracias liberales está reduciendo la capacidad de las sociedades como la de Gipuzkoa de enfrentarse a los retos de futuro. Dicha crisis se caracteriza, entre otros aspectos, por un debilitamiento de la dimensión comunitaria y la auto-responsabilidad que se sustituyen por una expectativa de que el estado ocupe espacios que este debilitamiento deja al descubierto. Los principales rasgos de la cultura política predominante actualmente se pueden sintetizar en dos ideas fundamentales: la desafección política y la incapacidad de las estructuras públicas para dar respuesta a los retos económicos, sociales y políticos que se plantean en el contexto de la globalización. Vivimos en una sociedad cada vez más individualista en la que los aspectos que tienen que ver con la vida comunitaria y pública pierden relevancia. La urgencia de abordar este tema se ha agudizado, si cabe, con las crisis derivadas de la COVID-19.

En este contexto, Etorikizuna Eraikiz Think Tank es un espacio para la cogeneración de conocimiento que permitirá tomar conciencia de esta situación, entenderla y definir los procesos de mejora de los ecosistemas vinculados a las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Para ello, la misión de Etorikizuna Eraikiz Think Tank es “cogenerar conocimiento transferible y aplicable, a través de la gobernanza colaborativa, para introducir una nueva agenda y cultura políticas que modernicen el ecosistema (actores, contenidos y procesos) de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa”.

Marco para el proceso deliberativo y la cogeneración de nuevo conocimiento

Los principios que se han acordado para la actividad de Etorbizuna Eraikiz Think Tank son los siguientes:

- a) La deliberación se llevará a cabo con participación de representantes de la DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA, de los ecosistemas vinculados a los focos temáticos priorizados en cada momento y expertos de estos ámbitos.
- b) Habrá una dinámica mensual para un grupo de unas 15 personas en cada temática que incorporará a miembros de la DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA y un número reducido de representantes del ecosistema.
- c) Habrá una dinámica semestral en la que, además de las personas anteriormente citadas, participará un grupo más nutrido de actores del ecosistema.
- d) Como eje vertebrador de la deliberación, el grupo promotor de Etorbizuna Eraikiz Think Tank propone el desarrollo de una democracia cívica que permita paliar la crisis de las democracias liberales. Ello implica la necesidad de desarrollar gobernanzas colaborativas y fortalecer/empoderar a la sociedad civil.
- e) Etorbizuna Eraikiz Think Tank quiere evitar plantear estos procesos de deliberación y cogeneración de conocimiento como un debate ideológico o un debate de cambio de paradigma. Por una parte, se considera que el desarrollo de la democracia cívica es una idea aceptada por un abanico amplio de posicionamientos ideológicos. Por otra, Etorbizuna Eraikiz Think Tank adopta metodologías pragmatistas, que implican la búsqueda de soluciones desde la utilidad del conocimiento en la práctica y no desde asunciones ex ante basadas en posiciones ideológicas o teóricas.

Metodología de trabajo

El proceso de co-generación de conocimiento propuesto en las secciones anteriores se inspira en metodologías de investigación acción que combinan la reflexión, la acción y la participación. Este tipo de metodologías plantea la distinción entre los actores, que son los que deben tomar decisiones y actuar en base a las deliberaciones realizadas y los facilitadores, que generan las condiciones para que los actores puedan reflexionar, decidir y actuar.

Con el objeto de facilitar los procesos de deliberación la DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA contará con Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad, cuya labor se realizará tanto en el ámbito del grupo promotor de Etorbizuna Eraikiz Think Tank como en cada uno de los espacios de deliberación. La facilitación se plasmará en el co-diseño y sistematización de los procesos, la elaboración de materiales para la reflexión y la dinamización de algunas de las reflexiones.

Focos temáticos para cogeneración de conocimiento: el trabajo del futuro

El anterior diagnóstico incide en múltiples ámbitos de la sociedad. Para sus procesos de 2020 Etorkizuna Eraikiz Think Tank ha priorizado cuatro ámbitos:

- a) La nueva cultura política y la gobernanza colaborativa (que debe enriquecer de forma transversal a todos los demás procesos de co-generación de conocimiento)
- b) El sistema de bienestar del futuro
- c) El trabajo del futuro
- d) La recuperación verde

Esta priorización muestra que el trabajo se ha considerado como uno de los ejes en torno a los que se va a construir la Gipuzkoa del futuro y, por lo tanto, como uno de los ejes en los que trabajar la dimensión comunitaria y la auto-responsabilidad.

Objetivo del grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro

En su primer ciclo que se iniciará en junio de 2020, y se estima que dure aproximadamente un año, el grupo trabajará para llegar a una priorización de las líneas en las que la Diputación Foral de Gipuzkoa debería focalizar la experimentación para abordar el trabajo del futuro.

Los participantes del grupo de deliberación representan una visión sobre el trabajo del futuro desde la empresa y las políticas de competitividad. Durante el proceso de deliberación, se contará con la ayuda de expertos de estos y otros ámbitos que permitirán entender otras dimensiones de este reto para que la experimentación que se proponga permita abordar el reto en toda su complejidad.

Al final del primer ciclo el grupo valorará si es de interés o no continuar con procesos deliberativos que acompañen la experimentación.

Estructura del primer ciclo de deliberación y cogeneración de conocimiento sobre el trabajo del futuro

| | FASE DE LA DELIBERACIÓN | Plazos |
|----------|---|-------------------------|
| 1 | Configuración del equipo de trabajo y reflexión sobre las dimensiones desde las que abordar el reto | Junio 2020 |
| 2 | Co-generación de un marco que recoja las principales dimensiones que se deben abordar para diseñar procesos experimentales sólidos. Sobre estas bases se acordará una agenda de deliberación y se diseñarán encuestas que permitan tener la foto de Gipuzkoa en estas dimensiones | Julio y Septiembre 2020 |

| | | |
|---|---|--------------------------------|
| 3 | Profundización en la primera dimensión. Se contará con un experto en el tema y datos en torno a la situación de Gipuzkoa. El grupo valorará la relevancia de esta dimensión para su propia actividad, así como la experimentación y las políticas lideradas por la DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA | Octubre 2020 |
| | Se seguirá el mismo procedimiento con las siguientes dimensiones | Noviembre 2020 – Marzo 2021 |
| 4 | Evaluación por parte del grupo de las dimensiones analizadas y co-generación de una propuesta para la experimentación | Abril 2021 |
| 5 | Reflexión sobre la continuidad o no y posible redefinición del grupo de deliberación | Mayo 2021 |

El grupo de deliberación se reunirá, por defecto, en reuniones mensuales de 2 horas. Es posible que, en función del experto invitado o la dinámica propuesta, una o varias de estas sesiones se sustituyan por sesiones de trabajo especiales, bien por el lugar en que se celebren o por su duración y formato.

Las fechas establecidas para 2020 son (el horario será de 17:00 a 19:00):

- 17 de septiembre
- 15 de octubre
- 19 de noviembre
- 17 de diciembre

Las fechas para las sesiones de 2021 se establecerán más adelante.

d. Documento de trabajo nº1

ETORKIZUNA ERAIKIZ

think tank

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: Documento de Trabajo nº 1
(18 de junio, 2020)

EI TRABAJO DEL FUTURO: RETOS PARA LA REFLEXIÓN Y LA ACCIÓN EN GIPUZKOA

Hoy en día nuevas fuerzas están transformando el mundo del trabajo, y lo están haciendo a un ritmo exponencial, abriendo la puerta a un escenario no exento de riesgos pero que, como cualquier reto de futuro, debemos abordar en clave de oportunidad, con la vista puesta en mejorar las condiciones laborales de los y las trabajadores, combatir la brecha salarial existente, o hacer frente a las desigualdades. Desconocemos cuántos puestos de trabajo van a desaparecer y tampoco sabemos con detalle qué nuevos empleos se crearán por la automatización de los procesos productivos.

Avances tecnológicos como la inteligencia artificial, la digitalización o la robotización crearán nuevo empleo, pero pondrán también sobre la mesa la necesidad de dar respuesta a las personas con menor cualificación, que serán quienes se encuentren con mayores dificultades para aprovechar estas nuevas oportunidades sobre las próximas décadas. Las competencias personales de hoy no se ajustarán a los trabajos del mañana, y los actuales currículums formativos pueden quedar desfasados rápidamente. La necesidad de perfiles técnicos especializados, capaces de hibridar estas nuevas disciplinas, va a ser cada vez mayor, al igual que la polivalencia y la orientación al aprendizaje permanente.

Gipuzkoa y Euskadi vienen siendo un ejemplo de adaptación de la oferta formativa a la realidad económica y a las necesidades de las empresas, cada vez más cambiantes. Una cercanía hacia el tejido económico que se hace patente en iniciativas como la formación

dual o su modelo de formación profesional, y en la que vamos a tener que profundizar si no queremos quedarnos atrás.

A su vez, la apuesta por la economía verde y por aquellos sectores con mayor futuro y capacidad de crear empleo de calidad, ahondando en la especialización inteligente de nuestras empresas, constituye un elemento clave para el futuro de Gipuzkoa. Un reto que se hace patente especialmente en nuestro tejido industrial, que ya ha demostrado históricamente su capacidad de reconversión en escenarios de crisis. El mantenimiento de nuestro modelo socioeconómico dependerá, en gran medida, de que seamos capaces de abordar con éxito su transformación.

Contamos con una forma de hacer, un Making Gipuzkoa, que nos hace reconocibles. Valores como la colaboración, la excelencia, la innovación y el compromiso colectivo deben ser, más que nunca, nuestro asidero y palanca hacia un mercado laboral que proporcione seguridad económica, igualdad de oportunidades y justicia social. Y hacia un modelo de empresa y organización del trabajo centrado en la persona, en su desarrollo, y en el de la comunidad, que tenga en cuenta aspectos como la participación o la conciliación corresponsable.

En este marco, y con la intención de sentar las bases para un proceso de deliberación que nos ayude a construir colaborativamente el trabajo del futuro, Etorbizuna Eraikiz Think Tank ha contactado a una serie de expertos (Andoni Eizagirre, Naiara Goia, Juan José Goñi, Iñigo Larrea, José Luis Larrea, Mikel Navarro y Aritz Otxandiano). Les ha solicitado que, de forma muy sintética, compartieran su opinión sobre cuáles son los principales ejes que un proceso de deliberación sobre el futuro del trabajo debería tener. En la Figura 1 se recoge una síntesis de algunas de sus aportaciones, sin que se haya intentado homogeneizar marcos o lenguajes.

Un primer aprendizaje, a partir de las aportaciones recibidas, es que la deliberación debe tener continuamente presente la interacción entre, al menos, tres niveles: la persona, la empresa y la sociedad.

Figura 1. Elementos para la deliberación sobre el trabajo del futuro¹

| | |
|--|--|
| <p>Elementos relevantes sobre los que deliberar para construir el trabajo del futuro</p> |  |
| <p>Nuevos paradigmas o enfoques</p> | <p>El trabajo del futuro se configurará en el contexto de una transición de un paradigma espacial a un paradigma relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrar la complejidad • Entender el diálogo en el planeta • La dimensión social de la empresa • La naturaleza del empleo desde el bienestar de la persona <p>La construcción del trabajo del futuro requiere entender el trabajo como aportación personal a la riqueza social de una comunidad, frente a una interpretación parcial del trabajo como aplicación de capacidad personal al sistema económico, y por ello como medio de vida.</p> <p>El empleo del tiempo de la vida al trabajo actual (económico) será mucho menor y pensemos en los 4/4 sobre 120.000 horas en la vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30.000 Trabajo remunerado, el de hoy • 30.000 Trabajo social no remunerado • 30.000 Formación a lo largo del trabajo • 30.000 De ocio <p>Somos un pueblo pequeño y la persona (responsabilidad, formación, aprendizaje, cultura moral) ha sido nuestro principal recurso. También en el futuro las personas y sus valores serán importantes. Por ello, es importante deliberar sobre la función social del trabajo. Aunque sea más fácil entender y trabajar las dimensiones tangibles del trabajo, es también importante trabajar sobre las cuestiones intangibles.</p> <p>Se está produciendo un cambio importante de un modelo de empresa que prima a los accionistas a un modelo de empresa que tiene en cuenta distintos grupos de interés (accionistas, trabajadores, sindicatos, organismos públicos, agentes sociales)</p> <p>Nuestras empresas siguen, en gran medida, culturas, modelos organizativos y formas de hacer ancladas en el siglo XX que priman modelos tayloristas, las jerarquías y el control. La competitividad de pende cada vez más del talento y compromiso de las personas y para aprovecharlos al máximo hay que transitar</p> |

¹ La figura se ha elaborado a partir de contribuciones realizadas por Andoni Eizagirre, Zigor Ezpeleta, Naiara Goia, Juanjo Goñi, Iñigo Larrea, José Luis Larrea, Mikel Navarro y Aritz Otxandiano

| | |
|--|---|
| | hacia una cultura más flexible y horizontal, basada en la resolución de problemas y en equipos y basada en la confianza. |
| Grandes tendencias (debemos entender cómo afectan a sectores y grupos demográficos, a nuevas actividades y productos, ocupaciones, formación, talento, empleabilidad, grupos demográficos etc.) | Digitalización y automatización |
| | Sostenibilidad medioambiental (economía verde) |
| | Globalización |
| | Demografía (envejecimiento y migraciones) |

Las contribuciones anteriores tienen el objetivo de inspirar el proceso de deliberación sobre el futuro del trabajo iniciado en el marco de Etorbizuna Eraikiz Think Tank. Los miembros del grupo recibirán este documento en la primera reunión del proceso, de forma que en la segunda se pueda trabajar con el objetivo de debatir sobre estos ejes, completarlos y priorizar algunos para diseñar el proceso de deliberación de los siguientes diez meses.