



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

TRABAJO DEL FUTURO
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 8

15/04/21

Contenido

1. Programa	2
2. Listado de asistentes	2
3. Bienvenida	3
4. Presentación del proyecto	3
5. Presentación de la gobernanza del proyecto experimental	7
6. Sesión plenaria. Aportaciones individuales a la presentación y proceso	9
7. Cierre de sesión	13
8. Anexos	14
a. Presentación utilizada durante la sesión	14
b. Trabajo_del_Futuro_Documento_de_trabajo_nº10	30
c. Programa de la sesión	37

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

Modalidad virtual, 15 de abril de 2021, 17h-19h

1. Programa

Horario	Tema	Presenta/dinamiza
17:00 - 17:10	Bienvenida y marco general del proceso	Jabier Larrañaga. Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:10 - 17:40	Presentación del proyecto experimental	Unai Elorza. Investigador de Mondragon Unibertsitatea
17:55 - 18:55	Presentación del marco de Etorkizuna Eraikiz para la escalabilidad del proyecto experimental: conexiones con el think tank, y el laboratorio de desarrollo territorial	Unai Andueza, Director de Proyectos Estratégicos
18:55 - 19:00	Evaluación individual del proceso, ronda plenaria para el cierre de esta fase y pautas para el seguimiento del proceso en el futuro.	Jabier Larrañaga Unai Andueza

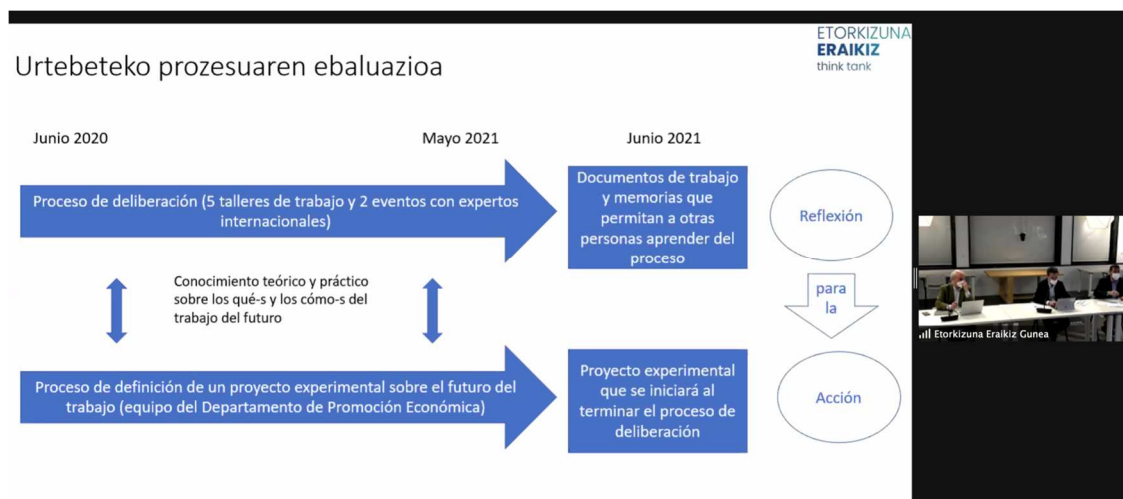
2. Listado de asistentes

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Amaia Legorburu
- Anabel Yoldi
- Gorka Zubillaga
- Ander Arzelus
- Isabel Busto
- Eva Cuenca
- Iker Estensoro
- Jon Gurrutxaga
- Andoni Isasti
- Gorka Artola
- Nerea Urcola
- Sebas Zurutuza
- Joseba Amondarain
- Iñigo Larrea
- Adrian Merino
- Ana Ugalde
- Nerea Zamacola
- Aitor Galdós
- Iñaki Rodriguez
- Ignacio Muñoz
- Jon Angulo
- Juncal de Lucas
- Miren Larrea
- Eva Sánchez
- Mikel Gaztañaga

3. Bienvenida

El Diputado foral de Promoción Económica abre la sesión y da las gracias a los asistentes por asistir. Informa que desde junio del 2020 se ha llevado a cabo un proceso de reflexión, gracias al cual se han organizado cinco talleres y sesiones de trabajo junto con dos expertos internacionales.

Subraya que *“ha sido un proceso donde ahondar en el conocimiento y profundizar sobre el Trabajo del Futuro”*. Afirma que *“gracias a este proceso se ha conseguido impulsar un proyecto experimental, el cual tiene unos objetivos estratégicos concretos”*. El Diputado foral de Promoción Económica realiza un repaso general sobre lo que se analizará en la reunión.



4. Presentación del proyecto

Tras la introducción a la sesión, toma la palabra el investigador que coordinará el proyecto experimental que se ha definido como resultado del proceso de deliberación. El objetivo de su presentación es que los participantes conozcan cómo se ha traducido su reflexión en el diseño de una acción que se pondrá en marcha tras el cierre de esta etapa inicial de deliberación.

El investigador que coordinará el proyecto experimental derivado de la deliberación (en adelante, el investigador") da comienzo a la presentación del proyecto, que pretende

que tenga una extensión de dos años. En el primer año *“se perseguirá conseguir la elaboración de una herramienta de trabajo junto con un grupo de entre cuatro y seis empresas”*. Estas serán empresas sumidas en procesos de transformación. Según ha afirmado *“se quiere desarrollar una herramienta que les ayude a utilizar el sentido del trabajo como catalizador de ese proceso de transformación”*.

El investigador puntualiza que durante el segundo año *“se pondrá en práctica la herramienta, con intermediarios (por ejemplo, agencias de desarrollo) que trabajan con empresas para poder incorporar en sus programas y procesos”*. El investigador recalca que *“es un proyecto piloto que se va a desarrollar junto con la Universidad de Mondragón”*.

Tras la presentación del proyecto, el investigador explica la arquitectura y la estructura que se ha planteado. Por una parte, se establecen unos objetivos generales, entre los cuales destacan:

- Crear conocimiento para desarrollar el sentido del trabajo en el contexto empresarial.
- Identificar e implementar políticas que contribuyan a desarrollar un sentido del trabajo en todo el territorio en un futuro próximo.

En relación con los objetivos generales, se definen y presentan otros dos más específicos:

- Por una parte, aclarar el nivel de desarrollo de la ciencia actual en torno al significado del trabajo.

En relación a este punto, el investigador ha afirmado que se pretende *“ahondar en la investigación en relación al sentido del trabajo”*. A continuación, comenta sobre la definición del sentido del trabajo de Pratt y Ashforth (2003). Según ha comentado el investigador, estos dos autores subrayan que *“el sentido del trabajo consiste en la interpretación de cada uno del significado de su propio trabajo”*. El trabajo, según ha

comentado el investigador en referencia a los dos autores, *“puede ser tanto una recompensa económica, sinónimo de desarrollo personal o como una fuente de sufrimiento.”*

El investigador también comenta sobre las diferentes variables que influyen en los individuos. Según ha comentado *“hay elementos de carácter social, organizacional (la organización del trabajo, por ejemplo), grupal (el grupo de trabajo y la familia) y otros que afectan al nivel individual (los principios morales de cada uno y las motivaciones personales)”*. En este sentido ha afirmado que *“hay por tanto un sinfín de motivos que pueden interferir directamente a la hora de realizar una definición del sentido del trabajo.”* *“Es verdaderamente complicado especificar exactamente cuál de ellos es el más relevante”*.

Sin embargo, el investigador ha afirmado que *“hay algunos elementos que resultan mucho más controlables que otros.”* Según ha comentado, *“estos elementos, desde el punto de vista de un gestor organizacional, pueden ser de dos tipos: los que dependen de cada individuo, y los que no.”*

El investigador también discute sobre el estado de la investigación sobre el sentido del trabajo en la actualidad. Concluye que *“la investigación se encuentra en una fase inicial. Es decir, hay todavía muchísimo camino por recorrer.”* Asimismo, afirma que *“las variables individuales tienen que tener una mayor importancia en la investigación, pero todavía no se sabe exactamente cuáles son esas variables.”*

Según ha comentado el investigador *“algunas de las preguntas de investigación pueden estar relacionadas con las motivaciones personales de cada individuo. ¿qué características de las personas (principios, motivaciones, creencias) influyen en el sentido del trabajo?”*

A continuación, el investigador ha propuesto varios objetivos de la investigación:

- Desarrollar un sistema de medición para analizar los elementos alrededor del trabajo: sociales, el contexto de trabajo, las variables grupales y personales. Se pretende utilizar este sistema de medición para investigar mediante la observación o experimentación.
 - Observación: para realizar una investigación sobre el futuro del trabajo, es esencial identificar los precedentes, así como las consecuencias más notables del sentido del trabajo.
 - Experimentación natural: se basa en que la manipulación no la debe hacer el propio experimentador, sino que un tercero, un agente externo. Exige la participación de diferentes agentes de un sistema: la sociedad en su conjunto, el contexto de trabajo, el grupo, el propio individuo.

El investigador ha comentado que *“hay varias tendencias que afectan tanto al futuro del trabajo como a la definición del concepto de trabajo. Estas tendencias pueden ser la tecnología (la digitalización y robotización), la globalización, la demografía y el cambio climático.”*

El investigador ha afirmado que *“hay diferentes herramientas y metodologías para definir cómo será el trabajo del futuro”*. El investigador ha afirmado que la experimentación en campo *“es una buena fórmula para realizar un acercamiento y conseguir el conocimiento necesario para poder desarrollar diferentes políticas. Hay que saber dónde y cómo definir la propuesta y qué objetivos específicos queremos priorizar.”*

El investigador ha afirmado que el sentido del trabajo *“está muy relacionado con la motivación personal, bienestar y la implicación que se ha desarrollado mediante la iniciativa de unificación.”* El investigador ha comentado que *“los sistemas de medición que se han desarrollado, la observación que se ha realizado y la experimentación natural que se ha llevado a cabo pueden ser aprovechados para futuros estudios.”*

Toma la palabra El Director de los Proyectos Estratégicos para explicar brevemente que la organización misma supone un alto grado de complejidad. No obstante, subraya que

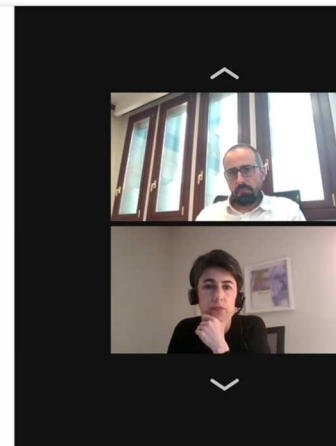
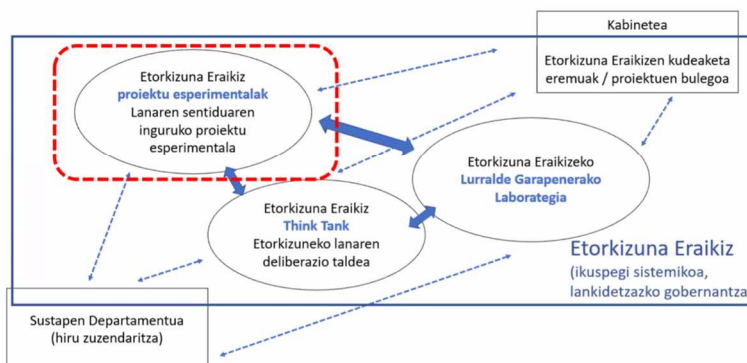
esa complejidad enriquece el propio proceso de investigación sobre el futuro del trabajo.

El Director de los Proyectos Estratégicos da paso a la presentación de la gobernanza del proyecto experimental, en la cual se van a presentar las aportaciones individuales sobre la presentación y el proceso en su conjunto.

5. Presentación de la gobernanza del proyecto experimental

Tras la presentación del proyecto experimental por parte del, el Director de Proyectos Estratégicos ha presentado la gobernanza en que se integrará dicho proyecto. El diseño de esta gobernanza responde a la búsqueda de Etorkizuna Eraikiz de trabajar con visión sistémica. La siguiente figura se ha utilizado para representar la nueva gobernanza.

Proiektu proposamena Etorkizuna Eraikizen markoan



Uno de los elementos centrales de este modelo es que parte de la colaboración entre las tres direcciones del Departamento de Promoción Económica. Por esta razón, han intervenido junto con el Director de Proyectos Estratégicos el de Innovación y el de Promoción Económica:

DFG5 interviene remarcando el papel de la digitalización y la industria 4.0. Subraya que *"continuará en colaboración con las agencias de desarrollo para impulsar la transformación digital: un elemento esencial que permite ir dando pasos hacia el porvenir."* Sostiene que *"mediante datos se decide qué tipo de cambios se pueden*

realizar. Unos cambios que sin lugar a dudas tendrán su impacto en la organización empresarial”.

Por otra parte, DFG1 afirma que *“se quiere promover un empleo de calidad, impulsando la competitividad y la sostenibilidad, tanto en el plano social como medioambiental.”* Desde la promoción económica se *“quieren establecer análisis para después crear conocimiento mediante la experimentación, y con ello poder aplicar los resultados obtenidos en las políticas territoriales”*. DFG1 afirma que están *“comprometidos con las personas, el territorio y las empresas.”* No obstante, subraya que *“las empresas y el territorio deben estar y están comprometidos con las personas”*. DFG1 termina su intervención reafirmando que *“el conocimiento que se consigue hoy en día va a servir para ir introduciendo en las empresas del futuro.”*

Además de la colaboración entre las tres direcciones, la nueva gobernanza propuesta incluye la coordinación con el Laboratorio de Desarrollo Territorial, cuyos responsables intervienen a continuación.

Por una parte, DFG6 menciona *“la relevancia de situarse dentro de un marco estratégico mediante los proyectos experimentales.”* Pone de manifiesto que estos proyectos *“están dando como resultado diferentes sinergias”*. DFG6 explica estos conceptos desde la perspectiva de la gobernanza multinivel, así como de la nueva cultura política. Asimismo, recuerda *“la relevancia que está teniendo la filosofía Etorkizuna Eraikiz”*, y sostiene que *“es muy importante analizar desde qué perspectiva se habla de Etorkizuna Eraikiz fuera de los círculos de debate.”*

DFG2 se muestra de acuerdo con lo que se ha dicho y comparte la visión de DFG6.

6. Sesión plenaria. Aportaciones individuales a la presentación y proceso

El Director de Proyectos Estratégicos, para poder posteriormente evaluarlo, reflexiona sobre el proceso: repasa y evalúa los hitos conseguidos. Tras ello, los participantes individualmente responden al cuestionario de evaluación de la fase junio 2020- mayo 2021 del Think Tank y posteriormente, continúan con la ronda de contribuciones individuales de los participantes. Estas intervenciones sirven como cierre de esta etapa y la colaboración de un año y los participantes son invitados a subrayar lo que consideren importante tras su evaluación.

ECO4 afirma que *“mediante el proceso han podido crear conocimiento, de una forma cómoda y ordenada.”* Aunque por las limitaciones de la pandemia muchas veces *“las sesiones han tenido que ser online, han podido co-generar conocimiento, y eso es lo más relevante.”*

ECO9 remarca que, aunque la experiencia haya sido nueva para ella, le ha parecido un proceso muy enriquecedor. ECO9 cree *“que este proceso y el conocimiento adquirido pueden tener un impacto positivo en las empresas, así como en la sociedad”*. Como experiencia, comenta que se *“han podido tratar temas de una gran complejidad a la vez que son cuestiones muy abstractas.”* Subraya la dificultad de dar comienzo a un proceso de este calibre. No obstante, recuerda que *“pese a las circunstancias desfavorables se ha podido conseguir el objetivo: en la sociedad ya se ha empezado a hablar sobre la motivación en el trabajo, la cohesión y otros temas que hasta ahora eran más desconocidos.”* Sin embargo, ECO9 ha afirmado que el sentido del trabajo va todavía más allá. Concluye que *“ha sido un proceso muy interesante, compuesto por un grupo de trabajo diverso y una propuesta desafiante.”* Agradece la participación de distintos actores, y en general se muestra agradecida por la experiencia vivida.

ECO8 da comienzo a su intervención agradeciendo por tener la oportunidad de participar en un proceso tan interesante. Comenta que es muy enriquecedor compartir

reflexiones con actores relevantes del territorio. Insiste en que *“hay que trabajar en incrementar el compromiso de más actores.”*

ECO10 afirma que ha habido un cambio *“en lo que pensaba antes del proceso y en la forma de pensar de ahora.”* *“El cambio ha sido fruto de todo el camino recorrido.”* Subraya que *“venía de una experiencia del Think Tank en el cual había compartido poco tiempo en el grupo”*. No obstante, recalca que *“ha ido mejorando a lo largo de las sesiones”*. Crítica la aportación de algunos expertos ya que considera que *“los ha visto muy lejos de la realidad”*. Asimismo, sugiere que se deberían *“realizar mejoras en la metodología. En el grupo ha habido veces donde ha costado mucho arrancar.”* Aun así, se muestra positiva con el futuro y apuesta por seguir construyendo el proceso.

ECO13 comenta que participar en este reto *“me ha hecho muchísima ilusión, ya que durante el proceso he podido aprender con mucha paciencia y he podido dedicar un tiempo a la reflexión.”* ECO13 afirma que el proceso de reflexión no es algo sencillo. No obstante, recuerda que *“las reflexiones son necesarias para que los proyectos vayan avanzando”*. ECO13 menciona que *“ha echado en falta unos referentes internacionales: en Europa ha habido procesos parecidos, y creo que es una buena idea comparar los experimentos llevados a cabo en nuestro territorio con otros de escala internacional. Al fin y al cabo, la comparación ayuda a descubrir si el proceso de cada uno va por buen camino.”*

Para ECO7 el objetivo principal se ha cumplido, que es co-generar conocimiento. ECO7 afirma que para ella *“es un lujo poder compartir estas experiencias a la vez que considera muy positivo que la Diputación promueva este tipo de proyectos”*. Según ECO7, *“las presentaciones de los expertos han sido muy acertados.”* Asimismo, *“valora muy positivamente la participación de diversas personas de la Diputación en estos grupos.”* Comenta que le gustaría que *“el grupo de deliberación fuese también un grupo de contraste.”*

ECO12 menciona dos hitos principales. En primer lugar, *“se ha conseguido sacar un resultado práctico de un punto de partida tan abstracto.”* Recalca que *“el proceso ha*

sido lento por varios motivos, como, por ejemplo, la variedad de puntos de vista.” Aun así, sugiere que “lo que se ha conseguido es muy relevante: aprobar la definición creada por parte de la mayoría de los actores.” ECO12 considera que “es un logro muy importante”, y subraya de nuevo que “el punto de partida era muy complejo y abstracto.” ECO12 menciona un segundo hito: “la oportunidad de crear y compartir conocimientos durante las conversaciones.”

ECO11 cree que *“ha aprendido mucho con las reflexiones”* y da gracias a las personas con las que ha estado en contacto, tanto los expertos que han participado y como otros muchos que han intervenido. ECO11 valora que *“además de reflexionar sobre una definición tan compleja y abstracta se ha podido llegar a un punto tan concreto.”* Comenta que le parece *“increíble ver hasta dónde han llegado.”* Cree que todavía tienen varios puntos donde mejorar. ECO11 cree que en *“ciertos momentos han planteado problemas demasiado académicos”*. No obstante, se muestra *“muy positiva con el futuro.”*

ECO1 critica que *“debe de haber un proceso de diseño más profundo antes de realizar la implantación.”* Asimismo, considera que *“es poco que haya sólo cuatro empresas piloto.”* ECO1 cree que tiene que ser al revés. *“Se tiene que definir a cuántas empresas se quiere llegar para definir cuántos tienen que actuar como empresas piloto.”* Recuerda que *“hay que tener en cuenta el contexto tan complicado de la pandemia y la post pandemia”*. Según ECO1 estas *“son situaciones radicalmente nuevas para nuestra sociedad.”* Por lo general, se muestra muy positivo y menciona que *“al grupo le ha faltado tiempo.”* Aun así, considera que *“las sesiones online han sido muy positivas para el correcto desarrollo del proceso.”*

ECO2 comienza su intervención dando las gracias por la invitación a Adegí. Remarca que *“con el proceso se tiene una oportunidad para trabajar en red y co-generar conocimiento.”* Asimismo, da las gracias a Orkestra y a la Diputación. ECO2 habla sobre la relevancia del tema y del contexto. Según ECO2 *“vivimos en un mundo de digitalización, con una brecha generacional considerable y con unos cambios demográficos a tener en cuenta.”* ECO2 cree que *“se necesita la motivación para crear*

unas empresas punteras". Por ello, afirma que "el sentido del trabajo es la clave para avanzar hacia el futuro."

ECO6 hace una valoración muy positiva del proceso. Remarca que *"se ha podido co-crear conocimiento y que se ha logrado dar respuestas a algunas preguntas muy difíciles"*. Recalca que *"puede ser muy complejo enfrentarse a ese tipo de respuestas para personas que en el día a día no están en el ámbito académico."* Además, subraya que *"se siente muy agradecida por la invitación a estas sesiones."* Finalmente, comenta que prefiere la versión presencial que la online.

ECO18 cree que *"este proceso ha supuesto un avance enorme."* Cree que *"se han podido desarrollar ideas esenciales para poder desarrollar un futuro mejor."* ECO18 afirma que *"los resultados que se han conseguido son muy positivos"*. Aun así, considera que *"todavía hay mucho camino por recorrer y mucho por mejorar."* ECO18 afirma que *"de cara al futuro y a más proyectos de este calibre, los participantes tendrían que tener más tiempo para reflexionar y preparar cada sesión."* Según ECO18, *"se ha podido crear mucho conocimiento. Pero al mismo tiempo, parte del conocimiento ha quedado fuera."*

ECO5 precisa que *"se debería concretar más en el proyecto."* Aun así, se siente *"agradecida por tener la oportunidad de participar en el proyecto"*. ECO5 afirma que ha sido un proceso muy interesante. Cree que *"este proceso ayuda a pensar en cosas que durante el día a día uno no se para a pensar."* Cree que *"las intervenciones de los expertos han sido muy interesantes."* Asimismo, considera que *"las participaciones han sido muy interesantes."* Comenta que *"algunas veces quizás hayan sido demasiado teóricos y complejos."* No obstante, cree que *"gracias a esas intervenciones se ha podido poner en marcha un proyecto muy interesante."* ECO5 también cree que no ha supuesto ningún impedimento que el proceso haya sido online.

7. Cierre de sesión

El Diputado Foral de Promoción Económica agradece *“el esfuerzo y la implicación de todos los participantes.”* El Diputado Foral de Promoción Económica comenta que *“espera que se haya aprendido durante el camino en torno a la co-generación de conocimiento y la nueva gobernanza.”* Asimismo, agradece a la Investigadora de Orkestra por el trabajo realizado y ha recalcado *“la relevancia de su trabajo y el de Orkestra.”* Lamenta la imposibilidad de realizar sesiones de manera presencial.

Prosigue subrayando que *“la dinámica no termina con el fin de este proyecto.”* Comenta que *“espera poder seguir trabajando para desarrollar unas vías más sólidas en la investigación sobre el trabajo del futuro.”* Para ello se abre la posibilidad a las empresas participantes de integrarse en la nueva fase como proyectos piloto del proyecto experimental, y se informa a los participantes de que recibirán información regularmente sobre el desarrollo del proyecto.

Valora positivamente las críticas que han hecho los participantes y remarca que *“este proceso supone un activo muy importante para el territorio.”* Además, cree que *“la reflexión en torno al futuro del trabajo es estratégica y ayuda a crear las herramientas necesarias para gestionarlo.”*

Cierra la sesión agradeciendo nuevamente la participación de todos los agentes presentes e invita a todos a seguir con el proyecto y el proceso.

8. Anexos

a. Presentación utilizada durante la sesión

Sentido del trabajo del futuro

Algunas reflexiones sobre el proyecto experimental
de Etorkizuna Eraikiz

15/04/2021

Indice

- Objetivos del proyecto
 - Subobjetivo 1: investigación del Sentido del trabajo hoy
 - Subobjetivo 2: desarrollo de un sistema de medición
 - Subobjetivo 3: observación
 - Subobjetivo 4: experimentación natural
 - Subobjetivo 5: experimentación controlada en laboratorio
 - Subobjetivo 6: unir y/o desarrollar herramientas y metodologías
 - Subobjetivo 7: experimentación de campo en la empresa
 - Subobjetivo 8: conocimiento para las políticas territoriales
- Propuesta sobre donde priorizar
- Bibliografía

Objetivos del proyecto

Para posibilitar en un futuro próximo un desarrollo
del Sentido del trabajo en el territorio

Objetivo general



- General:

Generar conocimiento para desarrollar el sentido del trabajo en el
contexto de la empresa ...

... **con el objetivo de identificar e implementar políticas** que ayuden a
desarrollar en un futuro próximo el sentido del trabajo a lo largo del territorio.

- Para ello:
 - Un proyecto de experimentación.
 - En el contexto empresarial.

Subobjetivos

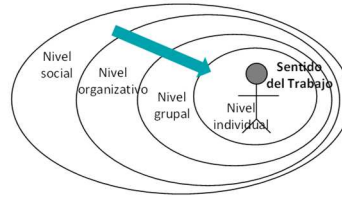
- Subobjetivos orientados a la experimentación:
 1. Clarificar el grado de desarrollo de la ciencia actual en torno al Sentido del Trabajo.
 2. Desarrollar un sistema de medición (de variables sociales, laborales, grupales y personales) que permita la posterior observación y experimentación.
 3. Realizar una observación del Sentido del Trabajo para identificar los antecedentes (“causas”) y consecuencias (“efectos”) más relevantes (investigación transversal).
 4. Analizar con una observación longitudinal el efecto que produce la transformación (“natural”) de estas variables “causa” relevantes en el Sentido del Trabajo (experimentación natural).
 5. Trabajar en el laboratorio la experimentación de las “causas” relevantes identificadas (experimentación controlada).
 6. Reunir las herramientas y metodologías para que una empresa pueda desarrollar el Sentido del Trabajo, y crear las que falten.
 7. Realizar una experimentación de campo en las empresas (transformar a través de herramientas y metodologías las variables “causa” relevantes, para generar una respuesta en el Sentido del trabajo).
 8. Sintetizar el conocimiento que sirve para definir las políticas territoriales.

Subobjetivo 1: Investigación del Sentido del Trabajo hoy

Perspectiva de las variables causa – efecto

Variables “en niveles”

- Definición del Sentido del Trabajo (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.
 - Por ejemplo, el trabajo, “el trabajo es un pago”, “es una llamada”, “es algo que tengo que hacer”, “es una opresión”,...
- Las variables que afectan a las personas se encuentran en diferentes “niveles”:
 - Sociales: cultura social, relaciones laborales,...
 - Organizativas: organización del trabajo, misión, etc.
 - Grupales: equipo de trabajo, familia, amigos, etc.
 - Individuales: valores, motivaciones, etc.



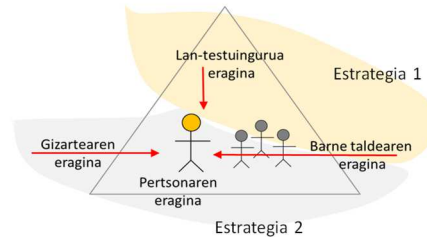
Las “fuentes” del sentido del trabajo

- Desde un punto de vista organizativo, cuatro grupos de variables (Rosso, Dekas, y Wrzesniewski, 2010):



Algunas “más controlables”

- Dos tipos de variables desde el punto de vista de una organización gestora:
 - Las que dependen de uno mismo (“controlables”) - y por tanto más adecuadas para la experimentación.
 - Las que no dependen de uno mismo (no “controlables”).
- Las personas responsables de la organización deben gestionar los dos tipos de variables, pero con dos estrategias diferentes:
 - Estrategia 1: generar cambios para influir en el Sentido del Trabajo (en el caso de las variables “controlables”).
 - Estrategia 2: conocer las políticas de la organización para adaptarse a la situación (en el caso de las variables no “controlables”).



Situación de la investigación

- Todo por hacer. Muy al principio.
- Predominio de las variables individuales en la investigación
 - Este predominio no significa que se haya acumulado suficiente conocimiento. La investigación de las variables individuales está muy al principio.
 - Muy poca investigación grupal y organizativa. Desconocimiento.
- Se desconoce cuál es la variable (personal, grupal, contexto laboral o social) que más influye en el Sentido del Trabajo.
- Investigación no ligada al trabajo del futuro. El trabajo del futuro será de diferentes tipos, por lo que se espera que haya diferentes Sentidos.
- La influencia del Sentido del Trabajo en las personas y organizaciones está por analizar.

Algunas preguntas de investigación

- Desde el punto de vista de las personas:
 - ¿Qué características de las personas (valores, motivaciones, creencias) influyen en el Sentido del Trabajo? ¿Cuál es la más importante?
 - ¿Existen diferencias reseñables desde el punto de vista de la edad y/o la antigüedad?
 - ¿Qué tipo de sentido le dan las personas al trabajo? Tipologías de los sentidos.
 - ¿Cómo influye en el bienestar de las personas que el trabajo tenga un Sentido u otro?
 - ¿El Sentido del Trabajo es variable en el tiempo? ¿Hasta qué punto y en función de qué elementos personales?
- Desde un punto de vista de Equipo de Trabajo:
 - ¿Cómo influye en el Sentido del Trabajo la adhesión de las personas a las diferentes profesiones?
 - ¿Existen profesiones que se identifican con un Sentido?
 - ¿Cómo afectan al Sentido del Trabajo las interacciones que se producen en el equipo de trabajo (interpersonal sensemaking)? ¿Influye la cohesión del grupo en este proceso de sensemaking?
 - ¿Cambia el Sentido del trabajo en las diferentes etapas de maduración de los grupos?

Algunas preguntas de investigación

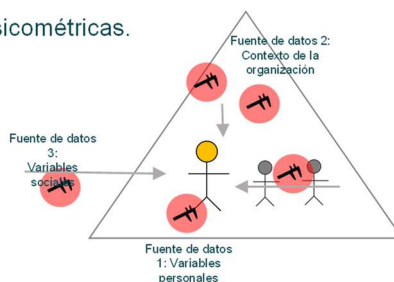
- Desde el punto de vista del contexto laboral:
 - ¿Cómo afecta el contexto laboral al Sentido del trabajo? ¿Qué contextos laborales deben promoverse?
 - ¿Cómo afectará el futuro del trabajo al Sentido? ¿Cómo será el Sentido del trabajo en función de los diferentes tipos de trabajo del futuro?
 - ¿Cuál de las variables del contexto laboral es la más importante?
 - ¿Cómo influye en la sostenibilidad de la organización que el trabajo tenga un Sentido u otro?
 - ¿Cómo se transforma el Sentido del trabajo según avanza la antigüedad? ¿Es la misma evolución en un contexto laboral que en otro?
- En torno a la sociedad:
 - ¿Cómo se integran las personas en la organización?
 - ¿Cómo afecta la tendencia social al Sentido del trabajo?
 - ¿Cómo va cambiando el Sentido del trabajo a medida que van cambiando los valores, las creencias, las motivaciones de la sociedad?

Subobjetivo 2: Desarrollo de un sistema de medición

Para variables sociales, laborales, grupales y
personales

Un sistema de medición

- Para poder realizar la investigación (mediante la observación y/o experimentación).
- Diferentes fuentes de datos:
 - Cuestionario al personal trabajador (para conocer las variables Sentido y persona)
 - Cuestionario en la organización (para conocer el contexto laboral).
 - Cuestionario social (para conocer las variables sociales).
- Garantizando las características psicométricas.

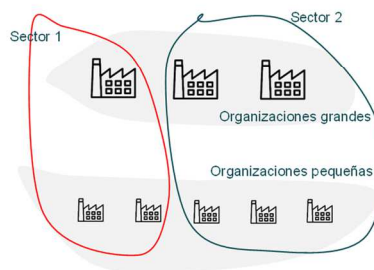
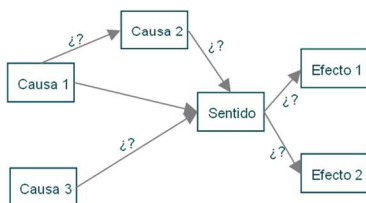


Subobjetivo 3: Observación

Para conocer los antecedentes y consecuencias más importantes del Sentido

Observación

- Para conocer las relaciones entre las variables de recogida de datos de empresas, sectores, profesiones, etc. y conocer cuáles son las variables más importantes (Investigaciones transversales).



Subobjetivo 4: Experimentación natural

Analizar la influencia que se produce en el Sentido cuando las variable “causa” cambia en las empresas

Experimento natural



- Llamado cuasi-experimento.
- La manipulación no la realiza el investigador, sino un tercero (gobierno, empresa,...). Por ejemplo: un gobierno establece una política; el de al lado no. El impacto de esta política se puede analizar en relación con la otra.
 - Dentro de una profesión, se identifica a un grupo de personas haciendo “trabajo del futuro”; ¿cómo tienen el Sentido del trabajo respecto a otras formas de trabajo más tradicionales de la misma profesión?
- Requiere:
 - Medición del enfoque general de las diferentes variables del sistema (sociedad, contexto laboral, grupo, persona).
 - Los efectos de las variables se conocen a medida que se mantienen constantes los efectos de las otras variables. Para poder conseguirlo, cuanto más observación (en concreto a lo largo del tiempo), mejor.
 - Requiere un control exhaustivo de las terceras variables.
- No exige el compromiso de la empresa para realizar la experimentación.

En el contexto del trabajo del futuro



- Tendencias que afectan al futuro del trabajo:
 - Tecnología: digitalización, robotización, ...
 - Globalización.
 - Demografía: envejecimiento, inmigración.
 - Cambio climático: nuevas actuaciones para la implantación de diferentes energías, movilidad, etc.
- ¿Qué tipo de trabajo tendremos en el futuro? (Balliester y Elsheikhi, 2018)
 - Tendencia a la reducción: ventas, transporte, sector financiero, industria (trabajos rutinarios), administración, agricultura,...
 - Tendencia a la creación (más difícil de conocer): automatización y robótica, servicios locales de respuesta a una tecnología, servicios energéticos, sanitarios y de cuidados, green jobs, ...
- ¿Cómo será la calidad del trabajo en el futuro? (Méda, 2019)
 - Nuevas formas de trabajo (flexibles, a tiempo parcial, etc.)
 - Contrataciones a través de plataformas digitales, trabajando desde casa, sin horarios formales,...
- Elegir entre ellos para realizar la experimentación.

Subobjetivo 5: Experimentación controlada

En el laboratorio

Experimentación controlada

- Requiere:
 - Necesidad de crear un laboratorio; llevar una situación empresarial al laboratorio (por ejemplo: Kiribil).
 - Como antes, una forma de medir las variables (causas y efectos).
 - Un conocimiento profundo de la situación que se pretende experimentar.
- No exige el compromiso de la empresa para realizar la experimentación.
- Posibilidad de un mejor control de las terceras variables. Posibilidad de entender más claramente la influencia de la causa en el efecto.



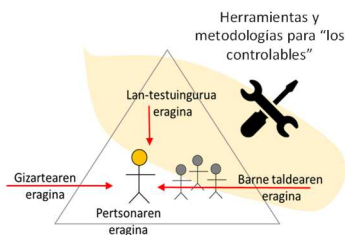
Mediciones después
de la manipulación
para conocer los
efectos

Subobjetivo 6: Herramientas y metodologías

Para poder desarrollar el Sentido en la empresa

Herramientas y metodologías

- La experimentación requiere de herramientas y/o metodologías que permitan “manipular” las variables “causas”.
- Apropriadadas para las variables “controlables”.
- Por ejemplo:
 - Trabajar las variables “skill variety”, “task significance” y “task identity” en la metodología de Hackman y Oldham (1976) para fomentar el Sentido del trabajo (“experienced meaningfulness”).
 - La metodología “psychological empowerment” de Spreitzer (1995) para trabajar la dimension Sentido (“meaning”) y, en consecuencia, mejorar el bienestar de las personas y el rendimiento de las organizaciones.
 - Claves para implementar la gestión de la misión desde la dirección de tareas y objetivos (Bartlett y Ghoshal, 1994).

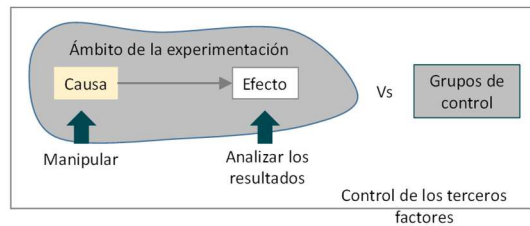


Subobjetivo 7: Experimentación de campo

Manipulando variables en la empresa para desarrollar el Sentido

Experimento de campo

- Llamado “de campo”. Requiere:
 - Empresas dispuestas a experimentar.
 - Una forma de medir las variables (causas y efectos).
 - Tienen que tener claro las metodologías, herramientas, ... para poder generar la “manipulación”.
- Eficaz cuando la “manipulación” de la variable “causa” depende de uno mismo. Por ejemplo, en las variables del contexto laboral: diseño del trabajo, elaboración de la misión, liderazgo, etc.
- Los experimentos de alto valor se encuentran en un entorno real. Riesgo con la “contaminación” de los terceros factores.



Subobjetivo 8: Conocimiento para el desarrollo de políticas

Aunar y generar conocimiento para poder desarrollar
políticas territoriales

Desarrollo de políticas territoriales



- ¿Cuál de los conocimientos generados a través de la investigación y la experimentación es útil para el desarrollo de las políticas territoriales?
- ¿Cómo condicionan estos conocimientos las diferentes opciones políticas?
- ¿Qué tipo de políticas se pueden crear aprovechando estos conocimientos? Ventajas y desventajas de cada una.
- ¿Qué política se relaciona mejor (generando sinergias) con las reflexiones procedentes de otras fuentes de proyectos?
- ...

Propuesta sobre donde priorizar

Aprovechando la iniciativa Bateratzen, impulsada desde el Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural...

Propuesta sobre donde priorizar

- El Sentido del trabajo está muy relacionado con la “motivación”, el “bienestar” y la “implicación” de las personas que se ha desarrollado en la iniciativa Bateratzen.
- Se puede aprovechar en cierta medida el sistema de medición, la observación, la experimentación natural... desarrollado en la misma.
- Subobjetivo 1: investigación del Sentido del trabajo hoy
- Subobjetivo 2: desarrollo de un sistema de medición
- Subobjetivo 3: observación
- Subobjetivo 4: experimentación natural
- Subobjetivo 5: experimentación controlada en laboratorio
- **Subobjetivo 6: unir y/o desarrollar herramientas y metodologías**
- **Subobjetivo 7: experimentación de campo en la empresa**
- **Subobjetivo 8: conocimiento para las políticas territoriales**

29

Bibliografía

Referencias

- Balliester, T., & Elsheikhi, A. (2018). The Future of Work: A literature Review. International Labour Office. Retrieved from internal-pdf://254.0.220.38/future-of-work-literature-review (1).pdf
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: A test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Méda, D. (2019). Three scenarios for the future of work. *International Labour Review*, 158(4), 627–652. <https://doi.org/10.1111/ilr.12157>
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

b. Trabajo_del_Futuro_Documento_de_trabajo_nº10

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: Documento de Trabajo nº 10
(29 de marzo, 2021)

Resultado del proceso de deliberación: propuesta de proceso experimental

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

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

Fundamentos del proceso de deliberación

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

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

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

“En este contexto, es necesario iniciar procesos de experimentación que permitan aprender y sentar las bases para el futuro. Sin embargo, de forma previa a la

experimentación es importante plantear un proceso deliberativo que permita sentar las bases para la experimentación. El futuro del trabajo se va a ver influenciado por fenómenos muy diversos que requieren que los responsables empresariales o responsables políticos del ámbito de la competitividad integren en sus marcos reflexiones multidisciplinares desde ámbitos que pueden ir desde la psicología, la sociología, la pedagogía, o el derecho hasta diversos campos vinculados a la tecnología. El principal objetivo del grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro en el marco de Gipuzkoa Think Tank es analizar las aportaciones que estos ámbitos pueden realizar a la solución de los retos que desde el ámbito de la empresa y la competitividad se visualizan en relación con el trabajo del futuro. El resultado de este análisis debería ser la priorización de una serie de dimensiones del trabajo del futuro sobre las que podrán iniciarse procesos experimentales.”

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

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



El proceso tendría dos ejes principales, por un lado, el grupo de deliberación, con el apoyo de expertos, iría reflexionando sobre el trabajo del futuro y recogiendo sus puntos de vista en documentos de trabajo. Por otra parte, los responsables del Departamento de Promoción Económica utilizarían esos documentos de trabajo para

definir un proyecto experimental. Como complemento de todo lo anterior, la DFG organizaría dos actos abiertos con expertos internacionales.

Las bases del proyecto experimental se establecieron así:

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

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

c) *Agenda de deliberación*

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

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

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

Aportación del proceso de deliberación al proyecto experimental

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

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

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

Proyecto experimental

Objetivo general

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

Sub-objetivos u objetivos concretos

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

g) Sintetizar el conocimiento que sirve para definir las políticas territoriales.

Fases

El proyecto experimental constará de dos fases:

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

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

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

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

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

Siguiendo las bases establecidas en la fase anterior, los instrumentos desarrollados se trasladarán de forma experimental a otros espacios de Etorkizuna Eraikiz. Al inicio del proyecto, se han considerado adecuados para ello dos proyectos ubicados en el Laboratorio de Desarrollo Territorial, Elkarrekin Lanean e Industria 4.0, así como

diversos programas del Departamento de Promoción Económica. No obstante, en el primer año de trabajo se pueden abrir nuevos caminos de la mano de Adeg, Cámara de Comercio y otros participantes.

c. Programa de la sesión

THINK TANK

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

MODALIDAD VIRTUAL, 15 de abril de 2021

PROGRAMA

Horario	Tema	Presenta/dinamiza
17:00 - 17:10	Bienvenida y marco general del proceso	Jabier Larrañaga. Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:10 – 17:40	Presentación del proyecto experimental	Unai Elorza. Investigador de Mondragon Unibertsitatea
17:40 - 18:55	Presentación del marco de Etorkizuna Eraikiz para la escalabilidad del proyecto experimental: conexiones con el think tank, y el laboratorio de desarrollo territorial	Unai Andueza. Director de Proyectos Estratégicos
18:55 - 19:00	Evaluación individual del proceso, ronda plenaria para el cierre de esta fase y pautas para el seguimiento del proceso en el futuro	Jabier Larrañaga Unai Andueza