



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

TRABAJO DEL FUTURO
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 12

25/11/2021

Contenido

1. Programa	3
2. Relación de asistentes	3
3. Bienvenida	4
4. Presentación de proyectos experimentales sobre el sentido del trabajo	7
5. Dinámica de grupo	15
6. Fin de la sesión	18
7. Anexos	20
a. Presentación utilizada en la sesión	20
b. Documento de trabajo nº 14	34
c. Programa de la sesión	37

ESPACIO DE DEBATE SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

21 de octubre de 2021, 17h-19h

1. Programa

Horario	Orden del día	Presenta/dinamiza
17:00 - 17:15	Bienvenida	Jabier Larrañaga, diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:15 - 18:00	Presentación de proyectos experimentales sobre el sentido del trabajo	Unai Elorza, Mondragon Unibertsitatea
18:00 - 18:55	Dinámica de grupo	Unai Andueza, director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
18:55 - 19:00	Fin de la sesión	Jabier Larrañaga, diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural

2. Relación de asistentes

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Joseba Amondarain
- Unai Elorza
- Juan Ángel Balbás
- Anabel Yoldi
- Ismene Tapia
- Pili Alonso
- Ángel Martín
- Rikar Lamadrid
- Juani Lizaso
- Gorka Artola
- Ana Ugalde
- Lucía Amo
- Nerea Zamacola
- Xabier Iruretagoiena
- Laura Muñoz
- Aitor Txurruka
- Zigor Díez
- Marian Tapia
- Miren Larrea
- Mikel Gaztañaga

3. Bienvenida

Comienza la sesión el diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. “¡Buenas tardes! Gracias por vuestra asistencia. Sobre todo por venir aquí con el tiempo que hace hoy. Por tanto, muchas gracias por vuestro tiempo y aportaciones. En primer lugar, me gustaría decir que estamos avanzando. Es decir, avanzamos en el proceso. En un principio parecía que el proceso estaba muy en el aire. Pero, poco a poco, avanzamos. Se está avanzando en la metodología o marco conceptual. Pero hoy vamos a hablar de casos concretos y de proyectos. Me gustaría compartir con vosotros mi preocupación. Mi preocupación es gestionar bien los tiempos. El proceso nos llevará hasta mediados de 2023. Por tanto, creo que será importante que seamos capaces de gestionar bien esos tiempos y de sacar resultados o conclusiones. De esas conclusiones tendremos que extraer herramientas. Esas herramientas deberán servir de apoyo a nuestras empresas. Además, a partir de ahora iremos aprendiendo de las diferentes experiencias. Distintas empresas nos explicarán su experiencia.”



El diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural continúa con la introducción. “Creo que el proceso nos va a requerir una exigencia. Pero el compromiso por parte de la Diputación es grande. Por tanto, pondremos todos los esfuerzos y fuerzas para que el proceso salga bien. Pero tiene que ser algo común. Por ello, será necesario un esfuerzo común. Eso es lo que quería decir. Nuevamente mi agradecimiento a todas las personas participantes. Muchas gracias. Ahora, cedo la palabra al director de Proyectos Estratégicos.”

El director de Proyectos Estratégicos da las gracias al diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. “En primer lugar me gustaría decir algunas palabras sobre el tema de las lenguas. Habéis recibido un documento. Me gustaría contextualizar ese documento. El think tank tiene un punto de experimentación. Por ello, nos gustaría experimentar con la lengua. En el documento que se os ha entregado hay una tabla. En esa tabla se muestra qué lengua se utiliza en los diferentes grupos de este think tank. No sólo en las reuniones, sino también en la memoria y en los documentos de trabajo. En los criterios de la Diputación Foral de Gipuzkoa se pretende garantizar el uso del euskera, y con ello se espera impulsar el euskera. Sin embargo, creemos que la lengua no puede ser en ningún momento una barrera en nuestra comunicación. Es imprescindible que nos sintamos cómodos. Por lo tanto, cada cual debe de ser libre para expresarse en el idioma en el que se sienta cómodo. Además, quiero recordaros que tenemos unos traductores maravillosos y muy profesionales. Ofrecemos un servicio de traducción. Por tanto, si alguien no entiende euskera, sólo tiene que pedir el servicio de traducción. En resumen, aunque queremos garantizar e impulsar el uso del euskera, creemos que la lengua no debe ser una barrera. Así que podréis participar en el idioma que os convenga. El servicio de traducción garantizará la comunicación efectiva entre nosotros.”

El director de Proyectos Estratégicos comenta que “toda la información o conocimiento que se genere en este grupo de deliberación estará en tres idiomas en la página web. Es decir, si alguien quiere leer las memorias o documentos de trabajo de estas sesiones,

podrá hacerlo en tres idiomas. Eso era lo que quería comentar. Muchas gracias y cedo la palabra a la facilitadora de Orkestra.”

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. “Os recuerdo que en algunas sesiones vamos a trabajar en torno a la experimentación de las empresas. En otras ocasiones, sin embargo, nos centraremos en la gobernanza colaborativa. Sin embargo, al inicio de la sesión, antes de comenzar con las presentaciones, nos gustaría dedicar un pequeño espacio a compartir con vosotros lo que estamos recibiendo de las sesiones anteriores. Es decir, el conocimiento que se genera en las sesiones se recoge en unos documentos. Nos gustaría compartir eso con vosotros y vosotras. Compartiremos todo lo que hemos recibido de la sesión anterior y de las diferentes aportaciones que habéis realizado. Vamos subiendo los documentos de trabajo a la página web. Allí podéis encontrar las diferentes aportaciones que habéis hecho. En estos momentos, la persona que debe subir esos documentos a la página web está de baja. No obstante, cuando regrese, tendréis todos los documentos a vuestra disposición en la página web antes citada.”

La facilitadora de Orkestra comenta que “en el último documento de trabajo se recogen las ideas que manifestasteis en torno a la gobernanza colaborativa. Para trabajar el sentido del trabajo se propuso un nuevo dibujo sobre la gobernanza. Es una evolución del dibujo anterior. En la última sesión hablasteis del trabajo de tender puentes. Se hace referencia a los actores que pueden realizar esta labor de tender puentes: cámaras de comercio, consultoras, centros de formación profesional, etc. Se comentó que se iniciará un ciclo de experimentación con las empresas. En la sesión anterior se comentó que el trabajo que las universidades pueden realizar para esa experimentación no sea suficiente. Se considera importante recoger información sobre el proceso a realizar. En resumen, hemos hecho un nuevo dibujo con lo que habéis dicho. Seguiremos trabajando en ese dibujo en las próximas sesiones.”

La facilitadora de Orkestra ha seguido realizando sus aportaciones. “En la sesión anterior se comentó otra idea: es posible que las empresas no sean suficiente a la hora de experimentar. De hecho, comentasteis que se empieza a elaborar el sentido del trabajo antes de empezar a trabajar en las empresas. Por ejemplo, en la escuela. Por ello,

comentasteis que hay que empezar a trabajar antes el sentido del trabajo. Por eso creemos que las universidades y los centros de formación profesional pueden tener un papel importante. A partir de enero volveremos a este dibujo y trabajaremos sobre él. Después, iremos viendo los roles de cada cual, el grado de acuerdo con el dibujo y otras cuestiones.”

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos, quien agradece su intervención a la facilitadora de Orkestra. “Os recuerdo que utilizéis los micrófonos. De hecho, para la grabación de la sesión es necesario que los micrófonos estén encendidos cuando hablamos. Además, es imprescindible para realizar las traducciones. En cuanto a la experimentación empresarial, hay que señalar que se ha hecho una primera toma de contacto. Es decir, hemos empezado a dar los primeros pasos. La presentación de hoy tratará sobre eso. La presentación correrá a cargo del investigador de Mondragon Unibertsitatea.”

4. Presentación de proyectos experimentales sobre el sentido del trabajo

Toma la palabra el investigador de Mondragon Unibertsitatea. “El objetivo de la presentación es poner en común algunas ideas sobre la experimentación que se está realizando con algunas empresas. La sesión de hoy puede servir, en este sentido, para reflexionar sobre esas experimentaciones que se van a realizar. La experimentación se realizará a lo largo del año 2022. Es decir, la puesta en marcha de los proyectos a llevar a cabo se iniciará el próximo año. Hasta ahora hemos estado pensando en las características de esos proyectos. No obstante, la ejecución de esos proyectos se realizará el próximo año. A finales de 2022 deberíamos estar sacando conclusiones de la experimentación realizada. Pero, de momento, estamos en la planificación. En la presentación de hoy os hablaré de la situación de esos proyectos experimentales.”

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su presentación. “¿En qué punto estamos en la experimentación? Estamos consensuando la planificación del

diagnóstico que hemos realizado. Como se ha comentado anteriormente, la experimentación se realizará en la fase 4. Al acabar el verano deberíamos estar sacando conclusiones. En cuanto al marco conceptual, en la última sesión se realizó la primera presentación. En ese sentido, se compartieron algunas reflexiones. Además, se entregó un informe. Pero, sin duda, tenemos que elaborarlo mucho más. También se ha trabajado con empresas. Vimos 3 líneas de trabajo: la autorrealización, la relacionada con el objetivo y la que nos incumbe a los demás. Hemos estado trabajando sobre esas líneas de trabajo. Es decir, cómo se materializa lo que hemos dicho en la experimentación. En primer lugar, voy a explicar la paradoja del sentido del trabajo. Esta paradoja la creó un investigador inglés llamado Bailey. De acuerdo con esta paradoja, el sentido del trabajo está relacionado con la autorrealización personal y el desarrollo de capacidades. Pero también con otras personas y con hacer una aportación a otras personas. Cada variable hace referencia a diferentes líneas de trabajo.”

Planificación en el tiempo



- Diseñando experimentaciones

	Plazo de desarrollo del proyecto											
	2021 (4 trimestres)				2022 (4 trimestres)				2023 (4 trimestres)			
FASE 1: Diagnóstico y planificación												
FASE 2: Reflexiones en la dirección												
FASE 3: Definición de objetivos y planes												
FASE 4: Desarrollo de la experimentación												
FASE 5: Análisis de resultados												
FASE 6: conocimiento para la difusión en el territorio												
FASE 7: laboratorios de experimentación												

El investigador de Mondragón Unibertsitatea ha continuado con su presentación. “Nos hemos puesto en contacto con un investigador finlandés y hemos realizado varios

contrastes. Las ideas que se recogen de tres corrientes teóricas coinciden en el marco propuesto. Una de ellas hace referencia a la teoría que en inglés se conoce con el nombre de *'Self-determination theory'*. Esta teoría es la desarrollada por Ryan y Deci. Tiene en cuenta la autonomía, la competitividad y las relaciones. Otra teoría es la denominada *'Four pathways for meaningful work'*. Aquí se trabajan el control y la autonomía, la competitividad, la identificación y el objetivo. Es decir, además de los conceptos que se trabajan en la teoría anterior, se tiene en cuenta el objetivo. La última teoría es la denominada *'For meaningful work'*. En esta teoría se hace referencia a los conceptos de desarrollo personal (ser uno mismo), desarrollo de capacidades, unidad con los demás y servicio a los demás. Hay que profundizar en la relación entre causas y efectos. Es decir, qué variables son causa y cuales efecto. Por poner un ejemplo: la dirección toma una decisión y se ponen en marcha algunas iniciativas. Esas iniciativas pueden ser la digitalización, la preparación del trabajo, la implantación del lean manufacturing, la capacitación, el diseño del trabajo o la coordinación del trabajo. Esas iniciativas influirán en las variables que he mencionado. Y eso influirá en el sentido que la persona trabajadora da al trabajo. Por tanto, condicionarán el sentido del trabajo. También influirá en el bienestar y la productividad de la persona trabajadora. En definitiva, en el rendimiento del trabajo.”

	Self-Determination Theory (SDT) Ryan and Deci (2000)	Four Pathways for Meaningful work Rosso et al. (2010)	Lips-Wiersema for meaningful work (Lips-Wiersema and Wright, 2012).
Self-oriented	Autonomía	Control / Autonomía (self-connection)	Ser uno mismo (Developing and becoming self)
	Competencia	Competencia (individuation)	Desarrollar/ expresar capacidades (Expressing full potential)
Others-oriented	Relación	Identificación social; belongingnes (unification)	Unity to others
		Propósito (contribution)	Serving to others

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su presentación. “El esquema expuesto debería ayudarnos a comprender el fenómeno del sentido del trabajo. Tenemos la conceptualización. Sin embargo, ¿cómo debemos hacer todo esto? ¿Cómo va a ser la experimentación? Hay que reflexionar sobre cómo debe ser la

investigación. Hablamos con el investigador finlandés sobre este tema. Considera que debe ser una investigación longitudinal. Se realizarán varias mediciones a lo largo del año. Hay que ver la evolución de la persona a lo largo del proceso. Eso deberá hacerse mediante encuesta. Sin embargo, a lo largo del proceso la investigación continuará. Vamos a pasar dos tipos de encuestas. Por un lado, se pasarán unas encuestas a la dirección y a los cargos responsables. Y por otro lado, se realizarán encuestas al personal. En esas últimas encuestas se les preguntará cómo ven ellos y ellas la evolución del sentido del trabajo. En resumen: la evolución del sentido del trabajo se medirá mediante encuestas. La investigación en sí misma será cuantitativa. No obstante, será necesario realizar varios estudios cualitativos. Ya que muchos de los datos recogidos deberán ser interpretados.”

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su presentación. “El diseño de la experimentación también es muy importante. Me refiero a la experimentación que hay que trabajar con las empresas. Existen tres tipos de experimentación. Esto ya se explicó en otro momento. Por un lado, está lo que se denomina ‘*casi experimento*’. También llamada experimentación natural. La manipulación de variables está presente en la actividad diaria normal de la empresa. La persona investigadora no manipula las variables pero sí monitoriza y analiza los resultados y conclusiones que se producen en la actividad normal. Por otro lado, está la experimentación controlada. Simular, manipular la realidad que se quiere experimentar en un laboratorio y analizar la respuesta. Es un contexto de experimentación más controlado. El trabajo está en el diseño del laboratorio. Y, por último, la experimentación de campo. Poner en marcha acciones (influir en las variables) y analizar la respuesta dentro de la realidad diaria de la empresa. En este caso las variables son manipuladas por un experto.”

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su presentación. “Se realizarán diferentes tipos de experimentos en cada empresa. Se experimentarán diferentes temas en áreas concretas. Os voy a mostrar una tabla (Anexos a; diapositiva 15) para entender mejor estos experimentos. En cuanto a los experimentos naturales, se realizarán en Fagor Industrial y Sutargi. En Fagor se trabajará la digitalización. En Sutargi, los procesos de formación. En cuanto a los experimentos controlados, se

realizarán en Fagor Industrial, en el área de producción Lean. En cuanto a los experimentos de campo, se realizarán en IZT, Zorrotz, Oribay y Lazpiur. El experimento de IZT será en programación (nuevas personas, autonomía, objetivo). En el caso de Zorrotz, se trabajará la autonomía, la información y el objetivo. En el caso de Oribay se trabajará la información, la autonomía y las capacidades. Y, por último, en Lazpiur, se pretende trabajar el objetivo. No obstante, os mostraré ahora cada experimentación de una en una. Os voy a explicar con más detalle cada una de las experimentaciones.”

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su presentación. “Voy a empezar con la experimentación de IZT. El objetivo de esta experimentación es que las nuevas incorporaciones asuman los retos/servicios de IZT y asuman más responsabilidades (para facilitar su crecimiento y el del negocio). La hipótesis de investigación es la siguiente: la toma de conciencia de las responsabilidades permitirá desarrollar el sentido del trabajo. Se han identificado algunas posibles líneas de trabajo: toma de decisiones (autonomía); coordinación de operaciones y actividades en el día a día; desarrollo de capacidades; información compartida (toma de decisiones para empoderarse); trabajar el objetivo para aumentar el sentimiento de que el trabajo ayuda a los demás. La experimentación se realizará en el área de programación. El experto será MGE.”

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su presentación. “En el caso de Sutargi, el objetivo de la experimentación será: conocer el impacto que tiene en el sentido del trabajo el proceso de toma de conciencia/empoderamiento que sigue una persona. Esta es la hipótesis de investigación: la adquisición de algunas competencias y el dominio de una profesión mejoran el sentido del trabajo. El colectivo que va a llevar a cabo la experimentación lo conforman personas en riesgo de exclusión social. Y el experto en esta experimentación será Sutargi.”

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su presentación. “Ahora, voy a explicar la experimentación de Fagor Industrial. Comienzo con la primera experimentación. De hecho, como se ha comentado anteriormente, se van a realizar dos experimentaciones en Fagor Industrial. El objetivo de esta primera experimentación es

analizar el impacto de la digitalización en el sentido del trabajo (en hornos y en limpiezas). La hipótesis de investigación es la siguiente: el proceso de digitalización diseñado por Fagor Industrial tendrá un impacto positivo en el sentido del trabajo. Se trabajará el ámbito digital. El experimento se realizará con personal de hornos y limpieza. Los expertos que participarán en el experimento son LKS y Fagor Industrial. Voy a exponer ahora el segundo experimento. El objetivo de este segundo experimento es analizar el impacto que tiene en el trabajo de las personas el nuevo sistema productivo Lean por Takt-time. La hipótesis de investigación es la siguiente: un sistema productivo Lean por Takt-time incidirá negativamente en el sentido del trabajo de las personas. El colectivo que participará en esta experimentación es el personal de los hornos. Finalmente, los expertos que participarán en el proceso son DOLP y MOEP.”

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su presentación. “A continuación voy a exponer el experimento que se va a realizar en Lazpiur. El fin de este experimento será trabajar el objetivo. El fin de este experimento será analizar el efecto que tiene el desarrollo del objetivo en la organización y en el sentido del trabajo. La hipótesis de investigación es que el desarrollo de un objetivo junto con las personas influirá positivamente en el sentido del trabajo. La experimentación se desarrollará en todo Lazpiur. Es decir, no se limitará a un departamento o grupo de trabajadores. El experto que llevará a cabo este experimento será MGEP.”

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su presentación. “Como decía, en Zorrotz también se desarrollará un experimento. El fin de este experimento será trabajar las reuniones informativas y de coordinación en la sección de herramientas especiales y analizar el efecto que tiene en el sentido del trabajo. La hipótesis de investigación es la siguiente: la dinámica de información y coordinación permitirá desarrollar el sentido del trabajo. En este experimento se han previsto unas líneas de trabajo: 1) Toma de decisiones (autonomía); en el día a día, coordinación de actividades en las operaciones. 2) Información compartida (toma de decisiones para empoderar). 3) Trabajar el objetivo, para aumentar el sentimiento de que trabajar ayuda a los demás. Este experimento se llevará a cabo con diferentes profesionales de Zorrotz, y en este caso nosotros seremos los expertos.”

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su presentación. “Por último, os voy a explicar el experimento de Oribay. El objetivo del experimento en Oribay es desarrollar un Sistema de Trabajo de Alta Implicación (STAI) en el área de Pulvimetalurgia. En cuanto a la hipótesis de investigación, es ésta: la implantación de un sistema STAI favorece el sentido del trabajo. Reduce la coordinación basada en la supervisión y promueve una forma de coordinación adaptativa mutua. Las posibles líneas de trabajo que se prevén son la información, la autonomía, la formación, la participación y el liderazgo de apoyo. El experimento se desarrollará en el área de pulvimetalurgia y el experto que dirigirá el experimento será MGEP.”

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su presentación. En resumen, se van a llevar a cabo diferentes experimentos con las empresas que he mencionado. Algunos serán experimentos en materia de digitalización. Otros trabajarán el objetivo. Los diferentes proyectos abordarán distintas áreas. De esos experimentos se pretende extraer información de interés. Además, la información se extraerá de diferentes experimentos. Por lo tanto, puede servir para tener una imagen global.”

El investigador de Mondragon Unibertsitatea concluye la presentación diciendo que le gustaría comentar los próximos pasos a dar. “Por un lado, están los pasos que hay que dar con las empresas. Son los siguientes: medición del punto de partida (primera recogida de datos); fomento de reflexiones básicas en las direcciones; clarificación de metodologías/acciones para el desarrollo del objetivo en la empresa; y, finalmente, puesta en marcha de los trabajos a realizar en calidad de expertos. Por otro lado, están los pasos que hay que dar en la universidad. Son los siguientes: sumar las diferentes experimentaciones que hasta ahora se han llevado a cabo a nivel académico, para recoger la situación actual y, por otro lado, crear en el aula (y/o en el laboratorio) experimentos que ayuden a desarrollar el sentido del trabajo.”

El investigador de Mondragon Unibertsitatea concluye diciendo “con esto doy por finalizada mi presentación. Y cedo la palabra al director de Proyectos Estratégicos. Muchas gracias.”



Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. “Quiero agradecer su presentación al investigador de Mondragon Unibertsitatea. Ahora nos pondremos en grupos. Pero antes quisiera explicar algunas ideas. Muchas veces el día a día nos absorbe, y perdemos la perspectiva del proceso. Por ello, explicaré para qué nos debe servir este proceso. Sobre todo para no perder esa perspectiva del proceso.” El director de Proyectos Estratégicos ha dicho que en este proceso asociamos el sentido del trabajo con la competitividad. “Es decir, en su momento identificamos que el sentido del trabajo afectaba directamente a la competitividad. Por ello, en este proceso hemos querido vincular el sentido del trabajo con la competitividad de nuestras empresas. Por otro lado, este proceso debe estar relacionado con la experimentación. De hecho, uno de los objetivos de este proceso es sacar programas públicos después de deliberar sobre un tema. Es decir, el think tank no es sólo un grupo de deliberación. En este grupo de deliberación se van a realizar diferentes experimentos y luego se va a optar por implantarlos en otros lugares.”

El director de Proyectos Estratégicos dice: “ahora os pondréis en grupos. Deberéis responder a las siguientes preguntas: 1) ¿Se echa en falta algún tipo de experimento? 2) ¿Se echa en falta alguna variable que afecte al sentido del trabajo? ¿Hay alguna otra variable a analizar que no se haya previsto? 3) ¿Qué recomendaciones/responsabilidades/cuestiones a tener en cuenta conviene plantear para garantizar el éxito de los experimentos? Una vez respondidas esas preguntas, cada grupo elegirá una persona que ejerza de portavoz. Cada portavoz expondrá las ideas más interesantes debatidas en el grupo. Gracias y volveremos al plenario dentro de 45 minutos.”

5. Dinámica de grupo

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. “Habéis tenido 45 minutos para responder a las cuestiones planteadas anteriormente. Ahora cedo la palabra a los portavoces que cada grupo ha elegido. Los portavoces deberán plantear las ideas más importantes que han surgido en el grupo.”

Primer grupo:

El portavoz del primer grupo es ECO33. “Debemos señalar, en primer lugar, que nos ha gustado mucho el análisis realizado durante la sesión. No hemos encontrado carencias. A nosotros nos surge la duda de cómo repercutirán en la plantilla los cambios beneficiosos para la producción. ¿Serán esos cambios beneficiosos para el personal? ¿Dónde y cómo les afectarán? ¿En el horario laboral? ¿En las condiciones? Otra idea que ha salido del grupo es que cada persona es un mundo. Es decir, todas las personas somos diferentes. Por tanto, la duda que surge es cómo se extraerán los datos objetivos.”

Segundo grupo:

El portavoz del segundo grupo es ECO18. “Nosotros también hemos tenido un debate bastante profundo. Respondiendo a la primera pregunta, lo que hemos echado en falta

es el punto de vista del personal. Creemos que el punto de vista de la dirección está claro. Pero no hemos visto reflejado el punto de vista del personal. No sabemos si ha sido recogido o no en el proceso. Nosotros, al menos, no lo hemos visto. Por otro lado, se echa en falta la diversidad del personal. Es decir, todo el personal parece pertenecer al ámbito productivo. Quizás sería interesante la presencia de otro tipo de personal en el proyecto. Por ejemplo, personal dedicado a las ventas, administración o cara al público. Por ello, hemos echado en falta un poco de diversidad.”

ECO18 dice que “no vemos tan claras las variables que afectan a las personas. Probablemente se hayan tenido en cuenta. Pero nosotros no lo vemos tan claro. Es decir, salarios, horarios, etc. Por otra parte, consideramos que debería tenerse en cuenta la variable del futuro. Es decir, ¿qué futuro ofrece ese trabajo a los trabajadores? A nuestro juicio, esa es una variable muy importante. Por otra parte, se han propuesto algunas recomendaciones en el grupo. Entendemos que el personal debería clasificarse en subgrupos: edad, perfil profesional, género, etc. Y, como hemos dicho, consideramos que la investigación debería ir más allá del personal dedicado a la producción. Además, las personas cambian. Es decir, las motivaciones de las personas varían a lo largo del tiempo. Además de lo anterior, en el grupo también se ha mencionado cómo influye todo esto en la competitividad. De hecho, esta experimentación se basa en la hipótesis de que el sentido del trabajo influye en la competitividad. Pero, ¿es posible probar eso? ¿Es posible medir eso? Nos gustaría que se analizara esta cuestión.”

Tercer grupo:

El portavoz del tercer grupo es ECO20. “En respuesta a la primera pregunta, en nuestro grupo ha surgido el tema de las relaciones. Se ha hablado de objetivos o autonomía. Pero el tema de las relaciones no ha aparecido. Y creemos que es un tema interesante. Por otro lado, aunque se ha tenido en cuenta la digitalización, no se ha mencionado el tema de la automatización. Es decir, cómo puede influir la automatización en el sentido del trabajo. Por ello, sería interesante analizar los efectos de la automatización sobre el personal. También se ha planteado el tema salarial. Es decir, si uno tiene un salario bueno y otro uno peor, ¿cómo influye eso en el sentido del trabajo? Por eso podemos

decir que hay algunas variables que no se han tenido en cuenta. En cuanto a las recomendaciones, tras una reflexión hemos considerado que la implicación de la dirección será clave. Creemos que serán cuestiones clave el grado de implicación de la dirección de la empresa en el proceso, si tiene iniciativas, o la postura que adopte. Y, por último, hemos mencionado la importancia del rol de acompañamiento que pueden tener las empresas en el proceso. Los expertos deberán realizar un seguimiento a las empresas. Hemos destacado que eso es importante.”

Cuarto grupo:

El portavoz del cuarto grupo es ECO27. “Un gran número de trabajadores, después de trabajar mucho, participa en diferentes iniciativas: iniciativas culturales, organizaciones no gubernamentales, etc. Muchas personas son voluntarias. Es decir, muchas personas trabajan al margen del salario. ¿A qué se debe eso? Creemos que ahí hay algo. De hecho, muchas personas trabajan sin percibir un salario. Sería interesante traer un grupo de esas características a este proceso. Es decir, un grupo que actúa en el ámbito cultural o una organización no gubernamental. No sé si será posible o no. Pero sería interesante.” ECO27 señala que “la confianza es muy importante. Por otra parte, también hemos reflexionado sobre la curva de trabajo. Es decir, las expectativas, el desarrollo, etc. que puedes tener en el trabajo. También hemos mencionado la importancia de sentirse parte de la empresa. Es decir, la identificación con la empresa, el sentimiento de pertenencia, etc. También se ha planteado el tema de la rotación. Es decir, debería tenerse en cuenta el grado de rotación existente en la empresa analizada. Creemos que eso también es importante. Y respondiendo a la última pregunta, creemos que hay que tener en cuenta a las personas. Es decir, es importante que la dirección esté. Sin duda. Pero el personal también debe integrarse en el proceso. Porque sentirse protagonista del proceso también es muy importante. Y, por último, creemos que el sentido del trabajo debería extenderse a la educación. Creo que esta idea ya ha salido antes. Porque el sentido del trabajo se va desarrollando antes de incorporarse al mundo laboral.

Quinto grupo:

El portavoz del quinto grupo es ECO21. “Dentro de la gestión del cambio, hemos echado en falta algunos pasos. Hemos subrayado la confianza. La confianza será imprescindible a la hora de desarrollar el proceso. Por otro lado, se requiere liderazgo y facilitación para la transformación. Creemos que debemos buscar contextos y espacios de confianza. Por ello, insistimos en la importancia de la facilitación y de la persona facilitadora. En respuesta a la última pregunta, se debe fomentar el liderazgo desde el inicio del proyecto. Ese liderazgo debe ser compartido. Se trata de un proyecto común, y por ello, el éxito también será compartido. El proceso será un viaje estratégico. Además, creemos que existe una relación entre la educación y el sentido del trabajo. Y, la educación, no sólo desde la formación profesional, sino desde antes. Las empresas deberán recurrir a la educación para la atracción y retención de talento.”

Sexto grupo:

El portavoz del sexto grupo es ECO28. “En nuestro grupo se ha comentado que hemos echado en falta algunas variables. Por ejemplo, los cambios de personas, entre otros, en la dirección, cómo pueden influir en el sentido del trabajo. Muchas de esas personas son referentes. El cambio de esas personas de una empresa a otra puede afectar a los trabajadores. Por otro lado, ¿cómo puede influir el nombre o marca de la empresa en el sentido del trabajo? La marca es muy importante a la hora de vender. Pero no sólo ahí. Si se quiere atraer talento, por ejemplo, la marca es muy importante. Por lo tanto, creemos que debería tenerse en cuenta la marca. Y, por último, una recomendación: el hecho de que el proceso tenga la apariencia de un 'estudio' puede entrañar un peligro. Por ello, creemos que en este proceso el acompañamiento será muy importante. La cercanía y la ayuda serán necesarias.”

6. Fin de la sesión

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos, quien agradece a todos los participantes su presencia. “Gracias a todos los portavoces. Antes de dar la palabra al diputado me gustaría decir unas palabras. Por un lado, quiero recordaros que debéis

cumplimentar las evaluaciones. Para nosotros son muy importantes las evaluaciones. Por lo tanto, cumplimentadlas bien, por favor. Por otra parte, quiero recordaros que la próxima sesión se celebrará en 2022. En diciembre no tendremos sesiones. La próxima sesión girará en torno a la gobernanza. Las empresas seréis bienvenidas. Pero, para vuestro conocimiento, será en torno a la gobernanza. Que tengáis un buen fin de año y gracias a todos y todas.”

Toma la palabra el Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. “Brevemente. Gracias por vuestra participación en esta sesión. Vamos mejorando un poco. Hoy hemos terminado la sesión a las seis. Sin más, muchas gracias. Que os vaya bien y hasta la próxima.”

7. Anexos

a. Presentación utilizada en la sesión

ETORKIZUNA
ERAIKIZ



GIPUZKOA
ETORKIZUNA
ORAIN

Sentido del Trabajo

Diseño de experimentaciones para el desarrollo en
empresas

25/11/2021

Indice



- Objetivos de Etorbizuna Eraikiz para 2022 y el rol del think tank
- Uso del lenguaje
- ¿En que situación nos encontramos con las empresas en cuanto a experimentación?
- Marco conceptual
- Tipo de investigación
- Diseño de experimentaciones con empresas
- Próximos pasos
- Referencias

- Dinámica de grupos
- Cierre

Objetivos de Etorbizuna Eraikiz para 2022: el rol del think tank



Objetivos de Etorbizuna Eraikiz para 2022:
el rol del think tank

Uso del lenguaje



¿Dónde estamos?

En experimentación con empresas

Planificación en el tiempo



- Diseñando experimentaciones

	Plazo de desarrollo del proyecto											
	2021 (4 trimestres)				2022 (4 trimestres)				2023 (4 trimestres)			
FASE 1: Diagnóstico y planificación					■							
FASE 2: Reflexiones en la dirección						■						
FASE 3: Definición de objetivos y planes							■					
FASE 4: Desarrollo de la experimentación								■				
FASE 5: Análisis de resultados										■		
FASE 6: conocimiento para la difusión en el territorio											■	
FASE 7: laboratorios de experimentación							■					

Marco conceptual

En experimentación con empresas

Marco conceptual



- En la reunión del mes de septiembre se presentaron "tres vías" (Martela and Pessi, 2018; Rosso et al., 2010):



Con más concreciones ...

- La paradoja del sentido del trabajo (Bailey et al., 2019): el sentido está vinculado a la "autorrealización" personal y al "desarrollo de las capacidades", pero también a "otras personas" y al hecho de realizar "una aportación" a otras personas.
- Tres marcos teóricos diferentes que confluyen (SDT, Rosso y Lips-Wiersema) ..., y que resaltan cuatro dimensiones principales (autonomía, capacidad, relación y propósito).

	Self-Determination Theory (SDT) Ryan and Deci (2000)	Four Pathways for Meaningful work Rosso et al. (2010)	Lips-Wiersema for meaningful work (Lips-Wiersema and Wright, 2012)
Self-oriented	Autonomía	Control/Autonomía (self-connection)	Ser uno mismo (Developing and becoming self)
	Eskumena	Competencia (individuation)	Desarrollar/ expresar capacidades (Expressing full potential)
Others-oriented	Relación	Identificación social, belongingnes (unification)	Unity to others
		Propósito (contribution)	Serving to others

Con más concreciones ...

- Resumen del marco conceptual:
 - Decisiones y/o iniciativas que se adoptan en la institución (por ejemplo, formación, digitalización, diseño del trabajo, lean, etc) ...
 - ... que afectan a las cuatro dimensiones principales detectadas por las personas (en autonomía, en competencia, en relaciones y en el propósito) ...
 - ... condicionando el sentido del trabajo.





Tipo de investigación

Enfoque longitudinal

Tipo de investigación



- Siguiendo la propuesta de Martela et al. (2021), se realizará un análisis longitudinal.
- Combinará información de dos fuentes: (i) las iniciativas que se toman en el contexto (variables organizativas) y (ii) la percepción de las personas (en las cuatro dimensiones), incluido el sentido del trabajo (a nivel individual).
- Recogida de datos cuantitativa; plan previsto:



- Recogida de datos cualitativa: según necesidades (para entender los datos recogidos).

Diseño de experimentaciones

Consensuado con empresas

Diferentes tipos de experimentos



- Tres tipos de experimentos:
- El llamado cuasi-experimento (experimentación natural).
 - La manipulación de variables está presente en la actividad diaria normal de la empresa.
 - El investigador no manipula las variables pero sí monitoriza y analiza los resultados y conclusiones que se producen en la actividad normal.
- Experimento controlado.
 - Simular y manipular la realidad que se quiere experimentar en un laboratorio y analizar la respuesta. Es un contexto de experimentación más controlado.
 - Se trabaja en el diseño de laboratorio.
- Experimentación de campo.
 - En la realidad diaria de la empresa, poner en marcha las acciones (influir en las variables) y analizar la respuesta.
 - Las variables son manipuladas por un experto o experta.

Visión general de los experimentos

- En cada empresa se realizarán diferentes tipos de experimentos. Experimentando diferentes temas en áreas concretas.

	Experimento natural	Experimento controlado	Experimento de campo
IZT			En programación (personas nuevas: autonomía, propósito)
Fagor Industrial	Hornos y Lavado (Digitalización)	Hornos (producto lean takt-time)	
Zorrotz			Cuchillas y Guías (autonomía, información, propósito)
Sutargi	Landuz eta Paifil (Procesos de Capacitación)		
Oribay			Pulvimetalurgia (autonomía, información, capacitación)

Experimentación en IZT

- **Objetivo:**
 - Que las nuevas incorporaciones asuman los retos/servicios de la IZT y asuman más responsabilidades (para facilitar su crecimiento y el del negocio).
- **Hipótesis de investigación:**
 - Asumir responsabilidades permitirá desarrollar el sentido del trabajo.
- **Posibles líneas de trabajo (Mecanismo 1: "yo, mi desarrollo" y Mecanismo 2: "para algo más grande").**
 - Toma de decisiones (autonomía); coordinación de actividades en las operaciones del día a día.
 - Desarrollo de competencias.
 - Información compartida (empoderar la toma de decisiones).
 - Trabajar el propósito para aumentar el sentimiento de que el trabajo ayuda a los demás.
- **Colectivo:** programación
- **Especialista:** MGEP.

Experimentación en Sutargi



- 1 Objetivo:
 - Conocer el impacto del proceso de toma de conciencia/empoderamiento que sigue una persona en el sentido del trabajo.
- Hipótesis de investigación:
 - La adquisición de algunas competencias y el dominio de una profesión mejora el sentido del trabajo.
- Línea de trabajo:
 - Desarrollo de capacidades en Sutargin.
- Colectivo: personas en riesgo de exclusión social.
- Especialista: Sutargi

Experimentación en Fagor Industrial



- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 1 Objetivo:<ul style="list-style-type: none">• Analizar la influencia de la digitalización en el sentido del trabajo (Hornos y Limpiezas).• Hipótesis de investigación:<ul style="list-style-type: none">• El proceso de digitalización diseñado por Fagor Industrial tendrá un impacto positivo en el sentido del trabajo.• Línea de trabajo:<ul style="list-style-type: none">• Proceso de digitalización.• Colectivo: personal de Hornos y Lavado.• Especialista: LKS + Fagor Industrial. | <ul style="list-style-type: none">• 2 Objetivo:<ul style="list-style-type: none">• Análisis de la influencia del nuevo sistema productivo lean mediante Takt-time en el trabajo de las personas• Hipótesis de investigación:<ul style="list-style-type: none">• Un sistema productivo lean mediante Takt-time influirá negativamente en el sentido de trabajo de las personas.• Línea de trabajo:<ul style="list-style-type: none">• Sistema de producción lean mediante Takt-time.• Colectivo: personal de hornos.• Especialista: DOLP + MOEP. |
|--|---|

Experimentación en Lazpiur

- 1 Objetivo:
 - Análisis de la influencia del desarrollo del propósito en la organización y en el sentido del trabajo.
- Hipótesis de investigación:
 - El desarrollo de un propósito va a tener, junto con las personas, un impacto positivo en el sentido del trabajo.
- Línea de trabajo:
 - Empresas y liderazgos con propósito.
- Colectivo; en toda la organización.
- Especialista: MGEP.

Experimentación en Zorrotz

- Objetivo:
 - Celebrar reuniones de información y coordinación en la sección de utillaje especial y estudiar su incidencia en el sentido de trabajo.
- Hipótesis de investigación:
 - La dinámica de información y coordinación permitirá desarrollar el sentido del trabajo.
- Posibles líneas de trabajo (Mecanismo 1: "yo, mi desarrollo" y Mecanismo 2: "para algo más grande").
 - Toma de decisiones (autonomía); coordinación de actividades en las operaciones diarias.
 - Información compartida (para empoderar la toma de decisiones).
 - Trabajar el propósito para aumentar el sentimiento de que el trabajo ayuda a los demás.
- Colectivo: Utillaje especial para maquina herramienta
- Especialista: MGEP.

Experimentación en Oribay

- **Objetivo:**
 - Desarrollo de un Sistema de Trabajo de Alta Implicación (STAI) en el área de Pulvimetalurgia.
- **Hipótesis de investigación:**
 - La implantación de un sistema STAI ayuda al sentido del trabajo en la medida en que reduce la coordinación basada en la supervisión, promoviendo una forma de coordinación adaptativa.
- **Posibles líneas de trabajo (Mecanismo 1: "yo, mi desarrollo" y Mecanismo 2: "para algo más grande").**
 - Información, autonomía, formación, participación y liderazgo de apoyo.
- **Colectivo:** en el area de Pulvimetalurgia
- **Especialista:** MGEP.

Próximos pasos

Pendiente

Próximos pasos

- Con empresas:
 - Medición del punto de partida (primera recogida de datos).
 - Promover reflexiones básicas en las direcciones.
 - Clarificar metodologías/acciones para el desarrollo del propósito en la empresa.
 - Puesta en marcha de trabajos en calidad de expertos.
- En la universidad:
 - Unir las diferentes experimentaciones que se han llevado a cabo a nivel académico hasta la fecha, para conocer la situación actual.
 - Crear experimentaciones que ayuden a desarrollar el sentido del trabajo en el aula (y/o en el laboratorio).

Referencias

Referencias

- Lips-Wiersma, M., Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group and Organization Management*, 37 (5), 655 – 685.
<https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Martela, F., Gomez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131 (2021).
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- Martela, F., Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91 – 127
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), 68 – 78.

Dinámica de grupos

Dinámica de grupos

- Nos reuniremos en pequeños grupos para responder a las siguientes preguntas:
 - 1) ¿Se echa en falta algún tipo de experimento?
 - 2) ¿Se echa en falta alguna otra variable que afecte al sentido del trabajo?
¿Alguna variable no prevista pendiente de analizar?
 - 3) ¿Qué recomendaciones/responsabilidades/cuestiones hay que tener en cuenta para garantizar el éxito de los experimentos?
- Dinámica de grupos
 - 30 minutos para reflexionar en cada grupo
 - 3 minutos para que cada portavoz exponga resumidamente la reflexión del grupo

Evaluación y próxima sesión



Por favor rellena la evaluación, nos es de gran ayuda para la preparación de posteriores sesiones.



La próxima sesión se celebrará el **27 de enero**; os enviaremos la agenda y los materiales previamente

b. Documento de trabajo nº 14

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: Documento de trabajo nº 14

EL SENTIDO DEL TRABAJO: EXPERIMENTOS EN EMPRESAS

(25 de noviembre de 2021)

Introducción

En septiembre de 2021 se celebró en el grupo de deliberación una sesión sobre el Sentido del Trabajo. A esa reunión de septiembre acudieron por primera vez las empresas que participarán en la experimentación (IZT, Fagor Industrial, Sutargi, Zorrotz, Lazpiur y Oribay). Como esos miembros del grupo de deliberación eran nuevos, la sesión de septiembre se centró en la conceptualización del Sentido del Trabajo. En aquella sesión de septiembre se planteó qué se entiende por sentido del trabajo y se trabajaron las diferentes líneas de trabajo que pueden existir en él.

La reunión de septiembre quedó aún en un plano conceptual. En esta sesión de noviembre se tratará de concretar la experimentación que se realizará en cada empresa. Es decir, esta sesión de noviembre tendrá como objetivo pasar del plano conceptual a las experimentaciones concretas. Se aprovechará la sesión para recoger inputs y/o recomendaciones del grupo de deliberación.

Experimentaciones sobre el Sentido del Trabajo

En la memoria de la sesión se recogen con mayor detalle las experimentaciones que se presentaron en cada empresa. No obstante, se destacaron algunas conclusiones reseñables, en concreto:

- 1) Dónde estamos. En el grupo de deliberación se recordó en qué etapa se encuentran los proyectos de experimentación. Concretamente en el proceso de definición; detallando qué se experimentará en cada empresa, cómo, qué conocimiento generará. Eso es lo que se va a presentar en esta sesión.
- 2) Algunos avances en el marco conceptual desde septiembre. El marco conceptual que se presentó en septiembre era todavía bastante general. En esta reunión de noviembre se dedicó un breve espacio a presentar el marco conceptual con mayor grado de avance/concreción. En general, se destacaron cuatro variables clave: la autonomía, la competencia, la relación con los demás y el objetivo. El

hecho de que una persona perciba esas cuestiones en el trabajo aumentará el sentido del trabajo y, en consecuencia, su bienestar y motivación. Esta concreción ayudó a presentar la experimentación que se va a realizar en cada empresa.

- 3) La experimentación en IZT: se limitará al área de programación. En el caso de nuevas incorporaciones, se pretende aumentar el sentido del trabajo. Para ello se desarrollará la autonomía y el objetivo a lo largo del año 2022 y se monitorizará en el tiempo la evolución del sentido del trabajo de estas personas de nueva incorporación.
- 4) Fagor Industrial: se realizarán dos experimentaciones. La primera para analizar el impacto que el proceso de digitalización puede generar en el sentido del trabajo de las personas. Este experimento se realizará en los departamentos de Horno y Limpieza. En la segunda se experimentará el impacto que la implantación del sistema de producción lean manufacturing por takt-time producirá en el sentido del trabajo de la persona. Esta segunda se realizará en el área de hornos.
- 5) Zorrotz: se trabajará la autonomía, la información y el objetivo en dos áreas (en los departamentos de cuchillas y guías). Como consecuencia del desarrollo de esas variables se medirá la evolución del sentido del trabajo.
- 6) Sutargi: en este caso se experimentará el impacto que generan los procesos de capacitación de las personas en el sentido del trabajo. Para ello, la experimentación se realizará con personas que se están capacitando en los programas Landuz y Paifil.
- 7) Oribay: la experimentación se situará en el área de pulvimetalurgia. Se analizará el impacto que puede producir la implantación de un sistema de trabajo STAI en el sentido del trabajo. En ese tipo de sistemas se desarrollan la información, la autonomía y la capacidad.
- 8) Lazpiur: en el caso de esta empresa se trabajará el objetivo. Se analizará el impacto que tiene la elaboración del objetivo en el sentido del trabajo.

Tras esta presentación se preguntó al grupo de deliberación si echaban en falta algún tipo de experimentación o alguna variable que quedase sin trabajar. En las reflexiones del grupo salieron los siguientes temas.

- 1) Cada persona tendrá respuestas diferentes como consecuencia del desarrollo de esas variables ... y la experimentación debería tenerlo en cuenta. Puede haber diferentes respuestas según variables demográficas (género, edad, etc.) y eso también habrá que tenerlo en cuenta.
- 2) La necesidad de garantizar el punto de vista del personal en estas experimentos. Son experimentaciones muy orientadas a la producción y quizás faltan otras áreas.
- 3) No se analiza el impacto que puede generar la automatización en el sentido del trabajo. También se echan en falta otras variables como los cambios que se producen en el liderazgo o la influencia que tiene el nombre de la empresa (marcas).

- 4) Hay que conseguir el compromiso de la dirección para hacer bien las experimentaciones, pero analizando las respuestas del personal. Se comentó que habría que realizar esas experimentaciones en un ambiente de confianza.

En resumen, en esta sesión de trabajo que ha tenido lugar en noviembre, el grupo de deliberación ha reflexionado sobre los experimentos que se van a realizar. Se trata de una primera reflexión. Este será un tema que habrá que seguir trabajando durante el desarrollo de las experimentaciones a lo largo del año 2022.

c. Programa de la sesión

THINK TANK

GRUPO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

SESIÓN PRESENCIAL (en GUNEA), 25 de noviembre de 2021, a las 16:00

TEMA CENTRAL DE LA SESIÓN

En la sesión anterior se trabajó la gobernanza colaborativa; en concreto se debatió sobre cómo materializar una nueva forma de gobernanza en un potencial programa de futuro. En esta próxima sesión, se trabajará el sentido del trabajo; concretamente, se presentará y reflexionará sobre las experimentaciones a realizar en las empresas participantes.

AGENDA DE LA SESIÓN

- Introducción
- Presentación de las experimentaciones a realizar en las empresas
- Debate y propuestas de mejora sobre las experimentaciones
- Cierre