ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

TRABAJO DEL FUTURO

MEMORIA DE LA REUNIÓN Nº10

23/09/2021

Contenido

1. Programa 3

2. Listado de asistentes 3

3. Bienvenida 4

4. Presentación del informe 8

5. Dinámica Grupal 13

6. Cierre de sesión 15

7. Anexos 17

   a. Presentación utilizada durante la sesión 17

   b. Documento de trabajo Nº 12 30

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

23 de septiembre de 2021, 17h-19h

1. Programa

Horario	Tema	Presenta/dinamiza
17:00 - 17:15	Bienvenida	Jabier Larrañaga. Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:15 – 18:00	Presentación del informe	Unai Elorza, Investigador de la Universidad de Mondragón
18:00 – 18:55	Dinámica Grupal	Unai Andueza, Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
18:55 - 19:00	Cierre de la sesión	Jabier Larrañaga

2. Listado de asistentes

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Jon Gurrutxaga
- Sebastián Zurutuza
- Joseba Amondarain
- Unai Elorza
- Rikardo Lamadrid
- Juan Ángel Balbas
- Anabel Yoldi
- Ismene Tapia
- Ángel Martin Ríos
- Itziar Abarisketa
- Pili Alonso
- Javier Gómez
- Gorka Artola
- Ana Ugalde
- Jabier Iruretagoiena
- Juani Lizaso
- Nerea Zamacola
- Marta Rosende
- Marian Tapia
- Aitor Txurruka
- Miren Larrea
- Mikel Gaztañaga

3. Bienvenida

El Director de los Proyectos Estratégicos abre la sesión. Da las gracias a todos los participantes y recuerda que hay servicio de traducción para quien quiera. Además, ha añadido que para hablar es necesario que los participantes utilicen el micrófono, ya que *"hay varios participantes que se han unido a la reunión telemáticamente."* El Director de los Proyectos Estratégicos da de nuevo las gracias a todos los participantes y le cede la palabra al Diputado de Promoción Económica.

El Diputado Foral de Promoción Económica da las gracias a todos los participantes por participar *"en un grupo en el que se discute un tema que es muy importante para nosotros: el sentido del trabajo. Quisiera exponer 4 aspectos en los cuales vamos a trabajar hasta el final de la legislatura. El primero es la cuestión de los proyectos estratégicos. Los proyectos estratégicos surgen de unas reflexiones que se hicieron a partir de 2016 en el seno de Etorkizuna Eraikiz. Ya los conocéis: Ziur, Adinberri, Mubil, etc. Estos proyectos surgieron para responder a los retos estratégicos del territorio.".* El Diputado de Promoción Económica ha comentado que *"además de los proyectos estratégicos que se han mencionado, hay otros aspectos que hemos estado trabajando. Uno de ellos tiene una relación directa con lo que vamos a trabajar hoy aquí."*

El Diputado Foral de Promoción Económica ha comentado que *"el primero de ellos sería la digitalización. En nuestra opinión, debemos trabajar el reto de la digitalización en nuestro territorio. Pero, la digitalización no tanto desde la óptica de las máquinas, inversiones físicas, equipamiento, etc., sino que en el plano organizativo y humano. Nuestras empresas tienen una cultura de la inversión y reinversión muy enraizada. Es decir, no nos cuesta hacer inversiones en el plano físico o material. Pero, nos cuesta más invertir en cuestiones inmateriales. Pero, si queremos lograr la transformación digital, tendremos que invertir en estas cuestiones más intangibles. No es tanto la digitalización si no la transformación digital."*

Por otro lado, el Diputado Foral de Promoción Económica ha comentado que *"está la cuestión del futuro del trabajo. Pero, nosotros abordamos el futuro desde una perspectiva concreta. Como sabéis, nuestra red empresarial está compuesta por empresas pequeñas y medianas. Y nuestras empresas medianas muchas veces son consideradas pequeñas fuera de aquí. Para este tipo de empresas va a ser fundamental que las personas estén bien cualificadas. Por otra parte, estas empresas deberán seguir siendo atractivas para atraer y retener talento. Estas empresas tendrán como competencia empresas multinacionales que ofrecerán cosas que están empresas no pueden ofrecer. En este sentido, estas empresas tendrán que diferenciarse para competir en la atracción y retención de talento. Muchas veces tendrán que personalizarse las ofertas. Si no, existe el peligro que las empresas pequeñas no puedan atraer personas altamente cualificadas. El otro día se estuvo hablando de que es posible que los trabajadores empiecen a trabajar a modo parcial. Es decir, en varias empresas a la vez. Es posible que en un futuro trabajemos más por proyectos que por empresas."*

El Diputado Foral de Promoción Económica ha comentado *que "existe otro aspecto, y está es la cuestión de la propiedad y su relación con la escalabilidad de los proyectos*

empresariales. Muchas veces tenemos problemas para que los proyectos escalen. En este sentido, necesitamos no sólo la profesionalización de la gestión, sino que además es necesaria la profesionalización de la propiedad. Es necesario activar a la propiedad."

El Diputado Foral de Promoción Económica les ha dado las gracias a todos los participantes *"por acompañar en este viaje hasta el final de la legislatura."* Le cede la palabra al Director de Proyectos Estratégicos.

El Director de Proyectos Estratégicos ha afirmado que *"entender el futuro del trabajo es una cuestión verdaderamente importante para la Diputación Foral de Guipúzcoa. En este think tank debatiremos sobre esta cuestión. Me gustaría explicar algunos puntos sobre la cuestión. El primero es que nuestro objetivo es la competitividad del territorio, y estas reflexiones están encaminadas a lograr ese objetivo. En nuestra opinión, si las empresas son competitivas, si el territorio es competitivo, aseguraremos el bienestar de las personas y del territorio."*

El Director de Proyectos Estratégicos ha comentado que *"en este grupo se va a experimentar. Es decir, vamos a hacer pruebas piloto. Es por ello que estáis varias empresas en este think tank. Pero, por otra parte, en este think tank se va reflexionar. Es decir, que en este think tank vamos a combinar proyectos prácticos y la reflexión. De estos proyectos pilotos vamos a aprender, y el objetivo sería expandir lo que hemos aprendido en la red de empresas del territorio. Por eso es importante que las empresas participen en este think tank."*

El Director de Proyectos Estratégicos ha comentado que *"esta fase va a durar hasta 2023. Van a ser en total 8 sesiones. Por otra parte, me parece pertinente explicaros que existen otros 3 think tanks como este: el think tank de la nueva cultura política, el think tank de la transición ecológica y el think tank del futuro de los sistemas de bienestar. Estos 4 think tanks trabajan con distintos temas. Aun así, tenemos una misma metodología."* El Director de Proyectos Estratégicos ha comentado que *"en esta primera sesión vamos a trabajar la conceptualización. Aun así, es posible que no entendáis*

conceptos, o que se os hagan abstractos. En este sentido, tranquilos, ya que van a ser conceptos que se van a trabajar durante el proceso. Este es un primer contacto."

El Director de Proyectos Estratégicos da las gracias a todas las empresas que han acudido a la sesión, y ya que es su primer día en el think tank, les invita a que se presenten:

- ECO26 comenta que viene de la empresa IZT. *"Yo soy el director de IZT. En IZT nos dedicamos a los servicios informáticos y a la trasformación digital. Estamos en Andoain, somos una cooperativa y somos 14 personas."*
- ECO27 comenta que viene de la empresa Lazpiur. *"Me gustaría pedir disculpas por no estar presencialmente, pero dado que teníamos la visita de un cliente potencial no he podido asistir presencialmente. Lazpiur está en el sector de la automoción, y ofrece tanto maquinaria como servicios. Estamos en Bergara, aunque tenemos también una planta en China. No es una cooperativa. Nuestro objetivo en este think tank es aprender del proceso. Nosotros queremos impulsar una transformación cultural en la empresa, y creemos que participar en este grupo podría ayudarnos."*
- ECO28 comenta que viene de Fagor Industrial. *"Nosotros estamos situados en Oñate, somos una cooperativa y somos 600 socios. En conjunto somos 2000 trabajadores. Trabajamos en el sector de la maquinaria para la hostelería. En la fábrica queremos un cambio profundo, que lo estamos llevando a cabo conjuntamente con la Universidad Mondragón. La trasformación de la maquinaria es muy importante, pero la de las personas es todavía más importante."*
- ECO29 comenta que viene de Zorrotz, que *"es una empresa que está en Legazpia. Zorrotz es una sociedad laboral y viene de una reconversión. Somos entre 40 y 45. Estamos intentando que los trabajadores sean más participativos. Nosotros creemos que la participación es muy importante. Que seas socio no quiere decir que participes. En ese sentido, buscamos una mayor participación."*
- ECO30 comenta que viene de Sutargi. *"Sutargi es un centro especial de empleo, estamos situados en Belauntza, somos 160 trabajadores y nuestro cometido es*

la inserción de personas en exclusión social y pobreza o con algún tipo de discapacidad."

- ECO31 comenta que viene Oribay, *"que es una empresa del sector de la automoción. Estamos en varias ubicaciones, pero la central está en San Sebastián. Somos aproximadamente 100 trabajadores. Estamos pensando en cómo adaptar la empresa al día de hoy."*

Toma la palabra el Director de los Proyectos Estratégicos para dar las *"gracias a todas las empresas que han venido a la sesión de hoy y que van a participar en este think tank. Los demás venimos de la Diputación, del Gobierno Vasco, de la Cámara de Comercio, de distintas universidades, etc. A continuación, le voy a ceder la palabra a ECO20, que es investigador en la Universidad de Mondragón. ECO20 nos va a hacer una presentación sobre el trabajo y sobre el sentido del trabajo. Nos va a proponer un marco teórico sobre el sentido del trabajo."*

4. Presentación del informe

Toma la palabra ECO20, saluda a todos y da las gracias a todos los participantes por asistir a la sesión. ECO20 comenta que *"la presentación girará en torno a un informe que ya está escrito. Aunque es un informe preliminar, puede valernos para empezar a trabajar. El informe pretende ser un marco conceptual para que nos guie en la acción. Cuando hablamos del marco conceptual estamos hablando de qué entendemos por sentido del trabajo. También sobre cómo podemos llevar el concepto del sentido del trabajo a nuestro día a día, y que diferentes líneas de acción pueden haber en torno a esto."*

Según ECO20, *"el sentido del trabajo es fruto de un proceso, no es una cuestión que nos cae del cielo, o que nos viene dada. Por ello, sería erróneo que las organizaciones y los políticos intenten dar el sentido al trabajo. Es una cuestión que se tiene que elaborar. Hay que generar los contextos, ofrecer herramientas o crear espacios adecuados para que las personas desarrollen el sentido del trabajo. La presentación y el informe parten*

de ese punto." ECO20 comenta que *"la acción es siempre consecuencia de un pensamiento, de unas creencias o de una forma de ver las cosas. Es por ello que creemos que es importante que, antes de iniciar la fase de experimentación, reflexionemos sobre el sentido del trabajo."*

ECO20 comenta que *"el informe está estructurado en dos bloques. El primer bloque habla sobre el trabajo* en *genérico y está basado en fuentes filosóficas. ¿Qué entendemos por trabajo? Existe un debate muy amplio sobre qué es el trabajo, que afectará en cómo conceptualicemos el sentido del trabajo. Por ello, en el primer bloque vamos a hablar sobre el trabajo, y en el segundo sobre el sentido del trabajo."*

Según ECO20, *"el trabajo es un término un tanto ambivalente. Para algunos, el trabajo puede ser una carga y una obligación. Para otros, en cambio, puede ser un medio para el desarrollo personal o una fuente de expresión humana. En realidad, el trabajo puede ser las dos cosas a la vez. Es por ello que es un concepto ambivalente. Hay muchas definiciones sobre el trabajo. Existen muchas perspectivas: la filosófica, la económica, la psicológica, teológica, etc. La perspectiva hegemónica ha sido la económica. Es decir, el trabajo como una forma de crear valor. En muchos casos entendido como creación de valor económico. Casi como una mercancía. Entender el trabajo como la creación de un valor económico seguramente nos llevará a una forma de gestión empresarial. Si entendemos el trabajo de otra forma, la gestión, evidentemente, será de otra forma."*

ECO20 comenta que *"creo que es importante hacer un repaso histórico del concepto del trabajo. Por ejemplo, en la Antigua Grecia y Roma el trabajo era algo que estaba destinado a los esclavos. En la Edad Media el trabajo cobra un sentido más religioso. Es decir, el trabajo como algo para estar más cerca de Dios o del cielo. El Renacimiento y en la ilustración se empieza hablar de la libertad personal y de liberalismo, y con ello se da un cambio en el significado del trabajo. El trabajo empieza a verse como algo positivo. Aun así, en mi opinión el cambio fundamental se da en la Revolución Industrial. Después vendrá Taylor y la gestión científica del trabajo, que luego será puesta en práctica por Ford con la cadena de montaje. Para mí lo más interesante es estudiar qué le motivó a Taylor a hacer los estudios que hizo sobre el proceso del trabajo. En aquella época los trabajadores tenían el conocimiento del trabajo mientras que el capital no lo tenía. Esto daba un poder a los trabajadores, ya que eran ellos los que tenían el conocimiento del proceso del trabajo. Por ello, Taylor promovió una suerte de descualificación de los trabajadores y así desnaturalizó el trabajo. Esto afectó decisivamente al sentido del trabajo. Es un sistema que produce rendimientos, pero a costa de que el trabajador se convierta en una pieza intercambiable dentro del proceso del trabajo. En este sentido, hubo un cambio notable en el sentido del trabajo."* ECO20 comenta que *"la revolución en el trabajo promovida por Taylor dio el poder a la dirección empresarial y estableció*

un sentido puramente económico del trabajo. Es decir, el trabajo como creación de valor económico. En este sentido, el trabador intercambia su tiempo y su conocimiento por una retribución. Esta ha sido la mirada dominante y creo que sigue siéndolo todavía."

ECO20 ha comentado que *"también hay otras formas de entender el trabajo. Por ejemplo, el caso de las cooperativas. El movimiento cooperativo de Guipúzcoa propuso el trabajo como un medio para dignificar a la persona, para que crezca y se desarrolle. A través del trabajo la persona será libre y, por lo tanto, digna. La propuesta de Mondragón ha sido poner al trabajador encima del capital. Son propuestas minoritarias, pero, aun así, son propuestas que deben ser consideradas."*

ECO20 comenta que *"una vez que hemos repasado un poco la historia de la noción del trabajo, toca pasar al concepto del sentido del trabajo. El trabajo es una centralidad en nuestras vidas, y como el ser humano quiere dar sentido a su vida, quiere dar sentido al trabajo. La cuestión es que, si el trabajo es una cuestión puramente económica, el ser humano buscará el sentido fuera del trabajo. Las motivaciones estarán fuera del trabajo. Aun así, yo creo que se debe revindicar que el trabajo puede ser un espacio donde se pueda desarrollar ese sentido. Se tiene que ir más allá de la concepción meramente económica del trabajo."*

ECO20 comenta *que "hay muchas definiciones diferentes. A mí me gusta una definición que habla de tres conceptos: significado, autorrealización y propósito. La autorrealización está orientada al yo, a la persona. Mientras que el propósito es hacia los demás. Estos dos conceptos contribuyen al significado del trabajo. El significado es que el trabajo tenga un valor en sí mismo."* ECO20 ha comentado que a continuación *"voy a hablar sobre los resultados. Según varias investigaciones el sentido del trabajo tiene efectos en los comportamientos y motivaciones de las personas, el rendimiento de las personas, el absentismo o el bienestar de las personas. Hay por ejemplo un estudio de la consultora McKinsey que es muy ilustrativo en este sentido. En ella se muestra qué relación hay entre el sentido del trabajo y la resiliencia, la energía o la motivación de las personas."*

ECO20 ha comentado que *"el sentido del trabajo se produce cuando se integran dos dimensiones, la objetiva y la subjetiva. La parte objetiva significa que el trabajo debe configurarse de manera que tenga una estructura mínima para el sentido. En cuanto a la parte subjetiva, existe variabilidad respecto a lo que una persona considera de valor o con sentido. Es decir, es una cuestión personal que le da cada sujeto. En este sentido, hay una definición que me gusta bastante, y es que el significado surge cuando la atracción subjetiva se encuentra con el atractivo objetivo."* ECO20 ha comentado que *"existen varios aspectos que condicionan tanto la dimensión objetiva como la subjetiva. Por ejemplo, está la ideología, las creencias de cada uno, las motivaciones de la persona, la relación que se establece con el contexto o con otras personas, etc. La persona y su relación con el contexto es muy importante. En este sentido, la tarea de las empresas u organizaciones podría ser que ofrezcan unas estructuras objetivas mínimas para que luego la persona desarrolle su concepción subjetiva. Es decir, la dimensión objetiva es necesaria para que surja la subjetiva."*

ECO20 ha comentado que *"hay muchas variables que condicionan el sentido del trabajo. En este informe se ha simplificado mucho, pero la intención ha sido proponer un marco para que después pasemos a la acción. También quisiera explicar que existen tres dimensiones en las cuales las personas puedan desarrollar el sentido del trabajo. La primera es la autoeficacia. Es decir, la persona consigo mismo: yo y mi desarrollo. Esta dimensión aparece cuando las personas sienten que aprenden, crecen y se sienten más competentes. Pero, también cuando se sienten libres de elegir y gestionar o cuando sienten que su trabajo tiene un impacto. Esta dimensión individual del trabajo ayuda a que las personas desarrollen un sentido de su trabajo. Hay varios marcos teóricos que ahondan en esta dimensión individual del trabajo."*

ECO20 ha comentado que *"por otra parte, existe la dimensión de la misión del trabajo. Es decir, trabajar para algo más grande, para otros. El trabajo se entiende aquí como algo que va más allá de uno mismo. Tener un trabajo con propósito significa que uno siente que es capaz de tener impacto positivo más amplio a través de su trabajo. Aquí no hay tantos marcos teóricos como en la dimensión individual. Y, por último, existe la dimensión interpersonal. Es decir, ni mecanismo individual ni misión: el trabajo es*

entendido con otros. Se trata de un mecanismo social más que psicológico. Es decir, se entiende el trabajo en su relación con el contexto. Se va más allá del plano individual. La cultura de la organización tiene un impacto muy importante en el sentido del trabajo. El sentido del trabajo se desarrolla conjuntamente con otras personas. Es decir, con la interacción con otras personas."

ECO20 ha comentado que *"este informe pretende ser una primera aproximación. Es decir, no busca realizar un estado del arte exhaustivo sino identificar aquellos ámbitos de trabajo que mejor pueden integrarse con la práctica de la organización. Además, nos gustaría que fuese un vehículo para el debate. Con esto termino mi presentación. Muchas gracias."*

5. Dinámica Grupal

Toma la palabra el Director de Proyectos Estratégicos para comentar que *"ahora vamos a ponernos en grupos. El objetivo de esta dinámica grupal es que respondamos a varias preguntas (Anexo a, diapositiva 24). Cuatro grupos estaremos trabajando presencialmente. El quinto grupo trabajará por vía telemática. Trabajaréis las preguntas por 25 minutos aproximadamente. Después, cada representante del grupo deberá explicar las reflexiones que se han llevado a cabo en el grupo"*

Estas han sido los resultados de la dinámica grupal:

Grupo 1

ECO31 ha sido la portavoz del primer grupo. ECO31 ha comentado que *"no es necesario acordar el sentido del trabajo. Cada uno tiene su opinión sobre el sentido del trabajo. En nuestra opinión, cada uno tiene su propia concepción de lo que es el trabajo. En ese sentido, no creemos que se deba acordar una definición común. En cuanto a la segunda pregunta, creemos que todas las motivaciones son importantes. Aun así, creemos que falta que se mencione la motivación psicológica. Pero, no solo a nivel de empresa. Es*

decir, todo lo que pasa fuera de la empresa luego tiene un impacto en ella. En ese sentido, nos gustaría saber un poco cómo gestionar todo ello."

Grupo 2

ECO2 ha sido la portavoz del segundo grupo. ECO2 ha comentado que *"el debate ha sido un torbellino de ideas. Creemos que hay dos niveles: el trabajo y el sentido del trabajo. Es importante que definamos qué es el trabajo. Es decir, que haya una conceptualización. En cuanto al sentido del trabajo, hemos hablado sobre la importancia de los equipos. Y de los equipos llegamos a las personas, ya que los equipos son personas que se relacionan entre sí. Por otra parte, en cada empresa el significado del trabajo será distinto. Otro elemento muy importante es la confianza."*

Grupo 3:

DFG3 ha sido el portavoz del tercer grupo. DFG3 ha comentado que *"el debate ha sido una tormenta de ideas. No sé si seré capaz de sintetizar todo lo que se ha dicho. Respondiendo a la primera pregunta, creemos que es importante que lleguemos a un mínimo acuerdo en la definición del sentido del trabajo. Sabemos que el sentido del trabajo cambia constantemente, tanto individualmente como socialmente. La empresa es un reflejo de lo que es la sociedad. Aun así, creemos que la sociedad está cambiando más rápidamente que la empresa. En cuanto a la segunda pregunta, opinamos que no hay que priorizar ningún elemento. Todos son muy importantes e inseparables. Aun así, nos gustaría añadir el ámbito social. La empresa no es un ente aislado, sino que está ligado a la sociedad. En este sentido, no puede haber unos valores en la empresa que no estén alineados con los valores de la sociedad. Por otra parte, nos gustaría comentar que en la fase de la experimentación habría que tener en cuenta la cuestión intergeneracional. El nivel de cualificación también tiene que estar presente, ya que no es lo mismo estar en la planta que en la oficina. Por la misma razón también tiene que haber una perspectiva de género. Nos gustaría añadir también que el estatus jurídico de la empresa influye en el sentido del trabajo. Es decir, no es lo mismo una cooperativa,*

que tiene como objetivo crear empleo y bienestar social, que una empresa que solo busca maximizar los beneficios. El sentido del trabajo evidentemente cambiara en cada caso."

Grupo 4:

ECO26 es el portavoz del grupo 4. ECO26 ha comentado que *"creemos que es importante hablar sobre el sentido del trabajo. No estamos acostumbrados a hablar de ello. Solemos hablar sobre la motivación de las personas. Normalmente solemos organizar las acciones con el objetivo de motivar a la gente, pero no reflexionamos sobre el sentido que tiene el trabajo. En cuanto a la segunda pregunta, nos ha costado mucho priorizar algún elemento. Creemos que la autosatisfacción es un elemento clave. Aun así, sentir que estás haciendo una aportación en la sociedad suele ser también muy importante."*

ECO23 es la portavoz del grupo 5. Este grupo ha trabajado telemáticamente. Según ECO23, *"es muy importante reflexionar sobre el sentido del trabajo. En este sentido, es importante llegar a una definición común del sentido del trabajo, ya que, si no, podemos estar hablando de cosas muy diferentes. Creemos que tenemos que ir más allá de un sentido puramente económico. Esto es importante porque si no las empresas pequeñas van a tener problemas muy importantes para atraer y retener talento. Por otra parte, se ha recalcado mucho que el sentido del trabajo ha cambiado mucho de generación en generación. En este sentido, es muy importante reflexionar sobre esto. También hemos reflexionado un poco sobre la misma palabra de trabajo, que conlleva unas connotaciones negativas. Está muy ligada al cobro. En ese sentido, igual deberíamos cambiar de palabra. Por ejemplo, empezar a hablar de proyectos. En cuanto a la segunda pregunta, creemos que todos los elementos son importantes. Los tres mecanismos están muy interrelacionados."*

6. Cierre de sesión

Toma la palabra el Director de Proyectos Estratégicos para recordar que *"tenemos que rellenar una hoja de evaluaciones. Los que estáis presencialmente tendréis una hoja. A*

los que estáis online se os mandará un link para que realicéis la evaluación. Por otra parte, recordar que van a ser 8 sesiones hasta el final de la legislatura. En este grupo participan personas que nos van a ayudar a que los proyectos escalen en el territorio. Y, por otra parte, tenemos a empresas para que se puedan desarrollar los proyectos de experimentación. Aunque las empresas tendréis la oportunidad para que participéis en todas las sesiones, no es obligatorio que vengáis a todas. Algunas sesiones serán sobre los proyectos experimentales, mientras que otras serán sobre gobernanza. Es importante que las empresas acudías a las sesiones sobre experimentación. Estáis invitados a las sesiones sobe gobernanza, pero entendemos perfectamente que no acudáis a ellas." El Director de Proyectos Estratégicos da las gracias a todos los participantes y le cede la palabra al Diputado de Promoción Económica.

Interviene el Diputado de Promoción Económica para *"agradecer a todos los participantes por sus intervenciones y por participar en este proceso de aprendizaje. Quisiera agradecerle especialmente a ECO20 por su presentación y por sintetizar un tema tan complejo. Muchas gracias a todos por participar en un proyecto que creemos que es muy importante para nosotros, para la competitividad de las empresas y la competitividad del territorio. Muchas gracias a todos y a todas."*

7. Anexos

a. Presentación utilizada durante la sesión

ETORKIZUNA ERAIKIZ
GIPUZKOA ETORKIZUNA ORAIN

El sentido del trabajo

Marco conceptual para guiar la experimentación

23/09/2021

ETORKIZUNA ERAIKIZ
GIPUZKOA ETORKIZUNA ORAIN

El sentido del trabajo dentro de las estrategias de promoción económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa

Fundamentos del proceso

- El **objetivo final** es desarrollar un modelo de promoción que combine la competitividad y el bienestar de las personas para las políticas públicas de la DFG
- **Combinaremos la experimentación y la deliberación,** uniendo el proyecto experimental con el think tank
- En la deliberación impulsaremos la **colaboración** entre la Diputación, las empresas y los agentes de promoción del territorio
- Las sesiones combinarán **dos ejes**
  - **Compartir los aprendizajes y las herramientas** que se desarrollan a través del proyecto experimental
  - **Construir una gobernanza colaborativa** que facilite la puesta a disposición de estas herramientas a las empresas del territorio
- Esta fase se prolongará **hasta 2023**, con **8 sesiones anuales**
- Este grupo de deliberación es **uno de los cuatro** del think tank. Los demás están dirigidos a la transformación del sistema de bienestar, al apoyo a la estrategia para la recuperación verde y al desarrollo de una nueva cultura política. **La metodología básica de trabajo es la misma** y se desarrollará en el equipo directivo del think tank.
- **En la sesión de hoy** comenzaremos compartiendo el marco conceptual sobre el sentido del trabajo

Algunas reflexiones preliminares

- El sentido del trabajo no se recibe, no se encuentra, … **se desarrolla**.
- La acción política y los responsables de las organizaciones no pueden garantizar que cada persona encuentre sentido en su trabajo.
- Lo que pueden hacer para que se desarrolle el sentido del trabajo es:
  - **generar los contextos** que favorezcan su desarrollo,
  - garantizar una **pluralidad de opciones** y
  - ofrecer **recursos**.
- Cualquier iniciativa debería conllevar la **transformación** del trabajo no sólo en su dimensión organizativa sino **también en la comprensión** de lo que significa el "trabajo.

Contenido

- El trabajo
  - Qué es
  - Perspectiva histórica
  - El cooperativismo de Gipuzkoa
- El sentido del trabajo:
  - El sentido: una necesidad humana
  - Definición del sentido de trabajo
  - Consecuencias
  - ¿Cuándo se produce?
  - Tres mecanismos
- Referencias

ETORKIZUNA ERAIKIZ
GIPUZKOA ETORKIZUNA ORAIN

El Trabajo

Definición y perspectiva temporal

Qué es

- Cómo lo definimos denota el sentido que le atribuimos.
- **Posición ambivalente**:

"una carga y una obligación" "experiencia de degradación opresiva"	"un medio para el desarrollo personal" "una fuente de expresión humana"

- **Muchas perspectivas**:
  - Económica: una forma de crear valor para la sociedad.
  - Filosófica: una forma de estar en la vida, un medio para humanizar el mundo.
  - Psicológica: la actividad para la socialización y formación de identidades condicionando nuestro bienestar y crecimiento.
  - Teológica: actividad humana para finalizar la obra inacabada de Dios.
  - Perspectiva de clases: una fuente de opresión y degradación contra lo que hay que luchar.

Cómo ha evolucionado

- En la antigüedad (Grecia y Roma): trabajo sometido a necesidad; **destinado a esclavos**; visto como un castigo (p.ej. Sísifo).
- En la Edad Media: origen en "tripalium" un instrumento de castigo y tortura. El trabajo tenía un cariz religioso; **un medio para la absolución** más que como progreso.
- Renacimiento e Ilustración: **perspectivas contrapuestas**. Desde que el trabajador está excluido de amor propio y por ello no puede realizarse; hasta que el concepto de "trabajador motivado" por interés propio como una persona apasionada para desarrollar grandes fines sociales.
- Revolución Industrial: **nace el proletariado y la idea de trabajo alienado** de Marx como alguien que no es dueño de lo que hace y por tanto no puede encontrar significado al trabajo. El artesano coge estatus en contraste con el asalariado.

Cómo ha evolucionado

- La organización científica del trabajo:
  - Surgido **para resolver el problema de que la industria de la época estaba en manos de los trabajadores**; quienes a su vez evitaban el trabajo.
  - La solución consistió en una "división" del trabajo que permitió su descualificación ("deskilling"); **excluyendo a los trabajadores del control de su trabajo** reduciendo su función a la de un "recurso".
- El trabajo cobra principalmente un sentido económico - reduccionista:
  - El trabajador intercambia su tiempo y conocimiento a cambio de una retribución que le permita vivir lo más dignamente posible.
  - Trabajo reducido a una mercancía; a algo instrumental.
- Esta perspectiva económica "**el trabajo como mercancía" es la predominante** hoy en día en la sociedad.
- Sin embargo, el movimiento cooperativo de Gipuzkoa **propuso el trabajo como un medio para dignificar a la persona**, para que crezca y se desarrolle. A través del trabajo, la persona será libre y por tanto digna.

ETORKIZUNA ERAIKIZ
GIPUZKOA ETORKIZUNA ORAIN

EL SENTIDO DEL TRABAJO

Para responder a una necesidad innata del ser humano

El sentido: una necesidad humana

- La necesidad de buscar sentido al a vida **es una motivación humana universal**; sentir que la vida de uno merece la pena vivirla.
  - Por ejemplo, las personas están dispuestas a aceptar un 30% de salario más bajo por un trabajo con sentido (Hu y Hirsh, 2017).
- La **centralidad del trabajo** como un espacio clave para cubrir dicha necesidad.
  - Según Mckinsey, el 70% de los trabajadores afirman que el sentido del trabajo se desarrolla en el trabajo (Dhingra, Samo, Schaninger, & Schrimper, 2021).
- En la medida que el trabajo **no permite el desarrollo de sentido, la persona perseguirá el sentido fuera** del ámbito laboral (ocio, familia, etc).
- Existe **mucho potencial de mejora** incluso en los trabajos más empobrecidos:
  - Existen estudios con pruebas significativas de que, incluso en condiciones de trabajos muy empobrecidos, los trabajadores están motivados para buscar una expresión autónoma en sus actividades laborales (Yeoman, 2014).

Definición: El sentido del trabajo

- 32 definiciones diferentes (Martela y Pessi, 2018):
  - "**El grado en que la persona experimenta el trabajo como algo significativo, valioso y que vale la pena**" (Hackman y Oldham, 1976).
- "**Meaning**":
  - **El tipo de sentido** que se atribuye al trabajo.
  - Valencia negativa: "es una opresión" "una necesidad desgradable".
  - Valencia neutra: "es una paga".
  - Valencia positiva: "es un espacio de desarrollo y crecimiento personal", "una llamada".
- "**Meaningfulness**":
  - **La cantidad de sentido**.
  - Siempre valencia positiva. P.ej. "el trabajo es una opresión" (poco meaningful); "el trabajo es una llamada" (mucho meaningful).
- En todos los casos existe "meaning", pero sólo en algunos existe un "meaningful work" (sentido del trabajo).

Definición: el sentido del trabajo

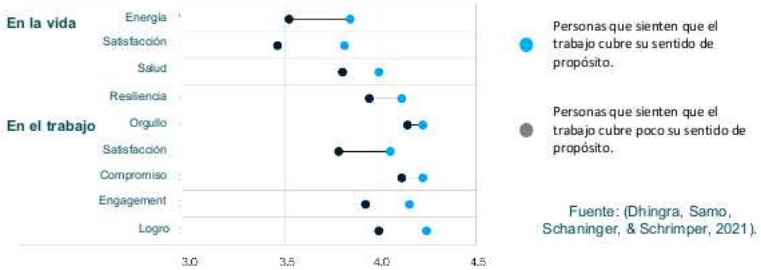
- **Significado**:
  - ¿**Tiene el trabajo algún valor intrínseco**? Es el juicio de si merece la pena comprometerse con el mismo.
  - Por ejemplo, una persona puede tener ciertos valores y motivaciones; cuando el trabajo se alinea y satisface estos valores, tendrá valor / significado.

- **Autorrealización**: **orientado "hacia uno mismo**"; su crecimiento y desarrollo.
  - ¿Hasta qué punto somos capaces de realizarnos y expresarnos a través del trabajo?
  - Por ejemplo, el artesano, profesional que es dueño de su trabajo y progresa en el tiempo con el mismo. Lo contrario a los trabajos alienantes.
- **Propósito**: **orientado "hacia los demás**".
  - ¿El trabajo contribuye a "algo más grande"? A algo más allá del beneficio individual.
  - Por ejemplo, cuando alivia el sufrimiento, elimina dificultades, reduce riesgos, hace a la gente más feliz, más saludable, más autónomo y capaz, etc.

Resultados del sentido del trabajo

- La investigación ha mostrado que el sentido del trabajo tiene efectos en …
  - Los comportamientos y **motivaciones** de las personas (Hackman & Oldham, 1976).
  - El **rendimiento** de las personas (Hackman & Oldham, 1980).
  - El **Absentismo** (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997).
  - El **Bienestar** de las personas (Khan, 2007).

- Por ejemplo, unos resultados empíricos de McKinsey muestran:



Fuente: (Dhingra, Samo, Schaninger, & Schrimper, 2021).

¿Cuándo se produce?

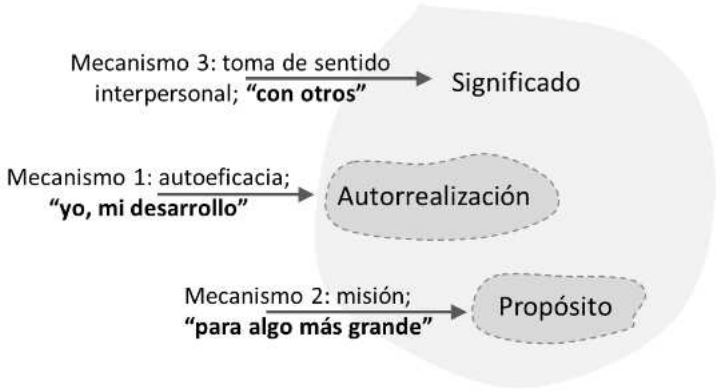
- **Cuando se integran dos dimensiones**: (i) la "objetiva" y (ii) subjetiva.
- La parte **"objetiva"**: el trabajo debe configurarse de manera que tenga una **estructura mínima para el sentido** (en términos de autonomía, libertad y reconocimiento social).
- La parte subjetiva: existe variabilidad respecto a lo que una persona considera de valor o con sentido. **En última instancia es un "juicio subjetivo"**.
- Asumir ambas partes significa que **no se trata únicamente de un tema subjetivo**:
  - El trabajo debe disponer de una "estructura objetiva" mínima y la persona atribuir significado subjetivo al mismo.
  - "el significado surge cuando la atracción subjetiva se encuentra con el atractivo objetivo" (Wolf, 2010).

¿Cuándo se produce?

- Diferentes fuentes de sentido contribuirán a la parte "objetiva" y la subjetiva.

Tres dimensiones

- **Explican cómo las personas pueden desarrollar sentido en el trabajo** y las líneas de intervención que se pueden emplear en el contexto de la organización.



Mec. 1 – "YO": Autoeficacia

- Autoeficacia: la creencia de los individuos de que tienen **el poder y la capacidad de producir un efecto deseado** o de marcar la diferencia.

- Tres formas de contribuir:
  - **cuando las personas se sienten libres de elegir** y de gestionar, tienen la sensación de que "controlan su destino".
  - **cuando las personas sienten que aprenden**, crecen y se sienten más competentes.
  - **cuando las personas ven que lo que hacen tiene un impacto** (importante) en la organización.

- Marcos teóricos que pueden guiar la acción:
  - "Job Characteristics Model" (Hackman & Oldham, 1976, 1980).
  - "Job crafting" (Wrzesniewski & Dutton, 2001).
  - La teoría de la Autodeterminación o "Self-Determination Theory" (Ryan & Deci, 2000).
  - Los Sistemas de Trabajo de Alta Implicación o "High Involvement Working Systems" (Boxall & Macky, 2009).

Mec. 2 – "PARA ALGO MÁS GRANDE"

- Como sentido de dirección e intencionalidad en la vida; **como algo más allá de uno mismo** (Martela & Pessi, 2018).
- Contribuye al desarrollo de sentido debido a que permite conectar acciones presentes con estados o deseos futuros.
- Tener un trabajo con propósito significa que **uno siente que es capaz de tener un impacto positivo en el mundo más amplio** a través de su trabajo.
- Tres aspectos donde desarrollar:
  - **Definición** del propósito: p.ej. Propuesta de Collins y Porras (1996).
  - **Puesta en la acción** del día a día; por ejemplo a través de la metodología "Management by Missions" (Cardona y Rey, 2006).
  - **Internalización** por parte de las personas; por ejemplo a través de mecanismos de participación de los dos anteriores (Lleo et al. 2021).

Mec. 3 – "CON OTROS"

- Se trata de **un mecanismo social** más que psicológico.
- Existen **dos perspectivas** muy interrelacionadas alrededor de esta mirada social del sentido del trabajo:
  - El sentido del trabajo **es una *construcción social*** que está condicionado por la cultura organizativa en el que la persona está operando (Rosso et al., 2010).
  - El sentido de trabajo **se desarrolla en interacción con las personas más cercanas** y a través de *procesos de interacción social ("interpersonal sensemaking*") (Weick, 2001).
- Pendiente encontrar líneas de trabajo específicas en este ámbito.

Para terminar

- Pretende ser una primera aproximación.
- No busca realizar un estado del arte exhaustivo sino identificar aquellos ámbitos de trabajo que mejor pueden integrarse con la práctica de la organización.
- La **acción política como un actor clave** (Yeoman, 2014).
- ¿Qué hace falta para desarrollar el sentido del trabajo en la organización?
  - Minimizar la **tentación** de avanzar rápido pues **nos puede llevar a la acción**…
  - … Sin una previa reflexión **de lo que significa "trabajo"**; pues esta definición del trabajo abre o cierra el abanico de posibilidades para la acción.

ETORKIZUNA ERAIKIZ
GIPUZKOA ETORKIZUNA ORAIN

Referencias

Referencias

- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, *19*(1), 3–23. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x
- Cardona, P., & Rey, C. (2006). Management by missions: How to make the mission a part of management. *Problems and Perspectives in Management*, *4*(1), 164–174.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 65–77.
- Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (2021). Help your employees find purpose-or watch them leave. McKinsey & Company, 1–8
- 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.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017). Accepting lower salaries for meaningful work. *Frontiers in Psychology*, *8*(SEP), 1–10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01649
- Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton & R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 189–206). Lawrence.
- Lleo, A., Bastons, M., Rey, C., & Ruiz-Perez, F. (2021). Purpose implementation: Conceptualization and measurement. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(4), 1–19. https://doi.org/10.3390/su13041921
- 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*(MAR). 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*(C), 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.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Blackwell.
- Wolf, S. (2010). *Meaning in Life and Why It Matters*. Princeton University Press.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, *26*(2), 179–201. https://doi.org/10.1504/IJVD.1999.001850
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, *31*(1), 21–33. https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162
- Yeoman, R. (2014). Meaningful Work and Workplace Democracy: A Philosophy of Work and a Politics of Meaningfulness. *Meaningful Work and Workplace Democracy: A Philosophy of Work and a Politics of Meaningfulness*, 1–260. https://doi.org/10.1057/9781137370587

Dinámica de grupos

- Nos reuniremos en pequeños grupos para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Creéis primero necesario reflexionar / consensuar sobre qué es el trabajo antes de empezar con iniciativas concretas de experimentación? ¿Por qué sí o por qué no?

- Los tres mecanismos que se proponen abren tres posibles líneas de trabajo en el contexto empresarial.
  - ¿Veis una más importante que la otra para priorizar?
  - ¿Se echa en falta alguna otra línea de trabajo?
  - ¿Veis algo imprescindible o muy recomendable en las iniciativas de experimentación?

- Dinámica de grupos:
  - 30 minutos para reflexionar en cada grupo
  - 3 minutos para que cada portavoz presente una BREVE reflexión del grupo

Evaluación y próxima sesión

Rellena por favor la evaluación, nos ayuda mucho a preparar las próximas sesiones

La próxima sesión tendrá lugar el 21 de octubre y en ella pondremos las bases del proceso que seguiremos para trabajar la gobernanza colaborativa

Mientras tanto, os enviaremos un documento con la conceptualización de hoy, para que lo leáis tranquilamente y hagáis vuestras aportaciones.

b. Documento de trabajo Nº 12

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: documento de trabajo nº 12

EL SENTIDO DEL TRABAJO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

(23 de septiembre de 2021)

Introducción

El documento de trabajo anterior (2021. Sobre la sesión de junio) recoge el inicio del nuevo grupo de deliberación. Las entidades participantes en el nuevo periodo 2021-2023 se reunieron por primera vez y se les explicaron las bases del proceso de deliberación. Este nuevo grupo participará en las iniciativas de experimentación que surjan en torno al sentido del trabajo. Estas experimentaciones se darán en el contexto de las empresas, pero en junio todavía no se habían fijado las empresas. A esta reunión de septiembre también acudieron las empresas que participarán en la experimentación, en concreto: IZT, Fagor Industrial, Sutargi, Zorrotz, Lazpiur y Oribay. Una persona representante de estas empresas participará en el grupo de deliberación. Por lo tanto, dado que la mayoría de los miembros del grupo de deliberación son nuevos (unos incorporados en junio y otros en septiembre), es importante compartir en el grupo de trabajo qué es el Sentido del Trabajo y qué líneas de experimentación pueden existir.

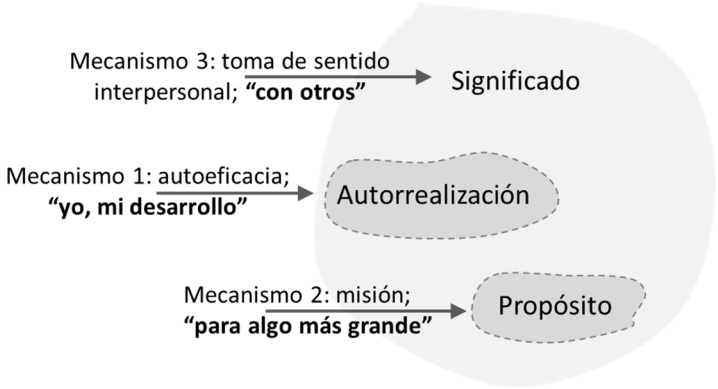
Con este proceso de compartición del marco conceptual se pretende (i) empezar a utilizar un lenguaje común, (ii) empezar a consensuar un entendimiento común de conceptos que pueden ser abstractos y (iii) comprender las diferentes líneas de experimentación que pueden existir en los diferentes proyectos de experimentación.

Marco conceptual del Sentido del Trabajo

En la memoria de la sesión se recoge con mayor detalle la primera versión del marco conceptual que se presentó. No obstante, entre los puntos reseñables se quisieron destacar las siguientes conclusiones:

1) Se desarrolla. Se recalcó que el Sentido del Trabajo es un tema que se desarrolla en el contexto de la empresa; ni se encuentra ni se puede dar. Es fruto de un proceso que tiene que hacer cada uno.

2) El Sentido del Trabajo tiene subdimensiones diferentes como se puede apreciar en la imagen: (i) significado, (ii) propósito y (iii) autorrealización. Las dos últimas subdimensiones contribuyen a mejorar la primera.
3) Cada subdimensión propone líneas (o mecanismos) de trabajo diferentes para poder realizar la experimentación en la empresa: (i) mejorar la autoeficacia para mejorar la subdimensión de la autorrealización, (ii) desarrollar el objeto del trabajo para entender la contribución de cada persona a la sociedad, (iii) trabajar los procesos de toma de sentido interpersonal para desarrollar la subdimensión del significado.



Fuente: Adaptado de Martela y Pessi (2018).

El grupo de deliberación reflexionó sobre este marco conceptual presentado. Se trataron dos temas en diferentes subgrupos:

1) Las acciones que posteriormente se adopten en la empresa están condicionadas por lo que el director entiende por trabajo en el contexto de la empresa. Por lo tanto, se les hizo la siguiente pregunta: ¿Creéis que es necesario reflexionar / acordar qué es el trabajo antes de empezar con iniciativas concretas de experimentación? La mayoría de los subgrupos del grupo de deliberación respondieron afirmativamente, por lo que esta será una reflexión a programar en sesiones posteriores. En concreto: ¿Qué entendemos por trabajo? ¿Cómo condiciona esta comprensión nuestra gestión y acción diaria? ¿Qué influencia tiene esta gestión y acción en el sentido del trabajo que desarrollan las personas?
2) Se les hizo una segunda pregunta: de las tres líneas (o mecanismos) de trabajo que se proponen, ¿véis más importante una que la otra? ¿Echáis de menos alguna más? Los diferentes subgrupos reunidos refrendaron, en general, estas tres líneas (o mecanismos) de trabajo. Sin embargo, varios subgrupos destacaron la necesidad de abordar conjuntamente estas tres líneas de trabajo desde un punto de vista sistémico. Esto puede condicionar los casos de experimentación a llevar a cabo con las empresas. La experimentación de estas tres líneas de trabajo con un punto de vista sistémico determina el tipo de experimentación a definir en las empresas.

En resumen, en esta sesión de trabajo celebrada en septiembre se promovieron entre las personas participantes las primeras reflexiones en torno al Sentido del Trabajo. Ha sido un primer intento. Con esto no se conseguirá del todo unificar el lenguaje y/o tener un punto de vista común. Será un tema que habrá que seguir trabajando en las siguientes sesiones. Sin embargo, ayudará a definir los tipos de experimentación de las empresas que deben realizar la experimentación. Conviene comenzar a realizar rondas de reuniones con cada una de las empresas (IZT, Fagor Industrial, Sutargi, Zorrotz, Lazpiur y Oribay) para contrastar con ellas, lo antes posible, las tres líneas de trabajo que se muestran en la figura superior y concretar cómo se va a realizar la experimentación en cada empresa. Este proceso de concreción también ayudará a aunar puntos de vista entre todos.