



ETORKIZUNA  
**ERAIKIZ**  
think tank

**TRABAJO DEL FUTURO**  
**MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 14**

17/02/2022

## Contenido

1. Programa	3
2. Asisten:	3
3. Bienvenida	4
4. Presentación: vivencias de las personas	5
5. Dinámica de grupo	15
6. Cierre de la sesión	18
7. Anexos	20
a. Presentación utilizada en la sesión	20
b. Documento de trabajo nº 16	28
c. Programa de la sesión	31

## ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

17 de febrero de 2022, 16h-18h

### 1. Programa

Horario	Tema	Presentación/dinamización
16:00 - 16:15	Bienvenida	Jabier Larrañaga. Diputado foral de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
16:15 – 17:00	Presentación: vivencias de las personas	Unai Elorza, Mondragon Unibertsitatea Maite Zaitegi. Mondragon Unibertsitatea Abel Armendariz. Profesor de Formación Profesional
17:00 – 17:55	Dinámica de grupo	Unai Andueza, director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:55 - 18:00	Cierre de la sesión	Jabier Larrañaga. Diputado foral de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural

### 2. Asisten:

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Jon Gurrutxaga
- Sebastian Zurutuza
- Ander Arzelus
- Joseba Amondarain
- Ana Ugalde
- Itziar Abarisketa
- Juan Ángel Balbás
- Nerea Zamacola
- Anabel Yoldi
- Pili Alonso
- Xabier Iruretagoiena
- Ángel Martin
- Lucía Amo
- Aitor Txurruka
- Marta Rosende
- Unai Elorza
- Ane Sarasola
- Miren Larrea
- Mikel Gaztañaga

### 3. Bienvenida

Inicia la sesión el director de Proyectos Estratégicos. *«Buenas tardes y bienvenidos y bienvenidas a todos y a todas a la sesión de hoy. Gracias por venir y participar en esta sesión. Gracias, como siempre. Hoy han venido algunos invitados. Serán dos personas, en concreto. Sin embargo, antes de dar la palabra a los invitados, me gustaría hacer una breve presentación de la sesión de hoy. Como sabéis, en algunas sesiones trabajaremos la experimentación que estamos realizando con las empresas. En otras sesiones trabajaremos la gobernanza. Sin embargo, hoy recogeremos las vivencias de algunas personas. Estas personas han cambiado de trabajo. Y hablarán sobre ese cambio de trabajo. También habrá, como siempre, una dinámica de grupo. Ahora cedo la palabra al diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. Muchas gracias».*



Toma la palabra el Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural, quien da las gracias al Director de Proyectos Estratégicos. *«Muchas gracias a todos y todas por participar en esta sesión. Como siempre, es un placer participar en esta sesión. Hoy me gustaría crear un diálogo. Tenemos que aprender sobre estas experiencias. Tenemos ganas de aprender de nuestra parte. Quiero recordarles que estas sesiones son muy importantes para nosotros. Y es que está en juego la competitividad de las empresas guipuzcoanas. Gracias a todos los participantes y a las personas que hoy vienen a compartir experiencias. Gracias».*

Toma la palabra de nuevo el Director de Proyectos Estratégicos, agradeciendo sus palabras al Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. *«Ahora me gustaría decir algunas cosas. En primer lugar, quiero decir que las evaluaciones de la sesión anterior fueron muy positivas. Sin embargo, se mencionaron varias cuestiones. En primer lugar está el tema de las lenguas. De hecho, varios participantes pidieron que las presentaciones se pusieran en castellano. Es un tema que aún está por resolver. Por otro lado, se incidió en la falta de presencia de jóvenes en las evaluaciones. Por ello, hoy dos jóvenes participarán en la sesión. Hemos intentado introducir la presencia de jóvenes. Y para terminar, en la sesión se habló de la posibilidad de conectarse en línea. Esa conexión deberá estar justificada. Es decir, si no se justifica explícitamente, no habrá posibilidad de conectarse en línea. Sin más, me gustaría dar las gracias a todos y todas las que participáis en la sesión. Ahora cedo la palabra al investigador de Mondragon Unibertsitatea».*

#### 4. Presentación: vivencias de las personas

Toma la palabra el investigador de Mondragon Unibertsitatea. *«Buenas tardes a todos y todas. Gracias a todos y todas las participantes. Hoy tenemos algunos invitados, pero me gustaría hacer una pequeña presentación antes de empezar con su experiencia. Me gustaría explicar dónde estamos con las empresas. De momento creo que vamos bien. Es decir, que según el plan parece que vamos bien. Sin embargo, la sesión de hoy no estará dedicada a ello, sino que girará en torno a algunas vivencias. Concretamente, a*

*la sesión de hoy han venido dos personas que han cambiado de trabajo. Escucharemos sus vivencias y después reflexionaremos y debatiremos sobre ellas».*

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su intervención. *«Al principio iban a venir otras personas a la sesión de hoy, pero al final no han podido y en su lugar han venido otras dos: Maite y Abel. Así que quiero dar las gracias a estas dos personas. Sin embargo, he recibido vivencias de otras personas también y me gustaría explicarlas por encima. He puesto estas vivencias en una tabla (anexos A; diapositivas 8-9). Esas personas son ingenieras. Es decir, todas las que aparecen en la tabla estudiaron alguna ingeniería en diferentes universidades. Estas personas tienen entre 30 y 40 años y todas han trabajado como ingenieras. Sin embargo, por diferentes motivos, han dejado su trabajo. Aunque no tengamos la oportunidad de escuchar directamente sus vivencias, las voy a resumir».*

El investigador de Mondragon Unibertsitatea ha continuado con su intervención. *«En cuanto a la autonomía, estas personas no perciben grandes carencias. Es decir, tenían suficiente autonomía en sus trabajos. Parece que ahí no había grandes problemas. En materia de competencias, parece que a estas personas no se les ofreció formación. Es decir, una vez que entraron en la empresa, no recibieron formación alguna. Han desarrollado en la empresa las competencias heredadas de etapas anteriores. No ha habido nada nuevo. En otras palabras: no se ha impulsado ninguna formación por parte de la empresa».*

El investigador de Mondragon Unibertsitatea continúa hablando. *«En cuanto a la relación, solo hay una persona que ha trabajado en equipo. Todas las demás trabajaban solas. En cuanto al propósito, no disponemos de información. Creo que los participantes no entendieron bien este apartado. Y con respecto al último apartado, entre las ideas que han puesto los participantes hay varias similitudes: un sueldo digno; que el trabajo que realizan influya positivamente en el planeta; estabilidad; también importan sus relaciones en el trabajo. Son ideas en las que se repite lo de un salario digno y la estabilidad. Mi lectura es la siguiente: aunque estas personas han trabajado con mucha autonomía, algunas condiciones han sido precarias. Ausencia de un salario digno y falta*

*de estabilidad, por ejemplo. Por otro, se ha incidido en que el trabajo tenga un impacto positivo. Creo que esto también es importante. Por mi parte no me atrevo a profundizar más, simplemente estoy interpretando lo que han puesto estas personas».*

El investigador de Mondragon Unibertsitatea continúa hablando. *«Ahora tendremos la oportunidad de escuchar las vivencias de dos personas. Estas personas han trabajado como ingenieras, pero ahora ya no porque han cambiado de trabajo. Su experiencia puede ser interesante para las reflexiones que se realizan en este grupo de deliberación. Quiero darles las gracias por venir a la sesión de hoy y compartir sus vivencias personales con nosotros. Gracias Maite y Abel».*

La primera persona que explicará sus vivencias es Maite. Maite inicia su presentación. *«Hola a todos y todas. Gracias por darnos la oportunidad de participar aquí. Mi nombre es Maite y tengo 36 años. Soy ingeniera industrial de formación. He trabajado 10 años en el sector de la automoción. Trabajé 4 años en Francia, y también estuve trabajando en una empresa de Bizkaia. Sin embargo, en esos 10 años me he movido a varios países. A la República Checa y a Gran Bretaña, por ejemplo. Es decir, en mi experiencia laboral he visto y conocido varios lugares. Sin embargo, en un momento determinado decidí dejar el trabajo. Me di cuenta de que no quería seguir haciendo ese trabajo. Pensé: «No sé lo que voy a hacer pero en este trabajo no quiero seguir. No quiero seguir viviendo así».*

Maite ha seguido contando sus vivencias. *«Tenía que viajar mucho en mi trabajo. Muchas veces tenía que despertarme a las cuatro de la mañana. Tenía que coger el coche muchas veces. Tenía ganas de no hacer nada el fin de semana después de estar trabajando toda la semana, pues terminaba la semana muy cansada y no tenía fuerzas para nada. Tenía que descansar el fin de semana. De hecho, sabía que la semana siguiente tendría que trabajar mucho. Así que el fin de semana solo lo usaba para descansar. Tenía la sensación de estar en guerra, en una guerra inacabable. Sufría un estrés tremendo. Además, en mi zona de trabajo no había buen ambiente. Nos tratábamos mal. La gente me trataba mal, pero yo también maltrataba a la gente. Esta situación de estrés empeora el ambiente».*

Maite continúa contando sus vivencias. *«Me di cuenta de que el ambiente era muy malo. Como decía, la gente me trataba mal. El cliente me trataba mal. Entre compañeros nos tratábamos mal. Había un ambiente de maltrato. En un momento dado me di cuenta de que me estaba convirtiendo en una persona que no me gustaba, por eso me hice algunas preguntas: ¿y todo esto, por qué? ¿Cuál es el objetivo de todo esto? ¿Qué estoy haciendo?»*



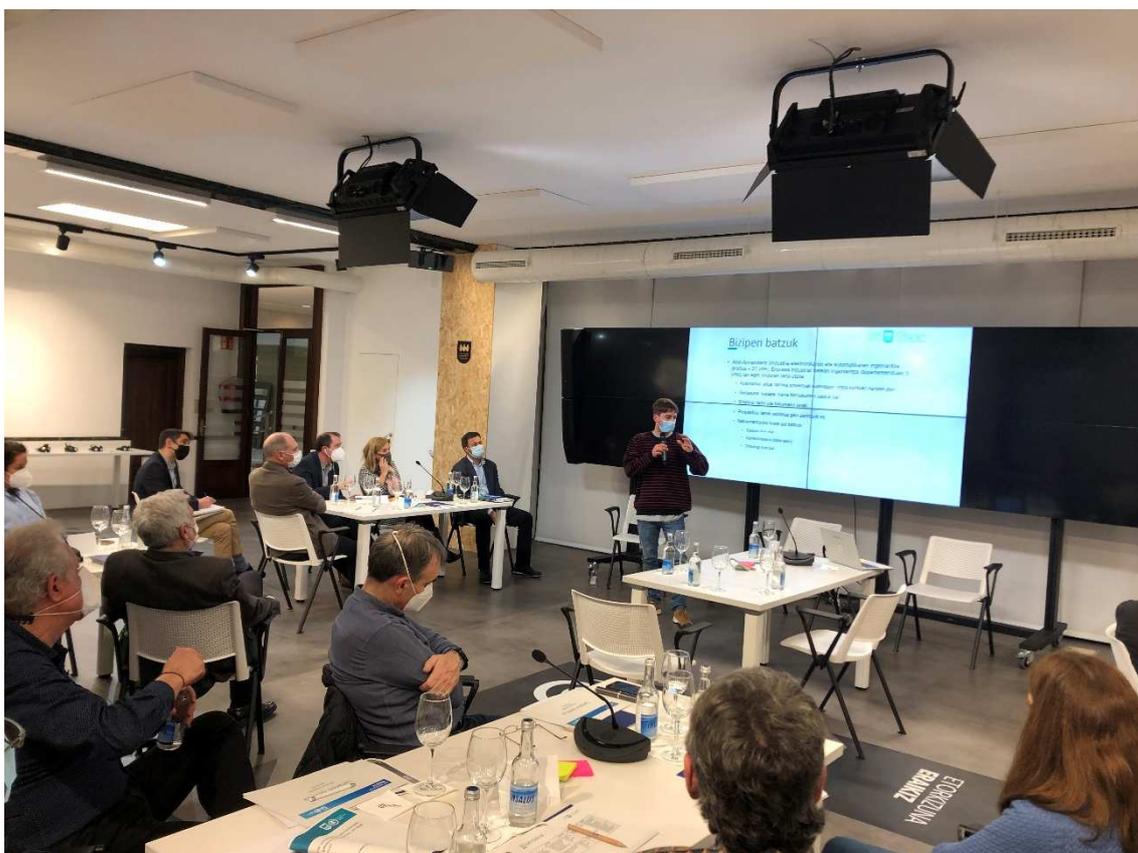
Maite continúa relatando sus vivencias. *«En cuanto a la autonomía, yo tenía mucha. Es decir, las decisiones las tomaba yo. Sin embargo, el problema era otro: esas decisiones no las podía compartir con nadie. El peso de esas decisiones lo tenía que soportar yo sola. Ahora estoy estudiando la cultura de las organizaciones y me doy cuenta de que mi autonomía en el trabajo era falsa. Por eso creo que la autonomía hay que repensarla. En cuanto a las relaciones, tengo que decir que las relaciones con mis compañeros eran en general muy buenas. Sin embargo, había muchas actitudes paternalistas. Las personas con más responsabilidad a menudo adoptan este tipo de actitudes. De hecho, se sienten legitimados para ser paternalistas. Con ese paternalismo parecía que no tenía derechos*

*ni habilidades. Esto está relacionado con la cultura de la empresa. Se ven excesos de poder en las empresas. Mucha gente ejerce el poder de proteger sus privilegios. Los excesos del poder en este sentido no vienen solo de parte de los responsables. Mucha gente usa juegos de poder».*

*Maite continúa relatando sus vivencias. «En cuanto a la formación, en mi caso tengo que decir que sí la he recibido por parte de la empresa. En ese sentido, nunca he tenido problemas. Sin embargo, creía que las personas eran utilizadas como recursos. Veía un trato que no era correcto. Creo que esto se debe a la cultura empresarial y organizativa. En la República Checa, por ejemplo, vi malos tratos. Yo creo que en el contexto de la empresa se admiten actitudes que no aceptaríamos en otras situaciones. Además, todas estas cosas no se podían decir. Cuando hablaba de este tipo de cosas, mi entorno me decía: «No denuncies, no lo digas, porque te van a echar. Y eso es muy duro. Porque no puedes denunciar a nadie o comentar con nadie lo que te pasa en la empresa. Hay además otros muchos temas relacionados con el género. Por dar un ejemplo: muchas veces mi jefe me pedía que fuera a su despacho y allí hablaba con él durante mucho tiempo. Hablábamos de cosas personales, de temas que no tenían relación con el trabajo. Estas cosas no me han pasado solo a mí, son habituales en el mundo empresarial. Las personas con más poder suelen tener este tipo de actitudes. Además, en el contexto empresarial, a diferencia de otros contextos, estas actitudes suelen estar legitimadas».*

*Maite continúa relatando sus vivencias. «En cuanto al propósito, no había más objeto que el económico de las empresas en que he trabajado. Además, trabajaba en una empresa de automoción, es decir, un sector perjudicial para el medio ambiente. El trabajo que hacía no tenía relación con mis valores. Eso es lo que sentía. Sin embargo, si las condiciones laborales hubieran sido mejores, creo que seguiría trabajando. O, si el trabajo hubiera tenido una finalidad distinta a la económica, las posibilidades de seguir trabajando serían mayores. Pero, en mi caso, las condiciones laborales no eran buenas. Por eso me hice esta pregunta: ¿y todo esto para qué? Por eso decidí dejar el trabajo. Esto ha sido todo. Gracias por escucharme».*

La segunda persona que contará sus vivencias es Abel. Tras contar Maite su experiencia, Abel toma la palabra. *«Hola a todos y todas. Gracias por darme la oportunidad de explicar mi experiencia. Mi nombre es Abel y tengo 26 años. Yo estudié el Grado en Ingeniería Electrónica, Industrial y Automática en San Sebastián. Al finalizar los estudios, entré a trabajar en una empresa. Allí trabajé tres años. Y tengo que decir que estoy contento por la decisión que tomé. Es decir, la de dejar esa empresa. Ahora les explico mi experiencia».*



Abel continúa con su presentación. *«Tenía una gran autonomía en mi trabajo. En la mayoría de los proyectos tenía mucha libertad. A veces trabajábamos en grupos, pero la mayoría de las veces trabajaba solo. En cuanto a la formación, recibíamos todo lo que queríamos de la empresa. Por ejemplo, me dieron la oportunidad de hacer un máster. En ese sentido, no me quejo. Se portaron muy bien. En cuanto a las relaciones que había en la empresa, tengo que decir que eran muy buenas. Era una empresa de 14 personas, de las cuales tres eran mayores. Había muy buena relación en general. La relación entre jefe y trabajador era buena. En cuanto a su propósito, la empresa tenía una finalidad*

*fundamentalmente económica. Participábamos en proyectos de todo tipo. A veces participábamos en proyectos de energías renovables, pero otras veces en otro tipo de empresas. Algunos de esas empresas eran muy contaminantes. En general diría que nuestra empresa perseguía un objetivo económico».*

*Abel continúa con su presentación. La mayoría de las cosas que he comentado son positivas. Así que, ¿cómo es que dejé de trabajar? Las razones fueron otras. En primer lugar, el sueldo era mediocre. Con ese sueldo no podía vivir solo. Además, en mi trabajo no tenía estabilidad y tenía que viajar mucho. Me pasaba una media de cuatro meses trabajando fuera, y cuando estaba fuera tenía que trabajar más de 8 horas. Muchas veces trabajábamos 10, 12 o 14 horas. También teníamos mucha presión en el trabajo que hacíamos. Muchas noches no podía dormir. Así que echaba de menos más estabilidad en el trabajo y un sueldo digno. Por estas razones decidí dejarlo. Ahora soy profesor de Formación Profesional. La verdad es que estoy muy a gusto. Ayudo a los alumnos a prepararse para el mundo laboral. Las condiciones laborales son mucho mejores y creo que el trabajo tiene otros fines además del económico. Así que estoy muy a gusto con el cambio que he hecho. Esta ha sido mi experiencia. Gracias por escucharme. Si tenéis alguna duda, preguntad tranquilamente».*

*Toma la palabra ECO25. «Quiero hacerle una pregunta a Maite. De hecho, la experiencia de Maite me ha emocionado mucho. Creo que tu experiencia ha sido emocional. Todo lo que has dicho tenía una gran carga emocional y psicológica, pero, en tu opinión, ¿se puede generalizar esta experiencia? Si así fuera, me asustaría mucho».*

*Toma la palabra Maite. «Creo que las cosas que he explicado son generales. No son cosas que me han pasado solo a mí. He contado actitudes que creo que están muy normalizadas, no solo cuestiones personales. Este sistema pone la economía por encima de todo. Mucha gente no puede salir de estas situaciones. No puede dejar el trabajo. En ese sentido, yo he tenido mucha suerte. Soy una privilegiada. Además, mucha gente no puede denunciar este tipo de situaciones. He visto mucho sufrimiento, pero en el contexto de la empresa estamos acostumbrados y se acaban aceptando estas situaciones».*

ECO25 le dice que no entiende bien qué ha querido decir

Maite vuelve a tomar la palabra. *«Os he contado mi experiencia, pero creo que la experiencia que yo he contado representa la de muchas personas. No creo que os descubra un mundo nuevo. Muchas de las actitudes que creo que son legítimas en el mundo empresarial no se habrían aceptado fuera del mundo empresarial. Es cierto que en la base de la empresa hay beneficios. El objetivo de la empresa es sacar beneficios. Pero no puede ser solo eso, tiene que haber otros objetivos».*

Toma la palabra ECO2. *«Creo que necesitamos empresas humanistas. Necesitamos empresas sostenibles. Para ello deben mejorar las relaciones interpersonales. Los elementos intangibles son muy importantes en las empresas. Tenemos que trabajar sobre ellos. Las empresas deben darse cuenta de que las actitudes a las que Maite se ha referido no sirven en el mundo actual. Estas actitudes tienen que cambiar. Son insostenibles».*

Toma la palabra ECO27. *«Quiero hacerle una pregunta a Maite. Yo estoy de acuerdo con las ideas que has dicho sobre cultura organizativa. Es decir, que esa cultura organizativa es insostenible. Has mencionado las relaciones de poder. También has mencionado la falsa autonomía. Yo estoy de acuerdo con todo. Pero, ¿qué podemos hacer para mejorar todo esto? Creo que hay que entender el cambio de forma sistémica. Es decir, no basta con cambiar solo algo. Entonces, ¿qué cambios sistémicos propones? Mi pregunta es esa. Hoy en día parece que todo el mundo quiere ser profesor».*

Toma la palabra Maite. *«Yo soy profesora, pero por casualidad. Respondiendo a tu pregunta, considero que debemos darnos cuenta de la importancia de la cultura organizativa. De hecho, muchas de nuestras actitudes no las adoptamos conscientemente. Son actitudes o comportamientos que tenemos normalizados. Por ello, debemos poner sobre la mesa la importancia de la cultura organizativa. Creo que debemos hacer un ejercicio de conciencia y así descubriremos que el modelo actual no funciona. Nos daremos cuenta de que hay que cambiar. En resumen, comenzaría con*

*una reflexión en torno a la cultura. Hay que hacer un ejercicio de concienciación. Creo que así cambiarán las cosas».*

*Toma la palabra ECO27. «Yo también creo que la cultura organizativa es muy importante. Reflexionar sobre ello es imprescindible. También deberíamos reflexionar sobre el propósito. Las ganancias son importantes, obligatorias para el funcionamiento de una empresa, pero está claro que no son suficientes. Hay que ir más allá».*

*Toma la palabra el investigador de Mondragon Unibertsitatea. «A mí me gustaría hacer un par de comentarios. En primer lugar, yo estoy sorprendido por la cantidad de ingenieros que están pasando al sector de la educación. No es uno ni dos. Son muchos. Yo estoy sorprendido. En ese sentido creo que tenemos que hacer una reflexión. Por otro lado, creo que las empresas tienen que preguntarse: ¿qué le ofrecemos al trabajador además del sueldo? ¿El fin debe ser únicamente el dinero? ¿Se quiere siempre más? Pero, ¿es eso suficiente para el trabajador? ¿Para qué todo esto? Creo que hay que trabajar el objeto de las empresas. Por otra parte, está el tema del salario. Es un tema del que se habla poco, pero la realidad es que los ingenieros cobran muy poco. En educación las condiciones son mejores. Además tienen menos responsabilidad y menos estrés. Por si fuera poco, es muy fácil ver el objetivo en la educación. Tenemos que reflexionar sobre esto».*

*Toma la palabra Abel. «Es algo que yo también he visto mucho. A mi alrededor muchos ingenieros han pasado a la educación. ¿Por qué está pasando eso? Lo primero, que es un cambio rápido. Hacer un máster de un año y dar el salto a la educación es relativamente sencillo y rápido. El trabajo es muy seguro y las condiciones son mucho mejores que en la empresa. Es cierto que mucha gente busca otras cosas en el mundo empresarial: el poder, la jerarquía, etc. Pero para los que no lo buscan, el paso a la educación es fácil».*

*Toma la palabra el investigador de Mondragon Unibertsitatea. «Abel, me gustaría hacerte una pregunta: ¿cuánto dinero ganabas cuando eras ingeniero? ¿Ganaba menos que en educación?»*

Toma la palabra Abel. «Ahora gano más que cuando era ingeniero. Bastante más, además».

Toma la palabra el investigador de Mondragon Unibertsitatea. «*Gracias Maite y Abel por compartir vuestras experiencias aquí. Gracias por vuestra valentía y por dedicarnos este tiempo. Gracias*».

Toma la palabra ECO2. «Yo quisiera hacerle otra pregunta a Maite: ¿qué tipo de liderazgo crees que se necesita hoy en día?»

Toma la palabra Maite. «*Creo que hace falta un nuevo liderazgo, y debe ser facilitador. Debe estar basado en el acompañamiento. Hay que reforzar el diálogo sin duda. Las soluciones no tienen por qué ser impuestas. Las soluciones deben ser emergentes, tienen que salir en el diálogo. Eso te diría*».

Toma la palabra de nuevo ECO2. «*Gracias. A Abel me gustaría hacerle una última pregunta: ¿qué objetivo te gustaría que tuviese tu trabajo? ¿Te encuentras con ese objetivo en el trabajo actual?*»

Toma la palabra Abel. «*En el primer trabajo me hubiera gustado tener un objetivo ecologista. O, al menos, que el trabajo que hacía fuera más ecológico. En mi trabajo actual, ayudo a los alumnos a prepararse para el mundo laboral. El objetivo es preparar a los alumnos para la vida. Estoy a gusto*».

Toma la palabra el Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. «*Lo primero que quiero hacer es dar las gracias a Maite y Abel. Gracias de veras. No sé si sabrán el objeto de este grupo de deliberación, pero para nosotros la competitividad de las pymes guipuzcoanas es muy importante. Las pequeñas y medianas empresas tienen que ser capaces de entender estos temas que han expuesto ustedes hoy. Porque si no entienden estas cuestiones, tendrán problemas en la competitividad. Tienen que adaptarse a la época actual. Por ello, la importancia de este grupo de deliberación es*

*grande. De hecho, en este grupo queremos crear una herramienta cuyo objetivo sea que las empresas aprendan sobre estos temas».*

Sigue hablando el Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. «*Me gustaría recuperar algunas de las frases o ideas que han aparecido en la sesión. Por ejemplo, se han dicho frases como: «para mi vida personal no tenía fuerzas; mi entorno me era ajeno; me estaba convirtiendo en una persona que no me gusta». Creo que Maite y Abel han demostrado una gran madurez. Se ha hablado del tema económico y de estabilidad. Se ha hablado de presión y estrés. Falta de tiempo para desarrollar su vida personal. Creo que los temas que se han comentado son muy importantes. Yo creo que hay que cambiar mucho las actitudes. Hay muchas cosas que mejorar. Así que quisiera agradecerles el esfuerzo que han hecho. Gracias de verdad».*

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. «*Gracias a todos. Pasaremos a la dinámica de grupo. Las preguntas que tenéis que responder en grupo las tenéis en las páginas que hemos dejado sobre la mesa. Será una dinámica de grupo de 30 minutos. Luego, como siempre, haremos un plenario. Muchas gracias».*

## 5. Dinámica de grupo

Finalizada la dinámica de grupo, toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. «*Ahora tendrá que hablar el portavoz de cada grupo».*

### **Primer grupo:**

El portavoz del primer grupo es ECO20. «*En nuestro equipo ha habido mucho debate. Hemos tratado varios temas que han aparecido en las presentaciones. Sin embargo, no ha habido consenso en todos los temas. Una de las conclusiones que hemos sacado es que de las cuatro variables que utilizamos, en el caso de los ingenieros, la autonomía y la competencia están bien. Hemos visto más carencias en el propósito y en la relación. Hemos hablado sobre estas ideas. Otra de las cuestiones anotadas ha sido: ¿son*

*suficientes estas variables? Creemos que no son suficientes. Por ejemplo, hoy se ha hablado de cultura organizativa. Y, en nuestro modelo, eso no está recogido. Además, habría que tener en cuenta las relaciones e interacciones entre variables. Por último, en nuestro grupo se ha mencionado el tema del salario. Creemos que el salario, en sí mismo, no da sentido. Sin embargo, es una base necesaria porque sin un salario digno, la persona trabajadora se desmotiva. Es, por tanto, un elemento a tener en cuenta. De una manera u otra, estos han sido los temas que se han mencionado en nuestro grupo: cultura organizativa, relaciones entre elementos y salario. Muchas gracias».*



## **Segundo grupo:**

El portavoz del segundo grupo es ECO29. «*En nuestro grupo también se ha hablado de muchas cosas. Una de las ideas que hemos comentado es que la muestra que se ha tomado es muy específica. Es decir, hoy han hablado los ingenieros. En el mundo del trabajo, son unos trabajadores específicos. Por consiguiente, ¿cómo estudiaríamos el*

*sentido del trabajo en un marco más general? En nuestro grupo se ha mencionado la importancia del propósito. Tenemos que centrarnos en el objetivo. También hemos visto carencias en la formación. Nosotros tenemos que extender los temas que trabajamos aquí a las empresas. Hay que crear espacios de reflexión en las empresas. Por otro lado, creemos que tiene que haber un cambio de cultura. La cultura organizativa tiene que cambiar. Tenemos que asumir responsabilidades en ese sentido, abordar estos retos entre todos. También se ha hablado de una falsa autonomía y de los perjuicios que ello puede ocasionar. Creemos que esto puede deberse a una falta de liderazgo. Además, el tema de la confianza también es muy importante. Finalmente, el desequilibrio entre la vida personal y el trabajo puede ser muy perjudicial a la larga. Creemos que hay que llegar a un equilibrio. Esto ha sido lo que se ha comentado en nuestro equipo. Muchas gracias».*

#### **Tercer grupo:**

El portavoz del tercer grupo es ECO31. *«En nuestro grupo han salido temas similares. Respondiendo a la primera pregunta, la respuesta de nuestro grupo es: propósito y relación. Por otro lado, creemos que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es muy importante. Ese equilibrio no puede romperse, debe haber compatibilidad. Hablamos de la valentía que tuvieron Maite y Abel en el equipo. Hace falta valentía para hacer un cambio así. Además, creemos necesario que las empresas tengan valores. Es todo. Muchas gracias».*

#### **Cuarto grupo:**

El portavoz del cuarto grupo es DFG7. *«La carencia más evidente en nuestro grupo la hemos visto en el propósito. Sin embargo, creemos que hay dos tipos de propósito u objetivo. Por un lado está el de las empresas. Y, por otro, el de las personas. Lo que hay que buscar es que tanto la empresa como las personas compartan el fin. Hay que buscar ese punto en el que se unen ambos propósitos. El elemento no mencionado en nuestro modelo, y que ha aparecido mucho en la sesión, es la organización empresarial. La*

*cultura es una variable que consideramos muy importante. Creemos que en muchas empresas los malos hábitos han arraigado con el tiempo. Así que hay que cambiar esas costumbres, porque hay una disociación entre lo que piden los jóvenes y lo que ofrecen las empresas. Los valores son importantes en el mundo empresarial. Hay que hacer algo con esa disociación. Son cambios que hay que tomarse en serio. Antes, las empresas se centraban en el cliente. Hoy en día deberían centrarse también en las personas, deberían darse cuenta de que los tiempos han cambiado. Estos han sido los temas que se han comentado en nuestro grupo. Muchas gracias».*

Toma la palabra el Director de Proyectos Estratégicos y da las gracias a los portavoces. *«La sesión de hoy ha girado en torno a las vivencias. Además, hemos contado con la presencia de dos jóvenes. Ya saben que en estas sesiones tratamos de combinar teoría y práctica. Para terminar, quiero dar la palabra a Maite y Abel».*

Toma la palabra Abel. *“Gracias por la oportunidad que me habéis dado para participar aquí. Ha sido un placer. Muchas gracias».*

Toma la palabra Maite. *«No tengo nada más que decir. Ha sido duro contar lo que he contado. El investigador de Mondragon Unibertsitatea me dijo que este es un espacio seguro, pero aún así ha sido duro. Sospecho que no todo el mundo ha sentido empatía conmigo. Nada más».*

## 6. Cierre de la sesión

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. *«Muchas gracias a todos y todas los que habéis participado en la sesión de hoy. Y sobre todo a los invitados que han venido. Cedo la palabra al diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural para que cierre la sesión. Gracias a todos. Recordad que debéis rellenar las hojas de evaluación. Hasta la próxima».*

Toma la palabra el Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. *«Por mi parte solo me queda agradecer. A todos y todas. Y sobre todo a Maite y Abel. Creo que cada sesión nos enriquece. Por un lado, en este espacio compartimos reflexiones. Pero yo creo que hoy ha sido especialmente rico. Compartir las vivencias de estas dos personas ha sido muy enriquecedor. Han demostrado una gran generosidad compartiendo aquí con nosotros sus experiencias, creo que eso tiene mucho valor. Además, estaban muy bien preparadas las presentaciones que se han hecho. Así que gracias. El trabajo que estamos haciendo tiene mucho valor. Sobre esto iremos construyendo. Gracias a todos y todas, nos veremos en la próxima sesión. Saludos».*

## 7. Anexos

### a. Presentación utilizada en la sesión

# El sentido del trabajo

Vivencias de las personas

17/02/2022

## Índice

- ¿Dónde estamos en la experimentación con empresas?
- El sentido del trabajo en las vivencias de personas concretas
- Dinámica de grupo

---

El sentido del trabajo y la competitividad: un tema importante para la Diputación Foral de Gipuzkoa



---

## Evaluaciones y otros puntos

- Evaluaciones positivas
- Varias cosas:
  - Presencia de jóvenes
  - ¿Diapositivas en ambos idiomas?
  - Posibilidad de conexión online

## ¿Dónde estamos en la experimentación con empresas?

### La 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 difundir en el territorio												
FASE 7: laboratorios de experimentación												

## Vivencias de las personas

### Algunos ejemplos

#### Algunas vivencias

	Autonomía	Competencia	Relación	Propósito	Ganas
<b>Iñaki</b> (33 años); Ingeniero mecánico; ha dejado el trabajo.	Mi tarea diaria la establecía mi líder.	Solo la recibí al comenzar mi trabajo, hasta aprender mis funciones	Trabajaba solo	Tenía poca relación con la empresa, no sabía para qué se utilizaba mi trabajo	Que mi trabajo tenga un impacto positivo en el planeta
<b>Eider</b> (34 años) Ingeniera mecánica Dejó el trabajo.	Trabajo basado en la autogestión; Mi opinión se tenía en cuenta	Nunca he recibido formación por parte de la empresa	Trabajaba sola	No se ha preguntado	Trabajar en equipo. Un sueldo digno.
<b>Mikel</b> (37 años) Antes: Ingeniero mecánico Ahora: Profesor en el instituto	Un trabajo basado en la autogestión.	Solo la recibí al comenzar mi trabajo, hasta aprender mis funciones	Trabajaba en equipo.	No se ha preguntado	Estabilidad, porque siempre estaba viajando. Un sueldo digno.
<b>Tamara</b> (38 años) Antes: Doctora Ingeniera Ahora: profesora en Lanbide.	Mi tarea diaria la establecía mi líder. Hacía un trabajo repetitivo. Mi opinión no era tenida en cuenta.	Nunca he recibido formación por parte de la empresa	Trabajaba sola	No se ha preguntado	Buena relación con los compañeros de trabajo. Trabajar en temas de doctorado. Ser respetada en el trabajo

## Algunas vivencias

	Autonomía	Competencia	Relación	Propósito	Ganas
<b>Joanes</b> (34 años) Ingeniero mecánico Se ha ido a otra empresa.	Un trabajo basado en la autogestión. Tenían en cuenta mi opinión. Sin embargo, no me sentía participe en la empresa: «Era un colaborador»	Nunca he recibido formación por parte de la empresa	Trabajaba solo	No se ha preguntado	Que los trabajos que he hecho en la empresa tengan un significado Un sueldo digno. Volver a casa después de estar un tiempo en el extranjero.
<b>Guille</b> (35 años) Ingeniero electrónico De baja por ansiedad Su objetivo: ser profesor	Un trabajo basado en la autogestión. Tienen en cuenta mi opinión.	Nunca he recibido formación por parte de la empresa	Trabajaba solo	No se ha preguntado	Un sueldo digno. Tener retos. Utilizar la creatividad. Sentirme realizado con el trabajo.

## Algunas vivencias

- **Maite Zaitegi** (Ingeniera industrial – 34 años). Lo ha dejado después de haber trabajado en los departamentos de ingeniería de dos empresas industriales.
  - Autonomía: alta; Gestión de proyectos.
  - Competencia: bien; sin problemas; con poca formación por parte de la empresa.
  - Relación: trabajaba en equipo.
  - Propósito: el trabajo no tiene sentido.
  - Otros temas a destacar:
    - Gestión a muy corto plazo
    - Resultado económico solo a final de año
    - Cada año hay que hacer un poco más, pero ¿para qué?

## Algunas vivencias

- Abel Armendariz (Grado en Ingeniería Electrónica Industrial y Automática – 27 años). Lo dejó después de 3 años trabajando en el departamento de ingeniería de una empresa industrial.
  - Autonomía: alta; ocasionalmente gestionando proyectos; se tenía en cuenta su opinión.
  - Competencia: capaz; algunas formaciones internas sí.
  - Relación: trabajos en grupo e individuales.
  - Propósito: el trabajo no tiene sentido más allá del sueldo.
  - Otros temas a destacar:
    - Un sueldo digno
    - Estabilidad (muchos viajes)
    - Un horario digno

## Preguntas y respuestas



## Dinámica de grupo

### Dinámica de grupo

- 1) *Partiendo de estas experiencias: de las cuatro variables (autonomía, competencia, relación, propósito) que se han recalcado para promover el sentido del trabajo, que variable presenta la mayor carencia en el caso de las ingenierías?*
- 2) *¿Se ha mencionado algún variable que no este recogido en nuestro modelo?*
- 3) *¿Qué resumirías de las vivencias?*

## Evaluación y próxima sesión



Por favor complete la evaluación, nos ayuda mucho a preparar las próximas sesiones



La próxima sesión será el 24 de marzo, y en ella se abordará cómo se ha dado la gobernanza colaborativa en la Industria 4.0

## b. Documento de trabajo nº 16

### THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: Documento de trabajo nº 16

EL SENTIDO DEL TRABAJO: VIVENCIAS DE LAS PERSONAS

(17 de febrero de 2022)

#### **Introducción**

En la sesión de deliberación de noviembre de 2021 se presentó el marco conceptual con mayor concreción. Se destacaron cuatro variables claves: autonomía, competencia, relación con los demás y propósito. Si una persona percibe estas cuestiones en el trabajo, aumentará el sentido del trabajo y, en consecuencia, su bienestar y motivación. Tras exponer este marco conceptual, se trabajaron las experimentaciones que se iban a trabajar en cada empresa. En IZT se decidió limitarlo al área de programación para desarrollar en ella la experimentación, la autonomía y el propósito. Asimismo, se decidió que en el sentido del trabajo de Fagor Industrial se estudiaría el impacto que puede tener la digitalización. En Zorrotz, en cambio, se estudiaría la autonomía, el propósito y la influencia de la información en los departamentos de cuchillas y guías. En Sutargi, por su parte, se analizará cómo influye el proceso de capacitación de las personas en el sentido del trabajo. En Oribay se decidió realizar una experimentación para el desarrollo de la autonomía en la sección de pulbimeturgia, con el fin de analizar después su impacto en el sentido del trabajo. Finalmente, en Lazpiur se tomó la decisión de trabajar el propósito.

Definido el marco conceptual y puestos en marcha los procesos de experimentación de cada empresa, el objetivo de la sesión de febrero fue traer las vivencias de algunas personas al grupo de deliberación. La sesión tenía como objetivo analizar el caso de algunas personas que han dejado su trabajo de forma voluntaria y se han puesto a buscar otro trabajo. Tras las presentaciones, el equipo deliberativo tuvo tiempo de reflexionar y de decidir si en el marco conceptual y/o en las experimentaciones se echaba algo de menos o no.

## Vivencias de las personas

En la memoria que se ha elaborado sobre la sesión se recogen con más detalle las experimentaciones que se presentaron. Las presentaciones se dividieron en tres apartados:

- Se expusieron los casos de seis ingenieros que no estuvieron presentes, todos ellos con edades comprendidas entre los 33 y 39 años. Todos habían dejado su trabajo (en una empresa industrial) y querían trabajar en organizaciones de otro sector (por ejemplo en el ámbito educativo).
- La experiencia de Maite Zaitegi (36 años) en dos empresas de automoción (departamentos de ingeniería). Se trata de un caso en el que por dos veces dejó su trabajo y encaminó su trayectoria profesional hacia otra dirección (investigación y educación).
- Por último, el caso de Abel Armendariz (27 años). Después de trabajar en una pequeña empresa industrial, ha dejado su trabajo para dedicarse al mundo de la educación (formación profesional).

Todos los ejemplos que se explicaron fueron casos de ingenieros. Tras estas presentaciones se preguntó al grupo de deliberación si estas vivencias modifican de alguna manera el marco conceptual definido hasta ahora; y si veían alguna variable nueva. En las reflexiones del grupo salieron los siguientes temas.

- 1) Surgieron dudas con respecto hasta qué punto representan estos casos a la sociedad si tenemos en cuenta que son casos únicamente de ingenieros e ingenieras.
- 2) En casi todos los casos tienen un alto grado de autonomía y competencia. Las variables que presentan carencias son las relaciones con las personas (ausencia de relación grupal) y/o la ausencia de un propósito. La carencia de una persona que trabaja en producción quizá gire más en torno a la autonomía, pero en estos casos de los ingenieros nos llevan más a la relación y al propósito.
- 3) También se mencionó el salario. No es una variable que vaya a dar sentido al trabajo, pero su carencia podría llevar a la desmotivación de las personas. Se mencionó que en el caso de los ingenieros se observan salarios relativamente bajos (inferiores en muchos casos a los del sector educativo).
- 4) El marco conceptual definido hasta ahora propone variables concretas para trabajar y fomentar el sentido del trabajo, pero no contiene ninguna referencia a la cultura organizativa. Este tema puede ser importante (como carencia).
- 5) También se explicó que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es importante. Este tema no está especificado expresamente en el marco conceptual.
- 6) En nuestro marco conceptual se trabaja la finalidad de la organización, pero no tanto el propósito de las personas y la comunión entre ambos fines. En la

actualidad existe una disociación entre lo que pide la empresa y lo que quiere el trabajador. Quizá sea otro tema a tener en cuenta.

En resumen, las reflexiones de esta sesión de trabajo que tuvo lugar en febrero hacen nuevas propuestas con respecto al actual marco conceptual. Este propone cuatro variables, fáciles de entender y de recordar, pero quizá habría que tener en cuenta otras variables importantes: cultura, propósito personal, salario, etc.

c. Programa de la sesión

## THINK TANK

**GRUPO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO**  
**SESIÓN PRESENCIAL (en GUNEA), 17 de febrero de 2022, a las 16:00**

### TEMA CENTRAL DE LA SESIÓN

En la sesión anterior se analizó la gobernanza, desarrollando el papel de la universidad y la formación profesional. En esta sesión volveremos a trabajar sobre el sentido del trabajo. Al inicio de este proceso, el grupo señaló la importancia de poner a la persona en el centro de este. Consecuentemente, en esta sesión analizaremos experiencias personales, profundizando en el sentido del trabajo desde la mirada de personas concretas.

### AGENDA DE LA SESIÓN

- Introducción
- Experiencias sobre el sentido del trabajo
- Contribuciones del grupo para la integración de esta perspectiva en el marco sobre el sentido del trabajo
- Cierre