INFORME EJECUTIVO: CICLO DE WEBINARS REDEL

Retos del Desarrollo Local: Emergencia Climática, Emprendimiento, Talento Gastronómico y Sentido del Trabajo

Organiza: Red de Entidades de Desarrollo Local (REDEL) | Ciclo Junio 2025: Retos del Desarrollo Local Entidades participantes: Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad, Tech Friendly, Agencia Metropolitana de Barcelona (AMB), Fundación Barcelona Formació Professional, Diputación Foral de Gipuzkoa (Etorkizuna Eraikiz), Uggasa y Oarsoaldea.

Documento técnico de síntesis estratégica sin marcas temporales, estructurado con directrices para agencias y administraciones públicas locales.

---

1. SÍNTESIS EJECUTIVA GLOBAL DEL CICLO

Durante el mes de junio de 2025, la Red de Entidades de Desarrollo Local (REDEL) organizó en su aula virtual un ciclo monográfico destinado a desgranar cuatro de los desafíos estructurales más determinantes a los que se enfrentan las agencias de desarrollo y las administraciones locales en el siglo XXI. Tras abordar en ciclos previos la Silver Economy y la financiación comunitaria, esta serie de webinars articuló una visión integral en torno a la sostenibilidad ecológica, la dinamización del ecosistema emprendedor, la cualificación del capital humano en sectores tractores y la transformación del modelo cultural y organizativo del empleo.

Las cuatro sesiones ofrecieron un diagnóstico riguroso complementado con propuestas operativas: desde la necesidad de repensar las métricas de desarrollo territorial más allá del Producto Interior Bruto (PIB) ante los límites biofísicos del planeta, hasta el papel decisivo de la innovación y las redes de confianza para convertir la vocación emprendedora en empresas reales; pasando por la radiografía del talento y la brecha laboral en el sector hostelero metropolitano, y culminando con metodologías concretas para dotar de propósito al trabajo como motor irremplazable de competitividad y cohesión social.

Webinar / Fecha	Entidad y Ponente(s)	Reto Estratégico Abordado	Marcos y Metodologías	Hallazgos y Propuestas Principales
Webinar 1 (05/06/2025)	Orkestra - Inst. Vasco de Competitividad Miren Larrea	El desarrollo territorial ante la emergencia climática.	Investigación-acción, superación del antropocentrismo, justicia epistémica, economía feminista y del cuidado.	Traspaso de límites planetarios; necesidad de cuestionar el PIB y el mito del crecimiento continuo; articulación local y gestión emocional frente al eco-bloqueo.
Webinar 2 (11/06/2025)	Tech Friendly Edurne Zubiría Cerriols	Activación del emprendimiento local y brecha intención-acción.	Teoría de valores humanos (Schwartz), capital social (bonding vs. bridging) y eventos desencadenantes (trigger events).	La innovación es el principal catalizador para dar el salto; predominio de valores individualistas (autonomía/logro) incluso en proyectos sociales; peso decisivo de las redes de confianza.
Webinar 3 (18/06/2025)	Agencia Metropolitana de Barcelona Nuria Galán & Victoria San Juan	Talento, cualificación y empleo en gastronomía y hostelería.	Explotación de datos secundarios (EPA, matriculaciones FP) y encuestas primarias a 73 empresas del sector (AMB).	El 96% de las empresas sufre escasez de perfiles; brecha salarial (-43% respecto a la media nacional); necesidad de FP Dual intensiva y planes de retención y conciliación laboral.
Webinar 4 (25/06/2025)	Dip. Gipuzkoa / Uggasa / Oarsoaldea J. Tellería, R. Macías & M. Vaquero	El sentido del trabajo como factor de competitividad (Lanaren Zentzua).	Think tank Etorkizuna Eraikiz, cuestionario cuantitativo (72 ítems) y cualitativo de 4 necesidades básicas y 6 palancas.	El trabajo ha dejado de ser el eje existencial único; las empresas con propósito y liderazgo compartido reducen absentismo y rotación; subvenciones públicas para planes de mejora.

2. WEBINAR 1: EL DESARROLLO TERRITORIAL ANTE LA EMERGENCIA CLIMÁTICA

Ponente: Miren Larrea (Investigadora Senior en Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad)

Presentación de la publicación: 'El desarrollo territorial ante la emergencia climática: desafíos conceptuales y metodológicos' (editado junto a Pablo Costamagna)



Contexto y Marco de Partida:

La emergencia climática impone una revisión estructural de los fundamentos del desarrollo territorial. Históricamente, las agencias de desarrollo han perfeccionado capacidades en investigación-acción, facilitación de procesos multiactor, gobernanza colaborativa multinivel y diseño participativo. Sin embargo, la magnitud del cambio global sobrepasa las herramientas tradicionales y exige replantear tres dimensiones críticas: superar el antropocentrismo (dejar de concebir el territorio únicamente como un tablero de actores humanos), cuestionar la dogma del crecimiento ilimitado y construir procesos de transición socioecológica justa.

El Decálogo de Principios para la Transformación Territorial:

Fruto de la reflexión compartida entre investigadores europeos y latinoamericanos, la obra formula una serie de principios rectores para la acción:

- Traspaso de los Límites Planetarios: La actividad socioeconómica humana ha desbordado la capacidad de absorción y regeneración de la biosfera en múltiples vectores (carbono, biodiversidad, ciclos de nitrógeno y fósforo).
- Límites al Capitalismo y Patrones de Consumo: El modelo extractivista actual ha negado sistemáticamente los límites ecológicos. Resulta inaplazable planificar una transformación ordenada de los patrones de producción y consumo a nivel local, asumiendo que posponer decisiones difíciles conducirá a ajustes forzosos mucho más disruptivos.
- Ciencia, Tecnología y Naturaleza Política: Aunque la tecnología y la innovación científica son imprescindibles, no existe una solución puramente tecno-optimista. Las decisiones de reconversión son de naturaleza profundamente política y distributiva.
- Alternativas al Neoliberalismo, Patriarcado y Colonialismo: Sin disponer de un modelo económico cerrado de sustitución, la praxis del desarrollo local debe desarticular activamente las dinámicas neoliberales, extractivistas y patriarcales en la gestión comunitaria.
- Superación del PIB y Poner la Vida en el Centro: El PIB es un indicador ciego al deterioro ecológico y a la cohesión social. Apoyándose en la economía feminista y del cuidado, se aboga por situar la sostenibilidad de la vida, los vínculos comunitarios y el bienestar como las verdaderas métricas de éxito territorial.
- Diálogo Norte-Sur y Justicia Epistémica: Superar el eurocentrismo académico integrando saberes tradicionales y cosmovisiones alternativas (como el 'Buen Vivir') en pie de igualdad con el conocimiento científico formal.
- Democratización de la Gobernanza Climática: La transición ecológica genera fuertes tensiones distributivas que exigen blindar y profundizar los mecanismos de deliberación democrática frente a tentaciones autoritarias o tecnocráticas.
- Gestión de las Emociones Colectivas: El miedo, la ecoansiedad y la incertidumbre paralizan la acción comunitaria. Resulta fundamental canalizar estas emociones hacia la esperanza activa y la movilización transformadora.
- Potencial de la Articulación Local: Pese a que el reto es planetario, el nivel local es la escala imprescindible donde las medidas se materializan, se experimentan y generan legitimidad social.

- Superación del Pensamiento Dicotómico: Construir acuerdos pragmáticos para la acción entre actores territoriales que sostienen visiones ideológicas dispares, sin ocultar los conflictos de intereses.

SÍNTESIS ESTRATÉGICA Y DIÁLOGO TERRITORIAL (WEBINAR 1)

Debates Clave y Aplicación Práctica:

- *El Cuestionamiento del Crecimiento en el Debate Político: En el diálogo posterior se constató la dificultad de trasladar el decrecimiento o la suficiencia energética a las políticas industriales locales, donde sigue imperando el dogma del crecimiento cuantitativo. Casos pioneros en comarcas como Debagoiena (Gipuzkoa) evidencian que ya se calculan reducciones absolutas de demanda energética dentro de sus planes de transición.*
- *De la Teoría al Modelo Operativo: Las agencias locales reclaman modelos aplicados y metodologías que traduzcan los principios biofísicos en herramientas concretas de intervención diaria para los técnicos de empleo y promoción económica.*

Enlace a la grabación

3. WEBINAR 2: CLAVES PARA ACTIVAR EL EMPRENDIMIENTO DESDE LO LOCAL

Ponente: Edurne Zubiría Cerriols (Tech Friendly, Doctora en Desarrollo Local y Cooperación Internacional)
Investigación: 'Transformar la intención emprendedora en acción local en nuestros territorios'



La Brecha entre Intención y Acción Emprendedora:

Existe una brecha sistemática entre las personas que declaran desear emprender y aquellas que finalmente constituyen una empresa. Datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en España reflejan que un 11,2% de la población encuestada manifiesta intención de poner en marcha un negocio en los siguientes tres años, pero únicamente el 6,8% llega a materializarlo. Para las agencias de desarrollo local y los agentes de empleo, el reto radica en comprender los factores cognitivos, actitudinales y contextuales que actúan como catalizadores o inhibidores en este tránsito crítico.

Marco Teórico y Factores Determinantes:

La investigación doctoral integró tres grandes pilares teóricos:

1. Valores Humanos Básicos (Teoría de Schwartz): Clasificados en valores individualistas (autonomía, poder, éxito, reconocimiento social y ambición) y valores colectivistas (benevolencia, universalismo, justicia social, tradición y seguridad).

2. Capital Social Cognitivo: Diferenciando el capital de proximidad ('bonding capital': familia, amigos íntimos, mentores cercanos) del capital relacional abierto ('bridging capital': infraestructuras de apoyo, viveros, cámaras de comercio y redes institucionales).
3. Eventos Desencadenantes ('Trigger Events'): Hitos identificados por la literatura como detonantes de la acción: búsqueda de realización personal, insatisfacción laboral con el empleo por cuenta ajena, herencia o relevo generacional, y orientación hacia nuevos productos/innovación.

Hallazgos Empíricos en 3.600 Empresas Creadas:

A partir de una muestra representativa de empresas nacidas en la Comunidad Valenciana en los últimos cinco años (el 72% de los promotores superaba los 40 años, 80% hombres, 40,7% con estudios superiores y 52% con antecedentes familiares emprendedores), el estudio arrojó conclusiones sumamente reveladoras:

- Predominio de Valores Individualistas: En el emprendimiento comercial tradicional predominan los valores individualistas (deseo de logro, superación personal y autonomía) sobre los colectivistas.
- Desmitificación del Emprendimiento Social: Contrariamente a la hipótesis de partida, en las empresas sociales tampoco predominan los valores colectivistas; los valores de superación personal, creatividad e impacto individual siguen siendo los determinantes primarios de la iniciativa.
- El Rol del Entorno Íntimo ('Bonding Capital'): Los contactos cercanos (familiares, amigos y mentores directos) ejercen un efecto positivo mucho más determinante en la decisión final que la disponibilidad de infraestructuras o ventanillas administrativas abiertas.
- La Innovación como Único Gatillo Real: De los cuatro eventos desencadenantes evaluados, únicamente la orientación a la innovación demostró una correlación estadísticamente significativa para convertir la intención en conducta emprendedora. La mera insatisfacción laboral o el deseo abstracto de autonomía no bastan para cruzar la línea hacia la creación empresarial.

RECOMENDACIONES PARA EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR (WEBINAR 2)

Implicaciones y Recomendaciones para Agencias Locales (AEDL):

- *Rediseño de Mensajes y Campañas: Apelar a la autosuperación, el empoderamiento y la capacidad de transformación personal, evitando discursos exclusivamente asistenciales.*
- *Mentoring Emocional y de Proximidad: Desarrollar redes de mentores locales cercanos que acompañen psicológicamente al emprendedor en momentos de incertidumbre.*
- *Fomentar Ecosistemas de Innovación: Activar talleres prácticos de creatividad y detección de nichos de mercado, ya que la percepción de una oportunidad innovadora es el verdadero disparador de la acción.*
- *Distinguir Oportunidad de Necesidad: Los técnicos locales alertan de que el autoempleo por desesperación económica o falta de alternativas laborales suele estar abocado al cierre si carece de conocimiento del sector y rentabilidad financiera contrastada.*

Enlace a la grabación

4. WEBINAR 3: PERFILES PROFESIONALES Y TENDENCIAS EN FP DE GASTRONOMÍA

Ponentes: Nuria Galán (Resp. Programas FP y Desarrollo Socioeconómico, AMB) y Victoria San Juan (Investigadora principal)

Presentación del estudio sectorial en la Región Metropolitana de Barcelona (AMB y Fundación Barcelona Formació Professional)



Contexto Socioeconómico del Sector en el Área Metropolitana:

El Área Metropolitana de Barcelona (36 municipios, 600 km² y más de 3,3 millones de habitantes) genera la mitad del PIB de Cataluña. Dentro de su estructura productiva, las ramas de restauración, hostelería y turismo gastronómico (CNAE 55 y 56) emplean a 188.900 personas (el 7,3% de la ocupación provincial) distribuidas en cerca de 19.000 empresas. La gastronomía ha evolucionado desde una necesidad biológica hacia un fenómeno cultural, experiencial, identitario y motor de atracción turística internacional.

Tendencias Emergentes de Transformación en el Sector:

El sector gastronómico se encuentra inmerso en seis grandes macrotendencias:

- Sostenibilidad Integral y Desperdicio Cero: Reducción de la huella de carbono, optimización del uso del agua y reaprovechamiento alimentario integral.

- Cocina Local y de Proximidad: Revalorización del producto de kilómetro cero, denominaciones de origen (ej. alcachofa del Prat) y recuperación del recetario tradicional.
- Transformación Digital: Implementación de cartas digitales interactivas, pedidos automatizados, robots de apoyo y softwares avanzados de gestión de escandallos y mermas.
- Gastronomía Inmersiva: Fusión de la gastronomía con estímulos multisensoriales (arte, diseño, iluminación, realidad virtual y maridajes culturales).
- Innovación Técnica Culinaria: Generalización de técnicas de baja temperatura ('slow food'), nitrógeno líquido, fermentaciones y nuevos métodos de cocción.
- Diversidad e Hibridación Cultural: Integración de técnicas e ingredientes internacionales en propuestas de autor.

Radiografía del Empleo y la Formación Profesional:

- Perfil Demográfico Laboral: Trabajadores de entre 38 y 43 años, con estudios secundarios, contratos indefinidos mayoritarios y una media de 6 años de antigüedad en la empresa, mostrando un equilibrio paritario de género en el mercado activo.
- Brecha Salarial Crítica: El sector ostenta el salario medio más bajo del mercado laboral estatal (15.000 euros brutos anuales, un 43% por debajo de la media nacional), lo que representa una barrera estructural masiva para atraer y fidelizar talento.
- Sistema de Formación: Más de 10.740 alumnos matriculados en formación reglada y para el empleo en la familia de Hostelería y Turismo. En la FP reglada (3.000 alumnos), el 50% cursa ciclos de Grado Medio y destaca una presencia masculina del 64% frente al 36% femenino.
- Dificultades de Cobertura: El 96% de las empresas encuestadas reporta graves dificultades para contratar personal cualificado. Se requieren perfiles tradicionales (cocineros, sumilleres, pasteleros y especialmente personal de sala / camareros) junto con perfiles emergentes (gastroconsultores, especialistas en experiencia de cliente y gestores de marketing gastronómico).

ESTRATEGIAS DE CUALIFICACIÓN Y EMPLEO (WEBINAR 3)

Propuestas de Intervención para Políticas Locales:

- *Profesionalización y Dignificación Social: Campañas institucionales que prestigien el oficio de camarero y jefe de sala, desterrando la etiqueta de ocupación precaria de paso.*
- *Impulso a la FP Dual Intensiva: Adecuar los currículos educativos a las competencias digitales, el dominio del escandallo y la gestión del estrés y experiencia con el cliente.*
- *Planes Empresariales de Retención de Talento: Ayudar a los propietarios de hostelería a mejorar su capacidad de gestión de recursos humanos: cuadrantes de turnos previsibles, respeto a los descansos semanales y políticas activas de conciliación familiar.*

Enlace a la grabación

5. WEBINAR 4: EL SENTIDO DEL TRABAJO COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

Ponentes: Josune Tellería (Agencia de Desarrollo Uggasa), Rosa Macías y Marina Vaquero (Agencia de Desarrollo Oarsoaldea)

Proyecto: 'Lanaren Zentzua' (Iniciativa de la Diputación Foral de Gipuzkoa y Mondragon Unibertsitatea dentro de Etorkizuna Eraikiz)



Origen y Síntomas de la Desconexión Laboral:

El proyecto surge en el think tank 'Gipuzkoa Taldean' (marco Etorkizuna Eraikiz) ante una preocupación compartida por administraciones, agencias de desarrollo, sindicatos, patronal y universidades: los crecientes problemas de captación, retención, desmotivación y los elevados índices de absentismo laboral en las empresas del territorio. Se constata una transformación cultural profunda: para las nuevas generaciones, el trabajo ha dejado de ser el centro exclusivo de la identidad vital. Frente a los modelos organizativos caducos de 'ordeno y mando', las direcciones sufren soledad y estrés, mientras las plantillas caen en la desafección ('hacer lo mínimo estrictamente necesario a cambio de un salario').

Marco Teórico: Las 4 Necesidades Básicas y las 6 Palancas:

Desarrollada conceptualmente por Mondragon Unibertsitatea y testada por las agencias comarcales, la metodología 'Lanaren Zentzua' establece que para que el trabajo recupere su sentido, deben satisfacerse cuatro necesidades humanas básicas en el puesto de trabajo:

1. Autonomía: Capacidad de influir y tomar decisiones operativas sobre la propia tarea diaria.
2. Competencia: Sentirse cualificado, capacitado y con herramientas para afrontar con éxito las exigencias laborales.
3. Relación / Sentido de Pertenencia: Experimentar vínculos de confianza, apoyo mutuo y pertenencia a un equipo cohesionado.
4. Propósito: Conocer la contribución social de la organización y el valor añadido que genera el propio esfuerzo individual.

Para satisfacer estas necesidades, las direcciones empresariales disponen de seis palancas organizativas de gestión: Autonomía delegada, Transparencia e información, Liderazgo transformador, Claridad del propósito corporativo, Dinámica de trabajo en equipo y Formación continua.

Fases de la Metodología Operativa en las Empresas:

- Prediagnóstico: Herramienta rápida en Excel con 11 categorías de respuesta binaria para determinar si la compañía cuenta con la madurez y sensibilidad necesarias para iniciar el proceso.

- Diagnóstico Cuantitativo Anónimo: Cuestionario riguroso de 72 preguntas cerradas (escala Likert 1 a 6) y un campo abierto, estructurado en seis dimensiones: contexto de trabajo, cultura organizativa, necesidades básicas, resultados, emociones e impacto. No incluye preguntas salariales, partiendo de la premisa de que las condiciones económicas básicas están pactadas y centrándose exclusivamente en los factores psicosociales y de sentido.
- Diagnóstico Cualitativo y Devolución Crítica: Contraste con expertos universitarios y entrega de un informe diagnóstico a la dirección identificando fortalezas, áreas de dispersión y causas raíz de malestar.
- Plan de Acción y Financiación Pública: Traslado de los resultados a intervenciones tangibles. La Diputación Foral de Gipuzkoa respalda la implementación con la línea de subvenciones 'Pertsonak enpresa-kultura', financiando la contratación de consultoras expertas para acometer las reformas organizativas.

LECCIONES DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL (WEBINAR 4)

Lecciones de Implementación y Replicabilidad:

- *Superación de Resistencias: Vencer el miedo de los equipos directivos a visibilizar problemas organizativos latentes y adaptar los formatos del cuestionario (papel, digital o traducción a idiomas en empresas de inserción).*
- *Extrapolación a la Administración Pública: En el debate técnico se enfatizó que el sector público debe aplicarse a sí mismo esta metodología, combatiendo la desmotivación en los puestos de base y recordando el alto propósito de servicio comunitario inherente al empleo público.*
- *El Sentido del Trabajo como Competitividad: Demostrar que las organizaciones que cuidan la autonomía y el liderazgo relacional no sólo mejoran el clima laboral, sino que logran reducciones drásticas del absentismo, fidelizan el talento y mejoran su rentabilidad operativa.*

Enlace a la grabación

6. HOJA DE RUTA TRANSVERSAL PARA AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL

Dimensión de Actuación	Estrategia Local Recomendada	Errores Frecuentes a Evitar
Sostenibilidad y Transición Ecológica	Incorporar límites biofísicos en las estrategias territoriales, superando el PIB como único baremo y fomentando la economía del cuidado y el decrecimiento energético planificado.	Limitarse al 'greenwashing' o asumir el tecno-optimismo sin cuestionar los patrones locales de producción y consumo.
Activación del Emprendimiento	Estimular proyectos basados en innovación real y estructurar programas de 'mentoring' cercano apoyados en el entorno íntimo y redes de confianza de proximidad.	Empujar al autoempleo por mera subsistencia sin viabilidad de mercado ni capacitación técnica en el sector.
Cualificación y Mercado de Trabajo	Potenciar la FP Dual Intensiva adaptada a perfiles emergentes (digitalización, sostenibilidad) y asesorar al tejido empresarial en conciliación y calidad retributiva.	Considerar la precariedad de horarios y salarios como un elemento inmutable de los sectores tradicionales de servicios.
Transformación de la Cultura Laboral	Aplicar diagnósticos integrales de clima y sentido (autonomía, competencia, pertenencia y propósito) tanto en pymes locales como en la propia administración pública.	Limitar la intervención a encuestas cuantitativas que se archivan sin ejecutar planes de acción organizativa respaldados con recursos.