

**Gipuzkoako  
Foru Aldundia**  
Ekonomia Sustapeneko,  
Turismoko eta Landa  
Ingurunekeo Departamentua



**Diputación Foral  
de Gipuzkoa**  
Departamento de Promoción  
Económica, Turismo  
y Medio Rural

# Bateratzen

“ENPRESA LEHIAKORRAK ETA PERTSONA KONPROMETITUAK”

© Mondragon Unibertsitatea  
© Unai Elorza, Alaine Garmendia

info@bateratzen.net  
<https://bateratzen.net/>

Lehenengo edizioa: 2022 Uztaila  
Lege Gordailua: 01088-2022  
ISBN: 978-84-09-42792-5  
Diseinua: Azk taldea  
Inprimaketa: Gertu Koop.



Aitorpena - Ez komertziala - Berdin partekatu (by-nc-sa):  
Ez da onartzen jatorrizko obraren erabilera komertzialik ezta eratorritako obrena ere. Eratorritako obraren banaketa jatorrizko obra arautzen duen lizentzia berberarekin egin behar da.

# Bateratzen

**“ENPRESA LEHIAKORRAK ETA PERTSONA KONPROMETITUAK”**

Inplikazio handiko antolaketa eredu berrietara igarotzeko gakoak: ikerketan emandako hamarkada baten ikaskuntzak.

Unai Elorza, Alaine Garmendia

## **Sustatzailea eta finantzatzailea:**

Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapeneko, Landa  
Inguruneko eta Lurralde Oreko Departamentua

## **Parte hartzaileak:**

MONDRAGON UNIBERTSITATEA-MGEP, MIK, LANKI  
UPV/EHU-Psikologia Fakultatea  
DEUSTUKO UNIBERTSITATEA-Orkestra-  
Lehiakortasunerako Euskal Institutua (Deusto Fundazioa)  
NAFARROAKO UNIBERTSITATEA-Tecnun  
MAKINA-ERREMINTA FABRIKATZAILEEN ELKARTEA - AFM  
MONDRAGON Gizatasuna Lanean

## **Nazioarteko kolaboratzaileak:**

TILBURG UNIVERSITY  
UNIVERSITY OF LANCASHIRE  
THE UNIVERSITY OF AUCKLAND

MONDRAGON UNIBERTSITATEA  
2022

## ESKER ONA

Dokumentu honetako ikaskuntzak Gipuzkoako lurralde historikoko hainbat eragileren elkarlan estuaren emaitza dira, Gipuzkoako foru aldundiko Sustapen Ekonomiko, Turismo eta Landa Inguruneko Departamentuak emandako laguntzaren ondorio. Bereziki, Joseba Amondarain eta Nagore Manzanoren laguntza eta ekarpena aitortzen da.

Lankidetzarako partzuergoari dagokionez, honako pertsona hauen ekarpena aitortzen da:

Mondragon Unibertsitatean-MGEP, ekimenaren liderra, Alaine Garmendia, Andoni Martin, Damian Madinabeitia, Miren Itziar Zubizarreta, Unai Elorza eta Urtzi Uribetxeberria.

Mondragon Unibertsitatean-MIK, Begoña Echaburu eta Saioa Arando.

Mondragon Unibertsitatean-LANKI, Igor Ortega eta Ion Lezeta.

UPV/EHUn psikologia fakultatean, Aitor Aritzeta Galan, Arantxa Gorostiaga, Nekane Balluerka eta Rosa Mindegua.

Nafarroako Unibertsitatean, Tecnungo Ingeniaritza Fakultatean, Alvaro Lleó de Nalda eta Elisabeth Viles.

Deustuko Unibertsitatean, ekimenaren hastapenetean, Anais Iglesias, Garbiñe Henry eta Xabier Barandiaran, eta ondoren, Orkestran-ehiakortasunerako Euskal Institutuan (Deusto Fundazioa), Aitziber Elola eta Noel Martin Muñiz.

Mondragon-en, Eva Alejo eta Yolanda Lekuona.

Makina-erreminta Fabrikatzaileen Elkartean (AFM), Josu Riezu eta Lourdes Gundin.

Gukeren, Joseba Nogalesen dedikazio eta laguntza informatikoa aitortzen da.

Aipaturiko pertsonen ekarpenak eta azken hamarkadan ekimenean parte hartu duten pertsonen lana ezinbestekoa izan da dokumentu honetan erakutsitako emaitzetarako.

# EDUKIA

---

<b>1. SARRERA .....</b>	<b>8</b>
1.1. NOLA SORTU ZEN BATERATZEN EKIMENA? .....	9
1.2. NON JARTZEN DA FOKUA? .....	10
1.3. ZEIN LOGIKATATIK HURBILTZEN GARA? .....	11
1.4. DIZIPLINA ANITZEKO BEGIRADA .....	11
<b>2. BATERATZEN EKIMENA .....</b>	<b>13</b>
2.1. HELBURUA .....	14
2.2. HIPOTESIAK, TEORIATIK ABIATUZ .....	14
2.3. LAN METODOLOGIA .....	17
<b>3. ZER ESATEN DIGU BEHAKETAK? .....</b>	<b>19</b>
3.1. DATU BASEAN JASOTAKO DATUAK .....	20
3.2. DATU BASEAN AURKITUTAKO EBIDENTZIAK .....	21
<b>4. ZER ESATEN DIGU LABORATEGIKO ESPERIMENTAZIOAK? .....</b>	<b>24</b>
<b>5. ZEIN DIRA ENPRESETAN EGINDAKO ESKU HARTZEEN ONDORIOAK?.....</b>	<b>28</b>
<b>6. ERAKUNDE KULTURA ETA STAI-AK .....</b>	<b>34</b>
<b>7. ONDORIOAK .....</b>	<b>39</b>
<b>8. ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK .....</b>	<b>41</b>



# LABURPENA

Dokumentu hau lehiakortasuna indartu nahi duten Gipuzkoako erakundeei zuzenduta dago, horretarako jasangarritasun sozial eta ekonomikoa hobetuz eta pertsonen beharrei erantzungo dien antolaketa eredu batera igaroz. Azken 10 urteetan **Bateratzen** ekimenean eskuratutako funtsezko ikaskuntzak biltzen ditu. Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko Departamentuak sustatu eta finantzatutako ikerketa bat da, eta helburu hau du: erakundeei giza potentziala garatzen eta lerrokatzen laguntzea, proiektu partekatu baten mesedetan.



1

SARRERA



Dokumentu honetan deskribatzen den ekimena Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapeneko, Landa Inguruneko eta Lurralde Orekako Departamentuak sustatu eta finantzatu du. Bateratzen izeneko ekimen hau 2010ean sortu zen.

## 1.1. NOLA SORTU ZEN BATERATZEN EKIMENA?

Abiapuntua erakundeen bi behar handi elkartzea izan zen. Lehenengoa, erakundea lehiakorra eta sozialki eta ekonomikoki jasangarria egitea, gero eta lehiakorragoa eta ziurgabeagoa den ingurune batean. Bigarrena, erakundeko pertsonen ongizatea bermatzea, eta ongizatea diogunean, ulertzen da inplikazioaz eta lanerako motibazioaz ari garela. Bi behar horien konbinazioak 4 agertoki desberdin ekartzen ditu (ikus 1. taula). 1. taularen agertoki itzaltsua pertsonen ongizate eta inplikazio hutsa bilatzen duena da, baina ongizate eta inplikazio horiek lehiakorragoak eta jasangarriagoak izateko bitartekotzat ere hartuz, eta onartuz pertsonak "irabazten" dutenean erakundeak ere "irabazten" duela. Bateratzen ekimenaren arabera posible da pertsonen eta erakundearen artean "irabazi-irabazi" delakoa lortzea, eta beste edozein agertoki (adibidez, erakundeak "irabaztea", baina pertsonen zati baten kontura) ez da hain jasangarria eta lehiakorra epe ertainean.

### 1. taula.

lau agertoki pertsonen eta lehiakortasunaren arteko harremanean

Antolaketa-lehiakortasunaren ardatza	Lehiakortasuna hobetzea helburu duten ekimenak (baina ez nahitaez pertsonen garapena, motibazioa). Adibidez Lana "areagotzeko" ekimenak	Antolaketa-lehiakortasuna eta pertsonen garapena eta motibazioa hobetzea helburu duten ekimenak. Adibidez, pertsonak "ahalduntzea" bilatzen duten ekimenak
	Antolaketa-lehiakortasunarekin eta gizarte-esparruarekin zerikusirik ez duten beste ekimen batzuk.	Gizarte-eremua hobetzea bilatzen duten ekimenak (baina ez nahitaez lehiakortasuna). Adibidez, lan-baldintzak hobetzeko ekimenak
Garapenaren ardatza, pertsonen motibazioa		

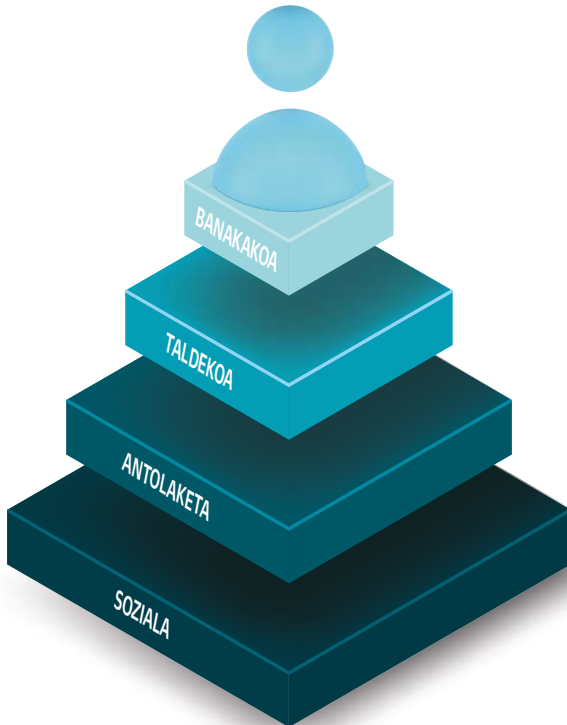
Bateratzen ekimenak goiko eskuineko koadrantea bultzatu nahi du, non pertsonen garapenaren edo motibazioaren ardatza eta erakunde lehiakortasunaren ardatza elkartzen diren. Sustraian dagoen hipotesia zera da: pertsonen garapena eta ongizatea bermatzen den heinean, erakundea jasangarriagoa eta lehiakorragoa izango da. Bi aldagai horiek etengabe berrelikatzen dira, zirkulu bertutetsu bat sortuz.

## 1.2. NON JARTZEN DA FOKUA?

Erakundeen lehiakortasuna, neurri batean, bertan lan egiten duten pertsonen portaeren araberakoa da. Pertsonak erakundeetan erakusten dituzten portaerak oso desberdinak izan daitezke; kasu batzuetan mesedegarriak dira (adibidez, erakundearen aldeko portaera proaktiboak); beste batzuetan, aldiz, erakundearen erronken lanketari laguntzen ez dioten portaera pasiboak dira.

Zeren araberakoa da pertsonak erakundeetan erakusten duten portaera? Faktore ugari eragiten dute. Faktoreak hainbat "mailatan" sailka daitezke, 1. irudian ikus daitekeen bezala. Esaterako, banakako faktoreak nortasunarekin, motibazio pertsonalekin, uste edo sinesmenekin eta balio indibidualekin lotutakoak dira, besteak beste. Badira talde faktoreak ere; esate baterako, gertuen dagoen taldeak (pertsonarekin interakzioan diharduena) erakundeko fenomenoak ematen dien esanahia. Erakunde mailako faktoreen artean dago, bereziki, Erakunde Kultura; kultura "ikusezina" da, baina eragin handia du pertsonen portaeran. Azkenik, faktoreak sozialenak gizartearen balioekin eta joerekin, lan merkatuarekin eta abarrekin lotutakoak izan daitezke.

**1. irudia.**  
eragin mailak  
pertsonen  
portaeran



Maila guztiak pertsonen portaeraren baldintzatzaile garrantzitsuak izan badaitezke ere, Bateratzen ekimena erakunde eta talde mailan zentratzen da. Neurri batean, erakunde baten kudeaketaren baitan dauden faktoreak dira. Hau da, erakunde bateko zuzendaritzak kudea ditzakeen faktoreak, pertsonen portaeran eragin handia dutenak. Bateratzen ekimenetik kanpo geratzen dira maila indibidualari dagozkion faktoreak. Izan ere, Bateratzenek portaera kolektiboen azterketan jartzen du arreta, eta ez gizabanako baten portaeran eragina duten faktoreen analisisian (nortasun faktoreak, sinesmen eta motibazio pertsonalak, etab.).

**Erakunde mailako faktoreak zuzendaritzak kudea ditzake, eta zuzenean eragiten dute pertsonen portaeran.**

### **1.3. DIZIPLINA ANITZEKO BEGIRADA**

Bateratzenek, izenak dioen bezala, lotura adierazten du eta honako hauen arteko lankidetzan eta kosorkuntzan oinarritzen da: (i) administrazioa (kasu honetan Gipuzkoako Foru Aldundia), (ii) diziplina zientifiko desberdinak (psikologia, antolaketa industriala eta enpresen administrazioa, esaterako) barne hartzen dituzten hainbat eragile ikertzaile, (iii) enpresa elkarteak, eta (iv) ekimenean parte hartzen duten enpresak.

Bateratzenek sortu duen lantaldean, Gipuzkoako lau unibertsitateetako sei fakultate daude: Mondragon Unibertsitateko MGEP, MIK eta Lanki, EHUko Psikologia Fakultatea, Deustuko Unibertsitatea eta Orkestra, Lehiakortasunerako Euskal Institutua eta Tecnun Ingeniaritza Fakultatea. Lantalde honek hainbat ezagutza esparru biltzen ditu: industria eta ingeniarietza esparrua (MU-MGEP), lanaren eta erakundeen psikologiaren esparrua (UPV/EHUko Psikologia Fakultatea), lurralde lehiakortasunaren alorra (Orkestra), balio kooperatiboen kudeaketaren esparrua (MU-Lanki), enpresa zientzien alorra (MU-MIK), eta horiek guztiak konbinatu egiten ditu, enpresen behar espezifikoak erantzuteko, kontuan harturik Mondragon Humanity at Work-ek eta Makina-Erreminta Fabrikatzaileen Elkarteak -AFM- ordezkatzen dituela enpresok partzuergoan. Beraz, lantaldeak enpresako beharra/aplikazioa ezagutza sortzearekin integratzen du (hainbat diziplinatik).

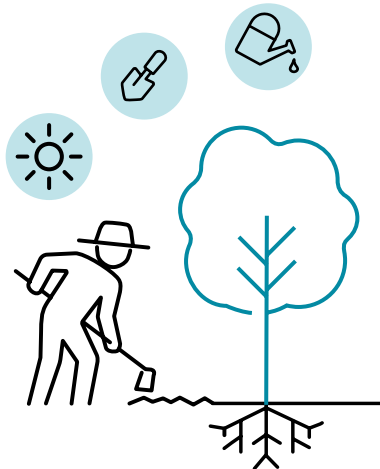
## 1.4. ZEIN LOGIKATATIK HURBILTZEN GARA?

Pentsamendu sistemikoan eta erakunde portaeran aditua den Peter Senge-k [1] zera iradokitzen die erakundeen zuzendaritzei: pertsonak gehiago inplikatzeko orduan, gehiago pentsatzeko arlo biologikoan, arlo mekanikoan baino. Bestela esanda, zuzendaritzari esaten dio jardun dezala lorezain gisa, mekanikari gisa baino gehiago.

Lorezainaren logika metafora baliagarria da zuzendaritzak “antolaketa testuinguruaren” garapena gidatzeko, grabitazio efektua eragiteko eta pertsonen inplikazioa eta motibazioa bultzatzeko (ikus 2. irudia). Haziaren izaera haztea eta fruituak ematea den bezala (horretarako testuinguru egokia aurkitzen badu), gizakiaren izaera lanean inplikatzeko eta konprometitzea da (bizitzaren garapen eta eboluzio gisa ulertuta), eta, beraz, baita proiektu partekatu baten mesedetan haztea eta fruituak ematea ere. Gizakiak badauka berezko indar bat garatzera eta bere bizitzaren joanean “fruituak ematera” bultzatzen duena. Kudeaketaren arduradunak (edo lorezainak) egin behar duena zera da: erakundearen gizakiaren berezko indar hori loratzeko behar diren baldintza egokiak sortu. Hau da, arduradunaren eginkizuna da baldintzak diseinatzea (egituratze mota, jarduerak koordinatzeko modua, harreman arauak, helburuen hedapena, etab.), halako eran non pertsonak beren borondatez inplikatu diren eta erakundearen aldeko ahalegina egingo duten Erakunde Kultura (edo antolaketa testuingurua) bultzatuz. Pertsona guztiak ez dira modu berean haziko eta ez dituzte modu berean fruituak emango, hazi guztiek uzta bera ekoizten ez duten bezala (nahiz inguruneke baldintzak berberak izan).

### 2. irudia.

Lorezainaren metaforaren irudia





2

BATERATZEN  
EKIMENA

## 2.1. HELBURUA

Lorezainaren metaforari jarraituz, Bateratzenen helburua hauxe da:

**Erakundeei pertsonen potentziala “askatzen” eta “lerrokatzen” laguntzea, proiektu partekatu baten mesedetan, erakundeak sozialki eta ekonomikoki lehiakorragoak eta iraunkorragoak izan daitezen.**

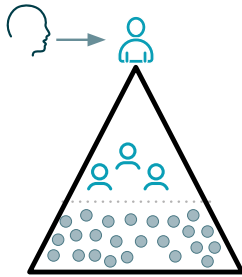
## 2.2. HIPOTESIAK, TEORIAK ABIAUZ

Pertsonen kudeaketa estrategikoaren alorrean (Strategic Human Resource Management) ikerketa ugari ari dira erakusten zer-nolako eragina duten zenbait lan sistemak (edo antolaketa testuinguruk) bai pertsonengan bai erakundeen errendimenduan. Zehazki, proposatzen dute konpromisoan oinarritutako pertsona estrategia bat hartzeak, kontrolean oinarritutako pertsona estrategia tradizionalari kontrajarrita, berekin dakarrela antolaketa testuinguru (edo lan sistema) jakin batzuk garatzea, pertsonen ongizatean/motibazioan nahiz antolaketa errendimenduan ekarpen positiboa egiten dutenak. Lan sistema horiek hainbat modutara izendatu dira, besteak beste, Inplikazio Handiko Lan Sistemak (STAI-Sistema de Trabajo de Alta Implicación) [2], Errendimendu Handiko Lan Sistemak (STAR-Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento) [3] eta Konpromiso Handiko Lan Sistemak (STAC-Sistema de Trabajo de Alto Compromiso) [4]. Sistema horiek guztiak pertsonak kudeatzeko estrategia bat partekatzen dute, bai eta kudeaketa arloko politika eta praktika gehienak ere. Begirada mesfidatiarekin eta pertsonak lanari ihes egiten diolako ustearekin ezarritako lan sistema tradizionalen alternatiba gisa planteatzen dira. Lan sistema tradizional horiek lanaren antolaketa zientifikoan [5] eta Taylorren lan sisteman [6] oinarritzen dira, honako hauek sustatuz: (i) de-skilling<sup>1</sup> horizontal bat, zeregina zatituz, espezializatuz eta pobretuz, eta (ii) de-skilling bertikal bat, erabakia ekintzatik (exekuzioa) bereiziz. 3. irudiak grafikoki ilustratzen ditu bi lan sistemak.

---

1. De-skilling: de-skilling esaten zaio norbaitek lan jakin bat egiteko behar duen trebetasun kopurua murrizteari

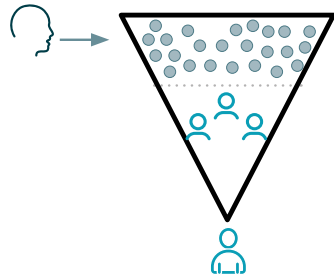
**3. irudia.**  
lan sistema  
tradizionalak vs  
inplikazio handiko  
lan sistemak



**LAN-SISTEMA TRADIZIONALA**

Bezeroaren komunikazio-kanala zuzenean da pertsona arduradunarekin, eta informazioaren fluxua Top-down da (goitik behera). Kolektiboak informazioa jasotzeko zain dago jarduteko.

**vs.**



**INPLIKAZIO HANDIKO LAN SISTEMAK**

Piramidea alderantzikatu egiten da. Kolektiboak rol aktiboagoa du eta bezeroaren ikuspegi zuzena. Arduradunak kolektiboari laguntzeko rola du.

3. ilustrazioaren ezkerreko irudiak lanaren antolaketaren logika tradizionala adierazten du. Bertan, arduradun baten bidez koordinatzen dira jarduerak. Arduradun horrek bezeroaren beharrei erantzuten die, hainbat ataletako/espezialitatetako jarduerak koordinatzen ditu eta banatu egiten du lana, bezeroari ahalik eta ondoen erantzuteko. Jarduera zuzeneko ikuskapenaren bidez koordinatzen da [7]. Bestalde, 3. ilustrazioaren eskuineko irudiak beste antolaketa testuinguru bat (edo lan sistema bat) irudikatzen du, pertsonen inplikazio handiagoa bilatzen duena. Hori pertsonak eguneroko jardueren koordinazioan inplikaturaz lortzen da (literaturan “elkarrekiko koordinazioa” esaten zaio [7]). Pertsonen Kudeaketa Estrategikoaren alorrak urteak daramatza ikerketak egiten (90eko hamarkadatik), eta erakutsi du lana modu batera edo bestera antolatzeak egunerokoa oso modu desberdinean bizitzea eragiten diela pertsoneri, eta horrek baldintzatu egiten du haien erantzuna/portaera [8].

Logika tradizionalan oinarritutako lan sistemetan arduradun baten bidez koordinatzen dira jarduerak (zuzeneko ikuskapena). Lan sistemok oso errotuta dagoen produkzio eredu baten isla dira, eta jatorria Henry Fordek egindako planteamenduetan dagoela esan genezake. Halako sistemetan, arduradunek merkatuaren ziurgabetasunei eta zailtasunei aurre egin ohi diete, eta produkzioan diharduten pertsonak zeregina betetzeko rolera mugatzen dira. Logika horren arabera, zereginak banatu egiten dira, ahalik eta gehien sinplifikatzeko, errepikapena hobesteko, arriskuak minimizatzeke eta kudeaketa errazteko. Hala ere, lana pobretu egiten da, langileak ez dielako lanari zentzurik topatzen, ez delako erakundeko kide sentitzen, ez delako konpromisorako potentzial guztia garatzen eta, honenbestez, ez delako

inplikatzan. Sistema horiek deskonpentsazioa sortzen dute erakundeetan: pertsona gehienek halako desafekzio bat sentitzen dute, eta jarrera eta portaera ez oso aktibo eta malguak hartzen dituzte (normalean, zeregina betetzeko); bestalde, agintearen zuzendaritza eta egitura kezkatu egiten dira negoziaren iraunkortasunagatik, eta ez dute jendearen “babesik” sentitzen. Horrek larritasun sententzia eragin dezake zuzendaritzan; izan ere, gaur egungoa bezalako ingurune aldakor batean, zuzendaritza taldeek ezin diete erronka horiei beren kabuz aurre egin: langile guztien sormena, ideiak eta konpromisoa izan behar dituzte. Bestela esanda, langileak arlo kognitiboan eta emozionalean inplikatuta behar dira enpresa proiektuan.

Bestalde, Inplikazio Handiko Lan Sistemak (STAI) ezartzeak motibazioarako oinarritzko premiak beteko dituzten antolaketa testuinguruak sortzea bilatzen du. Autodeterminazioaren teoriaren arabera [9], pertsonok oinarritzko hiru premia hauek aseta sentitu behar ditugu lanean motibatuta egoteko: (i) pertsonak sentitzea bere lanaren jabe dela (**autonomia**), (ii) pertsonak sentitzea bere lana ondo egiteko gai dela edo **gaitasun** sentimendua, eta (iii) pertsonak sentitzea talde batek ondo hartzen duela eta lagundu egiten diola (**harremana**). Lanaren zentzua aztertzen den eremutik [10] –zentzu transzendentea daukan lana edo meaningful work–, hiru oinarritzko premia horiei laugarren bat gehitzen zaie, **helburuarekin** lotuta dagoena (egiten dugun lanak nolabaiteko zentzua duela eta/edo behar duen norbaitentzat dela sentitzea). STAIek oinarritzko premia horiek bete behar dituzte, pertsonen ongizatearen eta motibazioaren aldeko testuinguruak sortzeko, eta, halatan, erakundeetan lehiakortasunari on egiteko. Honela egiten da:

- Autonomiaren premia asetzeko: langileek erabakiak hartzea sustatzen da (esparru operatiboan). Adibidez, eguneroko jardueren koordinazioa haien esku utziz. Horretarako, normalean arduradunen edo zuzendari taldeen esku egoten den informazioa partekatu egin behar da beste pertsonekin.
- Gaitasunaren premia asetzeko: pertsonen balioaniztasuna (zereginen eta teknologien aniztasuna) eta prestakuntza tekniko eta ez-tekniko sustatzen dira.
- Harremanen premiari erantzuteko: talde lana eta elkarrekiko laguntza sustatzen dira, pertsonak elkar babes dezaketela eta taldekideen laguntza dutela senti dezaten. Horretarako, helburu partekatutako zehazten dira bezeroari dagokionez (adibidez, entrega epea); helburu horiek hainbat pertsona batuko dituzte, baita hainbat diziplina edo espezialitate ere, banakako helburuak izan beharrean.
- Helburuaren premia asetzeko: STAIek pertsonen parte hartzea sustatzen dute erakundearen kudeaketan, halako eran non enpresa



proiektua, merkatuaren egoera, bezeroekin lotutako beharrak eta erronkak partekatzen diren. Horrek lagundu egiten die pertsonari beren lana ingurune zabalago batean kokatzeko, erakundearentzat zein balio daukaten jakiten eta beren lana zergatik den garrantzitsua ulertzen. STAlak, gainera, pertsonak beren bizi helburuaren eta garapen interesaren arabera kontratatzea sustatzen du, beren curriculum profilararen arabera baino gehiago.

Laburbilduz, autonomiarekin, prestakuntzarekin, balioaniztasunekin, informazioarekin (antolaketa zabalagoari eta lanpostuari buruzkoa), kudeaketan parte hartzearekin, talde lanarekin eta kontratazio politikekin lotutako praktikak bultzatzen dituzte STAlak. Praktiken zerrenda hori ez da zerrenda itxia, eta ez du esan nahi denak aldi berean egin behar direnik. Helburua da Autodeterminazioaren teoriak [9] lanerako definitutako oinarritzko lau giza premiak asetzea (autonomia, gaitasuna, harremana eta helburua), pertsonak kudeatzeko politiketatik abiatuta eta lanaren diseinuaren bitartez.

STAlak ezartzeak laneko oinarritzko giza premiak asetzen lagunduko duenez, Bateratzenen hipotesi nagusia da pertsonen ongizatea eta motibazioa hobetzen lagunduko dutela, eta horrek erakundearen errendimendua hobetuko duela.

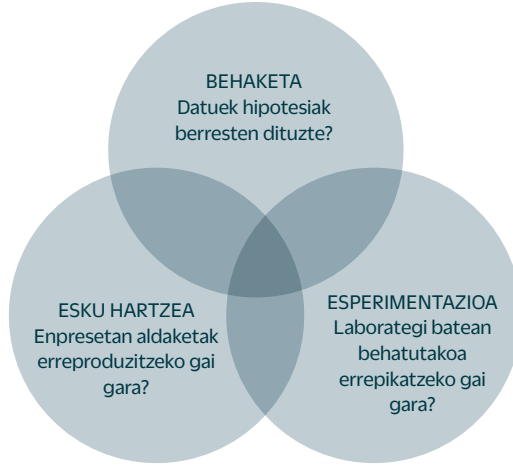
## 2.3. LAN METODOLOGIA

Ekimenak metodo zientifikoaren bidez zientzia sortzea du helburu. Zientziak berekin dakar aztergai den fenomenoaren erreproduzitzeko gaitasuna (kasu honetan, pertsonen ongizatea eta erakundearen errendimendua hobetzea). Hau da, testuinguru/erakunde desberdinetan “erreproduzigarritasuna” ahalbidetzeko behar den ezagutza sortu nahi da.

Horretarako, Bateratzen ekimenak hiru lan esparrutan garatzen du bere ikerketa jardura (ikus 4. irudia). Lehen esparruari **Behaketa** deitu zaio, eta neurketa psikometrikoki fidagarriak egitean, bildutako datuak aztertzean eta hipotesiak kontrastatzean datza. Bigarren eremua, **Esperimentazioa**, aztergai den fenomenoaren (kasu honetan, pertsonen inplikazioa eta antolaketa errendimendua) ingurune kontrolatu batean (adibidez, laborategi batean) erreproduzitzen saiatzea da, zenbait aldagai manipulatzeko eta pertsonen inplikazioan eta antolaketa errendimenduan duen eragina aztertzeko. **Esku hartzea**, azkenik, sortutako ezagutza benetako lan inguruneetara transferitzean datza, fenomenoaren “erreproduzigarritasuna” (pertsonen inplikazio/ongizate handiagoa eta antolaketa lehiakortasun handiagoa) ahalbidetuko duen ezagutza sortzeko helburuarekin.

**4. irudia.**

ikerketarako hiru  
esparru



Hiru lan esparruok, behar bezala konbinatuta eta osatuta, enpresentzat oso baliagarria den jakintza sortzeko aukera ematen ari dira. Ezagutza horren bidez, enpresei lagundu nahi zaie **pertsonen (haien ongizatea, inplikazioa eta motibazioa) eta erakundearen (haien lehiakortasuna/iraunkortasuna) arteko irabazi-irabazi binomioa** bultzatzen duten lan testuinguruak erreproduzitzen.

3

ZER ESATEN DIGU  
BEHAKETAK?

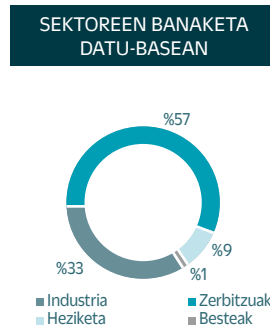
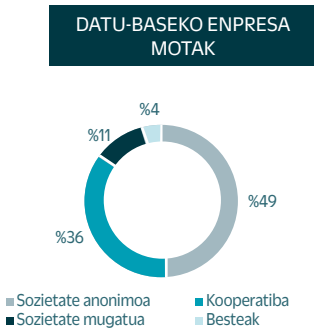
### 3.1. DATU BASEAN JASOTAKO DATUAK

Bateratzen ekimenaren 10 urteko ibilbidean, Gipuzkoako sektore estrategikoen estratergiari, ongizateari eta lehiakortasunari buruzko datu base bat bildu da, denbora ikuspegia duena. Datuak biltzeko erabiltzen den tresna antolaketa diagnostiko bat da, pertsonen ongizatean eta motibazioan eragina duten antolaketa faktoreak neurtzen dituena (zuzendariei eta langileei egindako inkestan bidez eta artxiboko datuen bidez). Dimentsio psikosozialen neurri psikometriko guztiek betetzen dituzte nazioarteko ikerketa baldintza zorrotzenak.

2022ko martxoan, Bateratzenen datu baseak 858 (267 Gipuzkoakoak) erakunde (enpresako lantegi/enpresa kokalekuak) zituen, gutxi gorabehera 130.700 (36.500 Gipuzkoakoak) pertsonaren inkestak eta 400 erakunderen antolaketa emaitzak. Aparteko datu bolumena da ikerketarako, eta, beraz, STALEk pertsonen ongizatean eta motibazioan nahiz antolaketa errendimenduan duten eragina egiaztatzeko. 5. irudiak datu basearen ezaugarri orokorrak erakusten ditu, eta 6. irudiak, berriz, Gipuzkoako lurraldearen xehetasuna.

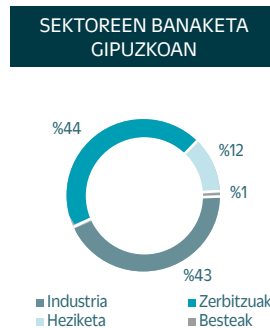
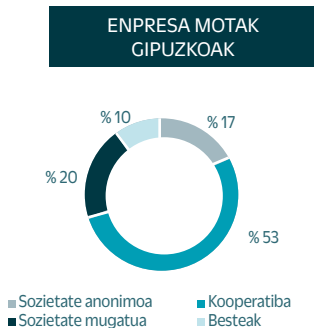
#### 5. irudia.

Bateratzenen datu base globalaren ezaugarriak. 2022ko martxoan eguneratutako datuak.



#### 6. irudia.

Bateratzenen datu basearen ezaugarriak zooma Gipuzkoan. 2022ko martxoan eguneratutako datuak.



Oro har, ikusten da enpresa gehienak sozietate anonimoak eta kooperatibak direla. Sektoreei dagokienez, datu basearen hiru sektore nagusiak industria, zerbitzuak eta banaketa dira. Gipuzkoan, sektore nagusia industria sektorea da, eta batez ere makina-erremintaren eta automobilgintzaren industriekin lotutako jardueren datuak bildu dira.

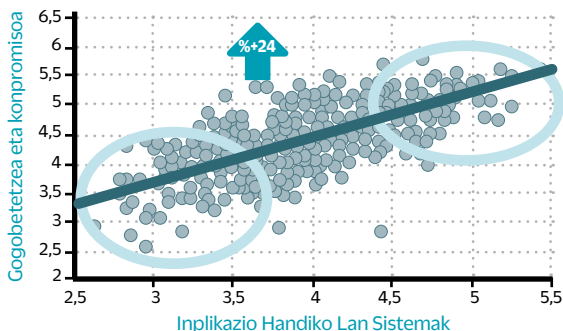
**Datu baseak, guztira, 858 erakunderen datuak eta pertsonen 130.700 erantzun biltzen ditu. Horietatik, 267 erakunde eta 36.500 erantzun Gipuzkoakoak dira.**

### 3.2. DATU BASEAN AURKITUTAKO EBIDENTZIAK

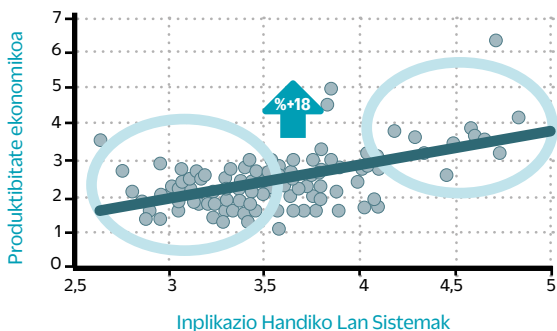
Datu basean metatutako datuen arabera, esan genezake **STAlak ezartzen dituzten erakundeak positiboki loturik daudela honako hauekin: (i) pertsonen asebetetze eta konpromiso handiagoa (ikus 7. irudiaren goiko grafikoa) eta (ii) antolaketa errendimendu handiagoa (ikus 7. irudiaren beheko grafikoa). Hau da, datuek baieztatzen dutenez, IRABAZI-IRABAZI bat gertatzen da pertsonen ongizatearen/motibazioaren eta antolaketa errendimenduaren artean.**

#### 7. irudia.

STAlen, ongizatearen eta antolaketa errendimenduaren arteko harremana



HAINBAT  
SEKTORETAKO  
531  
ERAKUNDEREN  
40.000  
ERANTZUN



EUSKAL  
AUTONOMIA  
ERKIDEGOKO  
198 INDUSTRIA-  
ERAKUNDEREN  
40.000  
ERANTZUN

Erakusten diren grafikoa Bateratzenen datu baseko datuekin egindako analisietakoak dira.

Ehunekoei dagokienez, datuek erakusten dute Inplikazio Handiko Lan Sistemak ezartzen dituzten erakundeetan gogobetetzea eta konpromisoa %24 handiagoa dela eta produktibitate ekonomikoak ere %18 handiagoa dela (EBITDA/pertsona terminoetan neurtuta) halako lan sistemak ezartzen ez dituztenetan baino.

**Ondoriozta dezakegunez, STAlak ezartzen dituzten euskal erakundeetan pertsonen ongizatea/motibazioa handiagoa da, eta errendimendu ekonomikoak ere bai. Ongizate/motibazio eta errendimendu ekonomiko handiago hori lehiarako abantaila dela esan daiteke.**

Gainera, emaitza horiek oso bat datoz nazioarteko beste ikerketa batzuekin, erakusten baitute STAlak eragin esanguratsua dutela bai antolaketa errendimenduan bai pertsonen ongizatean. Ondoren, azterlan horietako batzuk zerrendatuko ditugu.

- AEBn eta Kanadan kokatutako 92 enpresatan egindako analisi baten arabera, STAl maila altuek berekin dakarte emaitza finantzarioak handitzea, txandakatze tasa jaiste eta langileen moralak hobetzea [11].
- Txinako 147 enpresatan egindako ikerketa batek erakutsi zuen STAlak eragin zuzena dutela erakundearen errendimenduan, halako testuinguruetan sortutako ezagutzaren transferentzia giroaren bitartez [12].
- Espainiako 26 ETEtan egindako beste azterlan batek erakutsi zuen STAlak pertsonen konpromisoa hobetzen dutela eta absentismoa murrizten laguntzen dutela, eta horrek, aldi berean, produktibitatea areagotzen duela [13].
- Kanadako osasun sektorean 545 ospitale unitate aztertu ziren, eta ondorioztatu zen STAlak modu esanguratsuan laguntzen dutela burnout-a murrizten [14].
- WERS (Britain's Workplace Employment Relations Survey) inkesta batean oinarrituta, Erresuma Batuko 1.119 lan unitateren datuekin egindako azterketa batek ondorioztatu zuen STAlak lotura handia dutela antolaketa errendimenduarekin eta langileen gogobetetzearekin [15].

**Inplikazio Handiko Lan Sistemak ezartzen dituzten euskal erakunde industrialetan, gogobetetzea eta konpromisoa %24 handiagoak dira, eta produktibitate ekonomikoak %18 handiagoak.**

Erakutsitako ebidentzia enpirikoen aurrean, galdera hau sortzen da: nola ezar daitezke STAlak gure erakundeetan? Erreproduzitu daiteke STAlak laborategi bateko pertsonen ongizatean eta errendimenduan eragiten duten fenomenoak? Fenomeno hori ingurune kontrolatu batean (laborategi batean, adibidez) erreproduzitzeko gai izateak aztergai den fenomenoak ondo kontrolatzea dakar; sortu nahi den fenomenoak "erreproduzitzeko" gaitasunean urrats esanguratsua egitea da. Erronka horri erantzute aldera, Bateratzeneko lantaldeak Kiribil izeneko ekoizpen laborategia sortu zuen. Hurrengo atalean deskribatzen dira bai laborategia bai emaitzak.

4

ZER ESATEN DIGU  
LABORATEGIKO  
ESPERIMENTAZIOAK?



Kiribil laborategiak bi helburu ditu. Lehenik eta behin, interesa duten pertsonak (enpresak eta ikasleak) STAI ekoizpen sistema batean trebatzeko gune bat izan nahi du, ohiko ekoizpen sistemak ez bezalakoak. Laborategiari esker, pertsonak STAI ekoizpen baten esperientzia bizi dezakete, esperientziaren bidez errendimendua eta ongizatea hobetzen direla egiaztatzeaz gainera. Bigarrenik, ingurune kontrolatu batean aldagaiak manipulatu eta horiek emaitzetan (ongizatea eta errendimendua) duten eragina aztertuz, ikerketak egin ahal izateko gunea izan nahi du.

Kiribil laborategia neurritan egindako estrategia produktiboari jarraitzen dioten enpresak ordezkatzeko pentsatuta dago. Hiru atal dauzka: (i) biribilkatzea, (ii) ebaketa eta pintura eta (iii) muntaketa. Inplikaturako lantaldeak bezeroaren eskariei erantzun behar die, eta eskatutako epean zerbitzatu. Produktu bakoitzak pertsonalizazio maila bat du, eta horrek bakarra egiten du (8. irudiak Kiribilen egindako produktuen lagin bat erakusten du).

#### 8. irudia:

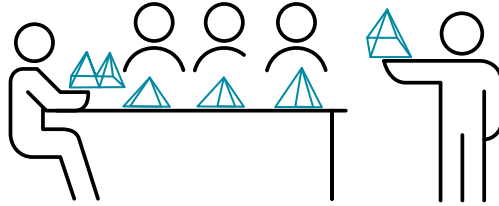
Kiribil produktuen lagin batzuk



Laborategiak bi ekoizpen mota simulatzen ditu: (i) ekoizpen klasiko bat, non arduradunak bere gain hartzen duen hiru atalak koordinatzeko eta bezeroaren eskariei erantzuteko konpromisoa, eta (ii) STAI lan sistema bat, non pertsonak elkarrekin koordinaturik diharduten, bezeroari egoki erantzuteko. Lehenengo ekoizpen sistemari "tradizionala" deituko diogu, zeren bertako antolamenduan arduradun bat baitago bezeroarentzako arretaz eta hiru ataletako jardueren koordinazioaz arduratzeko. Bestalde, bigarren simulazioari STAI simulazioa deituko zaio, zeren bertan arduradunak bezeroaren ardura bere gain hartzen baitu, nahiz eta bezeroaren eskariak taldeari helarazten dizkion eta langileei erabakiak hartzeko informazioa eta autonomia eskaintzen dien. Hau da, arduraduna da langileak elkar koordinatzera eta, hala, bezeroari hobeto erantzutera bultzatzen dituen.

**9. irudia:**

Kiribil laborategiko saioen irudikapena

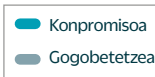


Egindako prestakuntzek (hainbat talderekin, izan ikasleekin, izan enpresako langileekin) erakusten dute STAIek, elkarrekiko koordinazioaren logikari jarraiki, emaitza hobekak dituztela (i) ongizatean eta (ii) antolaketa errendimenduan. 10. irudian 20 lan saio egin ondoren lortutako batez besteko emaitzak erakusten dira, 442 pertsona inplikaturik. STAI ekoizpen sistema baliatuz ongizatean eta antolaketa errendimenduan izandako hobekuntza nabarmen handiagoa da ekoizpen sistema tradizional bat baliatuz baino.

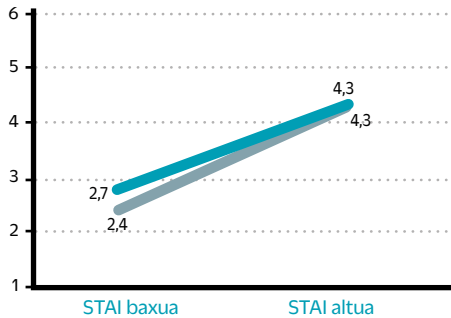
**10. irudia:**

errendimendu eta ongizate diferentziak bi ekoizpen sistemetan (Kiribil)

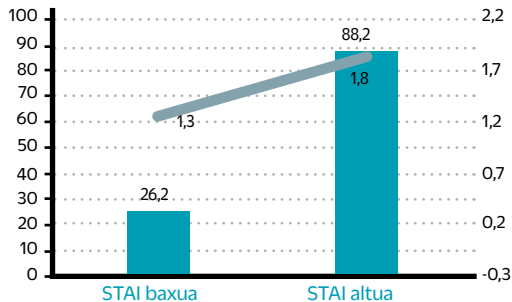
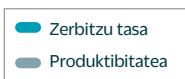
442 PERTSONA  
20 TALDE



**PERTSONEN ONGIZATEA**



**ANTOLAKUNTZAREN ERRENDIMENDUA**



Laborategiko emaitzek datu basean topatutako ebidentziak berresten dituzte. Hau da, laborategian simulatutako STAI lan sistemak emaitza hobek ematen ditu lan ongizatean (laneko gogobetetzeari eta antolaketa konpromisoari dagokienez neurtuta) eta antolaketan (bereziki zerbitzu tasan; adierazle hori oso sentikorra da laborategi honetan simulatutako pertsonalizazio/zerbitzu estrategiarako). Hori, neurri batean, lan sistema tradizionalen arduraduna komunikazio eta informazio nodo zentral bat izateari zor zaio. Bezeroen eskaria zorrotza izaten hasten denean, pertsona hori nolabaiteko botila lepo bihurtzen da eta mugatu egiten du ekoizpen sistemaren erantzun ahalmena, erabakiek "bere eskuetatik pasatu behar dutelako". Ekoizpen sisteman, gainera, STAI sistemak malgutasun eta erantzun ahalmen handiagoa lortzen du bezeroaren behar aldakorrei erantzuteko, eguneroko erabaki operatiboak lanean inplikatura dagoen kolektiboak hartzen dituelako (arduradunaren eskuetatik derrigorrez pasatu gabe). Laburbilduz, STAI ekoizpen sistema malguagoa da eta gaitasun handiagoa du merkatuaren behar aldakorrei erantzuteko; gainera, lagundu egiten die pertsonen ahalmenari eta bezeroaren eskaera aldakorren ardura hartzen. Horrek guztiak berekin dakar bai pertsonen ongizatea bai antolaketa errendimendua handiagoak izatea.

Ondorio gisa, **Kiribil laborategia** gai da pertsonen kudeaketa estrategikoa aztertzen duen eremuan egindako behaketetan metatutako ebidentzia empirikoak erreproduzitzeko. Horrek esan nahi du **aurrerapen handia egin behar dela ezagutza sortu eta enpresan bai ongizatea bai errendimendua hobetu ahal izateko** STAI sistemen bidez.

# 5

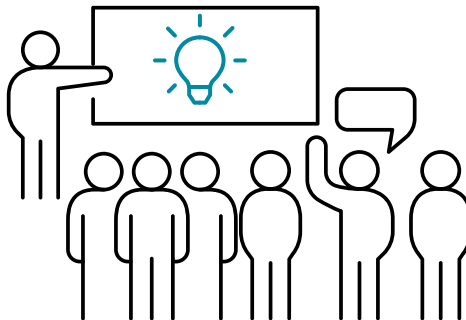
ZEIN DIRA  
ENPRESETAN  
EGINDAKO ESKU  
HARTZEEN  
ONDORIOAK?

Datu basearen ebidentzietatik abiatuta, eta Kiribil laborategian askotarikoak ziren 20 pertsona talderekin (ikasleak, enpresako profesionalak, etab.) lortutako “erreproduzigarritasunetik” abiatuta, hurrengo erronka honako galdera hauei erantzutea da: **nola eraman daitezke STAI lan sistemak enpresa industrial baten errealitatera?** Eraginkortasun berekoak al dira STAI lan sistemak ekoizpen estrategia desberdinak dituzten erakundeetan (adibidez, kostua vs kalitatea/zerbitzua)? Zer erresistentzia eta zailtasun daude STAIak industrian ezartzeko orduan? Nola eutsi dakieke ongizate eta errendimendu irabaziei denboran? Galdera horiei erantzun ahal izateko, Bateratzen lantaldeak aholkularitza eta laguntza eman die hainbat enpresa industriali STAI sistemak ezartzeko, eta horretarako zenbait esku hartze egin ditu enpresetan.

11. irudian, zuzendaritzak kolektiboari kudeaketa panel informatibo bisuala aurkezten dion unea ikus daiteke. Panel horrek **informazioa eskaintzen die pertsonari, jarduerak elkarrekin koordinatzeko eta eguneroko bizitzan erabakiak hartzeko**. Horixe da lehen urratsa pertsonen autonomia bultzatzeko eta erantzuteko arintasuna eta gaitasuna (antolaketa malgutasuna) handitzeko. STAI sistema ezarri zaien enpresen tipologia askotarikoa da: bai ekoizpen seriatuko enpresetan, bai neurrirako ekoizpena egiten duten enpresetan. Esperientzia gehienak tamaina ertain-txikiko enpresetan egin dira (20-80 langile), kasu batean izan ezik, orduko hartan 500 pertsona baino gehiagoko multinazional batean (Euskadiko lantegian) egin baitzen. Azken kasu horretan, esperientzia 80 pertsonako sail batean egin zen.

### 11. irudia:

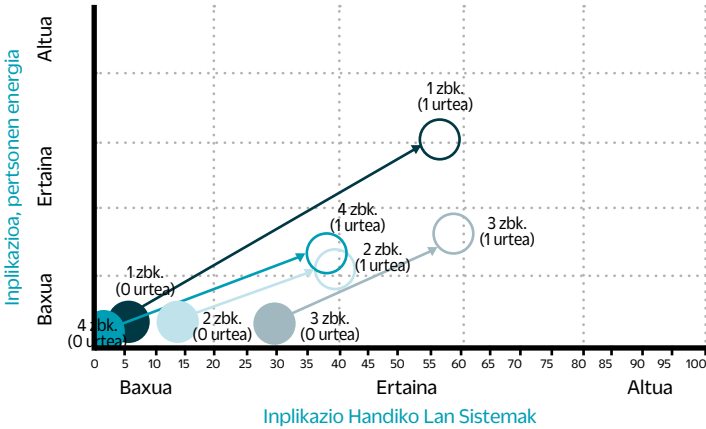
STAI ingurune batean panel baten aurrean erabakiak hartzen ari diren pertsonen irudikapena.



Aldaketa esperientziek emaitza positiboa ematen dute jardueraren lehen urtean, kasu guztietan, salbuespenik gabe. 12. irudian ikus daitekeenez, inplikaturako kolektiboen erantzuna ez da berdina kasu guztietan. Hala ere, **pertsonen ongizatean/motibazioan nabarmen hobetzeko** joera dago kasu guztietan. Aldaketa prozesuetan parte hartzen duten zuzendaritza guztiak adierazi dute **erantzuteko arintasunean, malgutasunean, aldaketarako alde aurreko jarreran eta abarrean** hobera egin dutela. Faktore horiek guztiak, denborarekin, **eragin positiboa izango dute erakundearen lehiakortasunean eta/edo antolaketa errendimenduan**. Beraz, esku hartze kasuetatik atera den ondorioa da pertsonen inplikazioa eta antolaketaren errendimendua hobetu egiten direla epe laburrean.

**12. irudia:**

pertsonen inplikazioaren bilakaera STAI sistema ezarri eta urtebetera



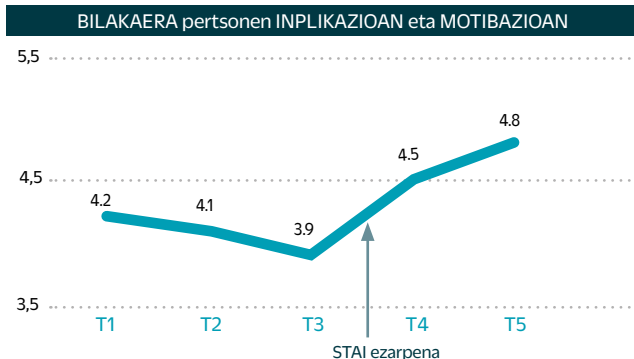
Hala ere, esku hartze iraunkorrei egindako segimenduak ikuspegi askotarikoagoa eskaintzen du. STAIak ezarri dituzten enpresek, denborarekin, hiru portaera eredu desberdin erakusten dituzte: (i) enpresa batzuek STAI sistemari eta haren emaitzei eusten diete, (ii) beste enpresa batzuek STAI sistemari eusten diote, baina zenbait urtez hobera egin ondoren, emaitzek behera egiten dute (batez ere ongizatean eta inplikazioan), eta azkenik (iii), STAI sistemak utzi eta erakunde tradizionalera itzultzen diren enpresak daude. Ondoren, eredu bakoitza labor-labor deskribatuko dugu.

*Denboran irauten duten enpresak.* STAI sistemari eta pertsonen inplikazio eta ongizate mailari eusten dieten enpresak dira, arintasuna eta erantzuteko gaitasuna areagotu dutenak (horrek zerbitzu eta produktibitate hobekuntzak dakartza).

13. irudian, halako enpresa batek denboran izan duen bilakaeraren adibidea ikus daiteke.

**13. irudia:**

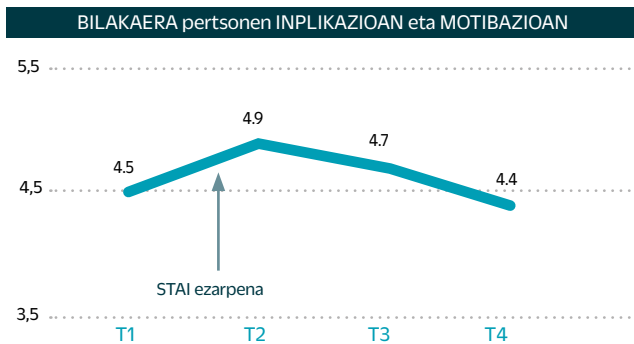
STAI sistemari eta emaitzei eutsi zien enpresa bateko kolektiboaren ongizatearen bilakaeraren adibidea. [Bateratzen ekimenean parte hartzen duen enpresa batean oinarritutako datuak]



STAIei eutsi bai baina denborarekin ongizate/motibazio mailan okerrera egiten duten enpresak. Enpresok eutsi egiten diete STAI sistemai. Hala ere, STAI sistemak erakundearen pertsonak kudeatzeko zenbait politika berrikustea eskatzen du. Zuzendaritza jabetuta dago horretaz, eta pertsonak espero dute politiken aldaketa STAI sistemarekin batera gertatzea, baina urteak igaro ondoren (hainbat arrazoi tarteko), aldaketa hori ez da gertatzen. 14. irudian, denboran zehar portaera eredu horri jarraitzen dion enpresa baten bilakaera eredu ikusten da. Halako kasuetatik ateratzen den ondorioa da STAI sistema bat ezartzeak (denborarekin) berekin dakarrela sistemaren beste zati batzuetan aldaketak egin behar izatea (normalean pertsonak kudeatzeko politiketan), antolaketa koherentzian hobera egiteko (antolaketa ekimen desberdinen arteko doikuntzan). Zuzendaritzak prest egon behar du antolaketa aldaketa horiei erantzuteko; izan ere, bestela, antolaketa desoreka horiek barne kontraesanak eragin ditzakete, eta, azkenean, baita eragin negatiboa ekarri ere pertsonen erantzunean.

**14. irudia:**

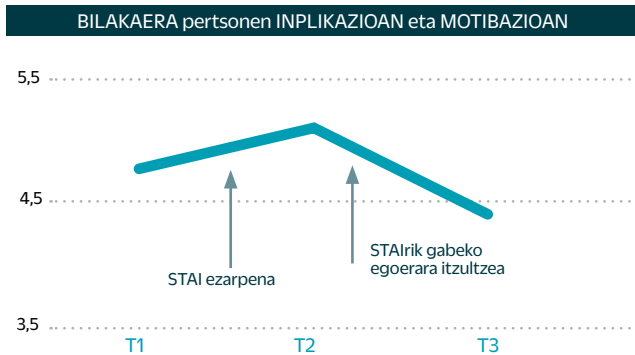
STAI sistemari eutsi bai baina emaitzek behera egin duten enpresa bateko kolektiboan ongizateak izandako bilakaeraren adibidea [Bateratzen ekimenean parte hartzen duen enpresa batean oinarritutako datuak]



STAI sistemak uzten dituzten enpresak. STAI sistemaren printzipioei jarraituz lanean ibili eta urte bat edo bi (gehienez) igaro ondoren ekoizpen sistema tradizionalera itzuli diren enpresak dira. STAI sistemak ezartzeak honako hauek aldatzea dakar: (i) erakundea kudeatzeko/zuzentzeko moduak eta (ii) zuzendaritzaren lan edukiak. Pertsonak beren autonomia baliatzen badute, ahaldundu eta arduratsu bihurtzen badira, zuzendaritzak ezin du jarraitu ekoizpen sistema tradizionalan betetzen zituen funtzio berberak betetzen. STAIak denboran irauteko, zuzendaritzak (eta tarteko aginte egiturak) bere gain hartu behar du bere funtzioak eta lan edukian aldaketak egitea. Kasu batzuetan, aginte egiturak ez du bere gain hartzen rolen eta lan edukiaren aldaketa hori, eta, denborarekin, ezarritako STAI sistema deseginez doa, harik eta berriz ere ekoizpen sistema tradizionala ezartzen den arte. 15. irudian, denboran zehar portaera eredu horri jarraitzen dion enpresa baten bilakaera eredu ikusten da.

### 15. irudia:

aldaketetan atzera egin eta sistema tradizional batera itzuli den enpresa bateko kolektiboan ongizateak izandako bilakaeraren adibidea. [Bateratzen ekimenean parte hartzen duen enpresa batean oinarritutako datuak]



Laburbilduz, enpresetako esku hartze esperientziak honako hau erakusten dute:

- Kasu guztietan **eragin positiboa gertatzen da pertsonetan epe laburrean.**
- Sarritan, STAI sistema ezartzeko, **sistemaren beste atal batzuetan aldaketak egin behar izaten dira** (batez ere pertsonak kudeatzeko politiketan). Adibidez, aldaketak lanordu estren politiketan, edo ordainsari politiketan, edo emaitzetan parte hartzeari buruzko politiketan, etab.
- Kasu guztietan, zuzendaritzaren rolean eta lan edukian aldaketak egin behar dira. Aldaketa horiek gertatzen ez direnean, sistemak behera egiten du denborarekin. Beraz, erronka bikoitza da: batetik, STAI sistemak ezartzea, eta, bestetik, zuzendaritzaren funtzioa beste modu batera bete behar dela onartzea. Honenbestez, STAIekin batera, zuzendaritzaren funtzioan rola eta edukia aldatzea da kontua.

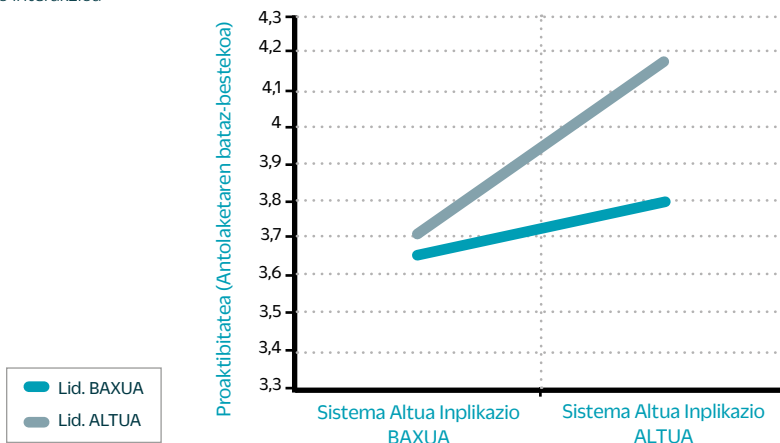


Datu basean metatutako datuek berretsi egiten dute ondorio hori (ikus 16. irudia), eta baieztatzen dute STAI sistema bat ezartzeak oso emaitza mugatuak ematen dituela (kasu honetan, pertsonen proaktibitatean) baldin eta horrekin batera zuzendaritza funtzioa aldatzen ez bada. “Lidergo txikia”, berez, zuzendaritza funtzioa betetzeko modu tradizional bat da (mesfidantzan oinarritua, pertsonak lan egin nahi ez dutelako ustea ezaugarri duena eta, beraz, ikuskapen funtzio tradizionalari aldatu gabe eusten diona); “lidergo handia”, berriz, zuzendaritza funtzioa betetzeko modu desberdin bat da: pertsonenganako konfiantzan oinarritzen da, pertsonak beren lana ondo egin nahi dutelako eta lan eginez garatu nahi dutelako ustean; beraz, ikuskapenaren funtzio tradizionala murriztu egiten da. 16. irudiak erakusten duenez, STAIa ezartzen denean (zuzendaritzaren funtzioa eta rola aldatu gabe) pertsonen proaktibitatean gertatzen den hobekuntza oso mugatua da. Aitzitik, STAI sistemarekin batera zuzendaritzaren funtzioa tradizionala aldatzen denean, emaitza (pertsonen proaktibitatea) nabarmen hobea da aurreko kasuan baino.

**16. irudia:**

zuzendaritza funtzioaren eta STAI sistemen arteko interakzioa

198 ERAKUNDE INDUSTRIALETAKO  
20.646 INKESTAREN LAGINA





6

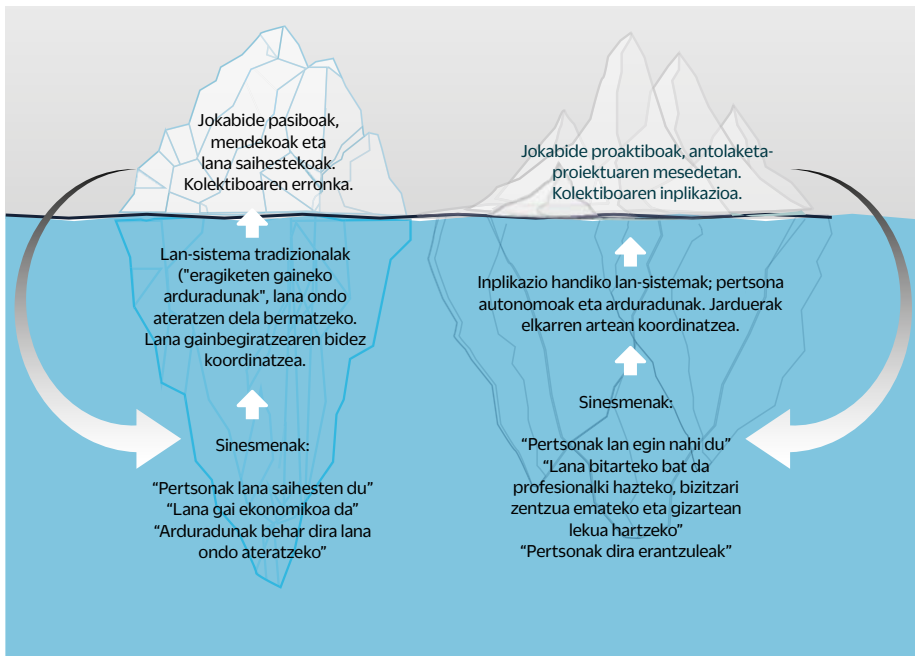
ERAKUNDE KULTURA  
ETA STAI-AK

Enpresek denboran erakusten dituzten eredu desberdinei esker, aldatetaren alderik ikusgarriena (ukigarriena) STAI sistema dela ondoriozta daiteke. Hala ere, STAI sistema bat ezartzeak aldaketa sakonagoa dakar erakundearen kudeaketan. Eta aldaketa hori, gertatzen ez bada, zailagoa izango da STAIen ezarpena (eta horrek ongizatean eta errendimenduan duen eragina) denboran zehar mantentzea.

Icebergaren logika aplikatuz gero, lan sistema guztiak (hala tradizionala nola STAIa) izebergaren tarteko gune batean daude (ikus 17. irudia). Alde batetik, erakundearen zuzendaritzaren azpian dauden sinesmenek eta oinarritzko printzipioek baldintzatzen dituzte (icebergaren oinarria), eta, bestetik, pertsonen portaera baldintzatzen dute (izebergaren goiko aldea, agerikoena).

**17. irudia:**

STAI lan sistemek azpiko uste eta sinesmenak berrikustea eskatzen dute



17. irudiko icebergek erakunde kultura desberdinak irudikatzen dituzte. Lehenengo kasuak kultura tradizionala duen erakunde bat irudikatzen du, non barne dinamikak (eskariak behar bezala betetzen direla ziurtatzeko “gainean egon” behar hori) honelako usteak eta sinesmenak uzten dituzten agerian: *“pertsonek ihes egiten diote lanari”, “lanak balio ekonomikoa du”, “arduradun bat behar da gauzak ondo atera daitezen”*. Azpiko sinesmen edo uste horiek, azkenean, gauzatu egiten dira, eguneroko jarduerak arduradun edo koordinatzaile baten zuzeneko ikuskapenaren logikapean koordinatzen diren lan sistematan gauzatu ere. Lan sistema horietan, arduradunek beren gain hartzen dute eragiketen erantzukizuna, eta eguneroko lanaren “gainean egotearen” rola hartzen dute; izan ere, eskari bat zein egoeratan eta nola dagoen ez jakitea aginte katearen kontrol/erantzukizun faltaren sintoma da. Hala ere, “gainean egotearen” (edo lana ikuskatzearen) dinamika batean oso ardura handia duten figura horiek, denborarekin, “erantzukizunik eza” eragiten dute kolektiboan, albo ondorio gisa. Kolektiboaren erantzukizunik “ezak” (badagoelako pertsona bat erantzukizuna hartzen duena) desafekzioa/desmotibazioa eragiten du (17. irudiko ezkerreko izebergearan ikus daitekeen bezala). Era berean, kolektiboaren desafekzio hori, azkenean, kolektiboaren aldetik proaktiboak ez diren portaeretan ikusten da, eta hori, erantzukizun postuetatik ikusita, *“gainean egon behar izateko”* premia indartzen duen argudio bat da, eta halaxe berresten dira azpian dauden uste eta sinesmenak; horien artean, pertsonak *“ahal duten aldiro, lanari ihes egingo diotelakoa”*. Hala, erakundearen kulturak bere burua berresten du etengabeko ziklo batean.

Bestalde, eskuinaldeko icebergak bestelako erakunde kultura bat irudikatzen du, sinesmen eta printzipio desberdinetatik abiatzen dena. Horien artean, zuzendaritzaren sinesmen hauek: *“pertsonek lan egin nahi du”, “lanean hazi eta garatu nahi du”, “lanean identitate bat bilatzen du, eta leku bat gizartean”*. Beraz, lana ez da ulertzen merkantzia ekonomiko soil gisa, baizik eta norbera garatzeko bitarteko gisa, bizitzan helburu bat eta gizartean leku bat izate aldera. Horren ondorioz, erakundeak konfiantzazko testuinguruetan autonomia maila handiak ematen dituzten lan sistemak ezartzen ditu (adibidez, STAI sistema). Halako lan sistemek erakundearen aldeko erantzun proaktiboa eragiten dute pertsonengan, antolaketa errendimendua handitzen lagunduz. Portaera proaktibo horiei esker, zuzendaritzan indartu egiten dira pertsonak lanean inplikatu eta garatu nahi dutelako uste eta sinesmenak, hasierako sinesmenak sendotuz eta zirkulua berriro ere itxiz (ikus 17. irudiaren eskuinaldeko iceberga).


STAI sistemek sinesmen eta uste horiek behar dituzte zuzendaritzan. Zuzendaritzak ez baditu zalantzan jartzen egunerokoan erabiltzen dituen sinesmenak eta printzipioak, ez du denboran iraungo. Hau da, pertsonak kudeatzeko estrategia aldatzea eskatzen du: pertsonak lanari ihes egiten diotelako ustean oinarritutako “kontrol edo ikuskapen” estrategia tradizionaletik, pertsonak kudeatzeko “konpromiso - konfiantza” estrategiarantz, pertsonak garatu eta lanean inplikatu egin nahi dutelako ustean oinarrituta. STAI sistemak “pertsonek

arteko begiradan” aldaketa sakonago hori egin gabe ezartzen direnean, 15. irudian adierazitako hirugarren portaera ereduari jarraitzeko arriskua dago, eta, azken finean, egindako aldaketetan atzera egitekoa. Halako egoeretan, pertsonengan desengainua sortzeko arriskua dago, baita abiapuntuko egoera okertzekoa ere.

Hori dela eta, aldaketa esperientziek erakusten dute garrantzitsua dela **baloratzea** (enpresaren zuzendaritzan) STAI sistemak ezartzeko **baldintza egokiak** dauden ala ez, eta baldintza guztiak bete ezean, ez dela halako aldaketarik bultzatu behar, epe ertainean pertsoneri eta erakundeari kalterik ez egiteko.

**2. taula:**

STAI sistemak ezarri aurreko agertokiak

		Lider formalen usteak eta sinesmenak (zuzendaritza, tarteko arduraduna, etab.)	
		<b>X mota:</b> “pertsonak ihes egiten dio lanari, eta, beraz, gainean egon behar da”	<b>Y mota:</b> “pertsonak lana ondo egin nahi du, eta pertsona gisa errealizatu”; “lana garatzeko eta hazteko espazio bat da”.
Pertsonen kudeaketari buruzko ikuspegia	Pertsonenganako “konpromisoa - konfiantza” estrategia	<b>4. agertokia: Sinesmenak</b> (kultura) aldatzea eskatzen duten erakundeak. Aldaketa gertatzen ez bada, STAI ekimenek porrot egingo dute.	<b>2. agertokia:</b> Joera naturala; kudeaketa parte hartzaileagoa duten erakundeak (adibidez, STAlen bidez) 
	“Kontrol - ikuskapen” estrategia tradizionala	<b>1. agertokia:</b> Joera naturala; kudeaketa tradizionala darabilten erakundeak.	<b>3. agertokia:</b> Aldaketarako baldintzak betetzen diren erakundeak; erakundea ulertzeko eta koordinatzeko modu berri bat ikustea da erronka.

2. taulako matrizeak zera proposatzen du: STAI bezalako ekimenak ezartzen hasi aurretik erakundeak sailkatzeko modu bat. Lau agertoki desberdin sailkatzen dira:

- **1. agertokia:** joera naturala da pertsonenganako “kontrol - ikuskapen” estrategiari jarraitzen dioten erakundeak X motako uste eta sinesmen tradizionalen pean diharduten erakundeak izatea: “pertsonak ihes egiten dio lanari, beraz, garrantzitsua da gainean egotea”, “pertsona dirua eta pizgarriak eskainiz gero, motibatu egiten dira”, etab. Kasu horietan, erakundeak kudeaketa printzipio tradizionalen arabera kudeatuko da. Ez dira betetzen STAI sistemak ezartzeko baldintzak; erakundearen zuzendaritzak ere ez du halakorik eskatuko.
- **2. agertokia:** normala da, halaber, pertsonenganako **“konpromiso – konfiantza”** estrategiari jarraitzen dion enpresa batek Y motako uste eta sinesmenekin jardutea egunerokoan: “pertsonak arduratsua dira; beren lana ondo egin nahi dute eta bertan errealizatu”, “lana da pertsona hazteko, garatzeko eta motibatze bitarteko bat”, etab. Halako kasuetan, erakundeak interesa izango du STAI sistemetan, eta horien garapenean sakondu eta hobetu nahi izango du. Halako agertokietan, STAIak garatzeko baldintza guztiak betetzen dira (nahiz eta ziur aski erakundeak edukiko duen dagoeneko ibilbide bat egina ildo horretan).
- **3. agertokia:** Y motako sinesmen sendoak dituzten zuzendaritzek kudeatutako erakundeak dira, baina haien kudeaketa tradizionala da (ildo tradizionalaz haragoko kudeaketa modurik ezagutzen ez dutelako). Halako kasuetan, STAI sistemak ezartzeko baldintza egokiak betetzen dira. Ezarpena nahiko erraza izango da, zeren eta eztabaidarik handiena azpian dauden uste eta sinesmenetara ahalik eta ondoen egokituko den antolaketa modu berri bat ikustea (eta ezartzea) izango baita. 2. taulako geziak halako erakundeen ibilbide naturala erakusten du, STAI sistemak ezarri ahal 2. agertokirantz eboluzionatuz.
- **4. agertokia:** X motako uste eta sinesmenen pean kudeatutako erakundeak dira, non zuzendaritzak pertsonenganako konfiantza estrategia bati jarraitu nahi dion. Erakundeok badute arrisku bat: STAI sistemak ezarri bai, baina ezarpen horrekin batera erakundearen zuzendaritza / kudeaketa funtzioa aldatu ez. Horiek dira, zurrenik, 15. irudian ilustratutako portaera ereduak ekar dezaketen kasuak, epe ertainean pertsonengan desengainua eraginez. Halako kasuetan, ez dira STAI sistema bat ezartzeko behar diren baldintzak betetzen.



# 7

## ONDORIOAK

Bateratzen esperientziak –informazioa modu enpirikoan biltzea, aztertzea, laburtzea eta *laborategian* erreproduzitzea barne–, STAI bezalako tresna batek langileen ongizatean laguntzeko duen erabilgarritasuna baieztatzeaz gain, enpresarentzat dituen onura handiak ere agerian uzten ditu. Pertsonaren eta enpresaren arteko irabazi-irabazi horrek antolaketa errendimenduan eragiten du, eta erraz neurtu eta kuantifikatu daiteke testu honetan aipatutako askotariko adierazleen bidez.

Hala ere, azken hamar urteetan proiektu honetan aztertutako datuek agerian uzten dute aldaketa sakonago baten beharra, STAI sistemen ahalmen eraldatzailea garatu eta sendotu ahal izateko. Laneko giza harremanak ulertzeko dugun moduaren ikuspegi aldaketa edo, beste modu batera esanda, lan jarduera ulertzeko –eta zentzua emateko– dugun moduaren ikuspegi aldaketa.

Behar horrek, gizartearen eskaera gero eta handiagoa dela kontuan hartuta, dagoeneko ikerketa ugari ekarri ditu maila globalean. Ikerlan horiek arau eta sinesmen partekatu batzuk –antolaketan eraginkortasuna kentzen digutenak– berriz pentsatzera eta, era berean, lidergo molde kontzienteagoak eta bideratzaileagoak sustatzera garamatzate. Erronka handia eta, aldi berean, inspiratzailea da, onura partekatuaren mesedetan.



# 8

## ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK

- [1] P. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, G. Roth, and B. Smith, "The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations." Nicholas Breagley Publishing, London, p. , 1999.
- [2] E. E. Lawler, "The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization," 1992.
- [3] B. E. Becker and M. A. Huselid, "Human resources strategies, complementarities, and firm performance," *Manuscript*. 1998.
- [4] R. E. Walton, "Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality," *HRM trends challenges*, vol. 49, 1985.
- [5] M. Witzel and M. Warner, "Taylorism revisited: Culture, management theory and paradigm-shift," *J. Gen. Manag.*, vol. 40, no. 3, pp. 55–70, 2015.
- [6] F. W. Taylor, *Scientific management*. Routledge, 2004.
- [7] H. Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1984.
- [8] J. B. Arthur, "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *Ind. Labor Relations Rev.*, vol. 45, no. 3, pp. 488–506, 1992.
- [9] E. L. Deci and R. M. Ryan, "Self-determination theory," 2012.
- [10] F. Martela and R. M. Ryan, "The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being," *J. Pers.*, vol. 84, no. 6, pp. 750–764, 2016.
- [11] C. M. Riordan, R. J. Vandenberg, and H. A. Richardson, "Employee involvement climate and organizational effectiveness," *Hum. Resour. Manag. Publ. Coop. with Sch. Bus. Adm. Univ. Michigan alliance with Soc. Hum. Resour. Manag.*, vol. 44, no. 4, pp. 471–488, 2005.
- [12] W. Song, H. Yu, and Q. Qu, "High involvement work systems and organizational performance: the role of knowledge combination capability and interaction orientation," *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 32, no. 7, pp. 1566–1590, 2021.
- [13] U. Elorza, A. Aritzeta, and S. Ayestarán, "Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance," *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 22, no. 7, pp. 1401–1422, 2011.
- [14] S. Kilroy, P. C. Flood, J. Bosak, and D. Chênevert, "Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands," *Hum. Resour. Manag. J.*, vol. 26, no. 4, pp. 408–424, 2016.
- [15] S. Wood and C. Ogbonnaya, "High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance," *J. Manage.*, vol. 44, no. 8, pp. 3070–3095, 2018.





[info@bateratzen.net](mailto:info@bateratzen.net)  
<https://bateratzen.net/>