

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



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

# Bateratzen

“EMPRESAS COMPETITIVAS Y PERSONAS COMPROMETIDAS”

© Mondragon Unibertsitatea  
© Unai Elorza, Alaine Garmendia

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

Primera edición: Julio 2022  
Depósito legal: 01089-2022  
ISBN: 978-84-09-42795-6  
Diseño: Azk taldea  
Imprenta: Gertu Koop.



Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual (by-nc-sa):  
No permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles  
obras derivadas. La distribución de la obra derivada se debe  
hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

# Bateratzen

**“EMPRESAS COMPETITIVAS Y PERSONAS COMPROMETIDAS”**

Las claves para la transición hacia nuevos modelos organizativos de alta implicación: Aprendizajes de una década de investigación.

Unai Elorza, Alaine Garmendia

**Promovido y Financiado por:**

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

**Participantes:**

MONDRAGON UNIBERTSITATEA-MGEP, MIK, LANKI  
UPV/EHU-Facultad de Psicología  
UNIVERSIDAD DE DEUSTO-Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad (Fundación Deusto)  
UNIVERSIDAD DE NAVARRA-Tecnun  
ASOCIACIÓN DE FABRICANTES DE MÁQUINA HERRAMIENTA- AFM  
MONDRAGON Humanity at Work

**Colaboradores internacionales:**

TILBURG UNIVERSITY  
UNIVERSITY OF LANCASHIRE  
THE UNIVERSITY OF AUCKLAND

MONDRAGON UNIBERTSITATEA  
2022

## RECONOCIMIENTO

Los aprendizajes de este documento son fruto de la estrecha colaboración entre diversos agentes del territorio histórico de Gipuzkoa, el cual ha sido promovido por el Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Especialmente, se reconoce a Joseba Amondarain y Nagore Manzano por haber apoyado la iniciativa desde el principio.

En cuanto al consorcio de colaboración, se reconoce la contribución de las siguientes personas:

En Mondragon Unibertsitatea-MGEP, líder de la iniciativa, Alaine Garmendia, Andoni Martin, Damian Madinabeitia, Miren Itziar Zubizarreta, Unai Elorza y Urtzi Uribetxeberria.

En Mondragon Unibertsitatea-MIK, Begoña Echaburu y Saioa Arando.

En Mondragon Unibertsitatea-LANKI, Igor Ortega e Ion Lezeta.

En UPV-EHU en la facultad de psicología, Aitor Aritzeta Galan, Arantxa Gorostiaga, Nekane Balluerka y Rosa Mindeguia.

En la Universidad de Navarra, facultad de ingeniería de Tecnum, Alvaro Lleó de Nalda y Elisabeth Viles.

En la Universidad de Deusto, en los inicios de la iniciativa, Anais Iglesias, Garbiñe Henry y Xabier Barandiaran. Posteriormente en representación de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (Fundación Deusto), Aitziber Elola y Noel Martin Muñiz.

En Mondragon Humanity at Work, Eva Alejo y Yolanda Lekuona.

En la Asociación de Fabricantes de Máquina Herramienta (AFM), Josu Riezu y Lourdes Gundin.

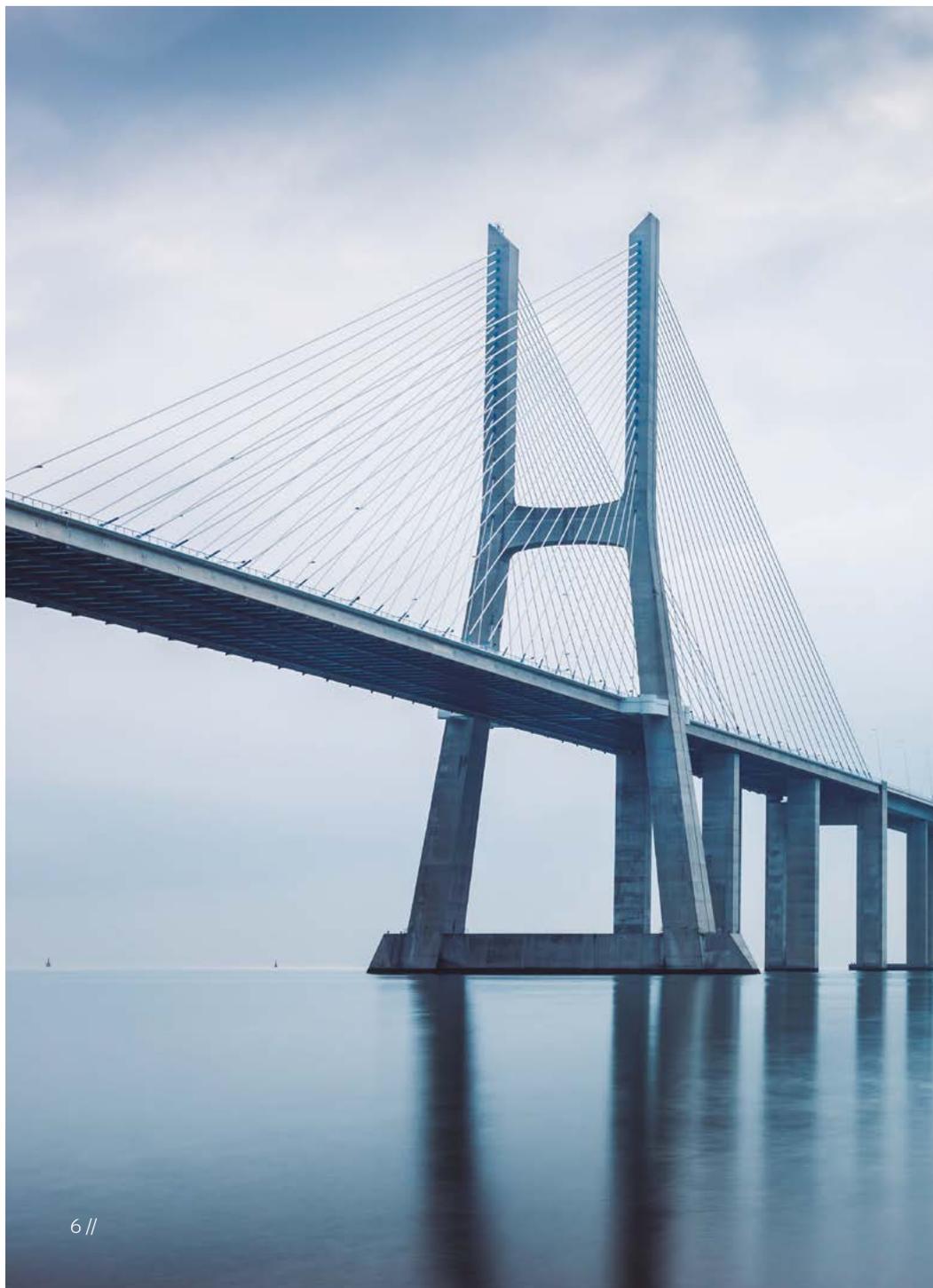
En Gukere, la dedicación y apoyo informático de Joseba Nogales.

El aporte de todas las personas previamente nombradas más las personas participantes y colaboradoras en la iniciativa a lo largo de la última década, ha sido fundamental para los resultados mostrados en este documento.

# CONTENIDO

---

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1. ¿CÓMO NACE LA INICIATIVA BATERATZEN? .....	9
1.2. ¿DÓNDE SE PONE EL FOCO? .....	10
1.3. MIRADA MULTIDISCIPLINAR .....	11
1.4. ¿DESDE QUÉ LÓGICA NOS APROXIMAMOS? .....	11
<b>2. LA INICIATIVA BATERATZEN .....</b>	<b>13</b>
2.1. PROPÓSITO .....	14
2.2. HIPÓTESIS DESDE LA TEORÍA .....	14
2.3. METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	17
<b>3. ¿QUÉ NOS DICE LA OBSERVACIÓN? .....</b>	<b>19</b>
3.1. DATOS RECOGIDOS EN LA BASE DE DATOS .....	20
3.2. EVIDENCIAS ENCONTRADAS EN LA BASE DE DATOS .....	21
<b>4. ¿QUÉ NOS DICE LA EXPERIMENTACIÓN EN LABORATORIO? .....</b>	<b>24</b>
<b>5. ¿CUÁLES SON LAS CONCLUSIONES DE LAS INTERVENCIONES EN EMPRESAS? .....</b>	<b>28</b>
<b>6. LA CULTURA ORGANIZATIVA Y LOS STAI .....</b>	<b>34</b>
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>39</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>41</b>



A long bridge with many pillars extends across a body of water under a cloudy sky. The bridge is the main focus of the image, stretching from the left towards the right. The water is calm and reflects the bridge and the sky. The sky is filled with soft, grey clouds, and a hint of sunlight is visible through the clouds on the left side.

## RESUMEN

Este documento está dirigido a las organizaciones de Gipuzkoa que buscan fortalecer su competitividad mejorando la sostenibilidad social y económica y transitando hacia un modelo organizativo que responda a las necesidades de las personas. Recoge los aprendizajes clave adquiridos en la iniciativa **Bateratzen** durante los últimos 10 años. Una investigación promovida y financiada por el departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación Foral de Gipuzkoa cuyo objetivo es acompañar a las organizaciones a desarrollar y alinear el potencial humano en beneficio de un proyecto compartido.



1

# INTRODUCCIÓN

La iniciativa que se describe a lo largo de este documento ha sido promovida y financiada por el departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Esta iniciativa denominada Bateratzen nació en el año 2010.

## 1.1. ¿CÓMO NACE LA INICIATIVA BATERATZEN?

El punto de partida consistió en aunar dos grandes necesidades de las organizaciones. La primera, hacer la organización competitiva y sostenible social y económicamente en un entorno cada vez más competitivo e incierto. La segunda, garantizar el bienestar de las personas de la organización, entendiendo por bienestar su implicación y motivación hacia el trabajo. La combinación de estas dos necesidades da lugar a 4 escenarios distintos (ver Tabla 1). El escenario sombreado de la Tabla 1 es aquel que busca el bienestar e implicación de las personas en sí misma, pero también como un medio para ser más competitivos y sostenibles, asumiendo que si las personas “ganan” también la organización “gana”. La iniciativa Bateratzen mantiene que es posible lograr este gana-gana entre personas y organización y que incluso cualquier otro escenario (p.ej. que “gane” la organización, pero a costa en parte de las personas) es un escenario menos sostenible y competitivo a medio plazo.

**Tabla 1.**

Cuatro escenarios en la relación entre personas y competitividad

Eje de la Competitividad Organizativa	Iniciativas que buscan mejorar la competitividad (pero no necesariamente el desarrollo, motivación de las personas). P. ej. Iniciativas de “intensificación” del trabajo	Iniciativas que buscan mejorar la Competitividad Organizativa y el desarrollo, motivación de las personas. P. ej. iniciativas que buscan “empoderar” a las personas
	Otras iniciativas que no tienen que ver con la competitividad organizativa ni el ámbito social	Iniciativas que buscan mejorar el ámbito social (pero no necesariamente la competitividad). P. ej. iniciativas de mejora de las condiciones laborales
	Eje del desarrollo, Motivación de las personas	

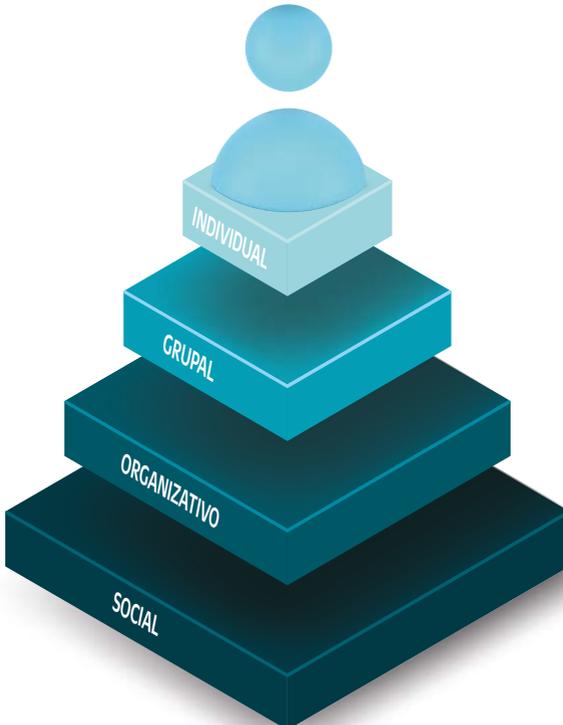
Bateratzen busca impulsar el cuadrante superior derecho donde convergen el eje de desarrollo o motivación de las personas y el eje de la competitividad organizativa. La hipótesis de raíz es que, a medida que se asegura el desarrollo y bienestar de las personas, la organización será más sostenible y competitiva. Estas dos variables se retroalimentan continuamente produciendo un círculo virtuoso.

## 1.2. ¿DÓNDE SE PONE EL FOCO?

La competitividad de las organizaciones depende en cierta medida de los comportamientos de las personas que trabajan en ellas. Los comportamientos que las personas materializan en la organización pueden ser muy diferentes; en algunos casos más favorables (por ejemplo, comportamientos proactivos en beneficio de la organización) en contraposición a otros comportamientos más pasivos que no favorecen el desarrollo de los retos organizativos.

¿De qué depende el comportamiento de las personas en la organización? Son numerosos los factores que influyen. Estos factores pueden clasificarse en diferentes “niveles” tal y como se muestra en la Figura 1. Por ejemplo, los factores a nivel individual son aquellos relacionados con la personalidad, las motivaciones personales, las creencias y los valores individuales, entre otros. Otros factores son de nivel grupal, como por ejemplo, la atribución de significado a fenómenos organizativos por parte del grupo más cercano (con el que la persona interactúa). Entre los factores de nivel organizativo se encuentra especialmente la Cultura Organizativa; la cultura es “invisible” pero ejerce una importante influencia en el comportamiento de las personas. Finalmente, los factores de nivel más social pueden ser aquellos relacionados con los valores y tendencias de la sociedad, el mercado laboral, etc.

**Figura 1.**  
Niveles de  
influencia en el  
comportamiento  
de las personas



A pesar de que todos los niveles pueden ser importantes condicionantes del comportamiento de las personas, la iniciativa Bateratzen se concentra en el nivel organizativo y grupal. Son factores que en cierta medida dependen de la gestión que se hace de una organización. Esto es, factores gestionables por la dirección de una organización y que inciden de forma importante en el comportamiento de las personas. Quedan fuera de la iniciativa Bateratzen los factores de nivel individual. Esto es, se centra en el análisis de comportamientos colectivos en lugar de en el análisis (de factores de personalidad, creencias y motivaciones personales, etc.) que influyen en el comportamiento de un individuo.

**Los factores a nivel organizativo son gestionables por la dirección e inciden directamente en el comportamiento de las personas.**

### **1.3. MIRADA MULTIDISCIPLINAR**

Bateratzen, tal y como su nombre indica, representa la unión y se basa en la colaboración y co-creación entre: (i) la administración (en este caso la Diputación Foral de Gipuzkoa), (ii) diversos agentes investigadores que abarcan diferentes disciplinas científicas como por ejemplo la psicología, la organización industrial, la administración de empresas, (iii) las asociaciones empresariales, y (iv) las propias empresas que toman parte en la iniciativa.

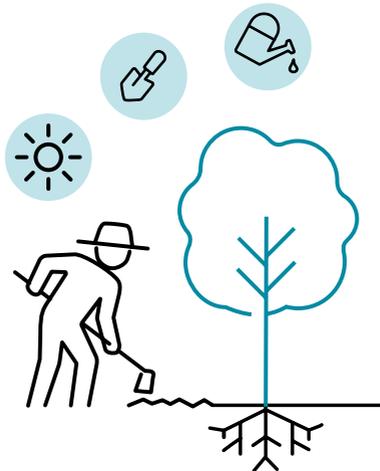
El equipo de trabajo que ha constituido Bateratzen está compuesto por seis facultades de las cuatro universidades de Gipuzkoa: MGEP, MIK y Lanki de Mondragon Unibertsitatea, la Facultad de Psicología de la UPV/EHU, Universidad de Deusto y Orkestra, el Instituto Vasco De Competitividad y la Facultad de Ingeniería de Tecnun. Este equipo de trabajo integra ámbitos de conocimiento diferentes: el ámbito industrial y de ingeniería (MU-MGEP), el ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones (Facultad de Psicología de la UPV/EHU), el ámbito de la competitividad territorial (Orkestra), el ámbito de la gestión de valores cooperativos (MU-Lanki), el ámbito de las ciencias empresariales (MU-MIK) y los combina para atender las necesidades específicas de las empresas (representadas en el consorcio por Mondragon Humanity at Work y la Asociación de Fabricantes de Máquina-Herramienta - AFM). Por tanto, el equipo integra la necesidad / aplicación en empresa con la generación de conocimiento (desde diferentes disciplinas).

## 1.4. ¿DESDE QUÉ LÓGICA NOS APROXIMAMOS?

Peter Senge [1], experto en pensamiento sistémico y comportamiento organizacional, sugiere a la dirección de las organizaciones a pensar más en términos biológicos que mecánicos a la hora de lograr una mayor implicación de las personas. Esto es, invita a la dirección a actuar más como jardineros y menos como mecánicos.

La lógica del jardinero es una metáfora útil para que la dirección lidere el desarrollo del “contexto organizativo” que producirá un “efecto gravitacional” favoreciendo la implicación y motivación de las personas (ver Figura 2). Al igual que la naturaleza de la semilla es crecer y dar frutos (si encuentra el contexto adecuado para ello), también es la naturaleza del ser humano implicarse y comprometerse en el trabajo (entendido como desarrollo y evolución de la vida) y por tanto crecer y dar frutos en beneficio de un proyecto compartido. Existe una fuerza innata en el ser humano que le impulsa a desarrollarse “y dar frutos” en el acontecer de su vida. Lo que la persona responsable de la gestión (o jardinero/a) debe hacer, es crear las condiciones organizativas adecuadas para que emerja esta fuerza innata del ser humano. Esto es, la función de la persona responsable es diseñar las condiciones (tipo de estructuración, forma de coordinación de actividades, las normas de relación, el despliegue de objetivos, etc) que contribuya a una Cultura Organizativa (o contexto organizativo) favorable a que las personas decidan voluntariamente implicarse y poner esfuerzo en beneficio de la organización. No todas las personas crecerán y “darán frutos” de la misma forma, al igual que no todas las semillas llegan a producir la misma cosecha (incluso en las mismas condiciones de entorno).

**Figura 2.**  
Ilustración de  
la metáfora del  
jardinero





2

LA INICIATIVA  
BATERATZEN

## 2.1. PROPÓSITO

Siguiendo la metáfora del jardinero, el propósito de Bateratzen consiste en:

**Ayudar y acompañar a las organizaciones a “liberar” y “alinear” el potencial de las personas en beneficio de un proyecto compartido, con el objetivo de hacer las organizaciones social y económicamente más competitivas y sostenibles.**

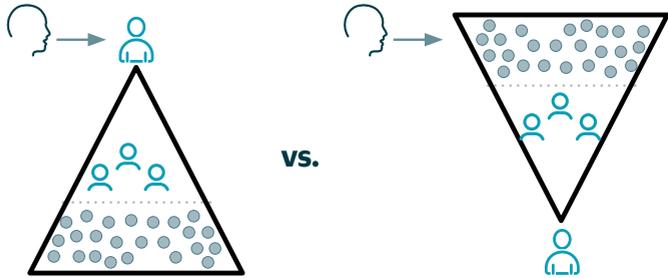
## 2.2. HIPÓTESIS DESDE LA TEORÍA

En el campo de la Gestión Estratégica de las Personas (Strategic Human Resource Management) existen numerosas investigaciones que están demostrando el efecto que producen tanto en las personas como en el rendimiento de la organización ciertos sistemas de trabajo o contextos organizativos. En concreto, proponen que adoptar una estrategia de personas de compromiso, en contraposición a la tradicional estrategia de personas de control, conlleva el desarrollo de ciertos contextos organizativos (o sistemas de trabajo) que contribuyen positivamente tanto al bienestar / motivación de las personas como al rendimiento organizativo. Estos sistemas de trabajo han sido denominados de diversas maneras, entre los que destacan, los Sistemas de Trabajo de Alta Implicación (STAI) [2], los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR) [3] y los Sistemas de Trabajo de Alto Compromiso (STAC) [4]. Todos estos sistemas comparten una estrategia de gestión de personas y comparten la mayoría de las políticas y prácticas de gestión. Se plantean como una alternativa a los sistemas de trabajo tradicionales implantados bajo una mirada de desconfianza y con la creencia de que la persona evita el trabajo. Estos sistemas de trabajo tradicionales se inspiran en la organización científica del trabajo [5] y los sistemas de trabajo Tayloristas [6] promoviendo: (i) un de-skilling<sup>1</sup> horizontal a través de la división, especialización y empobrecimiento de la tarea y (ii) un de-skilling vertical a través de la separación de la decisión de la acción (ejecución). La Figura 3 ilustra gráficamente ambos sistemas de trabajo.

---

1. De-skilling: se le llama de-skilling a reducir la cantidad de habilidades que alguien necesita para hacer un trabajo en particular.

**Figura 3.**  
Los sistemas de trabajo tradicionales vs. Sistemas de trabajo de alta implicación



#### SISTEMA DE TRABAJO TRADICIONAL

El canal de comunicación del cliente es directamente con la persona responsable y el flujo de la información es Top-down (de arriba abajo). El colectivo espera a recibir información para actuar.

#### SISTEMA DE TRABAJO DE ALTA IMPLICACIÓN

Se invierte la pirámide. El colectivo tiene un rol más activo y una visión del cliente directa. La persona responsable tiene un rol de apoyo hacia el colectivo.

La imagen izquierda de la Figura 3 representa la lógica tradicional de la organización del trabajo. En él, se coordinan las actividades a través de un responsable que atiende las necesidades del cliente, coordina las actividades de diferentes secciones / especialidades y distribuye el trabajo entre los mismos con el objetivo de cumplir lo mejor posible con el cliente. Se coordina la actividad a través de la “supervisión directa” [7]. Por otro lado, la imagen de la derecha de la Figura 3 ilustra otro contexto organizativo (o sistema de trabajo) que persigue una mayor implicación de las personas. Se logra implicando a las personas en la coordinación de las actividades diarias (denominado en la literatura como “coordinación mutua” [7]). El campo de la Gestión Estratégica de las Personas lleva años de investigaciones (desde la década de los 90) demostrando que organizar el trabajo de una u otra manera hace que las personas vivan el trabajo en su día a día de una manera muy diferente condicionando así su respuesta / comportamiento [8].

Los sistemas de trabajo basados en la primera lógica tradicional coordinando actividades a través de una persona responsable (supervisión directa) son reflejo de un modelo de producción muy arraigado, cuyo origen puede situarse en los planteamientos realizados por Henry Ford. Son sistemas donde estas personas responsables tienden a lidiar con las incertidumbres y dificultades del mercado y las personas de producción se limitan al rol de ejecución de la tarea. Bajo esta lógica, se dividen las tareas para simplificarlas lo máximo posible, favorecer la repetición, minimizar riesgos y facilitar su gestión. Sin embargo, también se empobrece la tarea haciendo que la persona trabajadora no le encuentre sentido a su trabajo, no se sienta parte de la organización, no desarrolle todo su potencial de compromiso y que por tanto no se implique. Estos sistemas generan una descompensación

en la organización: el colectivo mayoritario de personas se encuentra con cierto sentimiento de desafección materializando actitudes y comportamientos poco proactivos y flexibles (normalmente de cumplimiento de la tarea) y la dirección y estructura de mando por otro lado, se encuentra preocupada por la sostenibilidad del negocio y no siente “el respaldo” de su gente. Ello puede producir una sensación de angustia en la dirección ya que en el entorno tan cambiante como el de hoy en día, los equipos directivos no pueden hacer frente a estos retos por sí solos: tienen que contar con la creatividad, las ideas y el compromiso de todas las personas trabajadoras. Dicho de otro modo, se necesita implicar a las personas trabajadoras cognitivamente y emocionalmente en el proyecto empresarial.

Por otro lado, la implantación de los Sistemas de Trabajo de Alta Implicación (STAI) busca generar contextos organizativos que cubran las necesidades básicas para la motivación. Según la teoría de la Autodeterminación [9], las personas necesitamos sentir cubiertas tres necesidades básicas para estar motivadas en el trabajo: (i) sentir que la persona es dueña de su trabajo (**Autonomía**), (ii) sentir que la persona es capaz de hacer bien el trabajo o sentimiento de **Competencia**, y (iii) sentir que la persona es parte de un grupo que le acoge y le ayuda (**Relación**). Desde el campo que analiza la significación del trabajo [10] –trabajo con un sentido trascendente o meaningful work–, se añade a estas tres necesidades básicas una cuarta relacionada con el **Propósito** (sentir que el trabajo que hacemos tiene algún tipo de sentido y/o es para alguien que lo necesita). Los STAI deben cubrir estas necesidades básicas para generar contextos favorables al bienestar y motivación de las personas de manera que revierta positivamente en la competitividad de las organizaciones. Lo hace de la siguiente manera:

- Para cubrir la necesidad de autonomía: promueve la toma de decisiones (en el ámbito más operativo) por parte de las personas trabajadoras. Por ejemplo, dejando en sus manos la coordinación de las actividades del día a día. Para esto hace falta compartir con las personas la información que normalmente se encuentra en el ámbito de responsables o equipos de dirección.
- Para cubrir la necesidad de competencia: promueve la polivalencia (variedad de tareas y tecnologías), la formación técnica y no técnica de las personas.
- Para responder a la necesidad de relación: promueve el trabajo en equipo y la ayuda mutua para que las personas sientan que pueden apoyarse y cuentan con la ayuda de sus compañeros y compañeras de equipo. Para esto, se definen objetivos compartidos en términos de cliente (p.ej., plazo de entrega del pedido); objetivos que unan a varias personas, incluso varias disciplinas o especialidades, en lugar de objetivos individuales.
- Para satisfacer la necesidad de propósito: los STAI promueven la participación de las personas en la gestión de la organización de manera que se comparte el proyecto de empresa, la situación del mercado, necesidades

y retos relacionados con los clientes, etc. Esto ayuda a las personas a contextualizar su trabajo en un entorno más amplio, entender cuál es su valor para la organización y comprender por qué su trabajo es importante y de qué manera contribuye a los objetivos de la organización. Los STAI incluso promueven la contratación de personas en función de su propósito vital e interés de desarrollo en el contexto de su vida más que en función de su perfil curricular.

En resumen, los STAI se caracterizan por favorecer prácticas relacionadas con la autonomía, la formación, las polivalencias, la información (sobre la organización más amplia y el puesto de trabajo), la participación en gestión, el trabajo en equipo y las políticas de contratación. Este listado de prácticas no es un listado cerrado ni implica que haya que desarrollar todas ellas simultáneamente. El objetivo es cubrir las cuatro necesidades humanas básicas en el trabajo definidas por la teoría de la Autodeterminación [9] (autonomía, competencia, relación y propósito) a partir de las políticas de gestión de personas y a través del diseño del trabajo.

Dado que la implantación de los STAI contribuirá positivamente a cubrir las necesidades humanas básicas en el trabajo, la hipótesis principal de Bateratzen es que contribuirán a mejorar el bienestar y motivación de las personas revirtiendo positivamente en el rendimiento organizativo.

### 2.3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

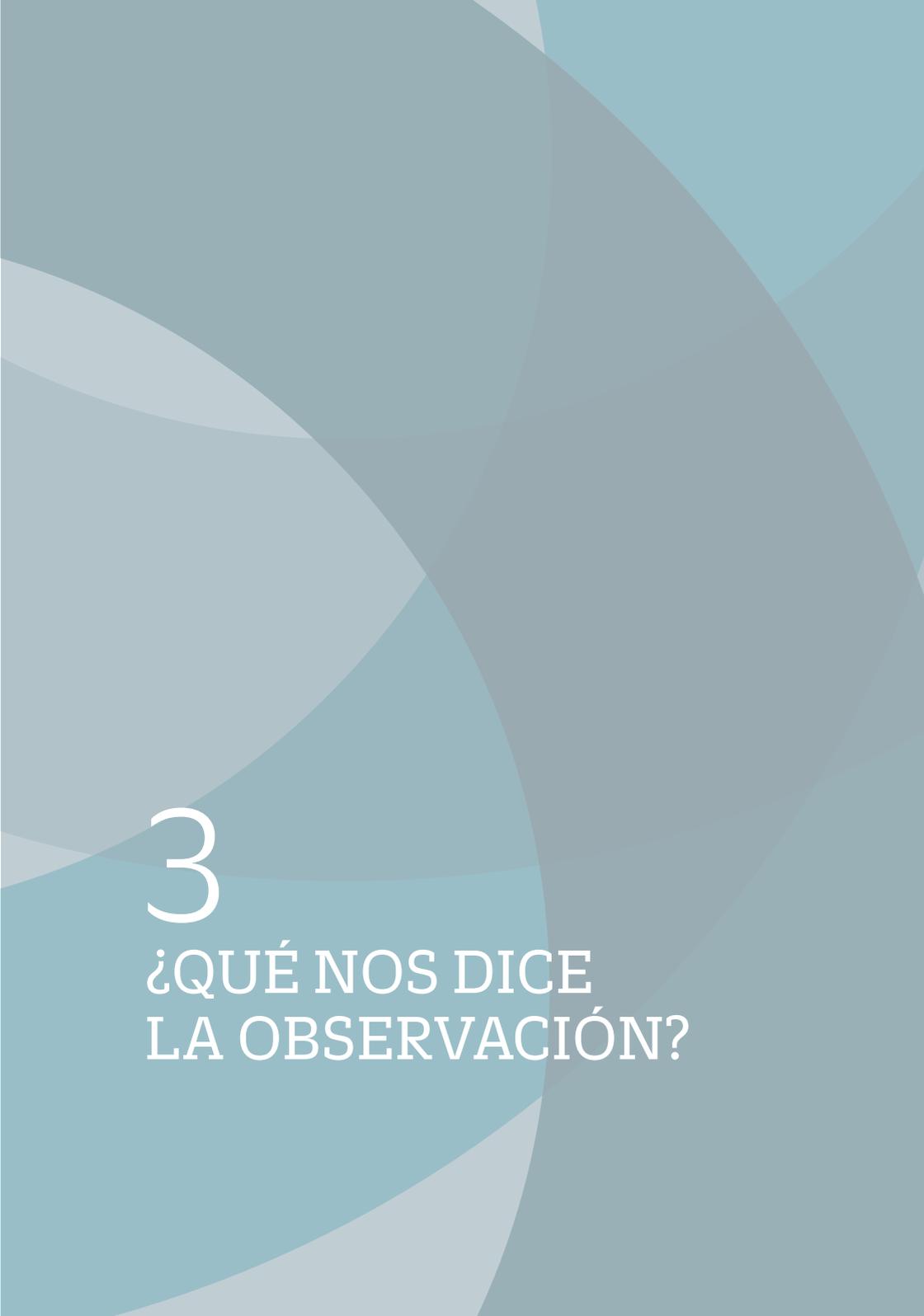
La iniciativa busca crear ciencia a través del método científico. La ciencia lleva implícita la capacidad de reproducir el fenómeno objeto de estudio (en este caso la mejora del bienestar de las personas y rendimiento de las organizaciones). Esto es, se persigue generar el conocimiento necesario que permita la “reproducibilidad” en diferentes contextos / organizaciones.

Para ello, la iniciativa Bateratzen desarrolla su actividad investigadora en tres ámbitos de trabajo diferentes (ver Figura 4). El primer ámbito se ha denominado **Observación** y consiste en realizar mediciones psicométricamente fiables, analizar los datos recogidos y contrastar las hipótesis. El segundo ámbito, la **Experimentación**, consiste en tratar de reproducir el fenómeno objeto de estudio (en este caso implicación de las personas y rendimiento organizativo) en un entorno controlado (p.ej., laboratorio) y con el objetivo de manipular ciertas variables y analizar su efecto en la implicación de las personas y el rendimiento organizativo. Finalmente, la **Intervención**, consiste en la transferencia del conocimiento generado a entornos de trabajo reales con el objetivo de generar conocimiento que haga posible la “reproducibilidad” del fenómeno (mayor implicación- bienestar de las personas y mayor competitividad organizativa).

**Figura 4.**  
Tres ámbitos para  
la investigación



Estos tres ámbitos de trabajo combinados y complementados adecuadamente están permitiendo generar conocimiento de gran utilidad para las empresas. Un conocimiento que persigue ayudar a las empresas a “reproducir” contextos de trabajo que favorezcan el **gana-gana entre las personas (su bienestar, implicación y motivación) y la organización (su competitividad/sostenibilidad)**.



3

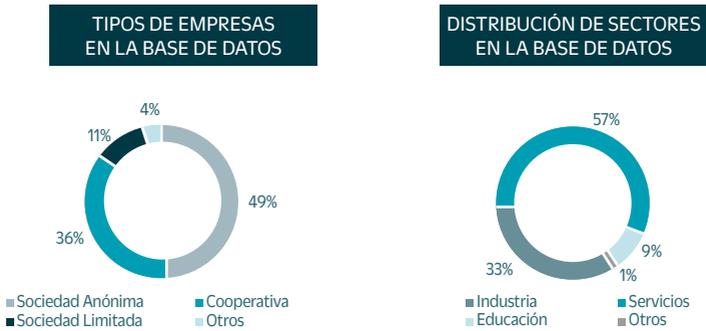
¿QUÉ NOS DICE  
LA OBSERVACIÓN?

### 3.1. DATOS RECOGIDOS EN LA BASE DE DATOS

Durante los 10 años de recorrido de la iniciativa Bateratzen, se ha recogido una Base de Datos con una perspectiva temporal sobre estrategia, bienestar y competitividad de sectores estratégicos de Gipuzkoa. La herramienta empleada para la recogida de datos es un Diagnóstico organizativo que mide (a través de encuestas de dirección y trabajadores y a través de los datos de archivo) factores organizativos que influyen en el bienestar y motivación de las personas. Todas las medidas psicométricas de las dimensiones psico-sociales realizadas cumplen los requisitos de investigación más exigentes a nivel internacional.

En Marzo del 2022 la Base de Datos de Bateratzen dispone de 858 (267 de Gipuzkoa) organizaciones (plantas/ubicaciones de empresa), aproximadamente 130.700 (36.500 de Gipuzkoa) encuestas de personas y resultados organizativos de 400 organizaciones. Se trata de un volumen de datos excepcional para la investigación y por tanto para contrastar el efecto de los STAI tanto en el bienestar y motivación de las personas como en el rendimiento organizativo. La Figura 5 muestra las características generales de la Base de Datos mientras que la Figura 6 muestra el detalle del territorio de Gipuzkoa.

**Figura 5.** Características de la Base de Datos global de Bateratzen. Datos actualizados a marzo 2022



**Figura 6.** Zoom en Gipuzkoa de las características de la Base de Datos de Bateratzen. Datos actualizados a marzo 2022



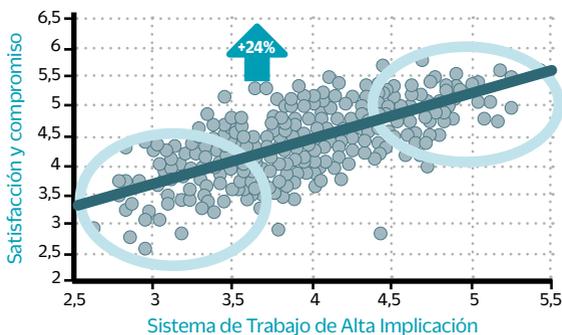
En general, se observa que la gran mayoría de empresas son sociedades anónimas y cooperativas. En cuanto a los sectores, los tres sectores principales de la Base de Datos son industria, servicios y distribución. En Gipuzkoa, el sector mayoritario es el sector industrial y principalmente se han recogido datos de las actividades relacionadas con las industrias de máquina herramienta y automoción.

**La Base de Datos acumula en total datos de 858 organizaciones y 130.700 respuestas de personas. De estas, 267 organizaciones y 36.500 respuestas pertenecen a la región de Gipuzkoa.**

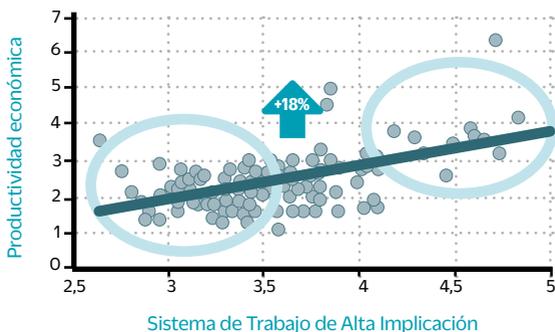
### 3.2. EVIDENCIAS ENCONTRADAS EN LA BASE DE DATOS

Los datos acumulados en la Base de Datos permiten concluir que **las organizaciones que implantan los STAI están positivamente relacionados con: (i) una mayor satisfacción y compromiso de las personas (ver gráfico superior de la Figura 7) y con (ii) un mayor rendimiento organizativo (ver gráfico inferior de la Figura 7). Esto es, los datos confirman que se produce un GANA-GANA entre el bienestar / motivación de las personas y el rendimiento organizativo.**

**Figura 7.**  
La relación entre STAI, bienestar y rendimiento organizativo



40.000  
RESPUESTAS  
DE 531  
ORGANIZACIONES  
DE DIVERSOS  
SECTORES



40.000  
RESPUESTAS  
DE 198  
ORGANIZACIONES  
INDUSTRIALES DEL  
PAÍS VASCO

Los gráficos mostrados son de análisis realizados con datos de la Base de Datos de Bateratzen.

En términos porcentuales, los datos muestran que aquellas organizaciones que implantan los Sistemas de Trabajo de Alta Implicación cuentan con un 24% más de satisfacción y compromiso y un 18% más de productividad económica (medido en términos de EBITDA/persona) respecto a los que no implantan estos sistemas de trabajo.

**Se puede concluir que aquellas organizaciones vascas que implantan los STAI cuentan con un mayor bienestar / motivación de las personas y con un mayor rendimiento económico. Este mayor bienestar / motivación y rendimiento económico puede considerarse una mayor ventaja competitiva.**

Además, estos resultados están muy en línea con otras investigaciones internacionales que demuestran que los STAI tienen un efecto significativo tanto en el rendimiento organizativo como en el bienestar de las personas. A continuación, se enumeran algunos de estos estudios.

- Un análisis de 92 empresas ubicadas en EE. UU. y Canadá, concluyó que los altos niveles de STAI conducen a la incrementar resultados financieros, bajan la tasa de rotación y mejoran la moral de los trabajadores [11].
- Un estudio realizado en 147 empresas de China, demostró que los STAI tienen una influencia directa en el rendimiento de la organización a través del clima de transferencia de conocimiento generado en estos contextos [12].
- Otro estudio de 26 PYMEs Españolas, demostró que los STAI mejoran el compromiso de las personas y contribuyen a disminuir el absentismo lo que a su vez, incrementa la productividad [13].
- Un estudio en el sector sanitario de Canada, donde se analizaron 545 unidades hospitalarias se concluyó que los STAI contribuyen de manera considerable a reducir el burnout [14].
- Un análisis de los datos de 1.119 unidades de trabajo de Reino Unido derivados de la encuesta WERS (Britain's Workplace Employment Relations Survey) concluyó que los STAI están significativamente relacionados con el rendimiento organizativo y la satisfacción de los trabajadores [15].

**Las organizaciones industriales vascas que implantan los Sistemas de Trabajo de Alta Implicación cuentan con un 24% más de satisfacción y compromiso y un 18% más de productividad económica.**

Ante las evidencias empíricas mostradas, la pregunta que surge es la siguiente: ¿Cómo se pueden implantar los STAI en nuestras organizaciones? ¿Se puede reproducir el fenómeno que produce el STAI en el bienestar de las personas y en el rendimiento en un laboratorio? Ser capaz de reproducir este fenómeno en un entorno controlado, como por ejemplo un laboratorio, implica un dominio del fenómeno objeto de estudio importante; se trata de un paso significativo en la capacidad de “reproducir” el fenómeno que se desea generar. Con el objetivo de responder a este reto, el equipo de trabajo de Bateratzen creó un laboratorio de producción denominado Kiribil. Tanto el laboratorio como los resultados se describen en el siguiente apartado.

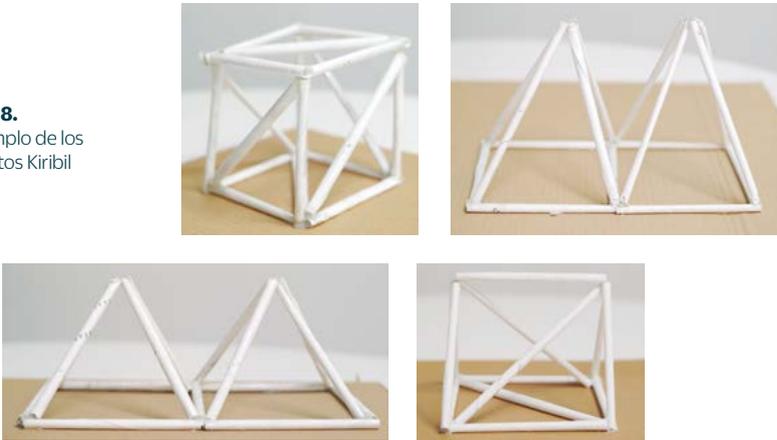
# 4

¿QUÉ NOS DICE LA  
EXPERIMENTACIÓN  
EN LABORATORIO?

El laboratorio Kiribil persigue dos objetivos. En primer lugar, ser un espacio donde poder formar a las personas interesadas (empresas y estudiantes) en lo que significa un sistema de producción STAI a diferencia de los sistemas de producción tradicionales. El laboratorio permite que las personas “vivan” la experiencia de una producción STAI y comprueben con su experiencia la mejora en rendimiento y en bienestar. En segundo lugar, ser un espacio donde poder desarrollar investigaciones a partir de la manipulación de variables en un entorno controlado y del análisis de su efecto en los resultados (bienestar y rendimiento).

El laboratorio Kiribil está concebido para representar a empresas que siguen una estrategia de producción a medida. Consta de tres secciones: (i) enrollado, (ii) corte y pintura y (iii) montaje. El equipo de trabajo implicado debe atender los pedidos del cliente y servir en el plazo requerido. Cada producto tiene un nivel de personalización que lo hace único (la Figura 8 muestra un ejemplo de los productos fabricados en Kiribil).

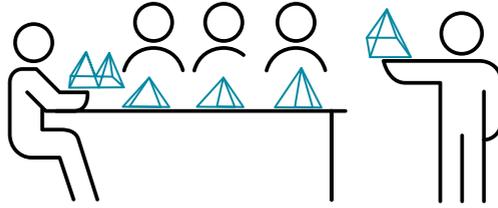
**Figura 8.**  
Un ejemplo de los  
productos Kiribil



El laboratorio simula dos tipos de producción: (i) una producción clásica donde la persona responsable asume el compromiso de coordinar a las tres secciones y atender las demandas del cliente, y (ii) un sistema de trabajo STAI donde las personas realizan una coordinación mutua de las actividades para atender al cliente. El primer sistema de producción se denominará como el “tradicional” debido a que se organiza de manera que un/a responsable se hace cargo de la atención al cliente y de la coordinación de actividades entre las tres secciones. Por otro lado, la segunda simulación se denominará simulación STAI debido a que la persona responsable se hace cargo del cliente, aunque lo hace acercando sus demandas al equipo y ofreciendo la información y autonomía para tomar decisiones a las personas trabajadoras. Es decir, el responsable es aquel que induce a las personas trabajadoras a que se coordinen mutuamente para favorecer la respuesta a su cliente.

**Figura 9.**

Representación visual de sesiones de laboratorio de Kiribil

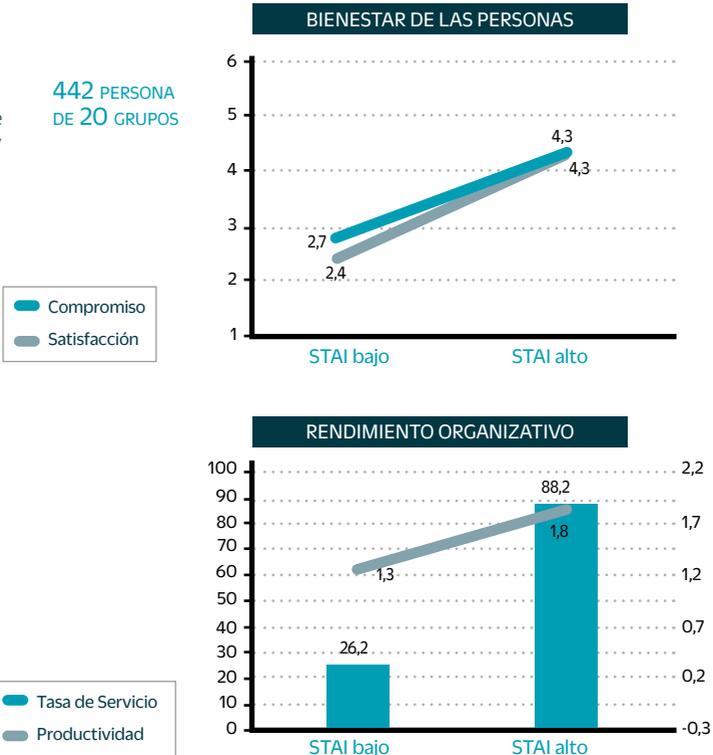


Las formaciones realizadas (con diversos grupos tanto con el alumnado como con personal de empresa) muestran que los STAI, bajo la lógica de la coordinación mutua, presentan mejores resultados de (i) bienestar y (ii) rendimiento organizativo. La Figura 10 muestra los resultados medios acumulados después de 20 sesiones de trabajo implicando a 442 personas. La mejora en bienestar y rendimiento organizativo del sistema productivo STAI es significativamente más alto que el sistema productivo tradicional.

**Figura 10.**

Diferencias de rendimiento y bienestar en dos sistemas productivos (Kiribil)

442 PERSONA  
DE 20 GRUPOS



Los resultados del laboratorio confirman las evidencias encontradas en la Base de Datos. Esto es, el sistema de trabajo STAI simulado en laboratorio también ofrece mejores resultados de bienestar laboral (medido en términos de satisfacción laboral y compromiso organizativo) y mejores resultados organizativos (especialmente en la tasa de servicio; un indicador muy sensible para la estrategia de personalización / servicio simulado en este laboratorio). Esto se debe en parte a que, en el sistema tradicional de trabajo, la persona responsable es un nodo central de comunicación e información. Cuando la demanda de los clientes comienza a ser exigente, esta persona se vuelve un "cuello de botella" limitando la capacidad de respuesta del sistema productivo, debido a que las decisiones "tienen que pasar por su cargo". Por otro lado, el sistema productivo STAI consigue una mayor capacidad de flexibilidad y respuesta del sistema productivo para atender las necesidades cambiantes del cliente debido a que las decisiones operativas del día a día las toma el colectivo implicado en el trabajo (sin pasar necesariamente por la persona responsable). En resumen, el sistema productivo STAI es más flexible, más capaz de atender las necesidades cambiantes del mercado y contribuye a que las personas se empoderen y se responsabilicen de las demandas cambiantes del cliente. Todo ello, revierte en un mayor bienestar de las personas y en un mayor rendimiento organizativo.

En conclusión, el **laboratorio Kiribil** es capaz de reproducir las evidencias empíricas acumuladas en las investigaciones de observación realizadas en el campo que estudia la gestión estratégica de personas. Esto implica un **avance considerable en la generación de conocimiento para poder "reproducir" la mejora del bienestar y mejora del rendimiento a través de los sistemas STAI en la empresa.**

5

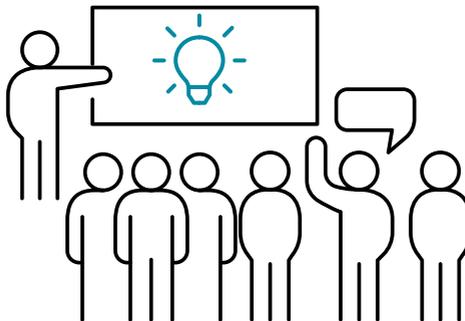
¿CUÁLES SON LAS  
CONCLUSIONES DE  
LAS INTERVENCIONES  
EN EMPRESAS?

A partir de las evidencias de la Base de Datos y a partir de la “reproducibilidad” conseguida en el laboratorio Kiribil con 20 grupos diversos de personas (estudiantes, profesionales de empresa, etc.) el siguiente reto es responder a las preguntas de: **¿Cómo se puede trasladar los sistemas de trabajo STAI a la realidad de una empresa industrial?** ¿Son igualmente efectivos los sistemas de trabajo STAI en diferentes organizaciones con estrategias productivas diferentes (p.ej. coste vs. calidad-servicio)? ¿Cuáles son las resistencias y dificultades a la hora de implantar los STAI en la industria? ¿Cómo se pueden mantener las ganancias de bienestar y rendimiento en el tiempo? Para poder responder a estas preguntas, el equipo de trabajo Bateratzen ha asesorado y acompañado a diversas empresas industriales en la implantación de los sistemas STAI realizando diferentes intervenciones en empresas.

La Figura 11 muestra una representación de un momento en el que la dirección está presentando al colectivo el panel de gestión visual informativo. Este panel ofrece a las personas **información para favorecer la coordinación mutua de actividades y toma de decisiones en el día a día**. Es el primer paso para favorecer una mayor autonomía de las personas y ganar en agilidad o capacidad de respuesta (flexibilidad organizativa). La tipología de empresa donde se han realizado implantaciones del sistema STAI es diversa: tanto en empresas de producción seriada como en empresas de producción a medida. La mayoría de las experiencias realizadas implican a empresas de un tamaño medio-pequeño (de entre 20 y 80 trabajadores) salvo en un caso que se desarrolló en una multinacional con más de 500 personas (en la planta de Euskadi). En este último caso la experiencia se realizó en una sección de 80 personas.

**Figura 11.**

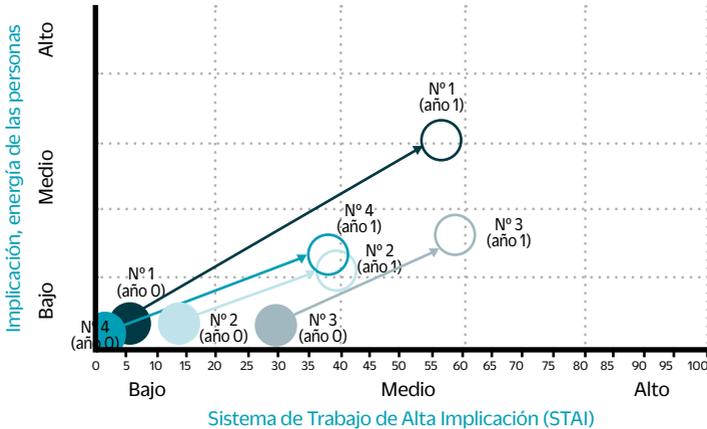
Representación de personas tomando decisiones en frente de un panel en un entorno STAI



Las experiencias de cambio ofrecen un resultado positivo el primer año de actividad en todos los casos sin excepción. Tal y como se puede observar en la Figura 12 la respuesta de colectivos implicados no es la misma en todos los casos. Sin embargo, la tendencia es a **mejorar significativamente en el bienestar / motivación de las personas** en todos los casos. Todas las direcciones implicadas en los procesos de cambio afirman **ganar en agilidad de respuesta, flexibilidad, predisposición al cambio, etc.** Todos ellos son factores que con el tiempo **revertirán positivamente en la competitividad de la organización y/o el rendimiento organizativo**. Por tanto, la conclusión que se ha obtenido de los casos de intervención es que a corto plazo se produce una mejora en la implicación de las personas y en el rendimiento organizativo.

**Figura 12.**

Evolución de la implicación de las personas un año después de la implantación del STAI



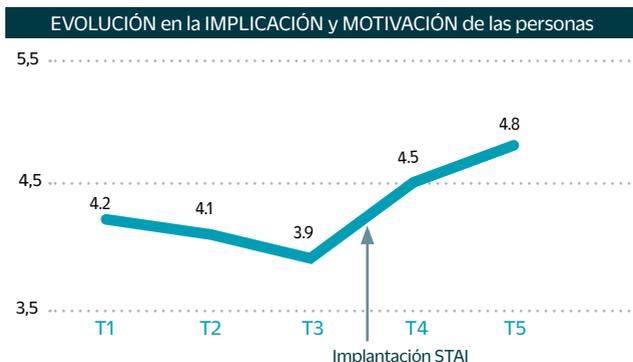
Sin embargo, un seguimiento de los casos de intervención sostenido en el tiempo ofrece una perspectiva más variada. Las empresas que han implantado los STAI, con el tiempo, muestran tres patrones de comportamiento diferentes: (i) algunas empresas mantienen el sistema STAI y sus resultados, (ii) otras empresas mantienen el sistema STAI pero después de una mejora durante varios años decaen sus resultados (sobre todo en bienestar e implicación), y (iii) finalmente las empresas que abandonan los sistemas STAI y vuelven a una organización tradicional. A continuación, se describen brevemente cada uno de ellos.

*Empresas que se sostienen en el tiempo.* Son las empresas que mantienen los sistemas STAI y mantienen el nivel de implicación y bienestar de las personas, ganando en agilidad, capacidad de respuesta (lo cual revierte en mejoras de

servicio y productividades). La Figura 13 muestra un ejemplo de evolución en el tiempo de este tipo de empresas.

**Figura 13.**

Ejemplo de la evolución del bienestar del colectivo de una empresa que mantuvo el sistema STAI y los resultados. [Datos basados en una empresa participante de la iniciativa Bateratzen]



*Empresas que mantienen los STAI pero con el tiempo empeoran en el nivel de bienestar / motivación.* Son las empresas que mantienen los sistemas STAI. Sin embargo, el sistema STAI requiere la revisión de ciertas políticas de gestión de personas en la organización. La dirección es consciente de ello y las personas esperan que este cambio en las políticas acompañe al sistema STAI pero después de años (por diversos motivos) este cambio no se produce. La Figura 14 ilustra el patrón de evolución en el tiempo de una empresa que sigue este patrón de comportamiento en el tiempo. La conclusión que se obtiene de estos casos es que la implantación de un sistema STAI suele (con el tiempo) requerir cambios en otras partes del sistema (normalmente en políticas de gestión de personas) para ganar en coherencia organizativa (en ajuste entre diferentes iniciativas organizativas). La dirección debe estar dispuesta a atender estos cambios organizativos pues de lo contrario estos desajustes organizativos pueden provocar contradicciones internas que terminan produciendo un efecto negativo en la respuesta de las personas.

**Figura 14.**

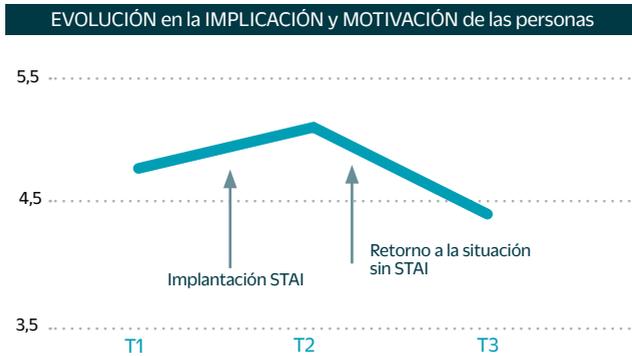
Ejemplo de la evolución del bienestar del colectivo de una empresa que mantuvo el sistema STAI pero los resultados han decaído [Datos basados en una empresa participante de la iniciativa Bateratzen]



*Empresas que abandonan los sistemas STAI.* Son las empresas que después de uno o dos años (como mucho) de estar operando bajo los principios del sistema STAI han vuelto a un sistema de producción tradicional. La implantación de los sistemas STAI conlleva un cambio en: (i) las formas de gestión / dirección de la organización y en (ii) los contenidos de trabajo de la dirección. Si las personas ejercen su autonomía, se empoderan y se hacen responsables, la dirección no puede seguir ejerciendo las mismas funciones que ejercía en el sistema de producción tradicional. Para que los STAI se mantengan en el tiempo, la dirección (y estructura de mando intermedia) debe asumir un cambio en su función y en su contenido de trabajo. En algunos casos, la estructura de mando no asume este cambio de rol y de contenido de trabajo y con el tiempo el sistema STAI implantado se va diluyendo hasta desaparecer reinstaurándose el sistema de producción tradicional. La Figura 15 ilustra el patrón de evolución en el tiempo de una empresa que sigue este patrón de comportamiento en el tiempo.

**Figura 15.**

Ejemplo de la evolución del bienestar del colectivo de una empresa que ha revertido los cambios y ha vuelto a un sistema tradicional. [Datos basados en una empresa participante de la iniciativa Bateratzen]



En resumen, las experiencias de intervención en empresas muestran que:

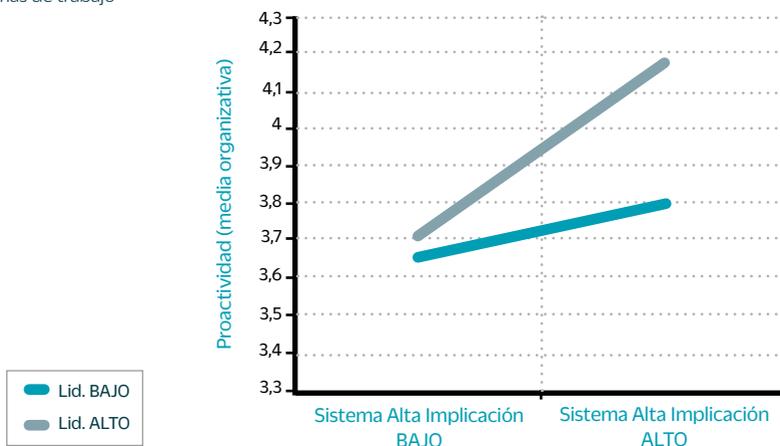
- En todos los casos, se produce un **efecto positivo en las personas a corto plazo**.
- Frecuentemente, la implantación del STAI **requiere de cambios en otras partes del sistema** (especialmente en las políticas de gestión de personas). Por ejemplo, cambios en las políticas de horas extra de trabajo, o bien cambios en políticas de retribución, o bien cambios en políticas de participación en resultados, etc.
- En todos los casos, requiere de cambios en el rol y contenido de trabajo de la dirección. Cuando no se producen estos cambios, el sistema decae en el tiempo. Por tanto, el reto es doble: por un lado implantar los sistemas STAI y por otro asumir que implica otra forma de ejercer la función de dirección. Por tanto, acompañar los STAI con un cambio de rol y contenido en la función de dirección.

Los datos acumulados en la Base de Datos corroboran esta conclusión (ver Figura 16) y confirman que la implantación de un sistema STAI produce resultados muy limitados (en este caso en la proactividad de las personas) cuando no está acompañada por un cambio en la función de dirección. “Liderazgo bajo” representa una forma tradicional de ejercer la función de dirección (basado en la desconfianza, con el supuesto de que las personas no desean trabajar y por tanto sin cambiar su función tradicional de supervisión) mientras que el “Liderazgo alto” representa una forma diferente de ejercer la función de dirección: más basado en la confianza en las personas, bajo la creencia de que las personas desean hacer bien su trabajo y desean crecer con el trabajo, y por tanto disminuyendo la función tradicional de supervisión. La Figura 16 muestra que cuando se implanta el STAI (sin que se produzca un cambio en la función y rol de la dirección) la mejora que se produce en la proactividad de las personas es muy limitada. Por el contrario, cuando el sistema STAI se acompaña de un cambio en la función tradicional de dirección el resultado (proactividad de las personas) es significativamente más alto respecto al caso anterior.

**Figura 16.**

La interacción entre la función de dirección y los sistemas de trabajo STAI

MUESTRA DE 20.646 ENCUESTAS DE 198 ORGANIZACIONES INDUSTRIALES



# 6

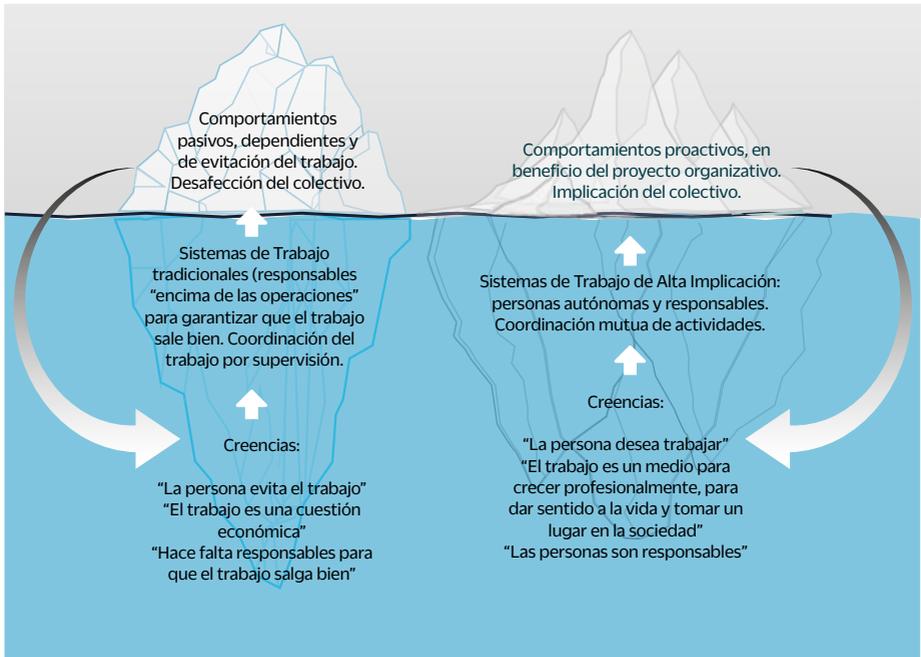
## LA CULTURA ORGANIZATIVA Y LOS STAI

Los diferentes patrones en el tiempo mostrados por las empresas permiten concluir que la parte más visible (tangible) del cambio, es el sistema STAI. Sin embargo, la implantación de un sistema STAI conlleva un cambio más profundo en la gestión de la organización. Un cambio que, si no se produce, la implantación de los STAI (y su efecto en el bienestar y rendimiento) serán más difíciles de sostener en el tiempo.

Si aplicamos la lógica del iceberg, todos los sistemas de trabajo (tanto el tradicional como el STAI) se encuentran en un punto intermedio del iceberg (ver Figura 17). Por un lado, están condicionados por las creencias y principios básicos que subyacen en la dirección de la organización (la base del iceberg) y, por otro lado, influyen o condicionan el comportamiento de las personas (la parte superior del iceberg, su parte más visible).

**Figura 17.**

Los sistemas de trabajo STAI requieren revisar las creencias subyacentes



Los icebergs de la Figura 17 representan diferentes Culturas Organizativas. El primer caso representa una organización con una cultura tradicional donde sus dinámicas internas (el tener que “estar encima” para asegurarse de que los pedidos se cumplen adecuadamente) dejan entrever creencias del tipo: *“las personas evitan el trabajo”, “el trabajo tiene un valor económico”, “hace falta un responsable para que las cosas salgan bien”*. Estas creencias subyacentes terminan materializándose en sistemas de trabajo que coordinan las actividades diarias bajo la lógica de la “supervisión directa” de una persona responsable o coordinadora. Son sistemas de trabajo donde mandos o responsables asumen la responsabilidad de las operaciones y adoptan un rol de “estar encima” del día a día, pues no saber en qué situación y cómo se encuentra un pedido es un síntoma de falta de control / responsabilidad por parte de la cadena de mando. Sin embargo, estas figuras altamente responsables en una dinámica de “estar encima” (o supervisión del trabajo) produce con el tiempo un “vacío de responsabilidad” en el colectivo como efecto colateral. La “falta” de responsabilidad del colectivo (pues ya hay una persona responsable que se responsabiliza) provoca su desafección / desmotivación (tal y como se muestra en el iceberg izquierdo de la Figura 17). A su vez, esta desafección del colectivo termina visualizándose en comportamientos poco proactivos por parte del colectivo, que vistos desde los puestos de responsabilidad supone un argumento que refuerza su necesidad de *“tener que estar encima”* y reafirma así las creencias subyacentes de que las personas *“evitarán el trabajo siempre que puedan”*. De esta forma, la cultura de la organización se reafirma a sí misma en un ciclo continuo.

Por otro lado, el iceberg de la parte derecha representa una cultura organizativa diferente que parte de unas creencias y principios diferentes. Creencias de la dirección como que *“la persona desea trabajar”, “desea crecer y desarrollarse en el trabajo”, “busca en el trabajo una identidad y un lugar en la sociedad”*. Por tanto, el trabajo no es entendido como una simple mercancía económica sino como un medio para crecer personalmente, ofreciendo un propósito en la vida y un lugar en la sociedad. Esto lleva a la organización a implantar sistemas de trabajo que se caracterizan por altos niveles de autonomía en contextos de confianza (p.ej. el sistema STAI). Estos sistemas de trabajo producen en las personas una respuesta proactiva a favor de la organización contribuyendo a incrementar el rendimiento organizativo. Estos comportamientos proactivos refuerzan las creencias de la dirección de que las personas desean implicarse y desarrollarse en el trabajo reforzando así las creencias iniciales y volviendo a cerrar el círculo (ver iceberg derecho de la Figura 17).

Los sistemas STAI requieren de estas creencias en la dirección. No se sostendrá en el tiempo si la dirección no se cuestiona las creencias y principios con las que opera en el día a día. Es decir, requiere de un cambio en la estrategia de gestión de personas: de la estrategia tradicional de “control o supervisión” basado en la creencia de que las personas evitan el trabajo, hacia otra estrategia de gestión de personas de “compromiso – confianza” basado en la creencia de que las personas

desean crecer e implicarse en el trabajo. Cuando se implantan los sistemas STAI sin este otro cambio más profundo de “mirada entre las personas” se corre el riesgo de seguir el tercer patrón de comportamiento mostrado en la Figura 15 y terminar revirtiendo los cambios producidos. En estos escenarios, se corre el riesgo de generar un desengaño en las personas y de incluso empeorar la situación de partida.

Por ello, las experiencias de cambio muestran que es importante **valorar** (en la dirección de la empresa) si se dan **las condiciones adecuadas** para implantar los sistemas STAI y si no se dan todas las condiciones no impulsar un cambio de estas características y evitar así posibles perjuicios (en las personas y en la organización) a medio plazo.

**Tabla 2.**

Escenarios previos a la implantación de los sistemas STAI

		Creencias de líderes formales (dirección, mando intermedio, etc.)	
		<b>Tipo X:</b> “la persona evita el trabajo por lo que hay que estar encima”	<b>Tipo Y:</b> “la persona desea hacer bien el trabajo y realizarse”; “el trabajo es un espacio de desarrollo y crecimiento”
Perspectiva sobre gestión de personas	Estrategia de “compromiso – confianza” en las personas	<b>Escenario 4:</b> Organizaciones que requieren un cambio de <b>creencias</b> (cultura). Si no se produce, fracasarán las iniciativas STAI.	<b>Escenario 2:</b> Tendencia natural; organizaciones con una gestión más participativa (p.ej. a través de los STAI) 
	Estrategia tradicional de “control – supervisión”	<b>Escenario 1:</b> Tendencia natural; organizaciones con una gestión tradicional.	<b>Escenario 3:</b> Organizaciones donde se dan las condiciones para el cambio; el reto es visualizar una nueva forma de entender y coordinar organización.

La matriz de la Tabla 2 propone una forma de clasificar a las organizaciones antes de comenzar a implantar iniciativas como los sistemas STAI. Se clasifican cuatro escenarios diferentes:

- **Escenario 1:** la tendencia natural es que las organizaciones que siguen una estrategia de personas de “control – supervisión” sean organizaciones que operan bajo las creencias tradicionales del tipo X: “la persona evita el trabajo por lo que es importante estar encima”, “ofreciendo dinero e incentivos se motiva a las personas”, etc. En estos casos, la organización se gestionará bajo unos principios tradicionales de gestión. No se dan las condiciones para implantar los sistemas STAI; tampoco la dirección de la organización lo estará requiriendo.
- **Escenario 2:** también es natural que una empresa que sigue una **estrategia** de personas de “**compromiso – confianza**” operen en el día a día bajo las creencias del tipo Y: “las personas son responsables; desean hacer bien su trabajo y realizarse en el mismo”, “el trabajo es un medio para que la persona crezca, se desarrolle y motive”, etc. En estos casos, la organización estará interesada en los sistemas STAI y deseará profundizar y perfeccionar en su desarrollo. Es un escenario donde se dan todas las condiciones para desarrollar los STAI (aunque seguramente la organización ya tiene un recorrido en este sentido).
- **Escenario 3:** son organizaciones gestionadas por direcciones que tienen unas creencias tendiendo al tipo Y, pero su gestión es tradicional (debido a que se desconocen otras formas de gestión más allá de la corriente tradicional). En estos casos, se están dando las condiciones propicias para implantar los sistemas STAI. La implantación será relativamente sencilla pues el mayor debate es visualizar (e implantar) una nueva forma de organización más acorde a las creencias subyacentes. La flecha de la Tabla 2 muestra la trayectoria natural de este tipo de organizaciones evolucionando hacia el escenario 2 a medida que implanta los sistemas STAI.
- **Escenario 4:** son organizaciones gestionadas bajo las creencias del tipo X y su dirección está queriendo seguir una estrategia de confianza en las personas. Son organizaciones que corren el riesgo de implantar los sistemas STAI, pero sin acompañar esta implantación con un cambio en la función de dirección / gestión de la organización. Son los casos que más probablemente pueden derivar en el patrón de comportamiento ilustrado en la Figura 15 produciendo un desengaño en las personas a medio plazo. En estos casos, no se estarán dando las condiciones necesarias para implantar un sistema STAI.



# 7

## CONCLUSIONES

La experiencia Bateratzen –incluyendo la recogida de información de forma empírica, su análisis, síntesis y reproducción en el *laboratorio*– confirma, no solo la utilidad de una herramienta como los sistemas STAI para contribuir al bienestar de las personas trabajadoras, sino que evidencia sus amplios beneficios para la empresa. Este gana-gana entre persona y empresa revierte en el rendimiento organizativo, siendo fácilmente medible y cuantificable a través de los diversos indicadores citados en este texto.

Sin embargo, los datos analizados en este proyecto a lo largo de los últimos diez años ponen de manifiesto la necesidad de un cambio más profundo, que permita desarrollar y consolidar el potencial transformador de los sistemas STAI. Un cambio de perspectiva en nuestra manera de entender las relaciones humanas en el trabajo o, dicho de otro modo, un cambio de perspectiva en nuestra manera de entender –y significar– la actividad laboral.

Una necesidad que, haciéndose eco de una creciente demanda social, cuenta ya con numerosas investigaciones a nivel global. Estudios que nos impulsan a repensar algunas de las reglas y creencias compartidas –que nos restan eficiencia organizacional– promoviendo, a su vez, estilos de liderazgo más conscientes y facilitadores. Un reto considerable, y al mismo tiempo inspirador, en interés de un beneficio compartido.

# 8

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [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/>