

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

# Enpresaren administrazioaren oinarriak

## **Egileak:**

Eva Velasco

Jon Mikel Benito del Valle

**EUSKARA ETA ELEANIZTASUNeko  
ERREKTOREORDETZAREN SARE ARGITALPENA**

Liburu honek UPV/EHUko Euskara eta Eleaniztasuneko Errektoreordetzaren  
dirulaguntza jaso du





# AURKIBIDEA

<b>1. Aurkezpena</b> .....	7
<b>2. Enpresaren kontzeptu orokorra</b> .....	8
2.1. Enpresaren definizioa .....	8
2.2. Enpresaren elementu osagarriak .....	10
2.3. Enpresaren dimentsioa .....	11
2.3.1. Enpresaren dimentsioa neurtzeko kontzeptua eta irizpideak ....	11
2.3.2. Enpresaren dimentsioan eragina duten faktoreak .....	12
2.3.3. Enpresaren dimentsio optimoa .....	12
2.4. Beste gai batzuk .....	15
2.4.1. Prozesuak, produktibitateak eta botila-lepoak .....	15
2.4.2. Eraginkortasuna 'versus' efizientzia .....	16
2.4.3. Enpresaren ingurunea .....	18
<b>3. Enpresaburua</b> .....	23
3.1. Enpresaburu kontzeptuaren esangura .....	23
3.2. Funtzio ekonomikoa: etekina .....	26
3.3. Erabaki-hartzea .....	27
3.4. Gaur egungo enpresaburuak ekonomian duen zeregina .....	29
<b>4. Antolaketa eta administrazioa</b> .....	30
4.1. Antolakundea eta antolaketa .....	30
4.2. Administrazioa .....	30
<b>5. Enpresaren antolaketa eta administrazioari buruzko teoria nagusiak</b> ...	32
5.1. Sarrera .....	32
5.2. Aitzindariak .....	32
5.3. Eskola klasikoa edo tradizionala .....	33
5.3.1. Administrazio zientifikoa .....	34
5.3.2. Antolaketaren teoria klasikoa .....	40
5.4. Jokabidera Orientatutako Teoriak .....	45
5.4.1. Giza Harremanen Eskola .....	45
5.4.2. Jokabidearen zientzia .....	47
5.4.3. Gizarte-sistemen eskola edo erabakien korrontea .....	48
5.5. Teoria neoklasikoak .....	49
5.6. Sistemen eskola eta planteamendu berriak .....	50
5.6.1. Sistemen eskola .....	50
5.6.2. Kontingentzien eskola .....	52
<b>6. Enpresaren administrazioa</b> .....	54
6.1. Sarrera .....	54
6.2. Administrazio-mailak eta administrazio-dohainak .....	54
6.3. Administrazioaileen lanaren izaera .....	55
6.3.1. Pertsona arteko zereginak .....	56
6.3.2. Informazio-zereginak .....	56
6.3.3. Erabaki-zereginak .....	56



<b>7. Planifikazioa</b> .....	57
7.1. Sarrera .....	57
7.2. Planifikazioaren elementuak .....	58
7.2.1. Ikuspegia .....	58
7.2.2. Asmoa edo eginkizuna .....	59
7.2.3. Balioak .....	60
7.2.4. Helburuak edo xedeak .....	61
7.2.5. Estrategia .....	64
7.2.6. Politikak .....	64
7.2.7. Prozedurak .....	64
7.2.8. Arauak .....	64
7.2.9. Programak .....	65
7.2.10. Aurrekontuak .....	65
7.3. Planifikazio-prozesuaren faseak .....	66
<b>8. Antolakuntza</b> .....	68
8.1. Antolaketa-egitura .....	68
8.2. Departamentalizazioa .....	69
8.3. Organigramak .....	69
8.4. Agintaritza eta erantzukizuna .....	72
8.5. Zentralizazioa eta deszentralizazioa .....	73
8.6. Koordinazio-mekanismoak .....	76
8.7. Antolamenduaren zatiak .....	78
8.7.1. Eragiketen gunea .....	79
8.7.2. Estrategia-gailurra .....	79
8.7.3. Erdi-mailako lerroa .....	80
8.7.4. Teknoegitura .....	80
8.7.5. Laguntza 'staff'a .....	81
8.8. Antolaketa-egituren tipologia .....	82
8.8.1. Kontrol-hedadura edo -mugaren arabera .....	82
8.8.2. Oinarrizko antolaketa-egituraren arabera .....	84
8.8.3. Antolaketa-eredu berriak .....	92
8.9. Antolaketa-egituraren faktore baldintzatzaileak .....	99
8.9.1. Tamaina .....	99
8.9.2. Adina .....	100
8.9.3. Sistema teknikoa .....	100
8.9.4. Ingurunea .....	100
<b>9. Zuzendaritza</b> .....	102
9.1. Sarrera .....	102
9.2. Lidergoa .....	103
9.2.1. Liderraren ezaugarrien araberako lidergoaren ikuspuntua .....	103
9.2.2. Liderraren jokabidearen ikuspuntua .....	104
9.3. Motibazioa .....	108
9.3.1. Motibazioaren inguruko teoriak .....	108
9.3.2. Motibazio-teoriak praktikan jarriz .....	111
9.4. Komunikazioa .....	117
9.5. Antolamenduaren kultura .....	120



---

<b>10. Kontrola</b> .....	122
10.1. Kontzeptua .....	122
10.2. Kontrol-prozesua .....	122
10.3. Kontrolaren eragozpenak .....	123
<b>11. Giza baliabideen azpisistema</b> .....	124
11.1. Giza baliabidea: enpresaren elementu aktiboa .....	124
11.2. Giza baliabideen kudeaketaren eboluzioa historian zehar .....	124
11.3. Giza baliabideak kudeatzeko oinarritzko prozesuak .....	126
11.3.1. Lanpostuen analisisa .....	128
11.3.2. Giza baliabideen plangintza .....	130
11.4. Giza baliabideak kudeatzeko prozesu tipikoak .....	134
11.4.1. Errendimenduaren ebaluazioa .....	134
11.4.2. Lansari-sistemak .....	136
11.4.3. Prestakuntza .....	137
<b>12. Bibliografia</b> .....	140





## 1. Aurkezpena

Gure helburua da Enpresaren Administrazioari buruzko ikasmaterial eguneratu bat eskaintzea.

Irakasgai honekin ikasleari eta interesadunari lagundu nahi diegu egungo Enpresa Administrazioaren jarduera-estiloa ulertzen eta horren aurrean bere burua kokatzen.

Ikasmaterial honetan jaso ditugu helburu hori lortzeko erabiltzen ditugun ildo eta bideak.

Egungo krisialdi ekonomikoak, mundu garatuak artega eta irrikaz bizi duenak, aukera eman beharko liguke, gizartearen eta enpresa administrazioaren ereduak berrikusteko, beste jarduera-estilo eta aukera batzuen bila, hastapeneko helburu nagusiak ere birplanteatuz.

Jakina, jorratu beharreko gaien artean Enpresa Administrazioa dago. Ikasmaterial honek Enpresaren Administrazioari eta enpresari buruzko oinarrizko kontzeptuak azaldu nahi dizkio arlo honekin lehenengo harremanak dituen ikasle edo interesdunari.

Hemen argitara eman duguna curriculum zabalaren irakasgai baterako gida baino ez da, irakurleek eta ikasleek lehenengo oinarrizko kontzeptuak barneratu eta ordenatu ditzaten eta, hala, egungo egoerak uler ditzaten. Behin ulerturik, beharbada, hobetzeko guneak aurkitu eta, zergatik ez, konponbideak edo bide berriak asmatu eta proposatu geroko ibilbide profesionaletan.

Edukietan nabarmentzen saiatu gara irakasgaiaren programaren garapena, bai eduki teorikoei bai ariketa praktikoei dagokiena. Horrela, gai hauetan hasberri denak tresna berriak bereganatzen ditu, ingurua analizatzeko, ulertzeko eta bere-berea den ondorioa ateratzeko.

Horren barruan, urteetan zehar bildutako materialak parte handia dauka, bai ezagutzen arloan (definizioak eta kontzeptu nagusiak eskema moduan azalduz) bai gaitasunen arloan (ariketa praktikoak planteatuz). Azkenik, irakurleak estekak aurkituko ditu, dokumentuan zehar nabiga dezan eta hainbat web-orriren bidez zenbait gairen inguruan sakondu dezan.



## 2. Enpresaren kontzeptu orokorra

Esan liteke administratzearen asmoa dela giza eta merkataritza-jarduera antolatu guztietan pertsona talde batek batera erreakzionatzen lortzea, xede edo helburu zehatz bat betetzeko.

Administratzeak zenbait kontzeptu ditu barnean: planifikatu, antolatu (pertsona bat edo gehiagoko taldea edo entitatea), zuzendu-kudeatu eta kontrolatu.

Horrek guztiak beharrezko ditu: giza baliabideak, baliabide tekniko, finantziario eta naturalak.

Enpresaren Administrazioan geroago agertuko diren ideia, berba eta funtzio nagusien esangura ulertzeko, hasieratik oinarritzko kontzeptu batzuk finkatzea guztiz gomendagarri iruditzen zaigu.

### 2.1. Enpresaren definizioa

Enpresa antolakunde bat da, baliabideak erabiliz behar batzuk beteko dituzten produktu/zerbitzuak ekoizten dituen.

Definizio horretan aipatzen diren bitartekoak enpresa osatzen duten elementuak (osagaiak) dira (aurrerago sakonkiago aztertuko ditugunak).

Enpresaren definizioan behar batzuk betetzea aipatu da. Enpresaren misioa bezeroen beharrak betetzea da. Enpresak eskaintzen dituen produktu/zerbitzuak bezeroen beharrak gogobetetzeko dira. Horrela gertatzen ez bada, enpresak ez du etorkizunik izango, bere produktu/zerbitzuak ez baititu inork erosiko.

Beraz, produktu/zerbitzuaren diseinua bete nahi den beharraren arabera izango da. Beraz, ezinbestekoa da beharrak aztertzea eta lehentasuna ematea.

Beharraren kontzeptua ekonomiatik dator. Beharrak zerbaiten gabezia adierazten du, eta gabezia hori betetzeko erarekin loturik dago.

#### 2.1. irudia. Maslow-ren piramidea

##### Motibazioen mailakatzeko eta leheneste-ordena

Abraham Maslow-ek gizakion motibazioak aztertu zituen, eta haren motibazio-teoria erabilienetako bat izan da lan-munduan. Teoria horrek beharrak bost mailatan sailkatzen eta lehenesten ditu (teoria hau zuzendaritzari buruzko gai sakonago aztertuko dugu).



### Maslow-ren piramidea



Iturria: Chiavenato, I. (1999: 570).

## 2.2. irudia. Ariketa

### Motibazioa

Enpresa batek produktu bat merkaturatu nahi du. Horretarako merkatu-azterketa bat egin du, jakiteko zein diren ase gabe dauden beharrak. Zu enpresako marketing-arduraduna bazina, zer behar mota asetuko zenuke, enpresaren mozkinak ahalik eta handienak izan daitezen?

Egin ezazu taldean hausnarketa, eta alderatu ateratako emaitzak eta ondorioak beste taldeetakoekin.

### Bezeroaren gogobetetzeak dituen onurak (Claver Cortés *et al.*, 1998):

Egun, enpresaren munduan oso erabilia da esaldi hau: "Bezeroa gogobetetzea lortu behar dugu". Horren atzean daude gogobetetze horretatik ateratzen diren onurak.

Onura horiek honela sailkatuko ditugu:

- **Bezeroaren leialtasuna.** Asebeterik joan den bezeroa berriro itzuliko da eroatera. Beraz, horrenbestez, enpresak lortzen du etorkizunean bezeroaren leialtasuna eskuratzea eta produktu hori edo beste produktu batzuk berriro bezeroari saltzea.

**Ondorioa:** etorkizuneko salmentak.





- **Doako zabalkundea.** Asebeteriko bezeroak beste bezerogai batzuei berri emango die. Hau da, enpresak bere produktuen irudi positiboa zabaltzea eta hedatzea lortzen du, inolako kosturik gabe.

**Ondorioa:** bezero berriak.

- **Merkatuan gora egitea.** Bezero asebateak enpresaren lehiakideak alboratu egiten ditu, eta enpresak merkatuan duen partea handitzen laguntzen du.

**Ondorioa:** merkatuko parte-hartzea zabaltzea.

Kotler-ek honela definitzen du bezeroaren asebetetzea:

Pertsona baten gogo-aldarte da, produktu batek eman dion errendimendua eta produktu horretatik espero zuena konparatu ondokoa.

## 2.2. Enpresaren elementu osagarriak

Enpresaren definizioan aipatu bezala, helburu bera lortzea xede duten elementuen multzoaz ari gara (Pérez Gorostegui, 1995).

Hortaz, enpresak honako elementu hauek ditu:

### Giza elementuak

Hauek faktore aktiboak dira. Giza elementuek beste elementu guztiak abiarazten dituzte. Giza elementuak honela sailkatzen dira:

- Kapitalaren jabeak edo bazkideak.
- Administrazioaileak edo zuzendariak.
- Langileak edo enplegatuak.



### Elementu materialak

Faktore pasiboak dira. Enpresaren ondarea osatzen dute.

### Materialak ez diren elementuak

Aurreko bi elementuen baturaren balioa handitzen duten elementuak:

- Antolakuntza: erlazioak, komunikazioa, koordinazioa...
- Helburuak: sinergiak...
- Enpresaren merkatuarekiko irudia.
- Ezagutzak, gaitasunak, enpresaren kultura, eta abar.



## 2.3. Enpresaren dimentsioa

### 2.3.1. Enpresaren dimentsioa neurtzeko kontzeptua eta irizpideak

Enpresaren dimentsioaren bitartez enpresaren magnitude esanguratsuenak islatzen dira. Magnitude/adierazle horiek honako ezaugarri hauek dituzte:

- Neurketa dimentsio anitzeko da, enpresa bera ere horrelakoa baita. Ondorioz, neurketak zehaztea zaila da. Neurketa guztiak baliokoak dira baina partzialak dira.
- Neurketak aldi baterako dira. Egiten diren unerako soilik balio dute, ingurunea aldakorra delako.
- Ez dago erabateko neurketarik, eta are gutxiago hainbat sektoreren artean konparazioa egiten bada.

Eskuarki enpresak modu honetan banatzen dira:

- Handiak.
- Txikiak eta ertainak (ETE = PYME).

Sailkapen hori egiteko irizpide asko erabil daitezke (irizpide horiek enpresaren dimentsiorako neurketa partzialak dira):

- Fakturazio kopurua (€/t).
- Ekoizpen-ahalmena (t/m).
- Aktibo finkoa.
- Langile kopurua.
- Balio erantsia.
- Etekinak.
- Mekanizazio-maila.
- Inbertsio-maila.
- I+G.
- Eta abar...

Nazioarteko konparazioetan honako hiru irizpide hauek erabiltzen dira (ikus 2.3. irudia):

- Fakturazioa.
- Langile kopurua.
- Aktiboak.

#### 2.3. irudia. Enpresaren tamaina

	Langile kopurua	Aktibo garbia (miloi)	Fakturazioa (miloi)
<b>Txikia</b>	≤ 50	< 1,8	< 3,6
<b>Ertaina</b>	50-250	1,8-9	3,6-18
<b>Handia</b>	> 250	> 9	> 18



### 2.3.2. Enpresaren dimentsioan eragina duten faktoreak

Enpresaren dimentsioa egitura-erabaki bat da, hau da, enpresaren ondorengo jarduera baldintzatzen duena (negozio-arloa, baliabideak, lekua... aldatzea).

Enpresaren dimentsioan, badira zenbait faktore egitura finkatzerakoan eragina izaten dutenak:

- 1. Faktore teknikoak:** lan-banaketa, kapitala...
- 2. Zuzendaritza-faktoreak:** antolakuntza, kontrola...
- 3. Finantza-faktoreak:** autofinantziazioa, negoziatzeko ahalmena...
- 4. Merkataritza-faktoreak:** merkatuaren tamaina...
- 5. Arrisku-faktoreak:** ingurunea...

Merkatuak mota guztietako enpresak behar ditu. Enpresa handiak eskala-ekonomiaz baliatzen dira, eta enpresa ertain eta txikiak batez ere honako alor hauetan aritzen dira:

- Modak eragin handia duen jardueretan.
- Artisautza-sektorean.
- Goi-mailako teknologian (sorkuntza dagoenean).
- Pertsonalizaturiko harremana eskatzen duten merkatuetan.

Industrializaturik dauden herrialde guztiek enpresa handiz eta ETEz osaturiko enpresa-piramidea dute. Beraz, bietakoak behar dira, eta bi enpresa moten jarduerak osagarriak dira.

### 2.3.3. Enpresaren dimentsio optimoa

Enpresaren dimentsio optimoa da enpresarako dimentsio egokiena, sektorean eraginkorren bilakatzen duena, alegia.

Enpresaren dimentsio optimoa aztertzeko, bi kontzeptu hauek bereizi behar dira:

- **Dimentsioa:** enpresaren tamaina da, eta enpresaren ekoizpen-ahalmena adierazten du.
- **Erabilitze-maila:** une oro ahalmenaren erabilera adierazten du.

Enpresari etekin maximoa ateratzeko (gizarte-erantzukizuna ahaztu gabe) behar duen ekoizpen-maila ezagutzea komeniko litzateke. Horretarako, errentagarritasun-muga (**loka-puntua** edo puntu hila) definitzen da:

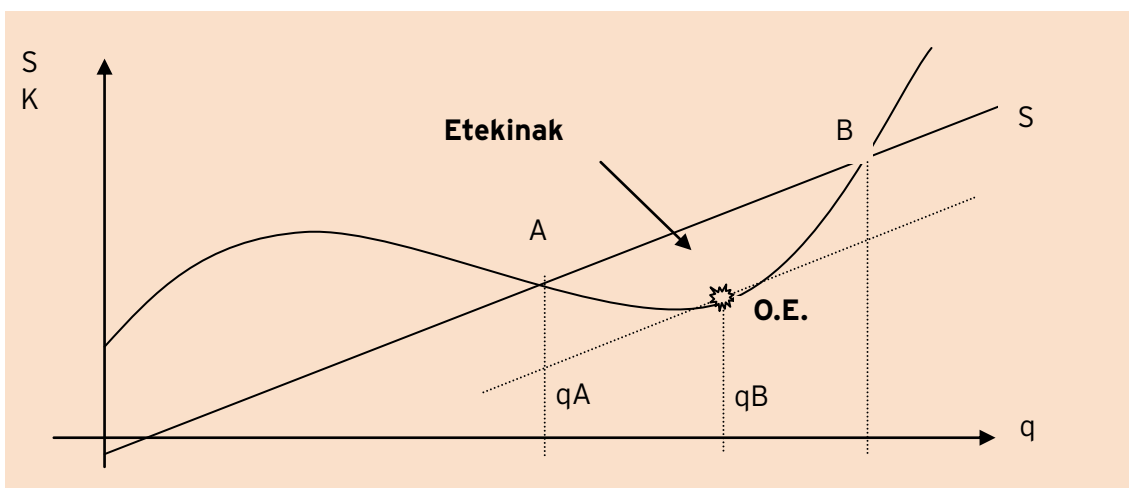
**Errentagarritasun-muga:** diru-sarrerak eta kostuak berdintzen dituen ekoizpen-maila da. Puntu horretan ez dago etekinik.



Zein da etekin maximoa lortzen duen ekoizpen-maila? Horri erantzutea oso zaila da. Etekin maximoaren kalkulua honako bi kontzeptu hauetan oinarritzen da:

### Optimo ekonomikoa

Etekinak maximizatzen dituen ekoizpen- eta salmenta-maila da (QE).

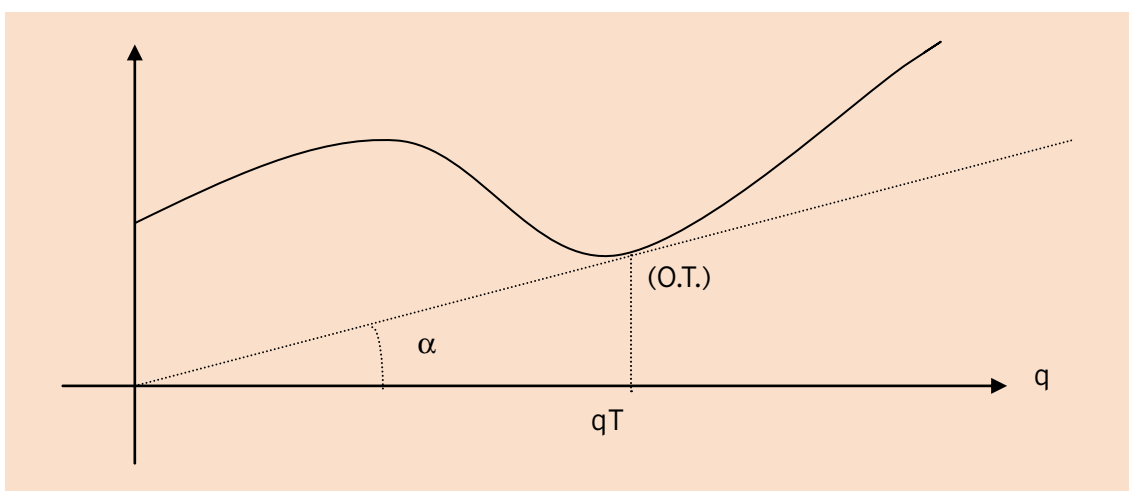


Enpresak A eta B puntuen artean kokatu behar du bere dimentsioa. OE puntuan etekina maximoa da.

$$\text{Etekin} = \text{diru-sarrera} - \text{kostua}$$

### Optimo teknikoa

Optimo teknikoa kostuak minimizatzen dituen ekoizpen-maila da (QT).



Guztizko kostua = batez besteko kostua  $\times$  q

$$KG = KB \times q \Rightarrow KB = KG / q = \text{Tg } \alpha$$

$$\text{Tg } \alpha \text{ minimoa} \Rightarrow qT$$



Dimentsio optimoaren baldintza honako hau da:

$$q_E = q_T$$

Hau da, enpresak ekoizpen-maila jakin horretan kostu minimoen bitartez etekin maximoak lortzen ditu.

### Dimentsioa eta kostuaren egitura

Enpresa-tamaina bakoitzak kostu-egitura jakin bat du.

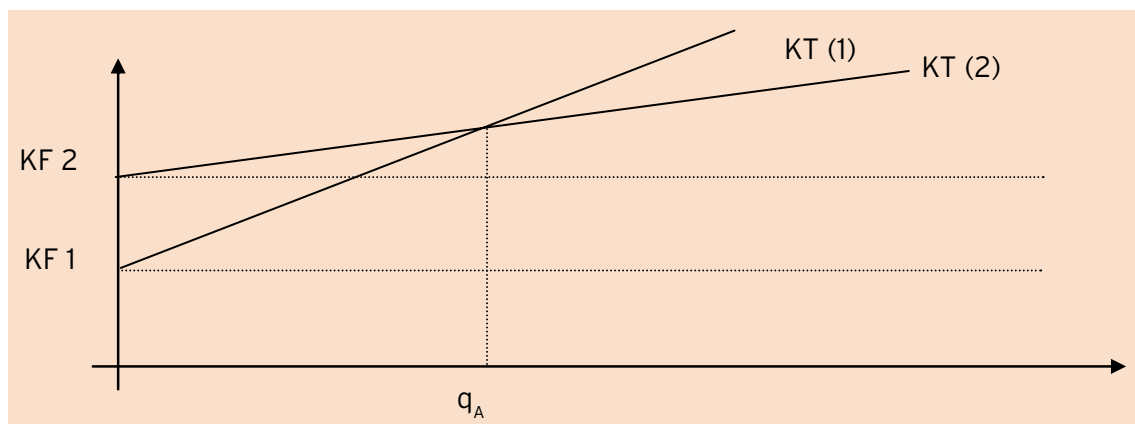
#### 2.4. irudia. Enpresaren tamaina eta kostu-egiturak

	Kostu finkoak	Kostu aldakorrak
<b>Enpresa handia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biltegitratze-kostu handiak.</li> <li>• Ekoizpen-kostu handia.</li> <li>• Mugiezin handiak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostu baxuak (kontratazio kopuru txikiak).</li> </ul>
<b>Enpresa txikia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baxuak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altuak (azpikontratazio kopuru handiak).</li> </ul>

Enpresa handietan banakako kostua eskala-ekonomiaren araberakoa da. Bestalde, jarduera ezaren kostua enpresa handietan altua da (ekoizten duenaren eta ekoizte dezakeenaren arteko aldea).

Bi kostu mota horiek honela irudika daitezke:

	Kostu finkoak	Kostu aldakorrak	Erlazioa
<b>Enpresa txikia (1)</b>	KF (1)	KA (1)	KA (2) < KA (1)
<b>Enpresa handia (2)</b>	KF (2)	KA (2)	KF (2) > KF (1)



$q_A$  puntuan:  $KG 1 = KG 2$

Beraz,  $q < q_A \rightarrow$  Enpresa txikiak abantaila dauka

$q > q_A \rightarrow$  Enpresa handiak abantaila dauka



## 2.5. irudia. Ariketa

### Enpresaren dimentsio optimoa

Kulunka E.M.(S.L.)k erabaki behar du produktu bat merkaturatzeko dimentsio egokiena zein den. Bi aukera ditu aztergai:

1. Enpresa bat sortu, 300.000 unitate ekoizteko gai dena. Horrek ekarriko lituzke 375 €-ko koste aldakorra, unitateko, eta 36 M€-ko koste finkoa.
2. Enpresa 450.000 unitaterako sortu. Kasu horretan, unitateko koste aldakorra 300 € litzateke, eta koste finkoa, 49,5 M€.

Merkatuaren eskariaren estimazioa 300.000 unitate ingurukoa dela jakinik, bigarren aukeraren alde eginez gero:

1. Zehaztu ezazu zein izango litzatekeen dimentsioaren mozkin-onura.
2. Adierazi gaitasun antzuagatik izango luketen galera (jarduera ezaren kostua).
3. Kalkulatu emaitza osoa.
4. Egin grafikoa.

## 2.4. Beste gai batzuk

Atal honetan zenbait gai bildu ditugu, nahiz eta jatorri guztiz desberdinekoak izan, aurtengo irakasgaiarako lagungarri izango direlakoan.

Batzuk beste irakasgaietan agertu edo agertuko balira ere, merezi du hemen azaleratzea arloa, oro har, ulertzeko. Besteak, gaur egun eta etorkizunean, administraziorako erreferente izan daitezke.

### 2.4.1. Prozesuak, produktibitateak eta botila-lepoak

Enpresa batean ondasun edo zerbitzu zehatz bat bezeroari emateko, prozesu bati jarraitu behar zaio, enpresa barruko antolaketaren arabera. Hau da, jarduera-sekuentzia (azpiprozesuak) bat gauzatzen da produktua amaiturik egon arte. Prozesu horrek, planifikatuta, denbora tarte bat behar du.

**Produktibitatea zera da:** enpresak, denbora-unitateko, ekoitz dezakeen produktu/zerbitzu kopurua.

Produktibitatea azpiprozesu geldoenak markatzen du. Azpiprozesu horri "prozesu osoaren botila-lepo" deitzen zaio. Fabrikazio-erritmoa markatzen duen produktibitate txikieneko prozesua da.

Oso garrantzitsu da enpresaren botila-lepoa ezagutzea, hartaz erabakiak hartu ahal izateko.





Ondasun eta produktuen arabera, enpresa beraren barruan, botila-lepoari dagokion prozesua aldatu egiten da.

Enpresa guztietan dagoen kontzeptua denez, hura erabiltzen jakin egin behar da. Horretarako, ezaugarri hauek izan ditzan ahalegindu beharra dago:

- Unean-unean ezaguna izatea.
- Maneiagarri eta guretzat kontrolagarri izatea.
- Enpresa barrukoa izatea.

## 2.6. irudia. Ariketa

### Lantegia

Enpresa batek ondasuna ekoizteko prozesu hauek erabiltzen ditu:

- T:** Torneatzeko makina. Ale bakoitzeko erabilitako denbora = 2 minutu. Bi makina daude.
- F:** Fresatzeko makina. Ale bakoitzeko erabilitako denbora = 1,5 minutu. Bi makina daude.
- Z:** Zulatzeko makina. Ale bakoitzeko erabilitako denbora = 1 minutu. Makina bat dago.

Zein da sistema osoa mugatzen duen prozesua eta zein da haren produktibitatea?:

- a) Zulatzeko makina - ..... ale/ordu.
- b) Torneatzekoa/Zulatzekoa - ..... ale/ordu.
- c) Torneatzekoa - ..... ale/ordu.

### 2.4.2. Eraginkortasuna 'versus' efizientzia

Enpresa barruan, eta gero eta gehiago kaleko hizkeran ere, hauek bezalako esaldiak entzuten ditugu: "Enplegatu hori bai efiziente den!" edo "Zu oso tipo eraginkorra zara", gehienetan berbek barruan dakarten esangurari erreparatu gabe.

Herri askotan berba horien esanguraz asko eztabaidatu bada ere, egun nahiko onartutzat eman daitezke segituan azalduko ditugun antolakunde barrurako erabilerak.

#### Efizientzia

Berba honek ahaleginen eta emaitzen arteko erlazioari erreferentzia egiten dio.

Ahalegin-maila batekin emaitza hobeak lortzen badituzu, orduan, efizientzia handitu egin duzu. Edo emaitza berdina lortzerik baduzu ahalegin gutxiago egina, orduan ere efizientzia goratu duzu.



Efizientzia da lan edo jarduera bat kostu txikienean eta denbora-tarte laburrenean egitea, baliabide gehiegi (ekonomiko-materialak, antolakuntzazkoak eta pertsonalezkoak) erabili gabe.

Horrek ez du esan nahi egiten den horretan kalitatea gutxietsi behar denik.

Eskuarki ikuspegi ekonomikotik begiratzen da, eta "emaitzarik onenak baliabide gutxienekin" lotzen ditu kontzeptu honek.

## Eraginkortasuna

Berba honek xedeen eta emaitzen arteko erlazioari erreferentzia egiten dio.

Eraginkor izateko, lan edo jarduera bat egitean jarduerak eta lanak lehenetsi behar dira antolakuntza-helburuen aurretik, bilatzen ari den helburua lortzeko baleko direla ziurtatuz.

Bietatik zein da hobea? Ohiko galdera izaten da. Nola erantzun horri?

Erantzun orokor bat ematen saiatuko gara, antolakundearen ikuspegitik.



Antolakunde batean "ez da aski" efiziente izatea. Egungo antolakundeek zerbait gehiago bilatzen dute: eraginkortasuna.

Eraginkortasuna eta efizientzia erlazionaturik badaude ere, eraginkortasun eza ezin orekatu daiteke efizientzia goratuz, hura oso handi izanda ere. Pentsatu behar da ez duela ezertarako balio antolakundeari inolako balio erantsirik ematen ez dion lan bat oso era efizientean egiteak.

Bestela esanda, beti galdetu egin behar diogu geure buruari ea egiten ari garenak antolakundeari ezertarako balio dion.

Antolakundearen logikatik, lehenik helburua edo xedea finkatu behar da, eta gero, hori lortzeko ibilbidean, etengako hobekuntza barruan efizientzia bilatuko genuke.

Ez da nahiko izaten "lana ongi egitea"; "lan zuzena" egin behar da. Enpresetan, epe luzera gehiago lortzen da eraginkortasunaren bidez efizientziari bidez baino. Efizientziaz baino ez bagara arduratzen, bezeroari interesatzen ez zaion produktua egiten efizienteenak izan gaitezke, hots, inori interesatzen ez zaion ondasun bat egiten.

Pertsona bati eraginkortasuna eta efizientzia eska dakizkioke, baina, efizientzia garrantzitsua bada ere, eraginkortasuna ezinbestekoa izaten da.



## 2.7. irudia. Ariketa

### Eraginkortasuna 'versus' efizientzia

#### Autobus-bidaia

Autobus-gidari batek, 10 urteko esperientzia duenak, Berriztik Donostiarako bidaia egiten du 1 ordu eta 20 minutuan.

Beti ordu-orduan ibiltzen da, eta badaki lan egiten duen enpresarako bidaiarien segurtasuna eta denbora ezinbesteko baldintzak direla, eta horrekin ez dagoela jolasterik.

Baina, goiz batean, txarto eta nekatuta esnatu, eta berandu iristen da lanera. Ibilbide bera egin behar du, baina 30 minutu berandu abiatzen da autobusa.

Urte askoko esperientziaren ondorioz, ibilbidea azkarrago egiteko zenbait aukera ezagutzen ditu. Hori dela eta, bidea aldatzea eta askoz arinago gidatzea erabakitzen du, galdutako denbora berreskuratzeko asmoz.

Azkenean, garaiz heltzea lortzen du, eta autobusa Donostiara heltzen da 5 minutuko atzerapenarekin soilik.

**Galdera: gidaria eraginkor ala efiziente izan da?**

### 2.4.3. Enpresaren ingurunea

Gero aztertuko dugun bezala, sistemen eskolaren arabera enpresa sistema irekia da, irekia eta ingurunearekin etengabeko interakzioa duena (Pérez Gorostegui, 1995).

Horrela, ingurunea maila altuagoko sistema da (sistema sozioekonomikoa), "enpresa"-sistema bera inguratzen duena.

Ingurunera egokitzeko enpresak duen gaitasunak beraren iraupena eta geroa mugatuko ditu.

Horregatik, enpresaren administrazioak "kanpoan" gertatzen denaz arduratzen diren jarduerak egin behar ditu, horrela lor baitezake kanpoaldeko gertakariei barnealdetik erantzunak ematea.

Enpresaren jardueraren arrakasta izango da enpresak ingurunera egokitzeko egiten duen prozesuaren arabera. Enpresak antena-efektua egin behar du. Kontuan izan behar da aldaketak betidanik izan direla, baina gaur egungo aldaketak askoz azkarrago gertatzen dira.

Enpresak ingurunearekin duen interakzioa etengabekoa eta aktiboa da.





### 2.8. irudia. Enpresak inguruarekin dituen harremanak

<b>Enpresa kanpoaldetik</b>	<b>Hartu</b> Energia, baliabideak, finantziarioa, lehengaiak, eskulana...
	<b>Eman</b> Ondasunak, zerbitzuak, dibidendua...

Hori dela eta, enpresak zehatz-mehatz ezagutu behar ditu ingurunearen ezaugarriak eta bilakaera. Modu horretan definitu ahal izango dira zein diren enpresaren jardueran eragina duten faktoreak.

Esan bezala, ingurunea da enpresaren mugatik kanpo dagoen dena. Enpresaren ingurunea bi zatitan bana daiteke: **ingurune orokorra eta espezifikoak**.

Ingurune orokorra da gizarte batean dauden enpresa guztiei eragiten diena. Aldiz, ingurune espezifikoak da enpresa zehatz batzuei zuzenean eragiten diena eta enpresen helburuekin harremana duena.

Askotan, bi ingurune horien arteko aldea ez da argia eta bi inguruneak enpresarekin eta gizartearekin batera garatzen dira.

Hauek dira ingurune orokorraren elementu nagusiak eta haiek bereizteko erarik erabilienak (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991; Heras, 2004):

### 2.9. irudia. Ingurune orokorraren elementuak

<b>Elementu ekonomikoak</b>	Ekonomiaren ziklo ekonomikoa (atzeraldia, hazkunde-hedapena...)
Behin-behinekoak edo aldakorak	Prezioen bilakaera Politika ekonomikoa
Behin betikoak edo iraunkorak	Bitartekoen banaketaren egoera (zentralismoa, lehiakortasuna, industrializazio-maila...)
<b>Elementu politiko-legezkoak</b>	Merkataritza-zuzenbidea Enpresaren eta langileen arteko harremanak Kutsadura neurrizkoa
<b>Elementu soziokulturalak</b>	Gizarte-egitura Kontsumo motak Eskulanaren kualifikazioa Balioak Hezkuntza-maila
<b>Elementu teknologikoak</b>	Teknologia berriak

Aldiz, gauza bera dira ingurune espezifikoak edo enpresaren industria-sektorea. Enpresentzat ezinbestekoa da ingurune hori ondo ezagutzea, beraren eragina jasaten du eta.



Ezagutza horrek honako hauek izan behar ditu kontuan: alde batetik, ingurunearen ezaugarriak eta, bestaldetik, indar lehiakorrak.

Ingurunearen ezaugarriak aldagai hauen arabera aztertzen dira:

2.10. irudia. Ingurunearen ezaugarriak	
Aldagaia	Ingurune mota
<b>Konplexutasuna</b>	<b>A.</b> Arrunta: enpresa gutxi eta homogeneoak. <b>B.</b> Konplexua: enpresa asko eta heterogeneoak.
<b>Dinamismoa</b>	<b>A.</b> Estatikoa: aldaketa motelak, aurreikus daitezkeenak. <b>B.</b> Dinamikoa: aurreikus ezin daitezkeen aldaketa azkarrak.
<b>Ziurgabetasun eza</b>	<b>A.</b> Baxua: informazio-maila altua eta argia, batez ere enpresan eragina izango duena. <b>B.</b> Altua: informazio-maila baxua.

Inguruneen ezaugarrien sailkapen horren ondorioz, ingurune motak definitzen dira:

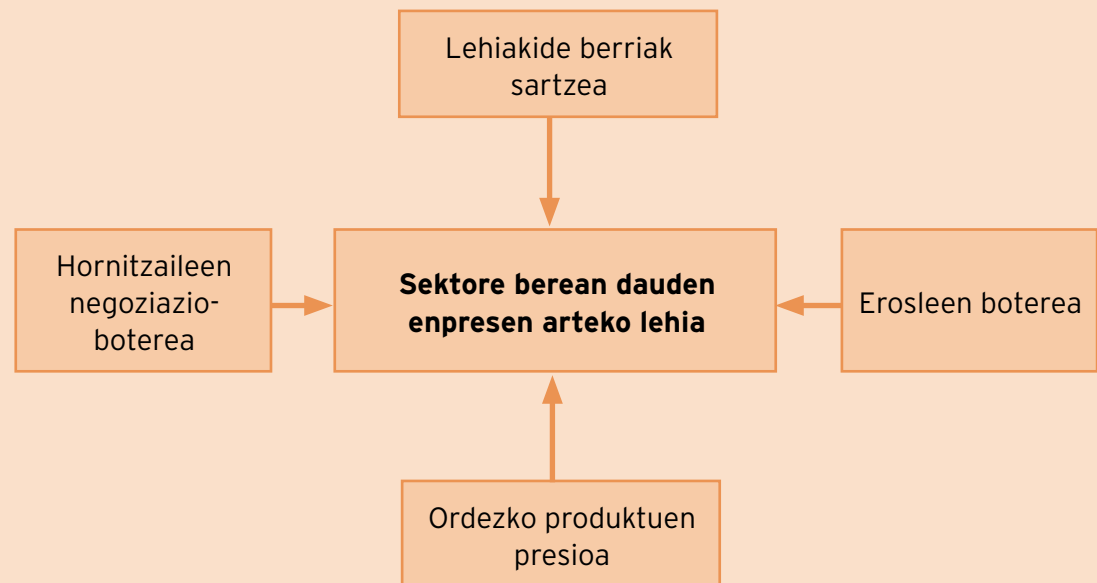
2.11. irudia. Ingurune motak	
<b>Ingurune orekatua</b>	Arrunta - Estatikoa - Ziurgabetasun baxua <b>A - A - A</b>
<b>Tarteko ingurunea</b>	Arrunta - Dinamikoa - Ziurgabetasuna <b>A - B - A/B</b> Konplexua - Estatikoa - Ziurgabetasuna <b>B - A - A/B</b>
<b>Ingurune korapilatsua</b>	Konplexua - Dinamikoa - Ziurgabetasun altua <b>B - B - B</b>

Bestalde, lehiakortasun-indarrak identifikatzeko sektorera mugatzea komeni da. Hau da, enpresa baten industria-sektorea da enpresak produzitzen dituen ondasun edo zerbitzuak ordeztu edo imita ditzaketen enpresen multzoa.

Lehiakortasun-indarrek enpresaren jokaera baldintzatzen dute. Industria-sektore bateko lehiakortasuna areagotzen duten indarrak honako hauek dira (Porter, 1980) (ikus 2.12. irudia).



## 2.12. irudia. Sektorearen lehia-oreka alda dezaketen indarrak



Iturria: Porter, M. (1980: 82).

Testuinguru honetan, **AMIA (Ahuleziak eta Mehatxuak, Indarrak eta Aukerak)** izeneko analisia erabiltzen da, enpresa batek merkatuan duen lehia-egoera ikertzeko.

Ahuleziak eta indarrak enpresa barrukoak dira, eta mehatxuak eta aukerak enpresa kanpokoak.

Analisiak lau urrats ditu:

- **Ingurunearen analisia** egin ("Porter-en 5 indarren eredua" praktikan jartzeko).
- **Barruko analisia** egin.
- **AMIA matrizea** eratu.
- **Erabili beharreko estrategia aukeratu.**

Barruko analisia egiterakoan, **enpresak indarrak eta ahuleziak** identifika ditzake jarraian agertzen diren galderei erantzunez.

- Indarrak:
  - Zein dira enpresaren abantailak?
  - Zer da enpresak beste edozeinek baino hobeto egiten duena?
  - Merkatuarentzat zein da gure indarra?
  - Zein dira salmenta bat egitea errazten duten elementuak?



- Ahuleziak:
  - Zer hobetu daiteke?
  - Zer saihestu behar da?
  - Merkatuarentzat zein dira gure ahuleziak?
  - Zein dira salmentak egiteko aukera murrizten duten elementuak?

Gero, AMIA matrizea eraiki daiteke:

2.13. irudia. AMIA matrizea		
	Indarrak	Ahuleziak
Barruko analisia	Gaitasun desberdinak	Baliabide- eta gaitasun-urritasuna
	Abantaila naturalak	Mugitzeko erresistentzia
	Baliabide hobeak	Pertsonalaren motibazio-arazoak
	Aukerak	Mehatxuak
Kanpoko analisia	Teknologia berriak	Arrisku handiak
	Lehiakideen ahuleziak	Ingurunearen aldaketak
	Posizio estrategikoa	

AMIA matrizearen datuen aurrean, enpresak nora jo erabaki dezake, aldez aurretik jakinda zer oztopo eta abantaila aurkituko dituen ibilbide berri horretan. Ibilbide berriari **estrategia** deritzo (planifikazioaren gaian aztergai izango da).





## 3. Enpresaburua

### 3.1. Enpresaburu kontzeptuaren esangura

Enpresaburua argi dago enpresari lotua dagoen pertsona bat dela. Baina, horretaz gain, enpresaburuaren definizioa ematea ez da hain erraza. Egile askok definitu dute, eta definizio batetik bestera alde handia dago. Hori ulertzeko enpresaren historia aztertu behar dugu. Enpresak mendeetan zehar aldaketa asko izan ditu, eta, jakina, enpresaburuak ere bai. Horren ondorioz, enpresaburuaren hainbat kontzeptu ikas daitezke (Aguirre Sádaba, 1992).



Enpresaburuaren bilakaera hori ikusteko, enpresaren mendeetako bilakaera landuko dugu (Aguirre Sádaba, 1992; Suárez Suárez, 1996; Fernández Blanco, 1991):

Erdi Aroan enpresak lantegi txikiak ziren. Bertan artisauek lan egiten zuten, eta maisua (enpresaburua) lantegiaren jabea zen, produkzioa zuzentzen zuena. Enpresaburuak berak, jabe bakarra zen aldetik, erabakitzen zuen zer arrisku har zitzakeen enpresak, eta berak ere produkzioaren kontrol osoa zuen.

Denboraren poderioz, enpresak handitu egin ziren, eta jabea ez zen bakarra: enpresaburu multzo bat zen enpresako bazkide. Horrela, bazkide guztiek ezin zuten kontrolatu enpresa osoa; beraz, haietako batek zuzendaritza hartzen zuen. Horrela banatuz joan ziren jabetza eta zuzendaritza. Hartara, bazkide guztiak ez ziren zuzendari.

Bi horien arteko ezberdintasun argiago geratu zen sozietate anonimoaren sorrerarekin. Bertan, alde batetik, enpresaren jabe edo bazkideak zeuden, eta, beste alde batetik, zuzendariak. Horrela, gaur egungo sozietate anonimoetan, zuzendaritzako kideak horretan trebatuak diren pertsonak dira, eta ez daukate kontzeptualki zerikusirik enpresaren jabearekin. Kasu horretan, zuzendariak beren kabuz erabakiak har ditzakete enpresaren jabeen oniritzirik gabe, betiere enpresaren onerako.

Aurretik esan dugun bezala, enpresaburu kontzeptua era askotara definitu da. Dena dela, Erdi Aroko maisu edo enpresaburuari gagozkiolarik, horrek hiru funtzio garrantzitsu bete behar zituen:

- Kapitala ezartzea.
- Enpresaren zuzendari izatea.
- Arrisku ekonomikoak hartzea.



Hiru funtzio edo ezaugarri horien arabera zenbait definizio sortu dira:

### Enpresaburu kapitalista

Egile askoren arabera, enpresaburuak zeukan funtzio bakarra kapitala jartzea zen, eta produkzioa bukatu eta gero etekina jasotzen zuen. Beste edozein funtzio bigarren mailakotzat jotzen zen.

Hala ere, gaur egun ikuspegi hori ezinezkoa da: sozietate anonimo batean akziodun asko daude, eta akzioak dituen pertsona oro ez da enpresaburu.



### Arriskua hartzen duen enpresaburua

Aurreko definiziotik hurbil dagoen beste definizio bat da enpresaburua arriskuak hartzen dituen pertsona dela. Kasu horretan, enpresaburuak kapitala jartzen du irabaziak zein izango diren jakin gabe. Diru horrekin produktuak sortzeko lehengaiak erosten dira, eta enpresako langileei ordaintzen zaie. Baina enpresaburuak ez ditu finkatuta bere irabaziak.

Kasu horretan ere, aurrekoan bezala, definizio honek ez digu balio arrazoi berberetatik: sozietate anonimo batean, akziodun guztiek kapitala jarri arren, ez dakitelako zein den haien irabazia.

### Enpresaburu zuzendaria

XIX. mendearen hasieran sortu zen enpresaburuaren ikuspegi hau. Baina mende horren amaieran eta XX. mendearen hasieran garatu da. Ikuspegi honen arabera, enpresaburuak bi funtzio dauzka: bezeroen eskaera aurreikusitu behar du, eta aurreikuspen horien arabera antolatu enpresaren atalak.

Hala ere, gaur egun, enpresaburu zuzendariaren funtzio hau pertsona talde baten esku dago. Talde horretakoei, hala ere, ez diegu enpresaburu deitzen, orain kudeatzaileak, exekutiboak... dira.



### Enpresaburu berriztatzailea

Beste egile batzuen arabera enpresaburuaren eginkizuna zera da: ekintza ekonomikoetan berrikuntzak egitea eta produktu berriak sortzea, merkatuan harrera ona izango dutenak. Funtzio hauek izan daitezke: merkatuan ondare berri bat sartzea, produkzio era berri bat sortzea, merkatu berria irekitzea...

Kasu honek ezberdintasun handi bat du aurreko kasu guztiekin: haietan enpresaburua kapitala jartzen duen pertsona da; oraingo honetan, ez, enpresaburua berriztatzailea baita.



## Enpresaburu exekutiboa

Aurreko ikuspegi guztiak azaldu ondoren, berriro esan behar dugu enpresaburuaren definizioa lortzea ez dela erraza. Lehenez gainera, bada beste ikuspegi bat, aurrekoak nolabait batzen dituen. Berez, enpresaren merkatua finkatua dagoenean, enpresak sortutako produkzioa merkatuak eskatutakoarekin bat datorrela egiaztatu behar du enpresaburuak. Aldiz, enpresaren merkatua ez dagoenean finkatua edo alda dezakegunean, enpresaburuaren funtzioa aldatu egiten da. Kasu horretan, enpresaburuak merkatu horrek dituen arazoak konpondu behar ditu enpresaren produkzioa egokituz.

Horrela, produktu bat sortzeko beharrezkoak diren lehengai eta sarrera guztiak lortu behar ditu, produktu hori egokiro merkaturatzeko.

Beraz, Leibestein-en arabera, enpresaburuak ezaugarri hauek izan behar ditu:

- Merkatu bat baino gehiago lotzea.
- Merkatuek izan ditzaketen arazoak konpontzea.
- Enpresak egitea eta sortzea.

Aurreko ideia guztiak ordenan eta elkarren ondoan ipiniko ditugu, hobeto ulertzeko.

Enpresaburuaren kontzeptua hiru teorietan oinarritu da (Bueno Campos, 1996; Pérez Gorostegui, 1995; Aguirre Sádaba, 1992; Suárez Suárez, 1996; Fernández Blanco, 1991):

### 1. Arrisku-enpresaburuaren teoria

Buruera klasikoa da. Enpresaburua ekoizpen-baliabideen eta kapitalaren jabea da, eta haiek kudeatzen ditu. Enpresaburuaren arriskua datza bere estimazioen ondorioz gerta litezkeen galera edo irabazietan.



Arrisku hau hiru aldetan ikus daiteke:

- Arrisku teknikoa: planeaturikoei eta ekoitzirikoei buruz egindako aurreikuspenek huts eginez gero agertzen da.
- Arrisku ekonomikoa: ekoizpen-kostuari edo salmentakoari buruz egindako aurreikuspenetan huts egitean azaltzen da.
- Arrisku ekonomiko-finantziarioa: salmenta kopuruari edo kobratu gabekoei buruz egindako aurreikuspenetan huts egitean azaltzen da.

### 2. Profesional enpresaburuaren teoria

Ekoizpenerako enpresa modernoa handiagoa da; beharrezko dira kapital handiagoa eta, erabakiak hartzeko, ezagutza zabalagoa. Hori dela eta, enpresaburu profesionala agertzen da, eta kapitalaren jabetza eta enpresaren zuzendaritza banatzen dira. Enpresaburuak lanbide-arriskuari aurre egiten dio (lanpostuaren galera).



Enpresa-helburuak banatzen dira:

- Kapitalarena: uneko eta etorkizuneko etekinak.
- Enpresaburuarena: iraunkortasuna, sariztatzea, prestigioa...

### 3. Galbraith-en teknoegitura

Teknokratak, teknikariak eta espezialistak enpresaren zuzendaritzetan daude. Beraz, gaur egungo enpresetan zerak izango ditugu:

- Akziodunak edo jabeak; bi motatako izango dira:
  - Iraunkorrak, enpresarekin erabat identifikatuak eta administrazio kontseiluaren oso gertukoak.
  - Aldi baterakoak edo inbertitzaileak.
- Teknoegitura: enpresaren garapenaren eta erabakien ardura.
- Interes-taldeak: langileak, enplegatuak, bezeroak, hornitzaileak...

Hortaz, enpresaburuaren gaurko definizioa zera izan liteke: "Helburuak lortzeko erabakiak hartzen dituen pertsona/organoa".

## 3.2. Funtzio ekonomikoa: etekina

Betidanik auzi eta eztabaidagai izan dira etekinak, eta, batez ere, nola banatu behar diren.

Batzuek esango lukete etekina enpresako bazkideen artean banatu behar dela. Beste batzuek, berriz, etekinik baldin badago langileei esker dela esango dute, eta, beraz, langileen artean banatu behar dela.

Eta, azkenik, Ogasun publikoek, inguruko gizartearen ordezkari, etekinetan, gastuetan bezala, parte hartu behar dute.



Aurreko kolektibo horiek guztiek lan egin badute etekin ateratzeko, beraz, denek izan beharko lukete parte, etekinik dagoenean.

Hala, etekinak honela banatu beharko lirateke:

- **Langileak:** langileak egindako ekarpenaren arabera ordainsaria jaso behar du. Egun, zaila da bakoitzaren ekarpenaren arabera hori neurtzea; askotan langileak ez du jasotzen merezi duen bezainbeste, eta beste batzuetan, berriz, merezi duen baino gehiago jasotzen du. Horrek guztiak, besteak beste, motibazio falta areagotzen du.
- **Bazkideak:** enpresan dirua jartzen duenak ere etekinetan parte hartu behar du.



- **Ogasun publikoa:** eskaintzen duen azpiegituragatik ere etekinetan parte izango du, eta etekin hori ahalik eta modu egokienean gizarteratu behar du.

### 3.3. Erabaki-hartzea

Zuzendaritzaren zeregin garrantzitsuenetako bat erabakiak hartzea da (Pérez Gorostegui, 1995). Erabakiak hartzen dira, helburuak finkatzean, horiek lortzeko baliabideak zehaztean, enpresa antolatzean, lidergo-estiloa edo motibazio-sistema hautatzean, helburuak eta emaitza errealak bateratzen saiatzean, eta abarretan.



Honako hauek dira erabakitze-prozesuan egin behar diren zazpi pausoak:

1. **Lortu beharreko helburua edo helburuak finkatu**, horiek izango baitira enpresaren erabakia bideratuko dutenak.
2. **Uneko eta iraganeko gertaerei buruzko informazioa lortu** (zenbat eta informazio gehiago lortu, orduan eta ziurgabetasun txikiagoa izango dugu), eta enpresa barruko zein kanpoko etorkizunari buruzko *aurreikuspenak* egin.
3. **Lortu nahi diren helburuak lortzeko aukerak zehaztu**, dauden informazio eta aurreikuspenak kontuan hartuz.
4. **Erabaki-aukerak probatu.**
5. **Aukera hautatu** edo erabakia hartu.
6. **Hautatutako aukera gauzatu.**
7. **Erabakiak betetzearen eta proposatutako helburuak lortzearen artean dauden desbideratzeak kontrolatu.** Desbideratze horiek aztertu ondoren, ondoriozta daiteke informazio gehiago lortu behar dela, erabakia edo hura gauzatzeko moldea aldatu behar dela, beste proba batzuk egin behar direla edo hasieran jarritako helburuak aldatu behar direla, enpresa-erabakietan horren ezaguna den atzeraelikadura-sistema sortuz.

Badira erabakiak hartzeko lagungarri gerta daitezkeen metodo batzuk. Hona hemen soilenetako batzuk:

- Gertakari gertagarrienaren irizpidea: irizpide horren arabera, gertakari gertagarrienak erabakitzen du.
  - Desabantaila: gertagaitza gertatu egin daiteke. Ez da zientifikoa. Probabilitatea oso handia denean bakarrik aplikatu.



- Muturreko emaitzen irizpidea: baikor-ezkor bikotearen balioespenetan oinarritzen da.
  - Baikorra: gehien egiten denaren alde erabakitzen du. Etekinak maximizatzea da asmoa.
  - Ezkorra: bere kontra gutxien egiten duenaren alde erabakitzen du. Galerak minimizatzeaz arduratzen du.
- Esperantza matematikoaren metodoa: errendimendu positibo/negatiboak bider haien probabilitateen biderkaduraren batura. Batura hori aukera guztietarako kalkulatu da.

Erabakia, etekinez ari bagara, emaitzarik altuena da, eta, galeraz ari bagara, emaitzarik txikiena.

### 3.1. irudia. Ariketa

#### Erabakiak hartzen

Enpresaburu batek musika-kontzertu bat antolatu nahi du.

Bi lekutan antola dezake kontzertua:

- Pariseko Marte lorategietan.
- Gordexolako kioskoan.

Hautua egitean eguraldia izango da garrantzi handikoena.

Iragarpenen arabera, Parisen alde egiten badu (han jende gehixeago jasotzeko aukera baitago), etekinak 18.000 €-koak lirateke.

Baina euria dela-eta bertan behera geldituz gero, diru-galerak 3.906 €-koak lirateke.

Parisen euria egiteko probabilitatea  $3/5$ ekoa da.

Gordexolaren alde eginez gero, etekinak 16.828 €-koak lirateke, eta, kontzertua bertan behera geldituz gero, galerak 1.803 €-koak lirateke.

Euria ez egiteko probabilitatea  $5/6$ ekoa da.

Zer metodo hautatu behar luke?

1. Egintza ziurra.
2. Muturretako emaitzak.
3. Esperantza matematikoa.



### 3.4. Gaur egungo enpresaburuak ekonomian duen zeregina

Gaur egungo enpresaburuak duen zeregina ulertzeko, arestian aipatu bezala, bi oinarriko funtzio bereiziko ditugu (ikus 3.2. irudia):

1. Errutina motako funtzioak.
2. Berrikuntza motako funtzioak.

#### 3.2. irudia. Errutina eta berrikuntza funtzioak

##### Errutina-funtzioak

Jardunean ari den enpresa koordinatzeko eta zuzentzeko egiten dituenak dira.



##### Berrikuntza-funtzioak

Bere merkatua eta geroa erabat definituak ez dituen enpresa zuzentzeko egiten dituenak dira.



Kontzeptuak bereizi eta ulertzearen, zera esan genezake: **exekutiboari errutina-funtzioak dagozkiola, eta enpresaburuari, berrikuntzazkoak.**

Enpresaburua enpresaren kanpoko harremanotaz arduratzen da, zeren eta enpresa izaki biziduntzat jotzen baitu eta ingurune sozioekonomikora egokitzeko eta enpresak bizirik irauteko lan egiten baitu.

Exekutiboak (gainegiturako kidea), berriz, enpresa barruan lan egiteko joera du, enpresa martxan edukitzeko eta ahalik eta arazo gutxien izateko.

Egun, eta ingurunea biziki aldakor dela kontuan izanik, enpresaburuaren eginkizuna zabaldu egin da, zeren eta ingurunearekiko harremanak berebiziko garrantzia baitu enpresak bizirik irauteko egokitu beharra baitauka.

Helburua lortzeko, gaur egungo enpresaburuak benetako liderra izan behar du (besteengan eragin izateko gaitasuna). Beraz, lidergoa da gaur egungo enpresaburuaren eginkizuna hobekien definitzen duena.



Berriz, ezin ahaztu enpresa barruan dauzkan eginbeharrak. Hori dela eta, egungo enpresaburuak bi paper izan behar ditu eta haien artean oreka-puntua bilatu:

- Enpresa barruan hierarkikoki daukan agintaritza. Enpresa defendatu eta ordezkatu behar du banakako interesen aurrean (pertsonala, hornitzaileak, jabea...), enpresaren helburuak eta xedeak kontuan izanda.
- Enpresaren ingurunearekin lotura izan behar du, haren interesak defendatuz.



## 4. Antolaketa eta administrazioa

### 4.1. Antolakundea eta antolaketa

Gure eguneroko jardueretan hainbat antolakunderekin egoten gara harremanetan: esnatzen garenetik (enpresa batek ekoitzitako iratzargailuak jotzen duelako) oheratu arte (beste enpresa batek diseinatutako ohean sartzen garelako) antolakundeekin erlazionatzen gara modu batean edo bestean. Baina zer da zehazki antolakunde bat?

Termino honen esanahian barneratzen garenean, oso interesgarria da Bueno irakasleak aipatzen duen antolaketaaren silogismoa delakoa<sup>1</sup>:

“La empresa es una organización, cuya organización se rige de acuerdo con los principios de la organización” (Bueno, 2007: 25).

Honen arabera *organización* kontzeptuak hiru esanahi dituela esan daiteke (Bueno, 2007):

1. Antolakundea, erakundea edo entitatea gisa, alegia, subjektu gisa uler daiteke. Horrela antolaketa, enpresa gisa ulertuta, honela definitzen da: “Baliabide beharrezko eta egokiekin, irabazi-asmoarekin ala asmorik gabe, helburu jakin bat lortzeko elkarrekin funtzionatzen duten eta harreman batek lotzen dituen pertsona-multzoa” (Bueno, 2007: 29).
2. Antolakuntza (antolaketa) prozesu edo funtzio gisa ulertuta, hau da antolaketa-egitura diseinatzeaz arduratzen dena eta liburu honen 7. kapituluan aztertuko dugun funtzioa.
3. Antolakunde teoria edo ezagutza-disziplina gisa ulertuta. Antolakundea, giza antolamenduak aztertzeko helburua duen disziplina edo teoria bezala uler daiteke ere. Hirugarren esanahiaren arabera, antolakunde teoria definitu daiteke “antolamenduen izaera, egitura eta funtzionamendua aztertzen duten proposizio teorikoen multzoa, eta haiek garatzeko printzipio, ohitura, arau eta metodoak zehazten saiatzen dena” (Bueno, 2007: 28).



### 4.2. Administrazioa

Liburuxka honen izenburuak dioenez, administrazioaren oinarriak landuko dira orrialde hauetan zehar. Beraz, garrantzitsua da hasieratik bertatik administrazioa zer den ondo ulertzea.

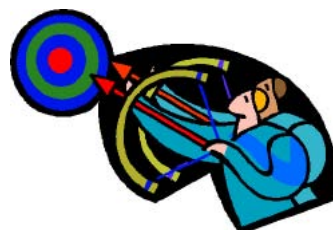
<sup>1</sup> Oharra: hurrengo esaldia erdaraz dator, hiru terminoen arteko diferentzia hobeto ulertzeko.



Administrazioa da “pertsonek erabiliz helburu batzuk lortzeko jarduerak efizienteki gauzatzea” (Díez de Castro eta Redondo López, 1996: 31).

Definizio horretatik administrazioak dituen ezaugarriak ondoriozta daitezke (Díez de Castro eta Redondo López, 1996):

1. **Administrazioak dakar beste pertsona batzuen bidez jarduerak egin beharra.** Administrazioak hainbat pertsonaren arteko lankidetzak eskatzen du. Hori horrela izanik, administratzaile hoberena ez da lan gehien egiten duena, baizik eta kolaboratzaileen aldetik enpresa-proiektuaren aldeko jokabiderik nabarmenena lortzen duena.
2. **Administrazioak efizientzia eta eraginkortasuna bilatzen ditu.** Enpresari buruzko atalean aztertu dugun bezala, efizientzia esfortzuen eta emaitzen arteko erlazioa da. Jarduerak efizientziaz egitean, helburu batzuk lortzen saiatzen gara. Administratzaileek antolakundearen helburuak lortzen dituztenean, eraginkorrak dira. Eraginkortasuna helburu egokiak lortzea da.
3. **Administrazioa prozesu bat da.** Administrazioak eskatzen du ondoko jarduerak *egitea*. Horrela, administrazio-prozesua bana daiteke administratzaile batek betetzen dituen funtzioen arabera: Planifikazioa-Antolaketa-Kudeaketa/zuzendaritza-Kontrola (P-A-K-K).



Zehazki, administrazio-prozesuaren fase edo funtzio bakoitzak honako hau bilatzen du (Cuervo García, 2008; Díez de Castro eta Redondo López, 1996):

1. **Planifikazioa:** epe luzera lortu nahi diren helburuak zehaztea eta denboran zehar nola beteko diren erabakitzea.
2. **Antolaketa:** enpresan egitura bat edo erlazioen multzo bat ezartzea, enpresaren helburuak betetzea ahalbidetzen duena.
3. **Kudeaketa/zuzendaritza:** antolakundeko pertsonak beren funtzio eta betebeharrak betetzea lortzea, antolakundearen helburuak iristeko. Giza baliabideen zuzendaritza deritzo fase honi.
4. **Kontrola:** emaitza errealak planifikatutakoekin aldaratzea eta diferentzia negatiboak desagerraraztea.

Liburu honetan, fase edo funtzio horietan guztietan sakonduko dugu. Hori egin baino lehen, enpresaren antolaketari eta administrazioari buruzko pentsamenduaren eboluzioa aztertuko dugu. Izan ere, gaur egun administrazioa P-A-K-K faseez osatutako prozesu gisa ikas daiteke, hainbat autorek historian zehar egindako ekarpenei esker. Autore horien omenez, hurrengo orrialdeak baliatuko ditugu haien pentsamendu eta ideiak aztertzeko.



## 5. Enpresaren antolaketa eta administrazioari buruzko teoria nagusiak

### 5.1. Sarrera

Antolaketarako eta administrazioarako tekniken beharra aspaldi handikoa da. Hala ere, Industrial Iraultzararte ez ziren erabat garatu.

5.1. irudian teoria eta ekarpen nagusiak laburbiltzen dira, irizpide kronologikoari jarraituz eta hainbat autoreren proposamenak kontuan hartuz (Koontz eta Weihrich, 2004; Chiavenato, 1999; Robbins eta Coulter, 2000; Claver Cortés, Llopis Taverner, Lloret Llinares, Molina Manchón, 1998).

#### 5.1. irudia. Teoria eta ekarpen nagusiak

##### Enpresaren antolaketa eta administrazioari buruzko pentsamenduaren eboluzioa

- Aitzindariak: Owen, Babbage, Towne, Metcalfe.
- Eskola klasiko edo tradizionalak: Taylor, Fayol, Ford, Weber, Urwick, Gülick, Gantt, Emerson, Gilbreth.
- Jokabidera bideratutako teoriak:
  - Giza Harremanen Eskola: Mayo, Roethlisberger, Dickson.
  - Jokabidearen zientzia: Follet, Barnard, Maslow, McGregor, Herzberg, Likert, Lewin, Argyris.
  - Gizarte Sistemen Eskola edo Erabakien Korrontea: Simon, March, Cyert, Ansoff.
- Ikuspegi Matematikoa edo Metodo Kuantitatiboena: McCloskey, Trefethen, Miller, Starr.
- Teoria Neoklasikoak: Drucker, Sloan, Chandler, Dale.
- Sistemen Eskola eta Planteamendu Berriak:
  - Sistemen Eskola: Boulding, Rosenzweig, Bertalanffy.
  - Kontingentzien Eskola: Trist, Emery, Bamforth, Woodward, Burns eta Stalker, Lawrence, Lorsch, Child.
  - Zuzendaritza Estiloen Eskola: Mintzberg.
  - Zazpi S-en Ikuspuntua: Peters, Waterman.
  - Teoria Operazionala: Koontz, Weihrich.

Ikuspuntu bakoitza aztertu baino lehen, azpimarratu behar da teoria bakoitza sortu zela garaian garaiko enpresa-arazoei aurre egiteko. Gainera, teoria modernoek ez dituzte aurrekoak baztertu; aldiz, teoria bakoitza garatuz joan da metatutako ezagutzen bitartez.

### 5.2. Aitzindariak

Industria Iraultzarekin batera (1760-1820), askotariko arazoak sortu ziren enpresetan: teknikazkoak, giza mailakoak, finantzazkoak eta merkataritza-zkoak. Izan ere, pertsona



kopuru handia bildu zen faktoretan; produkzioaren bolumena erabat handitu zen; produkzio hori saldu beharra zegoen, eta materialen hornidura bermatu; makinak hedatu ziren, eta makina horiek erosteko finantza-baliabideak behar ziren... Arazo berri ugari dira, eta horietarako ez dago erantzun zehatzik. Horrela, arazo horiek administrazioaren gaien inguruko interesa piztu zuten (Claver Cortés *et al.*, 1998; Díez de Castro eta Redondo López, 1996).

Administrazio-aitzindarien artean Owen, Babbage, Metcalfe eta Towne aipa daitezke (Claver Cortés *et al.*, 1998; Zerilli, 1985).

**Robert Owen**-ek (1771-1858) lan-baldintzetan hobekuntza orokorrak barneratzea proposatu zuen, eta produkzioa handitzeko balio zuten prozedura espezifikoak aplikatu zituen (Claver Cortés *et al.*, 1998). Haren ustez, administratzaileek erreformatzaileen papera jokatu behar zuten, garai horretako langilearen bizi- eta lan-baldintzetan hobekuntzak eginez (langileentzat etxebizitza duinak eraiki zituen; denda merkeagoak ireki; lanaldia 14 orduetik 10 eta erdira murriztu zuen; 10 urte baino gutxiagoko umeen kontratazioa galarazi zuen, eta abar).



**Charles Babbage**-k (1792-1871) administrazioan metodo zientifikoaren aplikazioaren beharrari buruzko lehen hausnarketa egin zuen. Haren ustez, administrazioan matematika eta zientzien printzipioak aplikatzeko beharra zegoen, zuzendarien intuizioa, ikuspegiak eta iritzi pertsonalak ordeztuz behaketa objektiboan, neurketan eta ezagutza zehatzean oinarritutako metodo batekin.

**Henry Metcalfe** (1847-1917) eta **Henry Robinson Towne** (1844-1924) Babbage-ren ildo berean mintzatuko dira.

### 5.3. Eskola klasikoa edo tradizionala

XX. mendearen hasieran bi ingeniari, bata estatubatuarra eta bestea frantsesa, administrazioaren eskola klasikoaren bi adar eratu zituzten (Chiavenato, 1999):

- **Administrazio zientifikoa. Taylor**-en eskutik garatu zen, eta industriaren efizientziaren hazkundera lehenesten du, langileen lanaren arrazionalizazioaren bitartez. Adar honek atazari jartzen dio arreta, eta produktibitatearen hazkundera bilatzen du.
- **Antolamenduaren teoria klasikoa. Fayol** ingeniariak sortu zuen, eta enpresaren efizientziaren hazkundera bilatzen du, egitura egokiaren bitartez eta administrazio-printzipio batzuen bitartez.

Nahiz eta bi adarrek ikuspuntu ezberdinak izan, biek helburu berbera bilatzen zuten: antolamenduen efizientziaren hazkundera lortzea. Horretarako bata langilearen lanaren arrazionalizazioan funtsatuko da, eta bestea antolamenduan bere osotasunean.



Bestalde, **eskola klasikoaren bi adarrek badituzte ezaugarri komunak:**

- Antolakuntza era zientifiko batean aztertze egindako lehenengo saiakuntza izango da, ezagutza global eta homogeneoa sortzeko asmoa duena.
- Metodologia enpirikoa erabiltzen dute; alegia, esperientziatik eta behaketatik ateratzen dituzte beren arau edo printzipioak.
- Haien ikerketetan aldagai guztiak, antolaketa izan ezik, konstante mantentzen dira.
- Zientzia arauemaile bat osatzen dute, antolamenduek nolakoak "izan behar duten" definitzen duten printzipioak eskainiz.

### 5.3.1. Administrazio zientifikoa

#### Frederic Winslow Taylor (1856-1915)

Bere obrarik ezagunena, *Principles of Scientific Management*, 1911. urtean argitaratu zen. Aurretik *Shop Management* (1903) eta *Piece Rating System* (1895) publikatu zituen.

Esan bezala, Taylor-en oinarrizko ardura izan zen produktibitatearen hazkundera lortzea eskulanaren efizientziaren hazkunderaren bitartez. Modu horretan, halaber, eskulan kualifikatuaren urritasunari aurre egiten ahal zitzaion.

Garai horretan modan zegoen "atazen edo piezen araberako ordainketa-sistema". Nagusiek atazaren prezioa finkatzerakoan irabazirik handiena bilatzen zuten, eta langileek, aldiz, makinaren produkzio-erritmoa murrizten zuten, nagusiek zehaztutako piezako ordainketa konpentsatzeko asmoz (Chiavenato, 1999).

1878an, Taylor langile gisa hasi zen lanean Midvale Steel Co. enpresan; gero, arduradun edo langileburu bilakatu zen; ondoren, ikuskatzaile; hurrena, tailerreko buru, eta azkenik 1885ean ingeniari izatera pasatu zen, Stevens Institutean ikasketak egin ondoren. Esperientzia horrek lantegiko arazoengatik inguruko ezagutza handia eman zion.



Taylorrek, administrazio zientifikoaren printzipioak eman aurretik, administrazio zientifikoaren oinarriak ezarri zituen, lanean egindako behaketatik atera zituenak:

- Bere ustez, nagusiaren eta langilearen interesak berdinak dira. Alegia, ikuspegi orokorraren kontra, Taylorrek uste du bataren eta bestearen interesak bateragarriak direla, ezinezkoa baita enpresaburuaren garapena langilearen garapenik gabe, eta alderantziz.
- Langileek nahita mugatzen dute produkzioa, Nagikeria sistematiko izeneko fenomeno gertatzen baita (Chiavenato, 1999). Langileek produkzioa nahita mugatzen zuten normala izango litzatekeen mailaren heren batera, zuzendariek soldaten tarifetan murrizketarik egin ez zezaten. Langileen



artean nagusi zen aurreiritzia bat zen nagikeria sistematikoaren eragileetako bat: haien ustez, langileen eta makinaren errendimendu handiago batek langile kopuru handi baten kaleratzea ekarriko luke. Azkeneko arrazoa metodo enpiriko ez-eraginkorra zen.

- Beti dago erreminta eta metodo hoberen bat lan bat egiteko. *One Best Way* delakoa bakarrik lanaren azterketa zientifikoaren bitartez lor daiteke.

Horrela, Taylorren printzipio zientifikoaren euskarriak lau dira:

**1. Zuzendarien lanaren arrazionalizazioa.** Zuzendaritzak ez ditu lan-errutinak eta horietarako denborak ezartzen. Zuzendaritzak operarioen esku dagoen ezagutza espezifikoa lortu behar du, denboraren eta mugimenduen azterketaren bitartez. Horrela, esku-lanaren eta buru-lanaren arteko banaketa zurruna gertatuko da: lehenengoa lantegian kontzentratuko da, eta bigarrena bulego teknikoan (*best way* identifikatzeaz arduratzen da). Ondorioz, lantegian ez da pentsatu beharrik egongo, horretarako zuzendaritza baitago.

**2. Operarioen lanaren arrazionalizazioa.** Enpresaren atazetan lege zientifikoak aplikatzeko, pauso hauek egin behar dira:

- Operarioaren hautaketa zientifikoa eta trebakuntza. Ataza bakoitza egiteko *best-way* bat dagoen bezala, lanpostu bakoitzarentzat badago ezaugarri egokienak dituen langile bat. Hortaz, zuzendaritzak lanpostu bakoitzari hobekien egokitzen zaion langilea hautatu behar du, eta alde aurretik ondutako zientziaren arabera langilea prestatu.
- Beharrezkoak diren oinarrizko mugimenduak, tresnak eta materialak identifikatu. Lana oinarrizko mugimendutan banakatu behar da, eta mugimendu horietarako erreminta eta material egokienak identifikatu.
- Oinarrizko mugimendu bakoitzean denbora neurtu, eta hura egiteko modu sinpleena hautatu behar da.
- Behar ez diren mugimendu guztiak baztertu, baita motelak direnak eta gaizki daudenak ere.
- Behar ez diren mugimenduak baztertu ondoren, mugimendurik azkarrenak eta material eta tresnak modu hoberenean erabiltzea ahalbidetzen dutenak bildu sekuentzia batean.
- Nekearen azterketa egin: langileek atsedena noiz hartu behar duten, noiz bazkaldu behar duten, zenbat iraun behar duen atsedena... Langilearen nekea murriztu behar da, produktiboa izaten jarrai dezan.



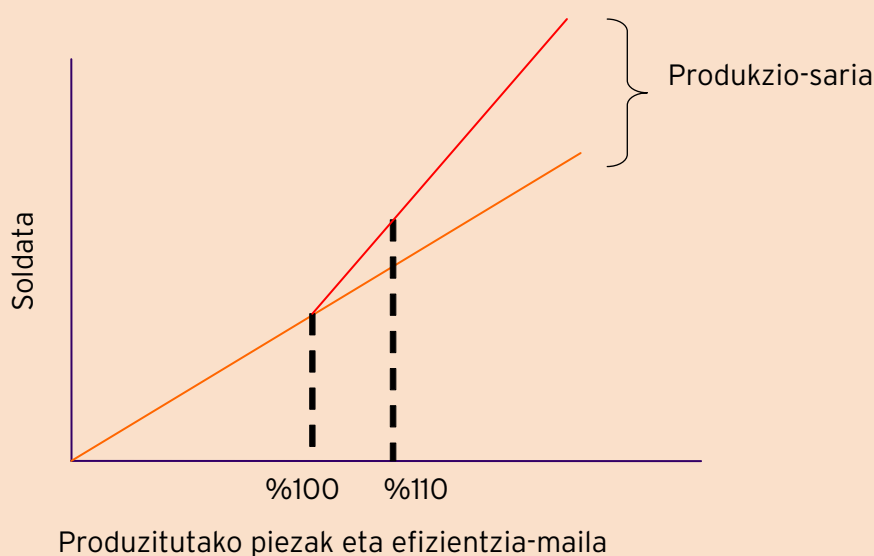
**3. Ordainketaren arrazionalizazioa.** Langileen kolaborazioa lortzeko eta ezarritako denbora-patroien barruan lan egiteko, Taylorrek eta haren



jarraitzaileek soldata-pizgarriaren sistema definitu zuten. Horren bitartez soldata banakako errendimenduarekin lotu zuten.

Denbora-patroia –alegia, langile arrunt batek arrazionalizatutako ataza egiteko behar zuen batez besteko denbora– guztiz bat zetorren efizientzia-mailarekin. Erabateko efizientzia-maila arte fabrikatutako piezen arabera ordaintzen zen banakako produkzioa. Hortik goragoko produkzioaren ordaina handiagoa zen pieza bakoitzeko, sariztatu egiten baitzen (ikus 5.2. irudia). Sari hori handiagoa zen, langilearen efizientzia handiagoa zen neurrian (Chiavenato, 1999).

## 5.2. irudia. Soldata pizgarrien sistema



Iturria: Chiavenato, I. (1999: 53).

**4. Enpresa-antolamenduaren arrazionalizazioa.** Taylorrek arduradun eta langileburuen lanaren espezializazioa ere bultzatu zuen. Espezializazio horretaz baliatzeko, operario bakoitzak hainbat arduradun funtzionalen azalpenak jaso behar zituen. Hortaz, Taylorrek Fayolen **aginte bateratuaren printzipioa ukatzen du, eta aginte funtzionalaren printzipio deritzona proposatzen.**

Azkenik, Taylorren administrazio zientifikoaren printzipioak lau dira:

- 1. Lanaren operazio bakoitzarentzat zientzia bat eratu behar da.**
- 2. Langileak zientifikoki hautatu, hezi eta trebatu behar dira.**
- 3. Langileekin adiskidetasunean elkarlanean aritu,** lana printzipio zientifikoaren arabera egiten dela ziurtatzeko.
- 4. Lana eta erantzukizuna neurri berean banatzen dira langile eta zuzendarien artean.**

Taylorismoaren ideiek hedapen handia izan zuten, baina baita langile eta sindikatuen oposizioa gogorra





jasan ere. Berez, taylorismoak jasotako kritika nagusiak honako hauek izan ziren (Chiavenato, 1999):

- Lanari buruzko ikusmolde mekanizista du. Administrazio zientifikoa atazetan funtsatzen da eta langilearen funtzioarekin erlacionatutako faktoreetan. Nahiz eta antolakundea gizabanakoek osatu, giza elementuari arreta gutxi jartzen zaio. Langileen inguruko balioa honakoa zen: langileak lana egiteko eta aginduak jasotzeko gaitasuna zuten tresna pasiboak ziren, eta ez zuten inolako ekimenik edo eraginik izateko botererik.
- Langilearen neurritz gairik ez zegoen espezializazioa bultzatu zuen. Efizientzia lortzeko asmoz, administrazio zientifikoa langilearen espezializazioa goraipatzen zuen, eragiketa guztien banaketa eta azpibanaketaren bitartez. Langilearen neurritz gairik ez zegoen espezializazio horrek beren kualifikazio-beharra murriztu zuen.
- Buru-lanaren eta esku-lanaren arteko banaketa zurruna zen.
- Antolaketaren azterketa osatu gabea dakar. Administrazio zientifikoa funtzio teknikoan zentratuko da batez ere. Gainera, antolakundearen barrualdea aztertzen du, ingurunea eta haren eragina kontuan hartu gabe. Azkenik, azterketa osatu gabea dela esaten da, orobat, antolaketaren alderdi formalei soilik dagokielako, antolaketa informala eta, batez ere, antolaketaren giza alderdiak alde batera utziz.
- Gizabanakoaren ikuspegi mikroskopikoa du. Administrazio zientifikoa gizakia banako gisa hartzen du, langilea gizaki soziala dela ahaztuz.
- Baieztapen zientifiko eza. Administrazio zientifikoa zientzia bat sortzen ahalegintzen da, haren printzipio eta proposamenak zientifikoki egiaztatu gabe.
- Ikuspegi arauemailea. Administrazio zientifikoaren asmoa da inguruabar jakinetan errezeta gisa aplikatu behar diren printzipio araukoak zehaztea, administratzaileak arrakasta izan dezan. Administrazio zientifikoa alde aurretik errezetak ematera bideratuta dago, hain zuzen, antolakundeetan gauzak *nola egin* gidatzen duten printzipio araukoak ematera. Ikuspegi horrek erakusten dio antolakundeari nola funtzionatu beharko lukeen, beraren funtzionamendua azaldu beharrean.

### 5.3. irudia. "Guru" baten iritzia: Koldo Saratxaga

Agintzean eta kontrolatzean oinarritutako sistema hierarkikoak sailkatu egiten ditu organizazioko pertsonak: langileak eta enplegatuak; zuzendariak, buruzagiak, enkargatuak, beharginak, zuzeneko eta zeharkako eskulana.

Horren arabera, laneko dinamika errepikakorra sortzen da, zeinetan batzuek pentsatzen duten gehienentzat. Lehenbiziko oker larria. Pertsonen gaitasunek, adimenak eta balioek ez dute zerikusirik handirik, printzipioz, haien titulazioarekin, eta ezta haiek organizazioaren egituraren duten posizio funtzionalarekin ere.



Pertsonok balioak eta gaitasunak ditugu: mendeak dituen sistemak, ordea, sailkatu egiten ditu eta erabakitzen du nork pentsatuko eta aginduko duen eta nork kontrolatuko eta gauzatuko duen. Txarrena da kasu guztietan, sailkapen hierarkikoa alde batera utzita, sistemak errepikapenera, atazara, motibazio faltara, sormenik ezera... eramaten gaituela.

Urteak dira esaten ari naizela, eta zenbat eta organizazio gehiago ezagutzen ditudan orduan eta argiago ikusten dut "batez beste, dituzten zeharkakoen % 60k ez duela batera balio erantsirik sortzen". Lanak errepikatzea, kontrolatzea, etorkizunari begira baliorik ez duten administrazio-lanak... besterik ez dute egiten; dokumentuetan eta batzuetan zalantzazkoak eta ia beti atzeratuak diren datuetan oinarrituta, iragana ikuskatzen ematen dute denbora.

Iturria: Saratxaga, K. (2007: 46-47).

Taylorren lanaren jarraitzaileen artean honako hauek aipa daitezke:

### Henry L. Gantt (1861-1919)

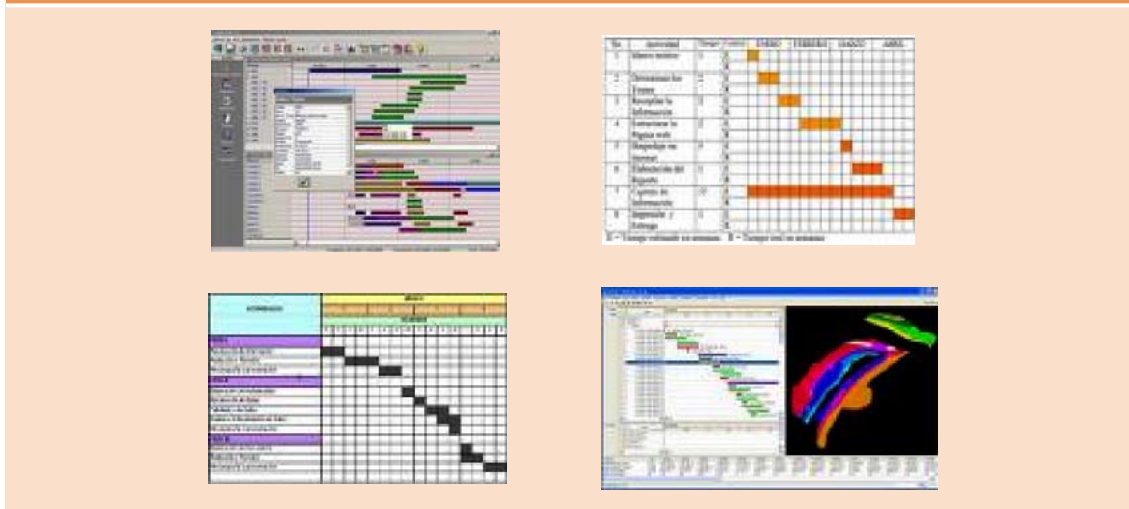
Taylorrekin batera lan egin zuen Mivale Steel Company enpresan 1887tik 1901ean ingeniariartzako aholkularitza-enpresa bat ireki zuen arte.

Taylorrek bezala, langile eta zuzendarien artean kooperazioa lortzeko beharra azpimarratu zuen, eta horretarako pizgarrien bidezko ordainketa-sistema berri bat garatu zuen. Horren arabera, eguneko lana egoki bukatzen zuen langile bakoitzak 50 zentimoko *bonus* bat jasotzen zuen, baita langile horren ikuskatzaileak ere. Are gehiago, ikuskatzaileak *bonus* bat lortzen zuen, bere mendeko langile bakoitzak eguneko lan-karga bukatuz gero, eta, langile guztiek bukatuz gero, *bonusa* are handiagoa zen. Horren bitartez, Gantt-ek ikuskatzaile eta langileen arteko kooperazioa bultzatu nahi zuen, lehenengoak bigarrena lagunduko zuelakoan.

Azkenik, Gantt ospetsua da lana planifikatzeko eta kontrolatzeko asmatutako metodo grafikoarengatik. Gantt grafikoak gaur egun ere asko erabiltzen dira (ikus 5.4. irudia), eta PERT eta antzeko teknika modernoek aitzindari izan ziren.



#### 5.4. irudia. Gantt-en grafikoan adibideak



#### Frank B. (1868-1924) eta Lillian Gilbreth (1878-1972)

Senar-emazte hauek, Taylorrek bezala, produktibitatea handitzeko giza esfortzuarekiko interes handia izan zuten. Lana arrazionalizatzeko langileen denbora eta mugimenduen analisia erabili zuten, oinarritzko administrazio-teknika gisa. Hasieran, Taylorren metodoak erabili zituzten, baina ondoren beren teknikak garatuko zituzten (Chiavenato, 1999).

Haien iritziz eskuz egindako lan guztia oinarritzko mugimendu batzuetara mugatu daiteke. Oinarritzko mugimendu horiei therbligs izena eman zieten (beren abizena alderantziz idatzita, th-ri eutsita), eta edozein ataza egiteko beharrezko mugimenduak deskribatzen dituzte. Therbligs horiekin edozein ataza zatitu eta azter daiteke (Díez de Castro eta Redondo López, 1996).

Bestalde, Gilbreth senar-emazteek aztertu zuten, berebat, nolako eragina duen nekeak produktibitatean. Haien ustez, nekeak efizientzia murrizten du, eta, hortaz, mugimenduak aurrezteko printzipio batzuk proposatu zituzten. Printzipio horien bitartez administrazio zientifikoak mugimenduen arrazionalizazioa bilatuko du, baztertuz nekagarri diren eta langilearen atazarekin erlazio zuzenik ez duten mugimenduak.

#### Henry Ford (1863-1947)

Henry Ford-ek administrazio zientifikoaren printzipioak aplikatu zituen, eta ekarpen berezi bat egin zuen: **muntatze-katea**.

Muntatze-kateak masako produkzioa egiteko aukera eman zion Ford-i, alegia, produktu estandarizatu baten kantitate handiak ekoizteko. Masako produkzioan produktua estandarizatuta dago, materialei, eskulanari, diseinuari eta kostu minimo posibleari dagokienez. *Ford Motor Co.*





enpresan modelo bakarra ekoizten zen: *Ford T* modeloa, kolore bakar batekoa (beltza).

**Masako produkzioaren baldintza oinarrizkoa sinpletasuna da.** Hiru alderditan oinarritzen da sistema hori (Chiavenato, 1999):

- Ekoiztako produktuaren progresioa planifikatua, ordenatua eta jarraitua da produkzio-prozesuan zehar.
- Lana langilearengana doa, eta ez alderantziz. Langileak ez du ekimenik izango haren bila joateko. Langileen mugimenduak minimizatuko dira, piezak langileei eramanez, eta ez langileak piezetara.
- Eragiketak aztertu eta banatu egiten dira beren oinarrizko osagaietan.

Eskema honen ezaugarria produkzioaren azelerazioa izango da, lan erritmiko, koordinatu eta ekonomiko baten bitartez. Ford masako produkzioaren sortzailea izan zen, makineria eta ekipoa, eskulana, lehengaiak eta, ondorioz, produktua estandarizatu.

### 5.3.2. Antolaketaren teoria klasikoa

#### Henri Fayol (1841-1925)

1916an, Henry Fayol ingeniari frantsesak “Administration Industrielle et Générale”, bere obrarik ospetsuena, publikatu zuen, non administrazio-alorrean izandako esperientziaren berri eman baitzuen.

Taylorrek enpresaren mikro-ikuspuntua hartzen zuen, batez ere lantegi-mailako efizientzia lehenetsiz; Fayolek, berriz, lehendabizi enpresa batean egin beharreko jarduerak sailkatu zituen, eta ondoren jarduera horiek egiterakoan kontuan hartu beharreko printzipioak zehaztuko zituen. Horregatik, Fayolek garatutako ikuspuntua Taylorren administrazio zientifikoak osatzen duela jo daiteke (Claver Cortés *et al.*, 1998).

Fayolen oinarrizko kezka enpresaren efizientzia handitzea izan zen, antolakundeko organoen forma eta banaketaren bitartez eta haien arteko erlazio funtzionalen bitartez. Horrela, Fayolek egiturari eman zion garrantzia (Chiavenato, 1999).

Fayolen arabera enpresan gertatzen diren operazioak honako hauek dira (Tena Millán, 1989):

- 1. Funtzio teknikoak** (produkzioa, ekoizpena, eraldaketa).
- 2. Merkataritza-funtzioak** (erosketak, salmentak, beste salerosketa batzuk).
- 3. Finantza-funtzioak** (finantza-baliabideak lortzea eta egokiro aplikatzea).
- 4. Segurtasun-funtzioak** (giza baliabideen eta materialen babesa).
- 5. Kontabilitate-funtzioak** (inbentarioa, kontabilitatea, kostuen kalkulua, eta abar).
- 6. Administrazio-funtzioak.**



Azken horiek bereziki garrantzitsuak izango dira. Gainera, lehenengo bost jarduerak oso ezagunak zirenez, azkenekoaz arituko da bere liburuan. **Administrazio-funtzioak bost elementu ditu Fayolen iritziz** (Tena Millán, 1989):



- **Planifikatzea eta aurreikustea.** Fayolentzat gobernatzea aurreikustea da. Aurreikustea etorkizuna kalkulatzeko eta prestatzeko da. Iragarpena egiteko informazio bildu ondoren, ekintzen programa zehaztea beharrezkoa da.
- **Antolatzea.** Enpresa hornitzea bere jardunerako beharrezko dituen elementu guztiez: lehengaiez, erremintez eta lanabesez, kapitalaz, pertsonaz.
- **Agintea edo lidergoa erabiltzea.** Talde soziala funtzionatzen datza. Agintea erabiltzerakoan, zuzendariak ondo ezagutu behar dute beren pertsonala, gai ez direnak baztertu, adibide ona eman, pertsonalaren aldetik ekimena eta eraspenera lortu, eta abar.
- **Koordinazioa.** Lana banatzea zuzendaritzaren oinarritzako eginbeharra denez, zati guztiak helburu komunitara gidatzea ezinbesteko funtzioa izango da.
- **Kontrolatzea.** Eguneroko jardueraren jarraipena egitea, aurreikusitakoarekin alderatuz eta desbideratzeak zehaztuz.

Fayolek, bere esperientzian oinarrituz, "Administrazioaren 14 printzipio orokorrak" eman zituen (Tena Millán, 1989; Díez de Castro eta Redondo López, 1996):

- **Lanaren banaketa.** Lanaren banaketaren bitartez efizientzia handitzen da, esfortzu berdinez gehiago produzitzen baita.
- **Agintaritza eta erantzukizuna.** Agintaritza eta erantzukizuna bat datoz; alegia, agintaritza dagoenean erantzukizuna agertzen da.
- **Diziplina.** Arauei edo hitzarmenei errespetua izatea beharrezkoa da.
- **Aginte-batasuna.** Pertsona batek pertsona bakarraren aginduak jaso behar ditu.
- **Zuzendaritza-batasuna.** Helburu bera duten eragiketek zuzendari eta programa bakarra izan behar dute.
- **Norberaren interesaren gainetik taldearen interesa nagusitzea.** Norberaren eta taldearen interesen artean gatazka egonez gero, taldearen interesen alde egingo da beti.
- **Langilearen ordainketa.** Ordainketak bidezkoa izan behar du, eta lanaren esfortzuarekiko proportzionala. Gainera, pertsonalaren ahetasuna ziurtatu behar du.



- **Zentralizazioa.** Funtzio guztiak puntu batean bateratu behar dira, zuzendaritzan, eta bertatik aginte guztiek atera behar dute.
- **Hierarkia.** Autoritate gorenetik maila txikiraino doan nagusi-menpekoen segida da. Bide hierarkikoa komunikazio guztiek erabiltzen duten bidea da.
- **Ordena.** Bi ordena mota bereizten dira: ordena materiala eta ordena soziala. Ordena materialaren arabera, leku bat dago gauza bakoitzarentzat, eta gauza bakoitzak bere lekuan egon behar du. Ordena sozialaren arabera, leku bat dago pertsona bakoitzarentzat, eta pertsona bakoitzak bere lekuan egon behar du.
- **Ekitatea.** Pertsonalaren leialtasuna eta atxikimendua lortzeko zuzendariak langileekin atseginak, begikoak eta justuak izan behar dute.
- **Langileen egonkortasuna.** Enpresaren efizientziarako ez da egokia langile-aldaketa asko izatea. Horrela langilearekin inbertitutakoa, esperientzian zein heziketan, enpresan mantentzen da.
- **Ekimena.** Ekimenak dakar plan bat egitea eta betetzea. Gizabanakoaren asetasunean eragin handia duenez, menpekoek ekimena erabil dezatela lortu behar du nagusiak.
- **Langileriaren batasuna.** Harmonia eta langileriaren batasuna lortzea oso garrantzitsua da enpresarentzat.



Azkenik, Fayoli zenbait kritika egiten zaizkio (Chiavenato, 1999):

- Antolaketaren azterketa osatu gabea da. Berrero ere, Taylorrek bezala, antolaketa formala aztertzen du bakarrik, antolaketa informala alde batera utziz. Era berean antolaketa zerbait itxitzat hartu zuen.
- Ez du kontuan hartzen gizabanakoen jokabidea antolakundearen barruan, gizabanakoa gizaki soziala dela ahaztuz.
- Ez du egiaztapen zientifikorik. Antolaketaren teoria klasikoa zientzia bat eratzen saiatu zen, antolaketa eta administrazioa zientifikoki aztertzeko, enpirismoa eta inprobisazioa alde batera uzteko eta teknika zientifikoak baliatzeko. Alabaina, Taylorrek bezala, Fayolek bere kontzeptuak behaketan eta zentzuan oinarritu zituen. Haren metodoa enpirikoa da, esperientzia zuzenean eta pragmatismoan oinarritua.

Fayolen jarraitzaileen artean aipagarriak dira **Luther Gulick** (1892-1970) eta **Lyndall F. Urwick** (1891-1983).



Aholkulari horiek izan ziren anglosaxoi munduan Fayolen obra ezagutarazi zutenak, ingelesera itzuli baino lehen. Horrela, *Papers on the Science of Administration* (1937) obran Fayolen administrazio-printzipioak zabaldu zituzten.

Antolaketaren diseinuan hain garrantzitsuak diren *staff*, *kontrol-hedadura* edo *aginte-katearen luzera* terminoak asmatu zituzten (Suárez Suárez, 1996).

### Max Weber (1864-1920)

Max Weberren ekarpenek zerikusi handia dute burokraziari buruz Fayolek, Gulickek eta Urwickek egindako lanekin (Suárez Suárez, 1996). Era berean, burokraziaren teoriak egiturari garrantzia nabarmena ematen dionez (Chiavenato, 1999), antolaketaren teoria klasikoaren barruan landuko dugu. Hala ere, Max Weberrek ez zuen idatzi lantegiko buru edo zuzendari baten ikuspuntutik, baizik eta ikuspegi intelektual orokorrago batetik.

Max Weberrentzat antolakunde modernoetarako egitura ideala *burokrazia* zen. Burokrazia da "jarduera kolektiboak arrazionalizatzeko sistema bat, inbertsonalak eta zehatzak diren arauen multzo ordenatu bat erabiltzen duena" (Suárez Suárez, 1996). Burokraziak arrazionaltasuna, zehaztasuna, diziplina, anbiguotasun eza eta ziurtasuna ekartzen ditu. Burokraziaren abantailak konpara daitezke eskuz egindako lan batetik automatizaziora pasatzerakoan lortzen den efizientziaren hazkundearekin (Tena Millán, 1989).

**Antolaketa burokratiko baten sei ezaugarri nagusiak** honako hauek dira (Chiavenato, 1999; Tena Millán, 1989; Díez de Castro eta Redondo López, 1996):


1. **Arauen sistema formala.** Idatzitako arau eta prozeduretan oinarritutako antolaketa da. Antolaketa burokratikoak planteatu daitezkeen egoerak aurreikusten saiatzen da, horien aurrean eman behar diren erantzunak zehaztuz.
2. **Erlazio inbertsonalak.** Pertsona bakoitzaren boterea inbertsonala da, eta dagokion kargutik eratortzen da. Pertsonak kargu baten okupatzaile gisa ikusten dira, eta haren aginduak obeditzen dira, eta ez, haien karisma edo ezaugarriengatik, baizik eta arauak horrela adierazten duelako.
3. **Lanaren banaketa.** Espezializazioarekin batera efizientzia handitzen da. Hortaz, postu bakoitzak gauzatu behar dituen atazak zehazturik izango ditu; langilearen erantzukizunak eta eskumenak erabat definituta egongo dira.
4. **Hierarkia.** Maila goreneko kargutik operarioaraino doan aginte-kate jarraitua dago. Antolaketa burokratikoak piramide-itxura hartzen du.
5. **Hautaketa formala.** Hautaketa merezimenduetan eta ezagutza teknikoan oinarritzen da, ez banakako lehentasunetan. Meritokrazia nagusi da antolaketa burokratikoan.





## 6. Epe luzera gora egitea. Merezimenduak eta gaitasunak erakutsiz gero, mailaz igotzeko aukera egongo da.

Hala ere, burokraziak ustekabeko ondorio batzuk izango ditu: antolaketa inefiziente edo ez-eraginkorra. Merton (1957) izango da burokraziaren disfuntzioak identifikatuko dituen (Chiavenato, 1999; Tena Millán, 1989):

- Araudiei gehiegizko arreta jartzea. Arauak eta erregelak absolutu eta lehentasunezko bilakatzen dira. Horrela, funtzionarioak maskara antzeko bat jartzen du, eta ahazten malgutasuna edozein jarduera arrazionalen ezaugarri nagusia dela.
- 
- Gehiegizko formalismo eta agiri kopurua. Komunikazioa dokumentatzeko eta formalizatzeko beharra dela eta, agiri eta dokumentazio gehiegi sortzen dira.
  - Aldaketen aurreko erresistentzia. Burokraziaren barruan dena errutinazkoa, estandarizatu eta alde aurretik ikusia denez, funtzionarioa egonkortasunera eta errepikapenera usatzen da, eta bere etorkizunari buruzko segurtasun osoa du. Hortaz, antolamenduaren barruan aldaketarako edozein aukera sortzen denean, funtzionarioak aldaketa hori ezezaguntzat hartzen du, bere segurtasuna eta lasaitasuna arriskuan jar baititzake.
  - Erabaki-zurruntasuna. Agintaritza zurrunki hierarkizatuta dago. Edozein egoeratan erabakiak hartzen dituenak kategoriatan hierarkiko altuena duena izango da, gaiaren inguruan duen ezagutza kontuan hartu gabe.
  - Aginte-seinaleen erakusketa. Burokraziak agintaritza-hierarkia azpimarratzen duenez, antolakundearen barruan beharrezkoa da boterea nork duen seinalatzen duen sistema bat (uniformea, bulegoaren kokapena, aparkalekua, eta abar).
  - Bezeroen arretarako zailtasunak. Bezero guztiak modu estandarizatu batean tratatzen dira, barne-erregelamendu eta -errutinen arabera. Bezeroen arazo partikular eta pertsonalekiko ardua ezak eta adeitasun faltak bezeroak sumintzen dituzte.

Ezaugarri horiek izanik, bezeroari burokrazia itxia iruditzen zaio, eta berrikuntza eta sormena guztiz oztopatzen ditu.

Azkenik, esan behar da ez dagoela antolaketa guztiz burokratikorik. Antolaketek burokratizazioarako joerak izaten dituzte. Alegia, antolaketa guztietan beti egongo da, modu batean edo bestean, burokraziaren arrastorik. Beraz, antolaketa oso burokratizatuei edo gutxi burokratizatuei buruz hitz egingo dugu (Díez de Castro eta Redondo López, 1996).



## 5.4. Jokabidera Orientatutako Teoriak

1930eko hamarkadan teoria horiek zabalduko ziren. Horiekin administrazioaren teoriak benetako iraultza izan zuen. Enfasia pasatu zen *atazetatik* eta *egituratik* antolakuntzan parte hartzen duten *personetara*. Oinarrizko kezka ez da egongo ez makinetan eta lan-metodoetan, ezta antolaketa formalean eta administrazio-printzipioetan, baizik eta gizakiarengan eta haren talde sozialean. Alderdi teknikoak eta formalak alde batera utziko dira, eta alderdi psikologiko eta soziologikoei jarriko zaie arreta (Chiavenato, 1999).

Teoria horien aitzindarien artean aipagarriak dira Barnard eta Follet. Lehenengoa, Bell Telephone Co. enpresako zuzendaria izan zen eta garai hartan aztertzen ziren antolaketan alderdi formal klasikoez gain, bestelako giza alderdiak ere aztertzen saiatu zen, besteak beste komunikazioaren antolamenduan. Folletek, aldiz, enpresa- eta politika-gidarien jarrerak aztertu zituen. Dena den, teoria horien ideiarik garrantzitsuenak ondoren azalduko den Hawthorne-ko esperimendu ospetsuen ildotik garatu ziren (Heras, 2004).

### 5.4.1. Giza Harremanen Eskola

Eskola hau AEBn sortu zen, Hawthorne esperientziatik ateratako ondorioetatik. Hauek parte hartu zuten esperimenduan: **Elton Mayo-k (1880-1949)** eta Harvard Unibertsitateko zenbait lankidek, horien artean Fritz Roethlisberger-ek eta William Dickson-ek.

Giza harremanen eskolak Hawthornen (Chicagon) Western Electric Company enpresak zeukan lantegian egindako esperimenduetan du jatorria. Western Electric Company enpresak telefonoentzako ekipoak eta osagaiak fabrikatzen zituen.

Esperimenduak fase hauek izan zituen (Chiavenato, 1999):

#### 1. Lehenengo fasea: 1924-1927

Lehenengo fasean taylorismoaren ikuspuntutik orientatutako esperimendua egin zen. Zehazki, ingurune-aldagaiek (zehazki argindarraren intentsitateak) produktibitatean zuten eragina neurtu nahi zen. Horretarako, zeregin berdina egiten zuten bi langile talde hartu zituzten: bata behaketa-taldea zen (argiztapen-intentsitatea aldatzeko)



zuen), eta bestea, kontrol-taldea (argiztapen-intentsitatea konstante mantentzen zuena).

Esperimentuaren emaitzak anbiguoak izan ziren. Izan ere, argiztapenez gain, ematen zuen beste faktore batzuek ere eragina zutela langileen produktibitatean. Ematen zuen faktore psikologikoak faktore fisiologikoen gainetik nagusitzen zirela: baldintza psikologikoek baldintza fisikoen eta langileen efizientziaren arteko erlazioan eragina dute. Faktore horiek identifikatzeko esperimentuaren bigarren fase bat abiaraziko dute.



## 2. Bigarren fasea: 1927-1929

Esperimentuaren bigarren fasea erreleak muntatzeko gelan egingo da. Sei emakumek (ez sartu berriak, ezta adituak ere) osatu zuten behaketa-taldea.

Behaketa-talde horretan egindako ikerketa 12 epetan banatuko da. Epealdi horietan, nekearen azterketa egingo da; ordutegi-aldaketak emango dira; atsedendia sartuko dira; lanaldi-murrizketak aplikatuko dira. Emaitzetan zera ikusiko da: produkzioa handitu egiten zela egindako aldaketa bakoitzarekin.

Erreleak muntatzeko gelan izandako esperientziatik zenbait ondorio atera ziren:

- Gela horretan lana atseginagoa zela emakumeen iritziz; izan ere, kontrol malguagoa zegoen, eta askatasun handiagoarekin eta antsia (larritasun) gutxiagorekin lan egiten zen.
- Gelan adiskidetasun-giroa zegoen, eta tentsiorik gabe lan zegoen debekatuta elkarrekin hitz egitea, eta horrek emakumeen asetasuna handitzen zuen.
- Emakumeek ikuskatzaileari ez zioten beldurrik; izan ere, ikuskaritzaren arazoia ezberdina zen, eta emakumeek bazekiten hori. Emakumeek esperientzia interesgarri batean parte hartzen zutela sentitzen zuten, eta bazekiten lortuko ziren emaitzek fabrikako beste emakume lankideen ongizatean eragina izango zutela.
- Taldearen garapen soziala gertatu zen. Emakumeek elkarren arteko adiskidetasuna, kohesioa eta elkartasuna garatu zituzten. Horrela, emakumeren bat nekaturik bazegoen, besteek produkzio-erritmoa handitzen zuten.
- Taldeak lidergoa eta helburu komunak garatu zituen. Emakumeetako bat lider bilakatu zen, eta besteei produkzio-erritmoa etengabe handitzeko helburu komuna lortzen lagundu zien.



Hortaz, ondorioztatu zen lanaren baldintza materialak (aldaketak barneratuz joan zirenak) ez zirela produktibitatearentzat faktore nagusiak. Aldiz, aldagai psikologikoen



eta soziologikoei eragin garrantzitsua dute, ez bakarrik langilearen motibazioan eta jarreran, baita produktibitatean ere.

### 3. Hirugarren eta laugarren faseak: 1929-1932

Hirugarren eta laugarren fasean elkarrizketen programa bat abiaraziko da, eta terminalen muntaketan behaketa-taldea eratuko da. Azken fase horien helburua izango da lanean giza harremanak (pertsonek eta taldeen kontaktuen eraginez garatutako jarrerak eta akzioak) eta antolaketa informala aztertzea.

Hortaz, Hawthorneko esperimenduak eta ateratako ondorioek Eskola Klasikoarekiko haustura ekarri zuten. Bi ekarpen garrantzitsu dira azpimarragarriak:

- Lanean motibazioa, jarrera eta produktibitatea, batez ere, aldagai psikologiko eta soziologikoei daude loturik.
- Antolaketa informala garrantzitsua: antolaketa formalak ezarritako erlazioetatik kanpo sortutako kontaktu sozialek antolaketa bat eraten dute. Berebiziko eragina izango du gizabanakoen jokabidean.

Hortaz, Giza Harremanen Eskolaren printzipioak hiru hauek laburbildu daitezke:

- Gizabanakoak ez daude beren lanean isolaturik, eta hortaz ezin daitezke banaka aztertu. Gizabanako bakoitza talde bateko partaide da, eta harekin erlazionatzen da. Taldearekin ezarritako erlazioak formalak nahiz informalak izan daitezke. Talde informalaren eragina oso garrantzitsua izan daiteke.
- Gizabanakoaren motibazioa ez dator pizgarri ekonomikoetatik bakarrik, baita aldagai psikologiko eta soziologikoetatik ere.
- Giza harremanen eskolaren jarraitzaileek lidergo-estilo demokratikoen garrantzia lehenesten dute, egitura formalak eta agintean oinarritutako lidergo-estilo tradizionalen aldean.



#### 5.4.2. Jokabidearen zientzia

Jokabidearen zientzia gizabanakoen jokabidean oinarritzen da, antolamenduaren jokabidea azaltzeko. Bestalde, pertsonen nola jokatzeko duten azaltzeko, gizakien motibazioaren azterketa beharrezkoa da. Horrela, jokabidearen zientziak garatuko dituen gaien artean giza motibazioarena dago.

Giza harremanen eskolak argi utzi duen moduan, pertsonen behar konplexuak dituzte. Behar horiek gizakien jokabidea helburu pertsonal batzuetarantz bideratzen dute (Chiavenato, 1999).



Hortaz, administratzaileak giza beharrak ezagutu behar ditu, gizakiaren jokabidea hobeto ulertzeko, eta motibazioa, antolamenduen barruan, bizi- kalitatea hobetzeko tresnatzat erabiltzeko.

Eskola horren barruan dauden autorerik ezagunenak **D. McGregor, R. Likert, A.H. Maslow, F. Herzberg** eta **C. Argyris** dira, besteak beste. Hala ere, autore hauen lana, motibazioaren eta lidergoaren ingurukoa denez, kapitulu honetan aztertu beharrean, 6.enean aztertuko dugu.

### 5.4.3. Gizarte-sistemen eskola edo erabakien korrontea

Gizarte Sistemen Eskolak edo Erabakien Korrontek gizakiaren jokabidea du ardatz, eta ezagutzaren lorpenean eta informazioaren prozesamenduan giza arrazionaltasunaren ahalbideak eta mugak aztertzen ditu (Tena Millán, 1989). Horrela, eskola klasikoak gizabanakoa tresnatzat (beso bat balitz bezala) hartzen du; giza harremanen eskolak, ordea, gizabanakoak bihotza ere baduela frogatzen du, eta erabakien korrontek burua edo garuna duela ere aitortzen du.

Autorerik famatuenen artean **Herbert Simon** Ekonomia Nobela aipa daiteke. Horrek antolamenduak erabaki-sistema gisa aztertzen ditu. Simonen arabera antolamendu bateko kide guztiek, edozein maila hierarkikotan daudela ere, beren jardueraren momentu batean edo bestean erabakiak hartu behar izaten dituzte. Hori dela eta, Simonek antolamenduek nola hartzen dituzten erabakiak aztertzen du.

Simonen ustez, erabakiak arrazionaltasun mugatuko irizpideari jarraituz hartzen dira (Heras, 2004):

- “Gizabanako ekonomikoaren” aurrean, alegia, balioen eskala finkoa eta edozein kasutan aplikagarria duen gizabanakoaren aurrean, gizabanakoak konplexuak dira, eta balioen eskala malgua dute, kasu bakoitzean aldakorra dena. Klasikoen ustez, gizakiek erabaki bat hartzerakoan balioen eskala finkoa dute, eta edozein kasutan aplikatu daitekeena. Hortaz, gizakiek ez dituzte erabaki guztiak mozkin ekonomiko maximotuz hartzen; izan ere, gizakiak askoz ere konplexuagoak dira, eta ez dituzte beti helburu berdinak bilatzen.
- Klasikoen ustez, erabaki-hartzaileak informazio guztia du bere esku arazoak konpontzeko, eta, beraz, erabakitzaileak ziurtasun egoeran dihardu, eta alternatiba bakoitzaren ondorioak ezagutzen ditu. Horren aurrean erabakien eskolaren ustez, inoiz ezin da informazio guztia bildu, eta, hortaz, erabaki-hartzaileak ziurgabetasun- eta zalantza-egoeran hartuko ditu erabakiak. “Gizaki administratiboak” asetasun altueneko alternatiba bilatzen du, ez optimoa.

Horrela, Simonen ustez, antolamenduaren jokabidea hauxe izango da: bere baitan arrazionaltasun mugatuko irizpideari jarraituz hartutako erabakien ondoriozkoa (Heras, 2004).



## 5.5. Teoria neoklasikoak

II. Mundu Gerraren ostean autore asko klasikoen herentzia berreskuratzen saiatu ziren, batez ere Fayol-en ekarpenak gaurkotuz. Korrante horrek honako hauek bilduko ditu: goi-zuzendaritzaren funtzioak, enpresa-estrategia, merkaturatzea, eta zuzendarien garapena aztertu izan dituzten eragin handiko pentsalariak. Aipagarriak dira, besteak beste, Drucker, Chandler, Levitt autoreak.

Teoria Neoklasikoak klasikoek proposatutako enpresen administrazioari buruzko oinarriko printzipioak mantentzen ditu, gaur egungo antolaketei egokituz.

Teoria neoklasikoaren ezaugarri nagusiak honako bost puntu hauetan laburbildu daitezke (Chiavenato, 1999):

1. **Administrazioaren praktikan enfasia jartzen du.** Teoria neoklasikoak administrazioaren alderdi praktikoetan enfasia jartzen du, pragmatismoan, eta emaitza konkrituak eta bistakoak bilatzen ditu. Autore neoklasikoak beren kontzeptuak era praktiko eta erabilgarrian garatzen saiatzen dira, administrazioaren praktikotasuna kontuan hartuz. Teoriak balioa izango du, praktikara eraman badaiteke bakarrik.
2. **Klasikoen ideiak berreskuratzen ditu.** Teoria neoklasikoa jokabideen zientzien aurreko erreakziotzat har daiteke. Giza alderdietara eta alderdi sozialetara bideratuegi zegoen, alderdi ekonomiko eta produktiboen kalterako. Hortaz, teoria klasikoak garatutako materiala berreskuratuko du, dimentsio berriak eskainiz eta gaur egungo kontingentzietara egokituz.
3. **Administrazioaren printzipio orokorretan enfasia jartzen du.** Administrazioaren lana errazteko asmoz administrazioaren 14 printzipioak berreskuratzen ditu, baina era malguagoan aplikatzen ditu. Administrazioaren printzipio orokorrak ematen ditu, eta administrari batek P-A-K-K prozesua nola aurrera eraman behar duen zehazten du.
4. **Helburuetan eta emaitzetan enfasia jartzen du.** Antolamenduak existitzen dira helburuak lortzeko eta emaitzak sorrarazteko. Helburuen eta emaitzen arabera fokatu, egituratu eta orientatu behar dira antolamenduak. Hori dela eta, antolamenduen ebaluazioa egiteko, lortutako helburuak eta emaitzak hartzen dira kontuan. Horrela, Teoria neoklasikoaren ekarpen garrantzitsua *helburu bidezko administrazioa* (HBA) izango da.
5. **Teoria neoklasikoaren eklektizismoa.** Teoria neoklasikoa, nahiz eta teoria klasikoan oinarritu, oso eklektikoa da. Horrela, beste administrazio-teorietatik edukiak bereganatzen ditu. Besteak beste, giza harremanen eskolatik antolaketa informala, talde-dinamika, komunikazioa, lidergoa eta antzeko kontzeptuak bereganatuko ditu. Aldiz, jokabidearen zientzietatik hauek izango dira hartutako terminoak: giza motibazioa, administrazio-estiloak, antolamenduetako gatazkak, eta abar. Sistemen teoriatik ideia hau hartuko du: antolamendu-azpisistemek, ingurunearen eraginak, eta abarrek osatzen duten sistema dela. Era berean, burokraziaren eta matematika-teorien eragina ere izango du.



## Peter Drucker (1909-2005)

Enpresa-zuzendaritzaren jakintza-esparruan eragin handiko autorea izan da Peter Drucker. Zuzendaritzaren papera du ardatz, batez ere estrategiaren ikuspuntutik. Druckeren ustez, enpresak arrakasta izateko beharrezkoa da goi-mailako zuzendaritzak helburuak eta strategiak zehaztuta edukitzea (Heras, 2004).

Haren ustez, *managerren* lanean bi dimentsio bereiz daitezke (Suárez Suárez, 1996). Alde batetik, dimentsio ekonomikoa; izan ere, zuzendariak antolamenduaren emaitza ekonomikoen erantzuleak dira, eta emaitza horien arabera ebaluatzen da haien lana. Eta, bestaldetik, denboraren dimentsioa, hain zuzen ere, zuzendariak ez dituztelako bakarrik beren erabakien berehalako ondorioak kontuan hartu behar, baita epe labur, ertain eta luzera izango dituztenak ere. Beraz, *managerrak* bai orainaldian, bai etorkizunean lortzen dituzten emaitzen bitartez ebaluatzen dira.

Autore honek "helburu bidezko zuzendaritza" (HBZ) oso ezaguna egin zuen, HBZ baitzen enpresa-arrakasta lortzeko biderik egokiena. HBZk zuzendariari askatasun eta autonomia gehiago eskaintzen die, motibazioa indartzen eta ikasketa aldeztu du.

## Alfred Chandler (1918-2007)

Harvardeko irakasle honek AEBko konpainia industrial handien bilakaera historikoa aztertu zuen, eta horretan zuzendaritza-estiloak, enpresa-kulturak zein gizartearen eta administrazioaren arteko erlazioak aztertu zituen (Heras, 2004). Haren obra ospetsuenak *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (1962), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (1977) eta *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (1990) dira. Bigarrenarengatik Pulitzer saria irabazi zuen.

## 5.6. Sistemen eskola eta planteamendu berriak

XX. mendearen azken herenean garatutako ikuspuntuak dira, eta horien artean Sistemen eskola eta Kontingentzien eskola izango dira aztergai.

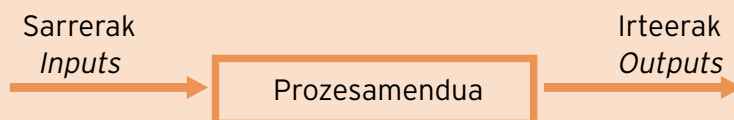
### 5.6.1. Sistemen eskola

*Sistemen Teoria Orokorra* Ludwig von Bertalanfy biologo alemaniarraren lanetatik sortu zen, hain zuzen, 1950-1968 bitartean publikatu zituenetatik (Chiavenato, 1999).

Sistema bat elkarrekin erlazionatutako elementuen multzoa da, helburu batzuk lortzen ahalegintzen dena. Sarrera batzuetan jarduten du, eta irteerak eskaintzen ditu. Horrela, elementuak, haien arteko erlazioak eta objektiboak oinarritzko alderdiak dira sistema baten definizioan.

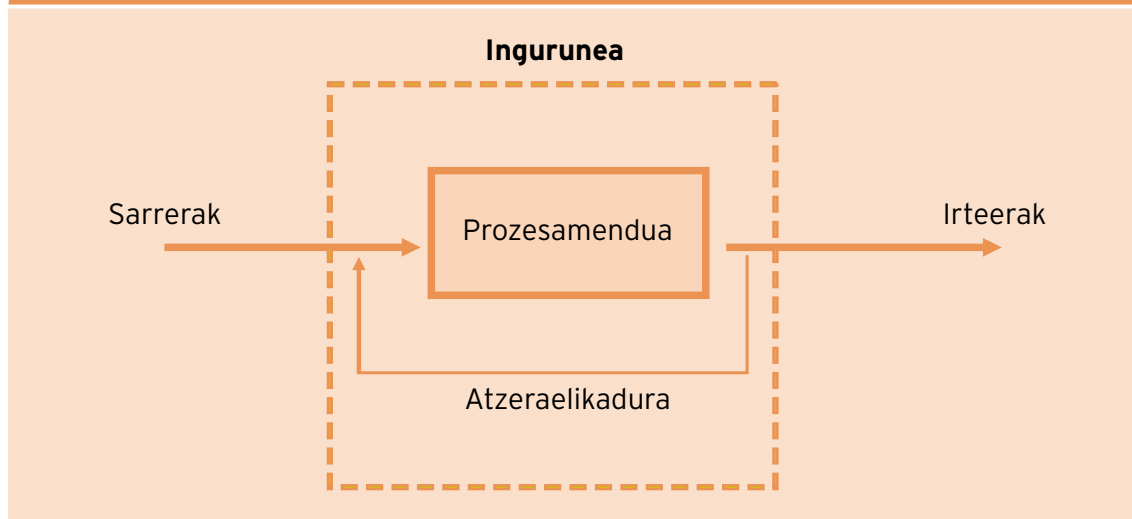


### 5.5. irudia. Sistemaren oinarriak



Betalde, sistema batek oinarritzko bost parametro ditu (ikus 5.6. irudia): sarrera edo *inputak*, prozesamendua, irteera edo *outputak*, atzeraelikadura edo *feed-back*eko mekanismoak, eta ingurunea (Chiavenato, 1999).

### 5.6. irudia. Sistema baten bost parametroak



Beraz, enpresa sistema gisa azter daiteke, elkarren menpekoak diren elementuen multzo bat delako (giza elementuak, material eta inmaterialak), antolaketa-egitura baten bitartez erlazioaturik dagoena helburu bat lortzeko. Sistemen teoria oinarri duen ikuspegiaren arabera, enpresa elementu batzuek osaturik dago, eta horiek elkarri eragiten diote enpresaren helburuak lortzeko (Heras, 2004).

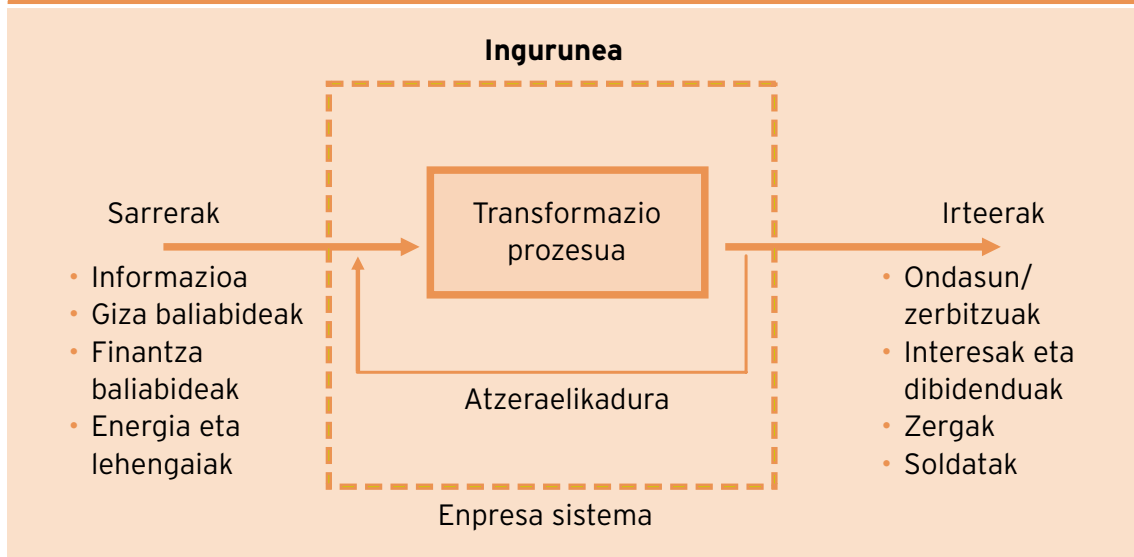
Enpresak sistema gisa dituen lau ezaugarriak honako hauek dira (Pérez Gorostegui, 1995):

1. **Enpresa sistema irekia da**, hau da, ingurunearekin erlazioan dagoen sistema bat. Horrela, enpresak inguruneari eragiten dio, eta bertako eraginak jasotzen ditu.
2. **Enpresan sinergia gertatzen da**, hots, osotasuna atalen batura baino handiagoa da.
3. **Enpresa sistema globala da**. Horren arabera, bere elementu edo azpisistemekiko edozein eraginek bestetan eta sistemaren osotasunean eragiten du.
4. **Enpresa sistema autorregulatua da**, hau da, autokontrolatua, homeostasia gertatzen den sistema. Sistema bera egokitu eta kontrolatu egiten da oreka dinamiko mantentzeko.



Horrela, enpresa sistema irekia da; ingurunetik *input* edo sarrera batzuk jasotzen ditu (materialak, finantza-funtsak, informazioa) eta ingurunera *output* edo mota desberdinetako irteerak bidaltzen ditu (ondasun eta zerbitzuak, soldatak, zergak, kapitalaren ordainketa), *inputak* eraldaketa prozesu batetik igarotzearen ondorioz sortutakoak (ikus 5.7. irudia).

### 5.7. irudia. Enpresa sistema moduan adierazita



Bestalde, irteerak muga batzuetatik aldentzen badira, atzeraelikadura- edo *feed-back*-prozesua jartzen da abian; horren bidez, irteerak nahi diren mugetara egokitzen dira, eta sarrerak aldatu egiten dira. Sistema berak bere burua egokitu eta kontrolatu egiten du bere helburuak lortzeko.

Azkenik, enpresa-sistema zati sinpleagotan edo azpisistematatan banatu daiteke. Horietariko azpisistema batzuk berriro ere sistema moduan har daitezke. Irizpide funtzionalari jarraituz azpisistema hauek bereiz daitezke (Fernández Blanco, 1991):

- **Produkzio-azpisistema:** produkzio-zikloaren bitartez *inputak output* bilakatzen dituen azpisistema da.
- **Hornidura-azpisistema:** antolamenduari bere jarduera aurrera eramateko behar dituen faktore fisikoak eskaintzen dizkio.
- **Merkataritza-azpisistema:** antolamendua merkatuarekin erlazionatzen du. Ondasunen eta zerbitzuen salmentaz eta banaketaz arduratzen da.
- **Finantza azpisistema:** jarduera aurrera eramateko behar diren funtsak zehazteaz eta inbertsio egokienetan aplikatzeaz arduratzen da.
- **Giza baliabideen azpisistema:** enpresaren giza kapitala administratzeaz arduratzen da.
- **Administrazio-azpisistema:** aurreko guztien gidaria eta koordinatzailea.

### 5.6.2. Kontingentzien eskola

Antolamendu efizienteek teoria klasikoaren suposizioak betetzen zituzten ala ez baieztatzeko egindako ikerketetatik jaiotako eskola da. Ikerketen emaitzak



harrigarriak izan ziren, eta antolamenduaren kontzepzio berri bat sorrarazi zuten; izan ere, antolatzeko modu bakar eta egokiena ez dela existitzen ondorioztatu zuten (*the best way*) (Chiavenato, 1999).

Kontingentzien eskolaren ekarpena bikoitza da. Alde batetik, antolaketa-egituretan gehien eragiten duten aldagaiak identifikatuko dituzte (ingurunea eta teknologia, adibidez), eta, bestetik, aldagai horien diferentzien ondorioz antolaketa-egituretan eta funtzionamenduan dauden diferentziak iragarriko dituzte. Horrela, egoera bakoitzak berezko ereduak eskatzen du.

Eskola honen barruan Lawrence eta Lorsch, Woodward, Burns eta Stalker sar daitezke. Joan Woodwardek egituretan eta teknologiaren arteko erlazioa aztertu zuen; Paul Lawrencek eta Jay Lorschek, berriz, enpresek aldi berean ingurune mota bati baino gehiagori aurre egin behar zirela proposatu zuten; izan ere, departamentu bakoitzari inguruneko faktoreek eragiten diote.

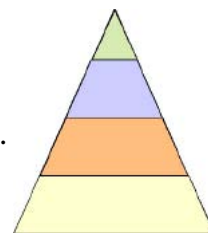
### Tom Burns eta G.M. Stalker

Burnsek eta Stalkerek administrazio-praktikaren eta kanpo-ingurunearen arteko erlazioa ikertu zuten. Ikerketen emaitzen arabera metodo eta prozedura administratibo guztiz aldatzen dira industria batetik bestera (Chiavenato, 1999).

Horrela, *The Management of Innovation* (1961) liburuan bi motatako antolamenduak bereizi zituzten: **mekanizistak eta organikoak**.

Besteak beste, antolamendu **mekanizistek** ezaugarri hauek dituzte (Chiavenato, 1999):

- Lanaren banaketa zorrotzean oinarritutako egitura burokratikoa dute.
- Oso zentralizaturik daude, hots, erabakiak enpresaren goi-mailetan hartzen dira eskuarki.
- Hierarkia zurruna dute.
- Kontrol-hedadura txikia da.
- Araudietan eta prozedura formaletan konfiantza handiagoa dute.
- Teoria klasikoaren printzipioetan enfasia jartzen dute.



Aldiz, antolamendu **organikoek** berezitasun hauek dituzte:

- Egitura malguak dituzte, hau da, lanaren banaketa ez dago beti perfektuki definitua.
- Erlatiboki deszentralizatuta daude.
- Atazak ezagutzaren arabera burutzen dira.
- Gainbegiralearen kontrol-hedadura zabala da.
- Komunikazioetan konfiantza handiagoa dute.
- Giza harremanen teoriaren printzipioetan enfasia jartzen dute.

Haien ondorioa honako hau izango da: ingurune egonkorretarako antolamendu mekanizista egokiagoa da; aldiz, antolamendu organikoa aldaketa- eta berrikuntza-baldintzetarako egokiagoa da.



## 6. Enpresaren administrazioa

### 6.1. Sarrera

Enpresek beren helburuak gizabanako talde baten ahalegin koordinatuei esker lortzen dituzte. Horrela, administrazioa funtsezkoa izango da helburu bat duen edozein jarduera antolaturentzat. Administrazioa, hortaz, eskura dauden faktoreak erabiliz eta P-A-K-K funtzioak garatuz, enpresaren helburuak lortzean datza.



### 6.2. Administrazio-mailak eta administrazio-dohainak

Pertsona bakar batek ezin ditu eginkizun guztiak bere gain hartu. Administrazio taldeak 3 mailatan banatzen dira, eta administrazio-mailek 3 ataletan banatutako piramide hierarkikoa eratzen dute (Cuervo García, 2008).

Pertsona bakar batek ezin ditu eginkizun guztiak bere gain hartu. Horrela, administrazio-talde baten beharra dago. Hori dela eta, **administrazio-mailek hiru ataletan banatutako piramide hierarkikoa osatzen dute** (Cuervo García, 2008; Aguirre Sábada, 1992; Koontz eta Weihrich, 2004; Pérez Gorostegui, 1995):

- 1. Goi-mailako zuzendaritza:** goi-mailako zuzendaritzak antolamenduaren epe luzeko planak eta erabaki estrategikoak hartzen ditu. Gainera, antolamenduak osotasun kohesionatua balitz bezala funtzionatzea bermatzen du. Epe luzeko erabakiak hartzen ditu, eskuarki gutxi egituratutako erabakiak izaten direnak. Goi-mailako zuzendarien adibideak enpresa baten zuzendari orokorra edo enpresa baten lehendakaria lirateke.
- 2. Bitarteko zuzendaritza:** plan eta prozedura zehatzak garatzen dituzte. Gainera goi-mailako zuzendaritza eta zuzendaritza operatiboa harremanetan jartzen dituzte, eta informazioa gora eta behera igortzen dute. Adibideak departamentuetako buruak, dibisioetako zuzendariak, sekzioetako zuzendariak edo fabriken zuzendariak lirateke.
- 3. Zuzendaritza operatiboa:** produkzio-lana egiten duten langileekin kontaktu zuzena du. Bestalde, bitarteko zuzendariak garatutako planak martxan jartzen ditu. Honen adibideak lantegietako ikuskatzaileak, kapatazak, ekipoetako zuzendariak, eta abar dira.

Zuzendaritzan lan egiten dutenek nolabaiteko dohainak izan behar dituzte (Chiavenato, 1999; Robbins eta Coulter, 2000):

- **Dohain teknikoak:** lanaren alderdi teknikoak ezagutzea. Beharrezkoak dira menpekoekin komunikatu ahal izateko eta sinesgarritasuna lortzeko.



- **Giza dohainak:** taldearekin harreman on eta zintzoak garatzeko gaitasuna izan behar dute. Menpekoen konfiantza eta laguntza bereganatzeko abilezia. Komunikatzeko abilezia izan behar dute, eta baita besteen jarrera ulertzeko eta motibatzekeo trebezia.



- **Dohain erreflexiboak edo kontzeptualak:** antolamendua osotasunean ulertzeko gaitasuna izatea eta ingurunearekin duen erlazioa identifikatzen jakitea. Horrela, pentsamendu abstraktua garatzeko trebezia eskatzen du. Epe luzeko ikuspegia izatea eta gaitasun integratzailea izatea.

Azkenik, administrazioaren maila bakoitzak gaitasunen konbinazio ezberdinak eskatzen ditu (ikus 6.1. irudia).

Goi-mailako zuzendaritzak dohain erreflexiboak behar ditu batez ere, alegia, abstrakzio-gaitasunak, imajinatzekeo trebetasunak, aukera berriei antzemateko, estrategiak diseinatzekeo, eta abarrerako. Aldiz, maila txikiagoan eskatzen ditu giza dohainak, eta dohain teknikoek beharra txikia izango da.

Bestalde, bitarteko zuzendaritzak gaitasun kontzeptual gutxiago izan beharko ditu, baina pertsonak gidatzeko eta giza harremanetarako gaitasun handiak behar ditu. Aldiz, dohain teknikoak maila baxuagoan behar izango ditu.

Azkenik, zuzendaritza operatiboak dohain teknikoak ezinbestekoak ditu. Pertsonak gidatzeko dohainak garrantzitsuak izango dira; dohain kontzeptualak, aldiz, minimoak izan ditzake.

#### 6.1. irudia. Administrazio-maila bakoitzak eskatzen dituen dohainak

<b>Goi-mailako zuzendaritza</b>	Erreflexiboak edo kontzeptualak
<b>Bitarteko zuzendaritzak</b>	Giza dohainak
<b>Zuzendaritza operatiboa</b>	Teknikoak

Iturria: Aguirre Sábada, A. (1992: 445).

### 6.3. Administrazioaileen lanaren izaera

Mintzberg-ek administrazioaileek praktikan zer egiten duten ikertu zuen *The Nature of Managerial Work* (1973) eta bere ondorioa izan zen exekutiboek beren lanean



10 zeregin edo rol betetzen dituztela. Zeregin horiek hiru taldetan bana daitezke (Robbins eta Coulter, 2000; Aguirre Sábada, 1992; Díez de Castro eta Redondo López, 1996; Cuervo García, 2008):

### 6.3.1. Pertsona arteko zereginak

Lehenengo 3 rola pertsona arteko zereginen barruan biltzen ditu. Horiek, administratzaileek antolamenduaren barneko eta kanpoko pertsonekin harremanak dituztenean sortzen dira.

1. **Buru agerikoa:** administratzaileek zuzentzen duten antolamenduaren sinboloak dira eta hura ordezkatzeko dute.
2. **Liderra:** bere menpekoengandik desiratutako jokabidea lortu nahi dutenean zeregin hau garatzen dute, hau da, elkarrekin eta modu koordinatuan lan egin dezaten bilatzen dutenean.
3. **Lotura:** administratzaileak kanpoko gizabanako eta taldeekin harremanak dituztenean rol hau garatzen dute. Zeregin honen helburua kontaktuen sare bat osatzea litzateke.

### 6.3.2. Informazio-zereginak

Puntu honetan beste 3 zeregin biltzen ditu. Administratzaileak komunikazio-sare batean kokatuta egotetik eratorritzen dira.

1. **Monitorra:** enpresaren eta bere ingurunearen antolamenduari buruzko ezagutza hobetzeko asmoz administratzaileek informazioa bilatu eta jasotzen dutenean zeregin hau jorratzen dute.
2. **Hedatzaile:** administratzaileak kanpoan bildutako informazioaren zati bat enpresaren barruan bere menpekoen artean zabaltzen duenean, hedatzaile-zeregina betetzen du.
3. **Bozeramale:** azkenik, administratzailea, informazioa antolamendutik kanpo igortzen duenean, bozeramailea da.



### 6.3.3. Erabaki-zereginak

Azken 4 zereginak erabaki-zereginen barruan sartzen dira. Horiek administratzaileak erabakiak hartzeko pertsonarik egokienak direlako sortzen dira.

1. **Enpresaburua/ekintzailea:** administratzailea bere antolamenduan aldaketaren sortzaile eta suspertzaile bilakatzen da. Horrela, ustiatzeko aukerak bilatu eta bultzatzen dituztenean enpresaburuaren zeregina betetzen du.
2. **Arazoen maneiatzailea:** zeregin hau administratzaileak sortzen diren ezusteko arazoak konpontzen dituztenean agertzen da.
3. **Baliabideen esleitzzailea:** administratzaileak jarduera, lan edo ataza bakoitzean erabiliko diren baliabideak erabakitzen dituztenean, baliabideen esleitzzailearen rola betetzen du.
4. **Negoziatzailea:** beste pertsonekin hitzarmenak sinatzean edo negoziazioetan antolamendua ordezkatzeko, administratzaileak zeregin hau jorratzen du.

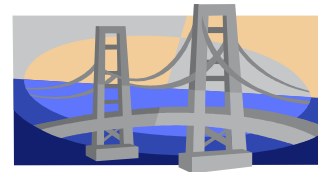


## 7. Planifikazioa

### 7.1. Sarrera

Administrazioa elkarrekin erlazionatutako jardueren prozesu gisa ulertuta, eta horietariko lehenengoa planifikazioa izango da. Planifikazioak edozein giza jarduera gauzatu aurreko egoera adierazten baitu (Aguirre Sádaba, 1992).

Planifikazioa hausnarketarako, pentsamendurako eta ekintzarako prestatzeko jarduera da. **Planifikazioa, nahi den etorkizuna zehaztean, eta enpresa etorkizun horretara gidatzeko bitarteko eraginkorrak zehaztean datza.** Hortaz, gaur egungo egoeraren eta etorkizunean lortu nahi den egoeraren artean zubi bat eraikitzea eskatzen du.



Planifikazioa aldez aurretik hartutako erabakiak hartzeko prozesua bezalakoa da, eta galdera hauei erantzuten die (Aguirre Sádaba, 1992):

- Zer da lortu nahi duguna?
- Nola lor dezakegu geure asmoa?
- Noiz egingo dugu akzio bakoitza?
- Zer pertsonak egingo dute?
- Zein bitarteko tekniko eta finantzariorekin eta zer giza baliabiderekin?
- Zein dira espero diren emaitzak?
- Nola ebaluatuko dira emaitza horiek?

Gaur egun administratzaileak gero eta gutxiago oinarritzen dira intuizioan. Aldiz, errealitatearen azterketa sistematikoaz eta bere eboluzioaren iragarpenaz baliatzen dira.

Horrela, planifikazioak enpresaren iraupena baldintzatzen du. Egun, kudeaketa "erreaktibo" baten ordean, aurrea hartzen duen kudeaketa nagusi da, alegia, kudeaketa "proaktiboa" (Heras, 2004).



Bestalde, planifikazio-prozesua zuzendu behar duten oinarritzko printzipioak lau dira (Aguirre Sádaba, 1992):

- 1. Helburuei egindako ekarpena:** planifikazioarekin enpresaren helburuak errazago lortzea bilatzen da.
- 2. Planifikazioaren lehentasuna:** planifikazioa administrazioaren beste **funtzio** guztien aurretik dago.
- 3. Planifikazioaren hedadura:** planifikazioa administratzaile guztien eginbeharra da, ez bakarrik goi-mailako zuzendariena.
- 4. Planen efizientzia:** planak eraginkorrak dira, zentzuzko kostu batekin helburuak lortzen badituzte.



Planak lau irizpideok erabiliz klasifika daitezke (Claver Cortés *et al.*, 1998):

- 1. Denboraren arabera.** Planak hiru motatakoak izan daitezke:
  - Epe luzera: 3 edo urte gehiagoko iraupena dutenean.
  - Epe ertainera: 1 eta 3 urte bitarteko iraupena dutenean.
  - Epe laburrera: 1 urte baino gutxiagoko iraupena dutenean.
- 2. Malgutasunaren arabera,** bi motatako planak bereizten dira:
  - Zurrunak: ez dute aldaketarik iragartzen, parte hartzen duten aldagaiak ezagunak direlako.
  - Malguak: gertaeren agerpena iragartzen dutenean, jarraitu beharreko bideak zehaztuz.
- 3. Esparru funtzionalaren arabera:** produkzio-planari, I+G planari, marketing-planari eta abarrei buruz hitz egin daiteke, enpresari edo esparruari eragiten dioten.
- 4. Antolamenduaren mailaren arabera:**
  - Plan korporatiboak: estrategikoak eta epe luzekoak izaten dira. Goi-zuzendaritzaren eginbeharra da, eta bertan enpresaren helburu nagusiak zehazten dira.
  - Plan taktikoak: dibisio edo departamentu funtzionalei dagozkie. Bitarteko zuzendarien eginbeharra da, eta, logikoaenez, enpresaren goi-mailako helburuen mende daude. Epe ertaineko planak izaten dira, baita laburrekoak ere. Oro har dibisio eta departamentuentzako azpigelburuak zehazten dituzte.
  - Plan operatiboak: zuzendari operatiboek garatutakoak dira eta epe laburreko izaera dute. Plan operatiboek banakako lanaren programazioa, denborak, jarraibideak eta abar biltzen dituzte.

## 7.2. Planifikazioaren elementuak

Planifikazio-prozesuan hainbat elementu eta aldagaik hartzen dute parte: ikuspegiak edo ikuspeneak, asmoak edo eginkizunak, balioak, helburuak eta xedeak, estrategiak, politikak, prozedurek, arauak, programek eta aurrekontuak (Koontz eta Weihrich, 2004; Aguirre Sádaba, 1992; García del Junco eta Casanueva Rocha, 2000; Díez de Castro eta Redondo López, 1996).

### 7.2.1. Ikuspegia

Ikuspegia etorkizuneko une batean antolamenduari buruz daukagun irudi ideala litzateke. Bada, “non gustatuko litzaioke egotea?” galderari erantzuten dio, “zer lortu nahi du antolamenduak?”.





## 7.1. irudia. Enpresa batzuen ikuspegiak

BERRIKUNTZAN erreferentzia izan nahian, bidaiariei SEGURTASUNA eta EROSOTASUNA eta bezeroei FIDAGARRITASUNA eta ERRENTAGARRITASUNA emango dizkieten autokarrak eta autobusak eskaintzea mundu osoan.



Gure taldeak, energiaren multinazional bateko kide denak, ezaugarri hauek izatea nahi dugu:



- Euskal Herriko energia-operadore nagusia izatea.
- Gas-operadore nagusia izatea Asturiasen, eta garrantzitsua Espainiako Estatuan.
- Gure langileek lan-inguru bikaintzat hartzea.
- Gure bezeroen asebetetze-mailan liderrak izatea.
- Ikerketa, Garapen eta Berrikuntzan nabarmentzea.
- Gure jarduerak garatzen ditugun gizarteak erreferentziazko enpresatzat jotzea.
- Ingurumenari errespetua izatea eta prebentzioan nagusi izatea.

Iturria: enpresen web-orriak ([www.irizar.com](http://www.irizar.com) eta [www.naturgasenergia.com](http://www.naturgasenergia.com)).

### 7.2.2. Asmoa edo eginkizuna

Asmoa edo eginkizuna enpresak duen izateko arrazoia izango litzateke; hau da, gizartean betetzen duen funtzioa identifikatzean datza. Asmoak “zertarako lan egiten dugu?” edo “zertarako existitzen gara?” galderari erantzuten die.

## 7.2. irudia. Enpresa batzuen asmoak

Pertsonengan oinarritutako proiektu bat nahi dugu, lantaldetan lan eginez, pertsonak, bezeroak, kanpoko laguntzaileak eta ingurua (gizartea eta ingurumena) etengabe gogobetetzeko, elkarlanean, komunikaziozko, askatasunezko eta ardurazko marko batean, aberastasun- eta lanpostu-sortzaile izango den hazkundea ekarriko duten irabaziak lortu ahal izateko.



Naturgas Energía, bere bezeroei kalitatezko irtenbide energetikoak eskaintzen dizkien talde integrala da. Akziodunei goranzko errentagarritasun iraunkorra bermatzen die, eta langileei lanbide-garapenerako aukerak, bitzita pertsonalarekin bateragarriak, ematen dizkie.



Iturria: enpresen web-orriak ([www.irizar.com](http://www.irizar.com) eta [www.naturgasenergia.com](http://www.naturgasenergia.com)).



### 7.2.3. Balioak

Balioak antolamenduaren kulturaren parte dira. Balioen sistemak nolabait antolamenduaren jokabidea baldintzatzen du, bai barruan bere partaideen jokabideak baldintzatzen duelako, eta baita kanpoko agenteekiko harremanak baldintzatzen dituelako ere. Eskuarki, enpresaren asmoa balio batzuetan oinarritzen da.

### 7.3. irudia. Enpresa batzuen balio orokorrak

#### Irizar

- Bezeroa asebetetzea da gure etorkizuneko bermea, eta, horregatik, gure lehentasun nagusia izan behar du.
- Beti lanbide-gaitasun gorena lortu.
- Aldaketa bultzatu eta kudeatu, ekimena eta arriskuak geure gain hartuz.
- Ideiak emanez talde-lanean jardun.
- Besteengan konfiantza izan eta besteen konfiantza irabazi.
- Komunikazioan eta informazioan irekiak izan. Ezagutza eskuratu eta elkarrekin aztertu.
- Bezeroak, hornitzaileak, lankideak, gizarte-ingurua eta ingurumena errespetatu.
- Ardurak onartu, geure ekintzen emaitzak geure gain hartuz.
- Bikaintasuna bilatu. Lana lehenengoan ondo egin. Zero akats.
- Kalitatea, zerbitzua, kostua, berrikuntza, segurtasuna eta lan-osasuna eta esperientzia partekatua gure jardueraren giltzarri bilakatu.



#### Naturgas

- Zintzotasuna: taldeko pertsona guztien artean jarrera gardena, zintzoa, duina eta etikoa bultzatzen dugu, gizarteak Naturgas Energián duen konfiantza areagotzeko.
- Emaitzak lortzeko konpromisoa: planak garatzen ditugu, taldekako eta bakarkako helburuak finkatzen ditugu, eta ezarritako helburuekin bat datozen erabakiak hartzen ditugu.
- Pertsonenganako konpromisoa: lan-giro errespetagarria lortuz; prestakuntza, informazioa, sentsibilizazioa eta lanbide-garapena ahalbidetzen ditugu, eta baita bizitza pertsonalaren eta lanekoaren arteko oreka ere.
- Bezeroarengako konpromisoa: haren beharrak ezagutzuz, zerbitzu bikaina eman; haren asmoetatik harago joaten gara, bezeroa asebetetzen lehenak izateko.
- Kudeaketaren bikaintasunarekiko konpromisoa: enpresaren errendimenduan eragina duen ekonomia-, finantza-, gizarte- eta politika-testuinguruaren berri ematen dugu etengabe; halaber, *benchmarking*-ekintzak sustatzen ditugu, jardunbide egokienak topatzeko, talde-lanerako eta zeharkako ikuspegia duten prozesuak kudeatzeko. Aitzindaria da gure enpresa aukera berrien bilaketan.
- Gizartearekiko konpromisoa: gure gizarte-erantzukizun korporatiboa onartzuz, gizarteari gure ezagutza, gaitasuna eta sormena eskaintzen dizkiogu. Gure mozkinen zati bat gizarte-ekintzara bideratzen dugu; hor dauden hutsuneak aztertu eta betetzen saiatzen gara. Ondorioz, enpresa erreferentea gara.



Iturria: enpresen web-orriak ([www.irizar.com](http://www.irizar.com) eta [www.naturgasenergia.com](http://www.naturgasenergia.com)).



#### 7.2.4. Helburuak edo xedeak

Helburuak planekin lortu nahi diren azken emaitzak dira. Hortaz, enpresaren jomuga zehatzak dira, eskuarki zenbakarriak izaten dira, eta denbora-muga zehatzekoak.

Helburuak azpihelburuetan edo unitate, departamentu edo antolamenduaren maila bakoitzarentzat xede zehatzetan banakatzen dira. Planarekin lortu nahi den azken emaitza dira.

Eraginkorrak izan daitezen, helburuek honako ezaugarri hauek izan behar dituzte (Pérez Gorostegui, 1995):

- Erronka izan behar dute, baina errealistak aldi berean.
- Termino espezifiko eta zenbakarrietan definiturik egon behar dute.
- Goi-mailakoen adostasuna izan behar dute.
- Menpekoen artean ilusioa pizteko gai izan behar dute.
- Horiek lortu behar dituzten menpeko guztiei ezagutarazi behar zaizkie.
- Ahal den neurrian idatziz adierazi behar dira.
- Bileretan erregularoki iruzkindu egin behar dira.

Bestalde, enpresek hainbat helburu izaten dituzte (Aguirre Sádaba, 1992):

- **Errentagarritasuna lortzea:** merkatu-ekonomian, enpresa pribatuen lehentasunezko helburua izaten da. Enpresek beren emaitzak maximotzea bilatzen dute.
- **Hazkundera eta merkatu-boterea bereganatzea:** hazkundera enpresaren merkatuko egoera hobetzen du eta hainbat abantaila eskaintzen dizkio enpresari.
- **Egonkortasuna eta ingurura egokitzea:** enpresa sistema irekia denez, inguruko aldaketetara egokitu behar du bere jarraipena ziurtatzeko.
- **Giza helburuak betetzea:** enpresen gizarte-erantzukizuna (EGE) islatzen duten helburuak (ikus 7.4. irudia). Enpresa mota batzuetan lehentasunezkoak izan daitezke.

#### 7.4. irudia. Cementos Lemona enpresaren gizarte-erantzukizunaren (EGE) deskribapena

Cementos Lemona ([www.lemona.com](http://www.lemona.com)) enpresaren jardura zementuen, hareen, hormigoien eta morteroen fabrikazioa eta merkaturatzea da.



1917an sortutako Bilboko enpresa horrek gaur egun 350 langile du.

##### Gertaera nagusiak

- 1917. Jarduera hasi zen, Sociedad Anónima Cementos Pórtland de Lemona S.A. izenarekin.
- 80ko hamarkadan Cementos Lemona izena hartu zuen.



- 1995. Ingurumen-politikaren hasiera.
- 1996. Pneumatikoak aukerako erregaitzat erabiltzen hasi den lehenengo enpresa.
- 2000. ISO 14.001 ziurtagiria lortu zuen.
- 2001. Animalien irinak aukerako erregaitzat erabiltzen hasi zen lehenengo enpresa. ISO 9001 ziurtagiria.
- 2002. Kalitate- eta ingurumen-sistemen integrazioa. Sistema horien hedapena beste unitate batzuetarantz. Borondatezko akordioa sinatu zuen Lemoako Udalarekin, instalazioak egokitzeko.
- 2003. Negozioko unitate guztien ziurtagiria. Eusko Jaurlaritzarekin borondatezko akordioa, Garapen Iraunkorreko Euskadiko Ingurumen Estrategian (2002-2020) laguntzeko. "In accordance" iraunkortasuneko lehenengo memoria (GRI).
- 2004. Sistema EMAS araudira egokitu. 1. ingurumen-adierazpena argitaratu. 1. EFQM ebaluazioa.
- 2005. OHSAS 18.001 ziurtagiria Lemona Industrialen, eta ezarkuntzaren hasiera gainerako unitateetan. IPPC araudiaren araberako funtzionamenduan lehenengo urte osoa. Mundu Itunarekiko atxikipena. Ingurumeneko Europako saria, Euskadiko atalean. Ingurumeneko Europako saria, Espainiako atalean.

### **EGE alorrean jardun egokiaren deskribapena: "Kudeaketa iraunkorra kudeaketa eremu berrizat"**

Bikaintasunaren funtsezko kontzeptuetan eta EFQM ereduaren irizpideetan oinarrituriko kudeaketa-sistema batean oinarri hartuz, Cementos Lemona kalitateari, ingurumenari eta laneko arriskuen prebentzioari loturiko politikak ezarriz joan da, bezeroak asebetetzeko, ingurumena modu iraunkorrean nahiz jasangarrian babesteko, eta langileen osasuna zein segurtasuna hobetzeko. Horren eraginez, kudeaketa integratuko sistema bat ezarri da, enpresaren jardueraren funtsezko ardaztat. Prozesu hori guztia, 90eko hamarkadan sustaturikoa, Cementos Lemona sozietate nagusiaren bultzadarekin egin da, azken hori ekimen berri guztien erantzulea baita; izan ere, lehenengo eta behin Lemoako lantegian sortu, eta, bigarren fasean, gainerako unitateetara hedatu da.

### **Ingurumen-konpromisoa ekintzetan**

- Baliabide naturalen murriztapen gero eta handiagoa, eta bigarren mailako lehengaien kontsumoaren gorakada; 2005ekoan % 23ko murriztapena.
- Erregai fosilen kontsumoaren beherakada eta aukerako erregaien sustapena; adibidez, pneumatikoak eta animalien irinak.
- Zarata kontrolatzeko eta neurtzeko plana, hurbileko lekuetan zarata-mailak minimizatu ahal izateko.
- Atmosferara isuritako gasak nahiz partikulak eta sorturiko hondakinak murrizteko jarduera-programa. Aipagarria da Ingurumen Ministerioarekin akordioa, legeria aplikagarriak ezarritako mugatik beherako emisio-mailak finkatzeko.
- Konpainiako erosketa-politikaren barruan, ingurumen-kalitatearen eta errespetuaren arloko baldintzak daude.



- Instalazioen itxura fisikoa hobetzeko plana; hain zuzen ere, eraikinak itxi, deposituak pintatu, perimetroa itxi, eta hesiak egokitu egin dira.

#### Gizarte-konpromisoa jardueretan

- Gizarte-laguntzen programaren barruan haxe sartzen da: loturarako sariak 25 eta 50 urte igarotakoan, erretirorako saria, interesik gabeko maileguak langileei.
- Laneko osasunean eta segurtasunean egindako inbertsio-plana, laneko istripu gutxi izateko oinarritzat.
- Urteroko heziketa-plana; horren barruan banakako eta taldeko planak sartzen dira, eta bertan enplegatuen % 100ek hartzen dute parte.
- Gutxiengoan laneratzea, lanpostuen ikerketan eta ikuskapenean oinarrituz, ezindu psikikoak, fisikoak, sentsorialak eta beste batzuk laneratzeko. Gainera, hornitzaileen kontrataziorako irizpideek egiten dute ezintasunen bat duten pertsonak enplegatzen dituztenen alde.
- Barne-komunikazioko plana, iradokizunen postontzian, sentsibilizazioan, elkarriketetan eta *Lemona Informa* aldizkarian oinarrituz.
- Erakunde publikoekin eta pribatuekiko lankidetzak, komunitaterako interesgarriak izan daitezkeen ekimenak sustatzeko, babesleen, hitzarmenen eta jardunaldietako parte-hartzeen bitartez.

#### Lorpenak

Garapen iraunkorrerako bidea hobekuntzarako berebiziko aukera da, lehiakortasunari, komunitaterako zerbitzuari eta errentagarritasunari dagokienez.

#### Etorkizunerako urratsak

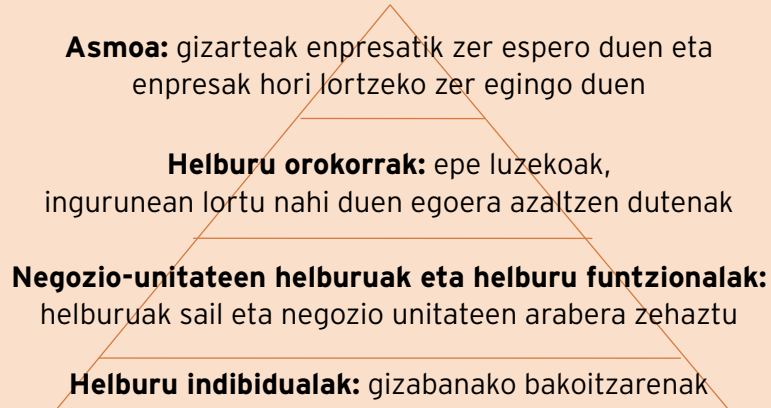
- EFQM ereduari jarraituz, aurrerapausoak ematea.
- EMASen eta Itun Orokorren eraginezko ekintza-planak.

Iturria: Xertatu-ren web-orritik aterata ([www.xertatu.net](http://www.xertatu.net)).

Azkenik, enpresaren helburuen ezarpen-prozesua, goi-mailako helburuen ezarpenarekin hasten da. Ondoren, helburu orokorrak maila eta departamentu funtzional bakoitzerako azpihelburutan banakatzen dira, eta. Horrenbestez, enpresaren helburuen sistema hierarkia gisa konfiguratzeko da: **helburuen hierarkia** deitzen dena (ikus 7.5. irudia).



## 7.5. irudia. Helburuen hierarkia



Iturria: Aguirre Sádaba, A. (1992: 464).

### 7.2.5. Estrategia

Enpresaren eta bere ingurunearen arteko lokarria da. Enpresak ingurunearekin eta etorkizunarekin konektatzen du. Estrategia, ingurunearen indar lehiatzaileen aurrean posizio egonkor bat lortzean datza.

### 7.2.6. Politikak

Politikak pentsamendua eta ekintza orientatzen dituzten lerroak dira. Erabakiak hartzeko jarraibideak dira, eta administratzaileen jokabiderako printzipio orokorrak.

### 7.2.7. Prozedurak

Egituratutako arazoen aurrean jarduteko beharrezko ekintzen segida kronologikoa da. Jarduteko gida zehatzak dira.

### 7.2.8. Arauak

Arauek egoera eta une oso zehatzetan zer egin daitekeen eta zer ez adierazten dute. Ez dute inolako desbideratzerik onartzen.



## 7.6. irudia. "Guru" baten iritzia: Tom Peters

### Arau eta debekuei ihes egin

Nahiago dut enpresa bateko arau eta prozedurei buruzko eskuliburu irakurri baino beste edozer gauza irakurri. Eskuliburu horiek "egin behar ez diren" gauzen multzoa dira. Debekuek ekimena mantsotzen dute, berrikuntza garaitu, sorkuntza oztopatu. Eskuliburu sendo bat ikusten dudanean, badakit pertsona geldo baten aurrean nagoela, "Geldi! Nor da?" mentalitatea duena eta gehiegi ziko ekipajeduna.

Atera boligrafo gorria. Izan dadila zuzentzaile gogorra. Esaldi bakoitzaren, arau bakoitzaren, debeku bakoitzaren aurrean, planteatu ezazu galdera hau: hau hemen jartzeko beharra al dago?

Hobeto oraindik: lurperatu debekuen eskuliburu guztiak eta aldatu gomendioen eskuliburu batekin. Hau da David Amstrongek egin zuena: "istorioak kontatuz kudeatzea" (Managing By Storying Around) asmatu zuen. Amstrongek langile bakoitzak egoera zehatzetan nola konpontzen dituen arazoak kontatuz zuzentzen du enpresa: bezero irrazionalak, gatazka pertsonalak, eta abar. Anekdotak positibo hauek ez dira *de factoko* arauak, bereizketarik gabe arazo bat sortzen denean ezarri beharrekoak. Guztiz kontrakoa: gaurko galderetarako erantzun malguak eta berritzaileak erakusten duten binetak bezalakoak dira. Ez da broma: Amstrongen istorioen bildumak arau eta prozeduren eskuliburuak eratzen du. Ez dauka parekorik.

Iturria: Peters, T. (2003: 69).

### 7.2.9. Programak

Plan konkretu bat da, epe labur edo ertainera gauzatzen dena. Programa jarduera zehatz bati dagokio eta unitate edo departamentu batek edo programa betetzeko bereziki sortutako talde batek gauzatzen du.

### 7.2.10. Aurrekontuak

Plan edo programa batetatik espero diren emaitzen adierazpen zenbakizkoa da (planaren kuantifikazioa da). Planen zehaztapen maximoa dira, inputak (baliabideak) zehazten direlako eta esperotako emaitzak kuantifikatzen dituztelako. Aurrekontuak, kontrol-funtzioa betetzeko oinarri bilakatzen dira.





### 7.3. Planifikazio-prozesuaren faseak

Planifikazio-prozesua betetzeak ekintzen segida zehatzari jarraitzea eskatzen du. Zehazki, zortzi fase hauei jarraitzea eskatzen du (Koontz eta Weihrich, 2004; Aguirre Sádaba, 1992):

- 1. Arazoaz edo aukeraz ohartaraztea:** jarduteko beharrari antzematea adierazten du.
- 2. Helburuak ezartzea:** enpresa etorkizunean zer egoeratarazuzenduko den definitzea eskatzen du (zer lortu nahi den eta noiz zehaztea). Ondoren helburuen banakatzeko egiten da.
- 3. Kontingentzien analisia:** antolamenduaren barne- eta kanpo- ingurunearen kontingentzien azterketa sakona egitea da. Horretarako, iragarpenak eta aurreikuspenak egin behar dira.
- 4. Alternatibak identifikatzea:** helburu horiek lortzeko egon daitezkeen alternatiba guztiak identifikatu behar dira. Horretarako, ideia-sortzaileak izatea garrantzitsua izango da, eta *brainstorming* teknika erabiltzea baliagarria izan daiteke.



*Brainstorming* (ideia-jasa), **taldean ideiak sortzeko metodoa da**, Alex F. Osborne-k sortua 1941ean. Horrek dioenez, taldean erabakiak hartzean ez da sormena sustatzen, galarazi baizik. Gizabanakoak lotsati agertzen dira, eta ez dira ideiak proposatzera ausartzen, aldez aurretik hausnartu edo probatu gabe. Horrela, alternatibak sortzeko prozesua gutxietsi egiten da, eta ebaluaziora arin pasatzen da.

*Brainstorminga*, hortaz, "sormenezko pentsaera" adierazteko erabiltzen da. Pentsamendu hori modu naturalean sortzen da, eta ez du inolako planifikaziorik behar. Zenbat eta alternatiba gehiago egon, aukera gehiago egongo dira irtenbide hobereana aurkitzeko.

*Brainstorminga* aurrera eramateko pausoak hauek dira:

- Taldea osatu: ekarpenak egin ditzaketen pertsonak bildu, 5-8 bitartean, eta beste departamentuetako pertsona sortzaileak taldera gonbidatu.
- Bilkura aurkeztu: bilerara deitzeko arrazoia azaldu taldeko partaideei.
- Ideia-jasa: gehienez 20-25 minutuko epean ahalik eta ideia gehien sortzea da. Prozesu horretan autorearen hitz berdinak erabiliz, idatziz biltzen dira ideiak.
- Ideiak prozesatu: ideiak errepetatu, argitu, errepikatuak ezabatu... egiten da.
- Adostasunera heldu: behar izanez gero, botua eman ideia hoberean aukeratzeko.



Bestalde *brainstorming*ak baditu errespetatu behar diren zenbait erregela:



- Kritikak saihestu behar dira, jendea aske sentiarazteko.
- Ausardiak ongi etorria izan behar du (zenbat eta ausartagoa izan ideia bat, hobeto).
- Kantitatea bilatu.
- Ideiak sendotzen lagundu, bateratu eta hobetu.

**5. Alternatibak ebaluatzea:** hurrengo fasean alternatiba bakoitza ebaluatu behar da, bakoitzaren eskakizunak eta emaitzak aztertuz, lortu nahi diren helburuak kontuan izanik.

**6. Alternatiba bat aukeratzea.**

**7. Plan deribatuak formulatzea:** plan nagusia lagunduko duten plan deribatuak formulatzea da.

**8. Aurrekontua ezartzea:** azkenik, planak zenbakiz adieraztea eskatzen da, planak ahalik eta gehien zehazteko.



## 8. Antolakuntza

### 8.1. Antolaketa-egitura

Antolakuntza-funtzioak enpresako kideentzat eginbeharren egitura baten ezarpena bilatzen du. Horrela, alde batetik helburuak lortzeko beharrezkoak diren eginkizun guztien banaketa egiten dela bermatzen da, eta, bestaldetik, eginkizun horiek egokien beteko dituzten pertsonak aukeratzen direla segurtatzen da (Aguirre Sádaba, 1992).

**Antolaketa-egitura, antolamenduaren giza elementuen arteko aginte-erlazioen eta komunikazioen sistema da.** Antolakuntzak, administrazio-prozesuaren funtzio gisa, efizienteki funtzionatzen duen egitura bat sortzea eta mantentzea du helburu.

Antolakuntza-funtzioa eratzeko sekuentzia logikoari jarraitzen dioten honako jardura hauek egin behar dira (Aguirre Sádaba, 1992):

- Helburuak lortzeko garatu beharreko jarduerak zehaztea.
- Jardura horiek unitate-organoetan elkartzea (8.2 atala).
- Jardura talde hauek erantzule baten esku uztea.
- Pertsona horri bere eginbeharra aurrera eramateko beharrezko agintaritza ematea (8.4 atala).
- Komunikazio- eta koordinazio-mekanismoak diseinatzea (8.6 atala).



Hortaz, antolaketa-egitura baten ezarpenean oinarrizko ideia bat aurkitzen da: eginkizun eta ataza asko egin behar dira, eta, horretarako, lan guztia eginkizunetan *banatzen* da, eta organoei esleitzen zaizkie (diferentziazioa). Bestaldetik, lanaren banaketa egiteak *koordinazioa* izatera behartzen du. Koordinazioa enpresaren parte diren kolektibo guztien ahaleginak norabide berean bateratzean datza (integrazioa). Beraz, edozein antolaketa-egitura diseinatzean bi joera horiek landu behar dira: diferentziazioa eta integrazioa (Aguirre Sádaba, 1992).

Bestalde, diferentziazioak bi norabide izan ditzake (Hodge, Anthony eta Gales, 1998):

- 1. Diferentziazio horizontala:** antolamenduaren maila berdinean, lana atazetan eta azpiatazetan banatzean datza.
- 2. Diferentziazio bertikala:** agintaritza-mailaren arabera (hierarkiaren edo aginte-katearen arabera) lana banatzean datza. Diferentziazio hori enpresa batean dauden maila kopuruek adierazten dute.



## 8.2. Departamentalizazioa

Atazak antolamenduaren unitatetan elkartzearen prozesuari **departamentalizazio** deitzen zaio. Departamentalizazioari dagokionez, bi ohar egin behar dira (Claver Cortés *et al.*, 1998):

- Departamentalizazioak unitateen barruen koordinazioa bultzatu eta estimulatu egiten du, baina unitateen artean koordinazio-arazoak sorrarazten ditu.
- Ez dago departamentalizaziorako formula idealik.



Horrela, departamentalizazioa egiteko hainbat irizpide erabil daitezke (Aguirre Sádaba, 1992; Claver Cortés *et al.*, 1998; Koontz eta Wehrich, 2004):

- 1. Funtzioen arabeko departamentalizazioa:** enpresa-jardueraren oinarritzko funtzioetan oinarrituz eginkizunak multzokatu egiten dira.
- 2. Lurraldeen arabeko departamentalizazioa:** eginkizunak, antolamenduak jarduerak egiten dituen gune geografikoen arabera taldekatzen ditu. Horrela, lurralde bateko jarduera guztiak arduradun baten zuzendaritzapean gelditzen dira. Eskuarki enpresa multinazional handietan erabiltzen den departamentalizaziorako irizpidea da.
- 3. Produktuen arabeko departamentalizazioa:** departamentu bakoitza produktu baten edo elkarrekin erlazionatutako produktu-lerro baten arduradun bilakatzen da. Trebetasun eta ezagutza ezberdineko pertsonak elkartzen dira beharrezko fase guztiak kudeatzeko. Departamentalizaziorako irizpide hau dibertsifikatutako enpresek erabiltzen dute.
- 4. Prozesuen arabeko departamentalizazioa:** fabrikazio-alorrean, askotan, prozesu jarraitua osatzen duen lana fasetan bereizten da, eta horietariko bakoitzaren ardura departamentu bati ematen zaio.
- 5. Bezeroen arabeko departamentalizazioa:** departamentuak izaera desberdineko bezeroak tratatzeko sortzen dira.

Oro har, antolamenduek ez dute departamentalizazio-irizpide bat bakarrik aplikatzen. Antolamendu gehienetan departamentalizazio konbinatua erabiltzen da. Konbinatuan maila bakoitzean irizpide batzuk aplikatzen dira.

## 8.3. Organigramak

Organigrama da antolamendu unitateak eta haien arteko erlazioak adierazten dituen grafikoa. Hortaz, enpresak duen antolaketa-egituraren adierazpen grafikoa da. Egitura horren barneko harreman eta loturak era argi eta laburrean azaltzen dira organigrametan (Zerilli, 1985).



Eskuarki lauki eta lerroen bidez irudikatzen dira. Laukiek, lanpostuak eta unitate organikoak adierazten dituzte, eta lerroek, unitate edo departamentuen arteko erlazioak.

Organigramen erabilerak zenbait abantaila ditu (Zerilli, 1985):

- Eginkizunak eta zereginak zehatz adierazten dituzte, baita lanpostuen jabeak eta agintaritza-lerroak ere.
- Enpresaren organoen arteko harremanak erakusten dituzte, eta arazoak eta gaizki-ulertuak saihestu.
- Sartu berriei orientazioa eskaintzen die. Bakoitzaren eginbeharrak erakusten ditu, eta enpresak osotasunean funtziona dezan bakoitzaren eginbeharrek nola laguntzen duten ere erakusten du.
- Banakako promozio-lerroak programatzeko balio dute.
- Enpresatik at daudenei egituraren ikuspegi globala eskaintzen die, eta lanpostuak eta bakoitzaren eskumenak eta erlazioak erakusten ditu.

Hala ere, organigramek badituzte zenbait eragozpen (Zerilli, 1985):

- Lanpostuen artean dauden erlazioen konplexutasuna sinplifikatu egiten dute.
- Etengabeko berrikusketa eta gaurkotzea eskatzen dute.
- Estatuari garrantzia ematen dioten pertsonen artean atsekabea sorraraz dezakete.
- Zurruntasuna aldeztu dute, pentsamendu sektorialaren hedapena eta konpartimendu estankoen sorrera; formalki adierazitako komunikazio-kanaletara eta erlazioetara mugatzeko joera, eta unitateen arteko kolaborazio informala oztopa dezake.
- Kostu bat adierazten dute.

Oro har, lau motatako organigramak bereiz daitezke (Zerilli, 1985):

- 1. Organigrama bertikalak:** aginpide handiena duten unitateak goiko posizioetan jartzen dira eta horien azpian mendekoak.

Organigrama horien helburua ez da postuen maila adieraztea, baizik eta unitateen, postuen eta pertsonen arteko erlazioak eskaintzea, eta funtzioak nola dauden banaturik islatzea. Postuen eta unitateen mailak adieraztea bilatzen denean *mailen organigrama* deritzona erabiltzen da.



- 2. Organigrama horizontalak:** ezkerretik eskuinera garatzen dira eta ez goitik behera. Aginpide handieneko unitateak ezkerrean jartzen dira, eta horien mende daudenak eskuinean.

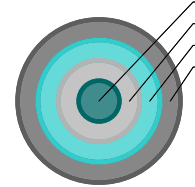
Ez dira bertikalak bezainbeste erabiltzen, baina horiekin konparatuz abantaila psikologikoa dute, argiagoak dira, eta kontsultatzeko eta marrazteko errazagoak.





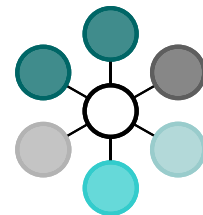
**3. Organigrama biribilak:** aginte gorenaren erdigunean kokatzen da, eta bertatik abiatuta zirkulu gero eta handiagoak egiten dira, aginte-maila guztiak irudikatzen. Aginte gutxieneko lanpostua, beraz, kanpoaldean egongo da, eta, alderantziz, erdigunetik hurbilago daudenak aginpide handiagoa izango dute egituraren barnean.

Bestalde, zentrotik distantziakide diren lanpostuak erantzukizun-maila berekoak dira.



Organigrama mota horien abantaila nagusiak hauek dira: nagusi-menpeko erlazio-irudia saihesten dutela, agintaritza-mailak erakutsiz, eta espazio mugatuan unitate asko adierazteko aukera ematen dutela. Eragozpena irakurgaitza eta marrazgaitza izatea da.

**4. Organigrama erradialak:** organigrama hauetan ez dira agintaritza-mailak adierazten, eta funtzioak zentrotik kanpora nola hedatzen diren islatzen dute soilik.



Bestalde, kontuan hartu behar da organigraman **antolaketa formala adierazten dela, alegia, antolamenduaren egitura ofiziala**. Horrela, antolaketa formala zera litzateke: planifikatzen dena eta departamentuen eta erlazioen multzo baten bitartez formalki ezartzen dena.

Baina edozein taldetako partaideek beti beren harreman informalak garatzen dituzte, bakoitzaren agintaritza eta formalki dituzten funtzioak edozein izanik ere. Horrela, antolaketa informala deritzotena sortzen da (Hodge, Anthony eta Gales, 1998; Koontz eta Weihrich, 2004).

**Antolaketa informala antolaketa formalak ezarri eta eskatu ez duen harreman pertsonal eta sozialen sarea da, pertsonen elkartzeko-prozesuen ondorioz berez jaiotzen dena** (Koontz eta Weihrich, 2004). Antolaketa informalaren barruan honelako fenomenoak izaten dira:

- Talde-arauak sortzen dira: taldeak bere kideentzat finkatzen dituen estandarrak.
- Zenbait kidek estatus batzuk bereganatzen dituzte; alegia, besteek kide hauen prestigio eta kategoriari buruz pertzepzio berezia dute.
- Sozialki harremanak dituzte beste departamentuetako enplegatuekin, beren gustu eta nortasunen arabera.
- Komunikazio-kanal informalak sortzen dira eta batzuetan horietatik aginte-kate formaletik baino informazio gehiago eta azkarrago iragaten da (baita zurrumurru eta gehiegikeriak).

Zuzendariak antolaketa informala badela onartu behar dute. Ezin planifika eta egituratu daitekeen antolaketa da; beraz, egin daitekeen gauza bakarra ahalik eta ondoen ezagutzea da, eta ahal den neurrian, antolamenduaren alde joka dezan eragitea. Talde-arauei buruz, kideen estatusari buruz, kideen nortasunari buruz eta kideen arteko harremanari buruz ahalik eta informazio gehien ezagutzea komenigarria da; baita komunikazio-kanalei, igortzen den informazioari, eta lider informalei buruzko ezagutza lortzea ere.

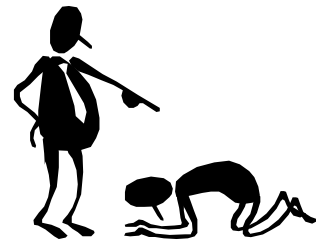


## 8.4. Agintaritza eta erantzukizuna

**Agintaritza** erabakitzeke eskubidea eta erabakiak betearazteke boterea da (Zerilli, 1985). Hots, helburuak lortzeko erabaki onuragarriak eta egokiak hartzeko eskubidea da, eta erabaki horiek betetzeko beharrezkoak diren ekintzak egiteke eskatzeko boterea.

Agintaritza pertsonala edo formala izan daiteke (Zerilli, 1985):

- 1. Agintaritza pertsonala:** pertsona batek dituen gaitasun eta dohainetatik, bere gaitasun, esperientzia eta prestakuntzatik eratortzen dena.
- 2. Agintaritza formala:** pertsona batek duen kargu edo posiziotik eratortzen dena.



**Erantzukizuna** zera da: helburuak lortzeko antolamenduak esleitu dizkion jarduerak gauzatzeko gizakiak duen obligazioa edo betebeharra (Zerilli, 1985). Erantzukizuna pertsona bat antolamendu baten parte den unetik aurrera sortzen da.

Erantzukizuna agintaritzaren beste aurpegia da. Edozein agintaritzak erantzukizun bat du. Pertsona baten agintaritza zenbat eta handiagoa izan, orduan eta zabalagoa izango da haren erantzukizuna. Fenomeno horri “elkarrekikotasun-printzipio” deitzen zaio.

Agintaritzarekin eta erantzukizunarekin zerikusia duten bi kontzeptu daude: agintaritza-eskuordetza eta deszentralizazioa.

**Agintaritza-eskuordetzea** agente batek (eskuordetzailea) beste bati (eskuordea) bere erantzukizunen parte den zerbitzu bat gauzatzeko enkargua egiten dionean gertatzen da. Eskuordeak eskuordetzailea ordeztan du azken horri dagokion eginkizun zehatz bat gauzatzeko (Zerilli, 1985).

Agintaritza-eskuordetzearen oinarriko ezaugarriak hauek dira (Zerilli, 1985):

- Pertsona bati dagokion eginkizun bat esleitzen zaio hirugarren bati.
- Hirugarren pertsona horri eskuordetutako eginkizunak garatzeko agintaritza ematen zaio (nagusiak ez du bere agintaritza galtzen, menpekoari beharrezko botereak eta baimenak ematen dizkio soilik).
- Enkargua egoki eta emandako arauen arabera betetzeko beharra sortzen da (erantzukizuna).

Horrela, erantzukizun bikoitzaren fenomeno agertzen da; izan ere, eskuordeak bere nagusiaren aurrean erantzukizun bat izango du (enkargua betetzea), baina nagusia antolamenduaren jarduera horren azken erantzulea izango da.



Bestalde, eskuordetzea eraginkorra izateko baldintza batzuk bete behar dira (Zerilli, 1985):

- Aldez aurretik ondo zehaztu behar da zein helburu zehatz lortu nahi den eskuordetzearen bitartez.
- Agintaritza bere gain har dezaketen pertsoneri bakarrik eskuordetu behar zaie.
- Nagusiek menpekoak enkargua egoki ulertu eta interpretatzen duela bermatu behar dute.
- Eskuordetutako zereginak aurrera eramateko agintaritza eta laguntza nahikoa eman behar zaio menpekoari.
- Eskuordeari enkargua garatzeko ekimen-askatasuna eskaini behar zaio.
- Kontrolerako prozedura zehatza aurreikusi behar da.
- Nagusiak eskuordearen erabakiak onartzen jakin behar du.
- Eskuordeari enkargua egiten zaionean, lortutako emaitzetan oinarriturik ebaluatu behar da.

Hortaz, agintaritza-eskuordetzean, eskuordetzaileak eskuordeari bere eskubideen eta botereen parte bat erabiltzen uzten dio. Baina beste pertsona baten esku utzitako jardueren erantzukizun osoak eskuordetzailearena izaten jarraitzen du. Eskuordeak enkargua betetzeko erantzukizuna du bakarrik.

Beste kontzeptu bat **agintaritza-deszentralizazioa** da (hurrengo epigrafean sakonduko dugun gaia). Agintaritzaren deszentralizazioa datza erabakitze-aginpidean eta dagokion erantzukizuna gailurretik urruntzean. Kasu horretan erabakitzeko agintea transferitu egiten da. Horrela, agintaritza hori jasotzen duen pertsonak bere gain hartzen du egin behar dituen atazen erantzukizuna ere.

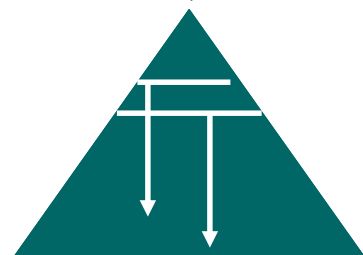
Laburbilduz, deszentralizazioan pertsona zenbait eskubide eta botereren jabe egiten da, eta antolamendu guztiaren aurrean horien erantzukizuna bere gain hartzen du. Eskuordetzean, ordea, agintea jasotzen duen pertsonak beste pertsona batenak diren zenbait eskubide eta botere erabil ditzake; baina antolamenduren aurrean erantzule bakarra eskuordetzailea da.

## 8.5. Zentralizazioa eta deszentralizazioa

Aurretik esan dugun bezala, **deszentralizazioa** da agintea eta erabakiak hartzeko boterea antolamenduaren partean eta partaideen artean sakabanatzeko joera.

Kontrara, **zentralizazioa** erabakitze-ahalmenaren kontzentrazioa antolamenduaren gailurrean edo gailurretik hurbil gertatzean gertatzen da (Claver Cortés *et al.*, 1998; Koontz eta Wehrich, 2004).

Oinarritzko bi deszentralizazio mota bereiz daitezke (Claver Cortés *et al.*, 1998):



1. **Deszentralizazio bertikala:** hierarkia-mailan jaisten den neurrian boterearen sakabanaketari dagokiona.



## 2. Deszentralizazio horizontala: erabakiak hartzeko prozesuak egitura linealetatik kanpo dauden pertsonen esku uzteko joera.

### 8.1. irudia. "Guru" baten iritzia: Peter Drucker

Askok entzuten da "hierarkiaren heriotza"ri buruz hitz egiten. Guztiz absurdua da. Edozein instituziotan goi-autoritatea egon behar da, hau da, "buru" bat, amaierako erabakiak hartzen dituen norbait eta esandakoak betetzen direla ziurtatzen duena. Arazo arrunt baten aurrean, (lehenago edo beranduago erakunde guztiek egingo diote aurre baten bati), autoritate argi baten menpe dago denen iraupena. Itsasontzia urperatzen bada, kapitainak ez du batzar bat egiten; agindu bat ematen du [...].

Erakunde bereberetan dauden beste egoera batzuek eztabaida behar dute, beste batzuek talde-lana, eta abar. [...] Arriskuaren kudeaketa dibisen merkatuan geroz eta zailagoa eta kritikoagoa da munduko ekonomia batean. Erabateko zentralizazioa beharrezko du. Unitate independente batek ezin du onartu bere kabuz arriskuen kudeaketa egitea eremu batean. Baina enpresa berean, bezeroarentzako zerbitzuak erabateko lekuko autonomia eskatzen du, deszentralizazio tradizionala baino urrunago doana. Zerbitzu horretako pertsona bakoitzak "buru" izan behar du, eta antolamendu horretako beste guztiek beraren argibideak bete behar dituzte.

Iturria: Drucker, P. (2000).

Zentralizazioa eta deszentralizazioa joerak dira. Zenbait antolamendutan deszentralizazioa handiagoa izango da, eta besteetan txikiagoa. Horrela, deszentralizazio-maila baldintzatzen duten zenbait faktore honako hauek dira (Claver Cortés *et al.*, 1998):

- **Filosofia administratiboa.** Lidergo-estiloa autoritarioa edo autokratikoa bada, deszentralizazioa txikiagoa izango da. Aldiz, lidergo-estiloa demokratikoa bada, deszentralizaziorako joera handiagoa izango da.
- **Antolamenduaren hazkundearen historia.** Antolamendua barne-hazkundearekin hasten bada, beti ere fundatzailearen gainbegiraketapean, deszentralizazioa txikiagoa izango da. Ohera, hazkundera osasuntsu dauden enpresen arteko fusioen bitartez gertatzen denean, deszentralizazioa handiagoa izango da. Azkenik, hazkundera krisian dauden enpresen xurgatze edo erosketen bitartez gertatzen denean, deszentralizazioa txikiagoa izango da.
- **Tamaina.** Antolamendua txikia denean, deszentralizazioa txikiagoa izan daiteke. Baina tamaina handitzen denean, deszentralizaziorako beharra handitzen da, pertsona bakarrak ezin dituelako erabaki guztiak bere gain hartu.





- **Sakabanaketa geografikoa.** Antolamenduak zenbat eta sakabanaketa geografiko handiagoa izan, deszentralizazioa handiagoa izango da, hainbat gune geografikotan dauden egoeretara berehala egokitzeko beharrari aurre egiteko.
- **Produktuen eta zerbitzuen aniztasuna.** Antolamendua zenbat eta dibertsifikatuago egon, gustu eta moda ezberdinei egokitzeko (eta arin egokitzeko), deszentralizazio handia edukitzea komenigarria da.
- **Erabakiaren kostua eta arriskua.** Hartu behar den erabakiaren kostua eta arriskua handia denean eta enpresaren etorkizunari sakonki eragiten dionean, deszentralizazioa txikiagoa izan ohi da.
- **Maila txikiagoko zuzendarien gaitasuna.** Maila txikiagoko zuzendarien gaitasunak zenbat eta garatuagoak egon, deszentralizatorako joera handiagoa egongo da. Aldiz, behe-mailako zuzendariak ez badaude trebaturik erabakiak hartzeko prozesuan, deszentralizazioa txikiagoa izango da.
- **Kontrolerako teknika eskuragarriak.** Deszentralizazioa aurrera eramateko, kontrolerako teknikak izatea beharrezkoa izango da. Ez da deszentralizatorik egongo, ezin badaiteke kontrola agintaritzak egoki erabiltzen den.
- **Erabakien eta politiken uniformetasuna.** Erabakietan uniformetasuna eta koherentzia azpimarratzen badira, deszentralizazioa txikiagoa izango da.
- **Ingurunea.** Antolamenduaren ingurunea zenbat eta dinamikoagoa izan, aldaketei azkar egokitzeko, deszentralizazioa handiagoa izango da enpresan.

Deszentralizazioak **abantaila** ugari du (Claver Cortés *et al.*, 1998; Koontz eta Weihrich, 2004):

- Goi-mailetako lana hobetzen da, eta arazo garrantzitsuei arreta jartzeko aukera ematen du.
- Antolamenduko partaideen artean erabakiak hartzea eta agintaritzak eta erantzukizuna onartzea sustatzen da.
- Erabakiak azkarrago hartzen dira, arazoari dagoen lekutik hurbilago antzematen baitzaio.
- Ingurunearen aldaketen aurrean egokitzeko malgutasun eta gaitasun handiagoa eskaintzen du, eta merkatuekiko sentsibiltate handiagoa.
- Zuzendarien garapena eta prestakuntza hobetzen du.

Hala ere, deszentralizazioak baditu zenbait **desabantaila** (Claver Cortés *et al.*, 1998; Koontz eta Weihrich, 2004):

- Erabakien uniformetasun eza egon daitekeela, pertsona bakoitzak irizpide ezberdinak aplikatuz erabakiak hartzen dituelako.
- Zuzendarien prestakuntzan inbertsio handiak eska ditzake.
- Erabaki eza sorraraz dezake, pertsonak, nahiz eta agintaritzak izan, ez dituztenean erabakiak hartu nahi.
- Goi-mailako zuzendariak kontrola galtzea ekar dezakete.



## 8.6. Koordinazio-mekanismoak

Antolatutako edozein giza jarduerak oinarritzko eta aurkako bi eskakizun planteatzen ditu: alde batetik, lanaren banaketa jardueretan, eta, bestalde, jarduera horien koordinazioa.

Horrela, espezializazio handiagoak eragindako koordinazio-behar handiagoek antolamendua koordinatzeko mekanismoak sortzea eskatzen dute (Claver Cortés *et al.*, 1998).

Mintzberg-ek oinarritzko sei koordinazio-mekanismo bereizten ditu (Mintzberg, 1995; Claver Cortés *et al.*, 1998; Aguirre Sádaba, 1992; De la Fuente *et al.*, 1997):

- 1. Elkarrenganako egokitzapena:** lanaren koordinazioa langileen arteko komunikazio informal eta zuzenaren bidez lortzen denean. Lana egiten duten langileak dira kontrola gauzatzen dutenak. Eskuarki, antolamenduak sinpleak direnean mekanismo hau nagusitu egiten da. Hala ere, mekanismo hau erabiltzeak ezagutza komun minimo bat eskatzen du derrigorrean. Azkenik, lana aurrera ateratzean sortutako beharrei era malguan erantzutea ahalbidetzen du (Mintzberg, 1995).
- 2. Zuzeneko gainbegiraketa:** pertsona bat besteen lanaz arduratzen da, aginduak ematen dizkie, eta haien ekintzak kontrolatzen ditu (hierarkia baten ezarpenaren bitartez koordinatzea dakar). Mekanismo horrek agente-katea sortzea ekartzen du (nagusien eta menpekoen artean sortzen den konexioa) (Mintzberg, 1995). Alabaina, lanaren koordinazioa aurreko mekanismoak erabili gabe ere lor daiteke, normaliza daitekeelako. Normalizazioak lanaren aurretik ordenazioa eta arrazionalizazioa egitea eskatzen du (alegia, arau, patroi edo estandar bati doitzea). Lanaren prozesuak, lana egiten dutenen trebetasunak eta ezagutzak (*inputak*) eta emaitzak (*outputak*) ere diseina daitezke aurretik zehaztutako normatiba batera egokitu daitezkeen (Mintzberg, 1995).
- 3. Lan-prozesuen normalizazioa:** lan-prozesuaren normalizazioan lanaren edukia zehaztu, hau da, programatu egiten da. Lana osatzen duten eragiketen segida, ataza, ikuskaritzak eta abar zehaztean datza. Langile bakoitzari egoki deskribatutako ataza esleitzen zaio, haren zehaztasun guztiekin eta egoki ezarritako denbora-sekuentziarekin (Mintzberg, 1995).
- 4. Emaitzen normalizazioa:** lanaren emaitzak zehazten direnean gertatzen da. Lan-prozesuen normalizazioak lana nola egin behar den zehazten du; emaitzen normalizazioak, berriz, emaitzak zein izan behar duen adierazten du bakarrik (Mintzberg, 1995). Emaitzen normalizazioa departamentuen edo dibisioen zuzendariak organo zentralekin koordinatzeko bidea da.





**5. Trebetasunen normalizazioa:** lana aurrera eramateko beharrezko prestakuntzak eta gaitasunak zehazturik gelditzen dira. Estandarizatzen dena langilea da, lana edo emaitzak izan beharrean.

Gizabanakoak, eskuarki, prestakuntza hori antolamendutik kanpo dauden instituzioetan jasotzen du. Instituzio horiek lanerako programak eta koordinazioaren oinarriak erakusten dituzte. Beraz, gizabanakoak bere funtzioak garatzen dituenean, modu independentean lan egiten duela ematen du.

Koordinazioa lortzen da langile bakoitzak badakielako zehazki besteen lanetik zer espero dezakeen (Mintzberg, 1995).



**6. Arauen normalizazioa:** langileek sinesmen komunak dituzte, eta horien bitartez koordinatzen dira. Izan ere, balio eta sinesmen komunek langileak gidatzen dituzte enpresaren helburuetarantz. Balio komunen sistema horrek edo kulturak koordinazio-mekanismoa balitz bezala jokutzen du, eta jokabideak normalizatzen ditu. Horrela, iragarpen-gaitasuna, ordena eta sendotasuna lortzen dituzte (De la Fuente *et al.*, 1997).

Bestalde, sei mekanismo horietaz gain, antolamenduek gizabanakoen artean (unitateen barruan eta horien artean) kontaktuak suspertzeko dispositibo multzo bat garatu dute. Dispositibo horiei, egitura formalean erantsi daitezkeenak, **lotura-bide** deitzen zaie. Lau bereiz daitezke (Mintzberg, 1995):

- 1. Lotura-postuak.** Bi unitateen arteko lana koordinatzeko hartu-eman handia behar bada, bien arteko zuzeneko komunikazioa lotura-postuen bidez bidera daiteke, bide bertikalak erabili beharrean. Lotura-postuak ez du aginpide formalik, hortaz, negoziatzeko eta limurtzeko gaitasunak erabili behar ditu. Alabaina, lotura-postuak botere informal handia izan ohi du (Mintzberg, 1995).
- 2. Zuzendari integratzaileak.** Aginpide formaleko lotura-postua da koordinazio-maila altuagoa eskaintzen duena. Zuzendari horiek erabakitze-prozesuaren zenbait alderdiren gaineko aginpidea izango dute, eta ez lotzen dituzten unitateen gainekoa (departamentuetako langileen gaineko aginpide formala izango balute, horien zuzendari lirateke). Berriro ere negoziatzeko eta limurtzeko gaitasunak erabili behar dituzte (Mintzberg, 1995).
- 3. Lan-taldeak.** Lan-taldeak instituzionalizatutako bilerak dira, eta zenbait unitateetako pertsonen bitartez eratzen dira. Jarduera zehatza garatzeko biltzen dira. Helburua bete ondoren, gizabanakoak beren jatorriko unitateetara itzultzen dira (Mintzberg, 1995).
- 4. Batzorde iraunkorrak.** Batzorde iraunkorra osatzen dute beren ezagutza- eta esperientzia-mailen arabera aukeratutako pertsonak, eta interes komunek arazoak lantzeko biltzen dira aldiro eta modu iraunkorrean (Mintzberg, 1995).





Batzordeak erabiltzeak abantaila batzuk eskaintzen ditu (Claver Cortés *et al.*, 1998):

- Erabakien kalitatea hobetzen da.
- Erabakiak betetzeko aukera handiagoa dago.
- Koordinazioa hobetzen da.
- Zuzendari gazteak trebatzeko bidea izan daiteke.
- Antolamenduaren barruan boterea sakabanaturik dago.

Haatik, batzordeak erabiltzearen desabantailak hauek dira (Claver Cortés *et al.*, 1998):

- Erantzukizuna sakabanatzea, eta hartutako erabakia praktikara eramateko ardua inork ez hartzea.
- Bilera horiek kostu bat dute, bai denboran, bai dirutan.
- Menperatze-arriskua, alegia, kide batek bere ideiak eta erabakiak besteei inposatzea beti.
- Akordio kaskarrak izatea. Banaka hartuko balira erabakiak, zenbait kasutan hobeak lirateke.

## 8.7. Antolamenduaren zatiak

Antolamendua konplexuago bilakatzen den heinean, koordinazio-mekanismoen kopurua handitu egiten da, eta antolamenduaren zatiak agertzen dira.

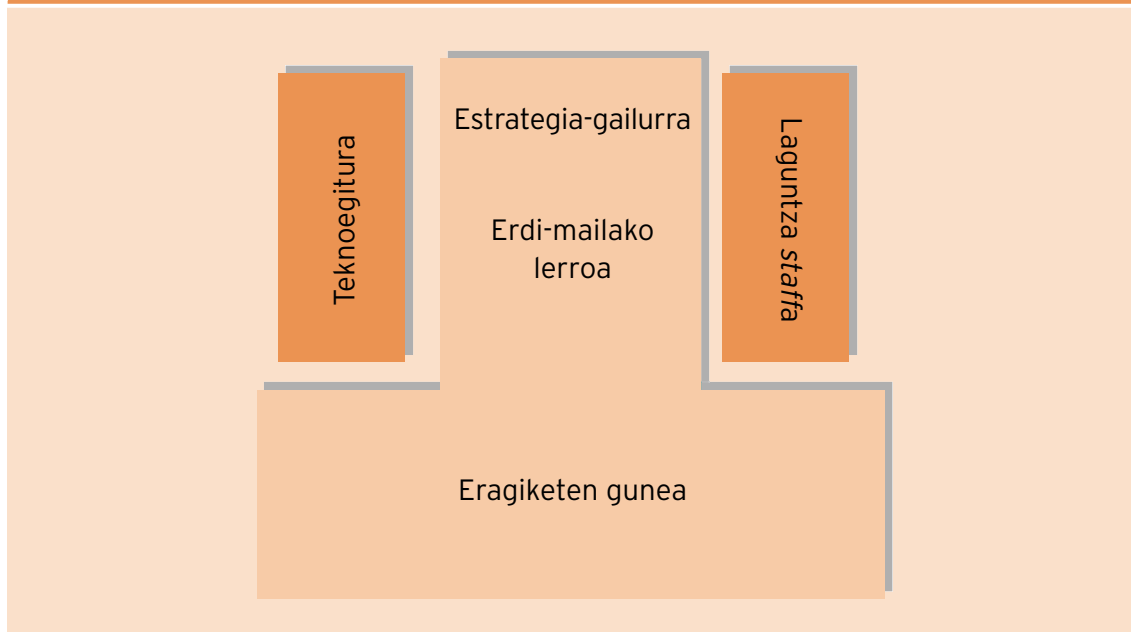
Horrela, antolamendu sinpleak elkarrenganako egokitzapena erabiltzen du bere oinarrizko lana koordinatzeko. Haren langileak edo operarioak dira oinarrizko lan hau aurrera eramaten dutenak. Antolamendua hazten den heinean, zuzeneko gainbegiraketaren beharra handitzen da. Lana bere osotasunean koordinatzen laguntzeko zuzendaria behar da. Ondoren, zuzendari gehiago eranstean dira, eta, hala, aginpidearen hierarkia bat eratzen da. Azkenik, antolamendua bere kideen lana koordinatzeko normalizazioa erabiltzen hasten da. Analistak izango dira normalizazioaz arduratzen direnak (Mintzberg, 1995).

Horrela, Mintzbergen arabera antolamenduetan bost zati identifika daitezke (Mintzberg, 1995) (ikus 8.2. irudia):

1. Eragiketen gunea.
2. Estrategia-gailurra.
3. Erdi-mailako lerroa.
4. Teknoegitura.
5. Laguntza *staffa*.



## 8.2. irudia. Mintzberg-en antolamenduetako zatiak



### 8.7.1. Eragiketen gunea

Ondasunen eta zerbitzuen produkzioarekin zuzenean erlazionaturako oinarrizko eginkizunak egiten dituzten kideak (langileak, operarioak) biltzen ditu. Lau funtzio nagusi betetzen dituzte (Mintzberg, 1995):

- Produkzioarako *inputak* ziurtatzea.
- *Inputak output* bihurtu.
- *Outputak* banatu.
- *Input*, eraldaketa eta *output* funtzioei laguntza zuzena eskaini.

### 8.7.2. Estrategia-gailurra

Antolamenduak bere asmoa modu eraginkorrean bete dezan bermatzeaz arduratzen den zatia (Mintzberg, 1995).

Horretarako oinarrizko hiru funtzio betetzen ditu:



- Zuzeneko gainbegiraketa: antolamenduak unitate integratu gisa egoki funtziona dezan ziurtatzen du. Alegia, pertsonak eta baliabideak atazei esleitu, gatazkak konpondu, enplegatuen jarduerak ikuskatu eta kontrolatu, enplegatuei informazioa eman, motibatu eta saritu, eta abar.
- Ingurunearekiko harremanen kudeaketa: inguruneke eragin handiko pertsonak informatu, goi-mailako kontaktuak garatu, haiengana jo informazioa jasotzeko, kanpo-erakundeekin akordioetara heldu, bezero garrantzitsuekin protokolo betekizunak egin, eta abar.



- Estrategiaren definizioa: goi-mailako strategiak enpresaren estrategia definitzen du, inguruneari buruzko ezagutzan, eta antolamenduaren indarrak eta ahuleziak atzemateko trebetasunean oinarrituz.

### 8.7.3. Erdi-mailako lerroa

Goi-mailako estrategia agintaritza formala duten erdi-mailako zuzendari-kate batez loturik dago eragiketen guneari (goi-mailaren azpian dauden zuzendarietatik lehen lerroko begiraleetara doan katea) (Mintzberg, 1995).

Zuzeneko gainbegiraketak zuzendari eta langileen artean harreman pertsonal estua eskatzen duenez, gizabanako bakar batek langile kopuru mugatu bat ikuska dezake: **kontrol-hedadura** deitzen dena. Hortaz, tamaina txikiko antolamenduek goi-mailan zuzendari bakar batekin funtziona dezakete; handiagoek, ordea, zuzendari gehiago beharko dituzte erdi-lerroan.

Erdi-mailako lerroko zuzendariak bere postuaren gainetik eta azpitik eginkizun batzuk betetzen ditu:

- Haren unitatearen errendimenduari buruzko informazioa bildu egiten du, eta bere nagusi hierarkikoari igortzen. Gora pasatzen ditu bere unitatearen arazoak, aldaketarako proposamenak, eta baimenak behar dituzten erabakiak.
- Beherantz, berriz, jakinarazten ditu bere unitatean esleitu behar diren baliabideak, erregelak eta planak, eta praktikan jarri behar diren proiektuak.

Zuzendari orokorraren *rol* edo eginbehar guztiak betetzen ditu, baina bere unitatearen kudeaketaren testuinguruan.

### 8.7.4. Teknoegitura

Antolamendurako lan egiten duten analistak dira, eta besteren lanean eragina dute. Teknoegitura antolamenduaren lana koordinatzeko normalizazioaz baliatzen den *staff* talde bat da (Mintzberg, 1995).



Hiru analista mota bereiz daitezke (Mintzberg, 1995):

- Lanaren azterketaren analistak lan-prozesuen normalizazioaz arduratzen direnak.
- Planifikazio eta kontrolerako analistak *outputak* normalizatzen dituztenak.
- Pertsonal-analistak trebetasunak normalizatzen dituztenak.

Analistek besteren lana normalizatzen duten bitartean, besteekin elkarrenganako egokitzapena erabiliz koordinatzen dira.

### 8.7.5. Laguntza 'staff'a

Operazio-lanetatik kanpo (alegia, oinarritzko jardueran parte hartu gabe) antolamenduari laguntza eskaintzen dioten unitate espezializatuak dira (Mintzberg, 1995).



Laguntza-*staff*eko langileak ez dira normalizazioaz arduratzen; aldiz, funtzio zehatz batzuk garatzen dituzte. Horrela, merkatu irekian eskaintzen dituzten zerbitzuak erosteak eragingo lukeen ziurgabetasuna murriztuz, antolamenduak berak funtzio horiek eskaintzea erabakitzen du.

Bost zati hauek bi irizpide erabiliz bil daitezke (ikus 8.3. irudia). Alde batetik, lerro-organoak eta *staff*-organoak ezberdindu daitezke (Mintzberg, 1995):

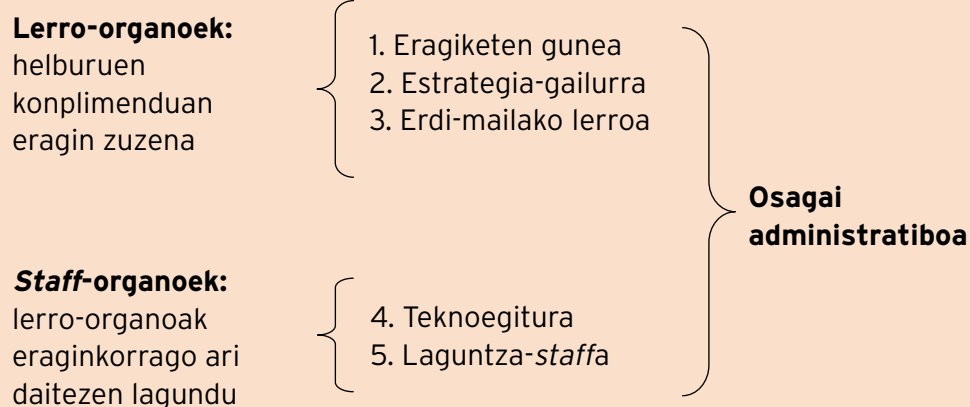
1. **Lerro-organoak:** enpresaren helburuak betetzeko eragin zuzena duten organoak. Hiru dira lerro-organoak: eragiketen gunea, erdi-mailako lerroa eta estrategia-gailurra. Haien artean erlazio hierarkiko bat dago.
2. **Staff-organoak:** helburu horiek betetzean lerro-organoak eraginkorrago izan daitezen laguntzen dute. Bi dira: teknoegitura eta laguntza-*staff*a.

Beste irizpide bat aplikatuz, bi ataletan banatzen da:

1. **Eragiketen gunea** alde batetik.
2. **Osagai administratiboa**, bestetik (beste laurak).

Eragiketen gunean kokatzen direnak ondasunak eta zerbitzuak ekoizteko oinarritzko lana betetzen dute. Aldiz, osagai administratiboa haien lanaren koordinazioaz eta gainbegiraketaz arduratzen diren zuzendariak eta analistak dira (Mintzberg, 1995).

### 8.3. irudia. Antolamenduaren zatiak



Iturria: autoreak egindakoa.



## 8.8. Antolaketa-egituren tipologia

Antolaketa-egiturak hatz-markak bezalakoak dira, bakarrak. Hala ere, horien tipologia bateratu daiteke irizpide batzuk kontuan hartuz. Horrela, antolaketa-egiturak bi irizpideren arabera sailka daitezke: kontrol-hedaduraren edo -mugaren arabera (egitura zabalak edo zapalak eta egitura garaiak), eta, bestalde, oinarritzko antolaketa-egituraren arabera (egitura sinplea, egitura funtzionala, egitura dibisionala eta egitura matriziala).

Hurrengo lerroetan bi tipologia horiek aztertuko ditugu, eta, gainera, antolaketa-eredu berriei buruz hitz egingo dugu.

### 8.8.1. Kontrol-hedadura edo -mugaren arabera

**Kontrol-hedadura** zuzendari batek modu eraginkorrean erabil ditzakeen menpekoen kopurua da (Pérez Gorostegui, 1995). Oro har, kontrol-muga faktoreen arabera aldatzen da (Koontz eta Weihrich, 2004; Claver Cortés *et al.*, 1998):

- Menpekoen gaitasunak. Izan ere, menpekoak pertsona prestatuak eta kualifikatuak izanez gero, nagusiek haiekin etengabeko kontaktuak izateko beharra txikia izango dute, eta, hortaz, kontrol-hedadura handiagoa izan daiteke.
- Agintaritza eskuordetzean argitasuna. Nagusiak argiak badira agintaritza eskuordetzean, kontrol-hedadura handiagoa izango da.
- Planen argitasuna. Antolamenduaren planak argiak badira, ezagunak eta ondo idatzita eta komunikaturik badaude, kontrol-hedadura handiagoa izan daiteke.
- Komunikazio-teknikak eta abileziak. Nagusiak komunikatzean oso eraginkorrak badira, abileziak oso garaturik dituztelako, haien kontrol-hedadura handiagoa izango da.
- Beharrezko kontaktu pertsonalen kopurua. Nagusiek menpekoekin etengabeko kontaktuak izan behar badituzte lana nola egin behar den zehazteko eta eztabaidatzeko, haien kontrol-hedadura txikiagoa izango da.
- Menpekoek betetako eginkizun moten arabera. Menpekoek errepikakorra, errutinarioa eta normalizatzen erraza den lana aurrera eramaten badute, nagusien kontrol-hedadura handiagoa izango da.

Kontrol-hedadura edo -mugaren arabera bi motatako antolaketa-egiturak bereiz daitezke: egitura zabalak edo zapalak, eta egitura garaiak.

#### 1. Egitura zabalak edo zapalak kontrol-hedadura handia denean.

Departamentuak handiak dira, eta agintaritza-piramidean maila gutxiago daude (ikus 8.4. irudia).



Egitura zapalen abantaila nagusien artean honako hauek aipa daitezke (Koontz eta Weihrich, 2004; Pérez Gorostegui, 1995):

- Komunikazioa hobea izaten da.
- Pertsonak beren buruak goi-mailako zuzendaritzatik hurbilago ikusten dituzte.

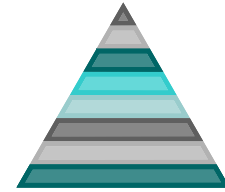


- Menpekoen ekimen indibiduala bultzatzen da.
- Behe-mailako enplegatuek erantzukizun handiagoa izaten dute.

Aldiz, desabantaila nagusien artean hauek aipa daitezke (Pérez Gorostegui, 1995):

- Nagusiek gehiegizko lan-karga izan dezakete.
- Nagusiek menpekoak egiten dutenaren kontrola gal dezakete.

**2. Egitura garaiak** kontrol-hedadura txikia denean sortzen dira. Kasu honetan departamentuak txikiak dira, eta zuzendaritza-maila asko dago.



Antolaketa-egitura horien abantaila nagusiak hauek dira (Koontz eta Weihrich, 2004; Pérez Gorostegui, 1995):

- Zuzendaritzari espezializatzeko aukera ematen dio, gai estrategikoetan zentratzeko denbora gehiago izango baitu.
- Pertsonala kontrolatzeko aukera handiagoak eskaintzen ditu.
- Maila-kopurua handiagoa izanik, enplegatuek promozio-aukera gehiago izaten dute.

Antolaketa garaien desabantaila nagusiak, ostera, hauek dira (Koontz eta Weihrich, 2004; Pérez Gorostegui, 1995):

- Nagusiak menpekoen lanean gehiegi nahas daitezke.
- Maila-kopuru handiengatik kostu altuagoak dituzte.
- Maila baxuenaren eta altuenaren artean gehiegizko distantzia dago, eta komunikazioan zailtasunak gerta daitezke.



#### 8.4. irudia. Antolaketa-egiturak kontrol-hedaduraren arabera

Kontrol-hedadura handiagoa edo txikiagoa bada, antolaketa-egiturak garaiak edo zapalak izango dira. Hona hemen bi adibide: 4ko kontrol-hedadura duen enpresa bat, eta 8ko beste bat. Batean departamentuak txikiak dira, eta maila hierarkikoak asko dira (denera 7), eta bestean departamentuak handiagoak dira, eta maila hierarkiko gutxiago daude (5 maila).

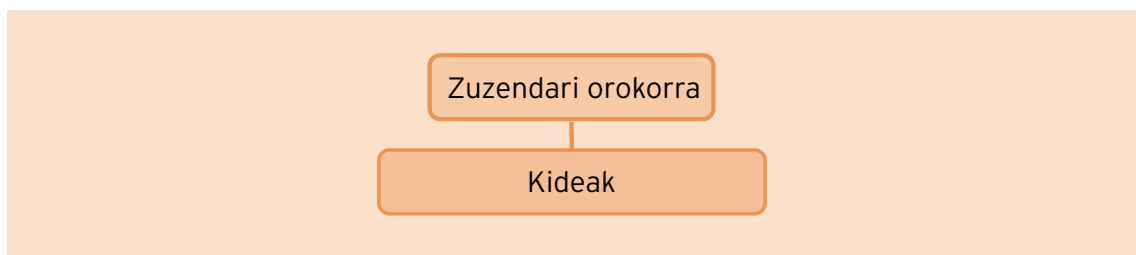
1	1
4	8
16	64
64	512
256	4.069
1.024	
4.069	

#### 8.8.2. Oinarrizko antolaketa-egituraren arabera

Oinarrizko antolaketa-egiturak lau dira (Koontz eta Weihrich, 2004; Pérez Gorostegui, 1995; Hodge, Anthony eta Gales, 1998; Menguzzato eta Renau, 1991; Bueno Campos, 1996; Mintzberg, 1995; Robbins, 1998): egitura sinplea, egitura funtzionala, egitura dibisionala eta egitura matriziala.

##### 1. Egitura sinplea

Langile talde batek eta erabakitze boterea duen gizabanako batek osatzen dute (alegia, zuzendaritza edo goi-mailako estrategia, eta partaide edo eragiketen gunea, erdi-mailako lerrorik gabe).



Antolaketa sinpleetan partaideen espezializazioa minimoa da, eta egoera bakoitzak eskatzen dituen jarduerak aurrera eramaten dituzte (Mintzberg, 1995).



Koordinazioa ekintzaileek egindako zuzeneko gainbegiraketaren bidez gertatzen da, eta horrek agintaritza eta erabakitzeke botere guztia biltzen ditu (De la Fuente *et al.*, 1997).

Egitura-sinplearen abantailak hauek dira (Robbins, 1998):

- Sinpletasuna.
- Ezusteko gertaeren aurrean azkarra da.
- Malgua da; egoera guztietara azkar egokitzen da.
- Mantentzeko kostu txikia eskatzen du.

Ahultasunak, aitzitik, tamaina handitzerakoan sortzen dira:

- Espezializazio ezarengatik eraginkortasunik ezak sortzen dira.
- Zuzendarietara menpekotasun absolutuak (zentralizazioak) arazoak sorrarazten ditu (De la Fuente *et al.*, 1997).
- Kontrol zuzenaren bitartez, jarduerak koordinatzea zaila da.
- Goi-mailan informazioaren gainkarga dago, eta erabaki-hartzea moteldu egiten da (Robbins, 1998).

Hori guztia esanda, egitura sinplea komenigarria da egoerotan:

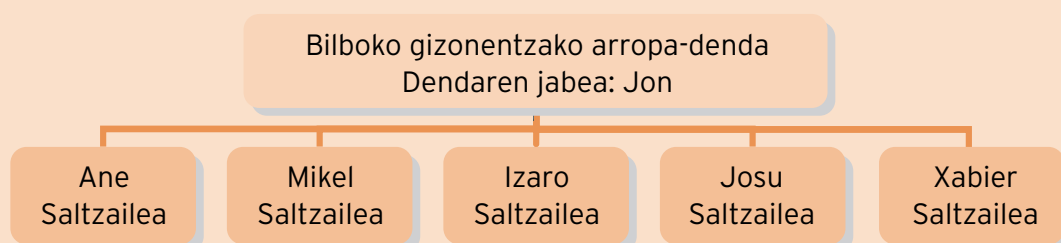
- Enpresa oso txikietan (De la Fuente *et al.*, 1997).
- Enpresaren bizitzaren lehenengo etapan, non berrikuntza eta malgutasuna garrantzitsuak baitira (Aguirre Sádaba *et al.*, 1999; Mintzberg, 1995).

### 8.5. irudia. Egitura sinplearen adibidea

Bilboko gizonentzako arropa-denda bat egitura sinple baten adibidea izan daiteke. Adibidez, gizonentzako modan ospe handiko (bai nazioarteko, bai estatuko) sinadurak biltzen dituen denda bat.

Jon dendaren jabea da eta hura administratzen du. Bere esanetara dauden bost saltzaile enplegatzen ditu (ez dago dendabururik). Berak maneiatzen du dena: bezeroekiko harremanak, marken hautaketa, eta abar.

Nahiz eta antolamenduak ez izan inolako organigramarik, honela adieraz genezake haren egitura:



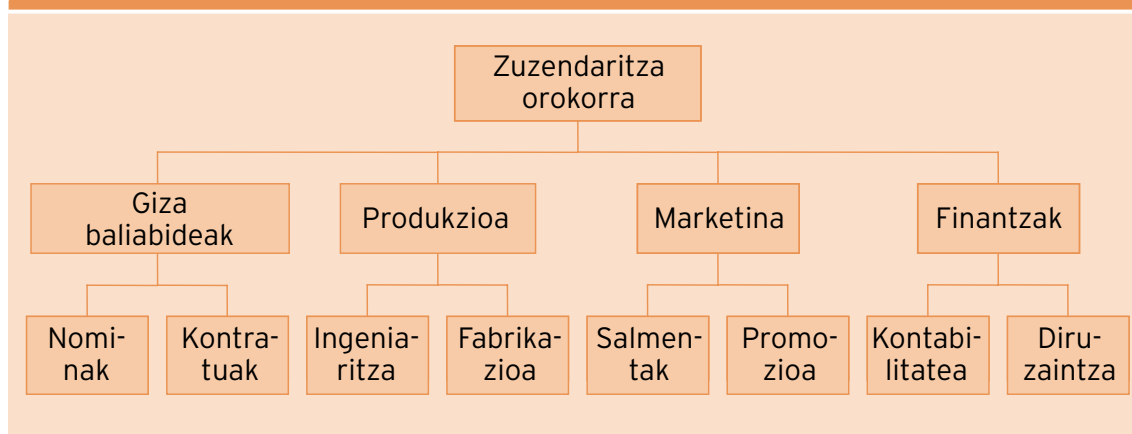


## 2. Egitura funtzionala

Espesialisten antolaketa da. Agintaritza-maila altuenetan alor funtzionalen arduradunak kokatzen dira (hortaz, funtzioen arabera departamentalizazioa du).

Departamentu bakoitzean kokatutako pertsonak ezagutza, trebetasun eta ekipo berdinak erabiltzen dituzte. Horrela, egitura funtzionaletan espezializazioa suspertzen da, eta atazen exekuzioan eraginkortasuna bultzatzen da; ondorioz, maila tekniko altua lortzen da (ikus 8.6. irudia).

### 8.6. irudia. Egitura funtzionala



Egitura funtzionalaren abantailak honako hauek dira:

- Pertsonak funtzioen, trebetasunen edo ezagutzen arabera biltzean, esperientzia funtzional handia lortzen da (Hodge, Anthony eta Gales, 1998). Horrela, baterako ezagutzak eta hizkuntzak komunikazioa errazten dute.
- Eskala ekonomikoak bultzatzen dira (Hodge, Anthony eta Gales, 1998).
- Efizientzia altuko departamentuak lortzen dira, gaitasun tekniko altukoak.

Aldiz, antolaketa funtzionaletan honelako ahultasunak gertatzen dira (Hodge, Anthony eta Gales, 1998):

- Komunikazio horizontala eta funtzioen arteko koordinazioa oztopatzen ditu.
- Ez du enpresaren ikuspegi globala aldeztu.
- Zuzendaritzak funtzio guztiak integratu behar ditu, bere ikuspegi globala erabiliz (zentralizazio altua izaten da). Zuzendari orokorrak integrazioa bermatzeko denbora asko erabili beharko du, eta horrek erabaki-hartze prozesua atzeratu egingo du.
- Berrikuntza galarazi egiten du, eta ez du exekutiboaren prestakuntza aldeztu.

Oro har, egitura funtzionala egoera hauetan komenigarria dela esan daiteke:

- Helburu orokorrek batez ere kalitatea eta efizientzia bilatzen dituztenean.
- Ingurunea egonkorra eta sinplea denean (Aguirre Sádaba, 1999).
- Produktu gutxi saltzen direnean (Hodge, Anthony eta Gales, 1998).
- Antolamenduen tamaina txikia denean (Hodge, Anthony eta Gales, 1998).

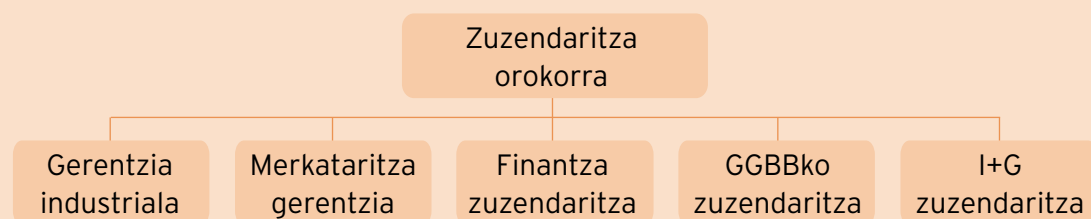
## 8.7. irudia. Egitura funtzional eta dibisionalaren adibideak

### Fagor Electrodomésticos

Fagor Electrodomésticos enpresak 1993 baino lehen zuzendaritza orokorraren menpe bi gerentzia eta hiru zuzendaritza funtzional zituen (ikus irudia).

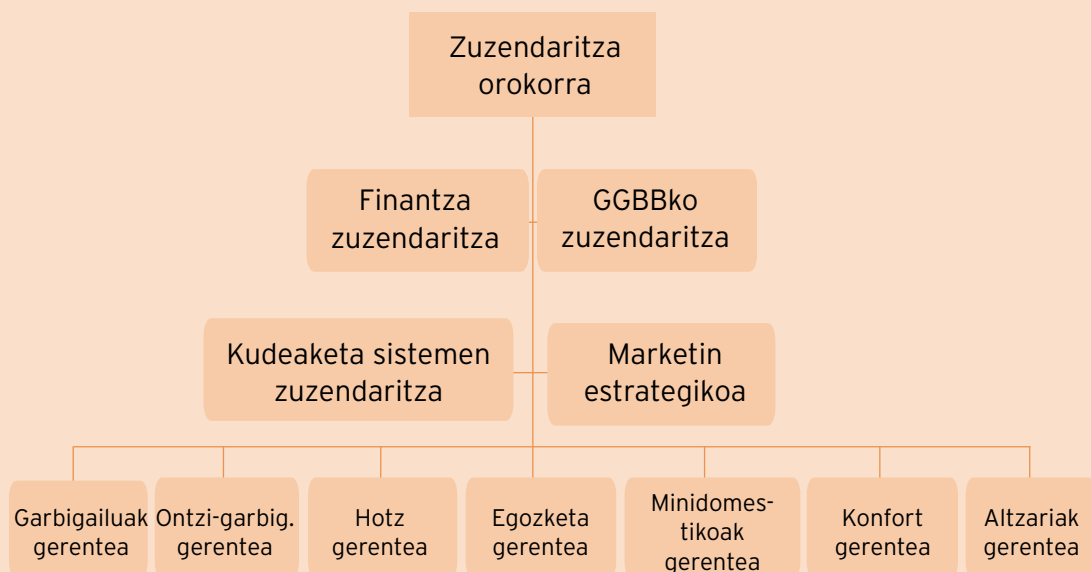


Gerentzia industrialak planta produktiboak kudeatzen zituen (garbigailuak, hozkailuak, sukaldeak...), eta merkataritza-gerentziak nazioko eta nazioarteko merkataritza-jarduerekin erlazionatutako unitateak. Finantza-alorreko kudeaketa, langileena eta I+Garena bakoitza zuzendaritza funtzional baten esku gelditzen zen.



Antolaketa-egitura horrek produktu guztien kudeaketan uniformetasuna eskatzen zuen, nahiz eta errealitate guztiz ezberdinak izan.

Horrela, 1993an antolaketa-egitura aldatzea erabaki zen. Egitura berriak negozioen arabera diseinua hartu zuen, merkatura orientatua. Izan ere, zazpi gerente izendatu ziren, negozio bakoitzaren arduradun bilakatzeko. Alegia, Fagorren barruan zazpi enpresa txiki bezala eratu ziren, eta antolamenduak funtzionamendu askoz ere malguagoa lortu zuen.



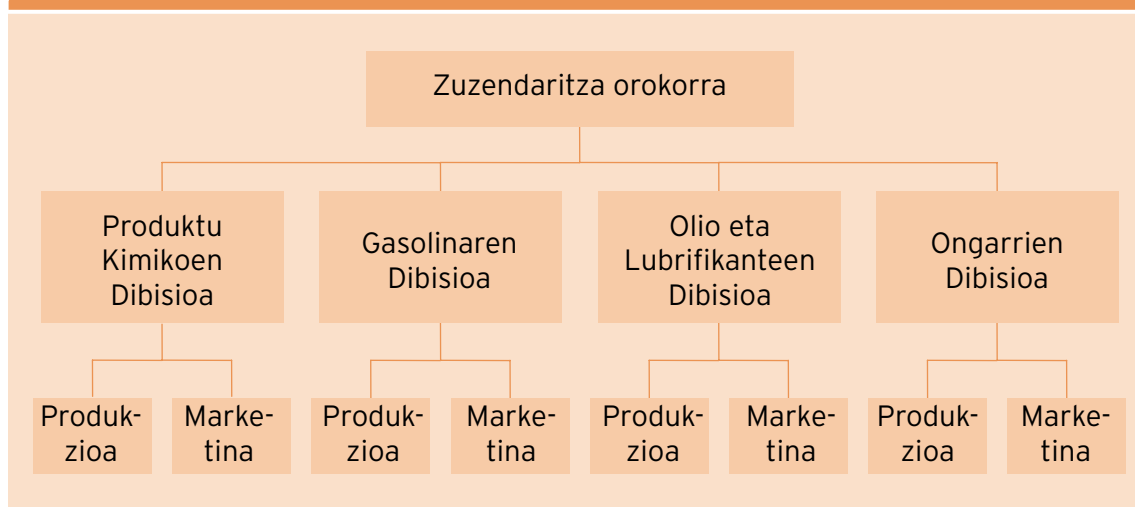
Iturria: Agirre eta Agirre (2002). Ezagutzaren Klusterraren Fagor Electrodomésticos-en kasua (<http://www.casosinnobasque.com/cast/pages/temas/temas-ant/estrategia-eu.asp>).

### 3. Egitura dibisionala

Antolamenduak produktuen gama zabaltzen hasten direnean, eta egitura funtzionalak goi-zuzendaritzan koordinazio-arazoak sorrarazten dituenean, kasu askotan enpresek egitura dibisionalak ezartzen dituzte.

Kasu horretan departamentalizaziorako oinarriak bezeroak, lurraldeak edo produktuen gamak dira (Aguirre Sádaba *et al.*, 1999).

#### 8.8. irudia. Egitura dibisionala



Dibisioak enpresa autonomo gisa aritzen dira, beren produktuak ekoitziz eta beren bezeroei salduz. Horrela, dibisio bakoitzak bere merkatu partikularra zerbitzatzeko beharrezko funtzioak biltzen ditu (deszentralizazio altua dago antolaketa-egitura hauetan).

Nolabait, antolaketa-egitura funtzionalarekin alderatuz, egitura dibisionaletan goi-zuzendaritzak koordinazio-eginkizun batzuk gainera kentzen ditu, eta dibisioaren zuzendariari agintaritza eskuordetu. Hortaz, antolamendu horietan goi-mailako zuzendaritza dibisioen arteko koordinazioaz eta estrategia orokorraz arduratzen da; zuzendari dibisionala, berriz, produktuen estrategiaz eta dibisioen barruko koordinazio funtzionalaz arduratzen da.

Egitura dibisionalaren abantailak hauek dira (De la Fuente *et al.*, 1997):

- Produktuaren eta bezeroen behar espezifikoetan arreta jartzen du, eta malgutasuna eta berritzeko gaitasun handia eskaintzen ditu.
- Antolaketa-egitura hauetan emaitzen planifikazio eta kontrolerako sistemiei esker kontrol-hedadura handia da (emaitzen bidezko normalizazioa erabiltzen da koordinazioa bermatzeko). Horrela, erantzukizunak identifikatzea erraza izaten da (Hodge, Anthony eta Gales, 1998).
- Zuzendarien garapen, prestakuntza eta entrenamendua hobetzen da (Menguzzato eta Renau, 1991).

Ostera, egitura honen ahultasun nagusiak hauek dira (Menguzzato eta Renau, 1991; Hodge, Anthony eta Gales, 1998):

- Gastuak hazi egiten dira, zenbait funtzio bikoiztu egiten direlako.
- Esperientzien kontzentrazioa oztopatu egiten du, espezialistak sakabanaturik baitaude.
- Zenbait kasutan negozio-unitateen artean komunikazio konplexua gerta daiteke.

Horrela, egitura dibisionalaren komenigarria izaten da (De la Fuente *et al.*, 1997):

- Helburu orokorrak produktuen, lurraldeen edo bezeroen arabera zehazten direnean.
- Ingurunea aldakorra eta ezezaguna denean.
- Merkatu batean baino gehiagotan saltzen denean (enpresa multinazionalak) edo produktu bat baino gehiago eskaintzean (enpresa dibertsifikatuak).
- Antolamendu ertain eta handietan.

#### 4. Egitura matriziala

Egitura matrizialak bai egitura funtzionalaren, bai dibisionalaren eboluzioa adierazten du, bien abantailak aprobetxatzeko eta beren ahultasunak minimizatzeko (Claver Cortés *et al.*, 1998).

Egitura horrek maila hierarkiko berean departamentalizaziorako bi irizpide jartzea ahalbidetzen du, betiere aginte-batasunaren printzipioa sakrifikatzeko prest egonez gero. Horrela, egitura horretan zenbait zuzendari (bi nagusiko zuzendari deritzenak) bi nagusiren aginduen menpe daude, bat funtzionala eta bestea dibisionala (zuzendari matrizial deitzen zaienak). Hala ere, aginte-katea maila zehatz batzuen azpitik batu egiten da berriro, eta, beraz, nahiz eta zuzendari bat nagusi baten baino gehiagoren menpe egon, menpekoak zuzendariaren agindupean daude soilik (Claver Cortés *et al.*, 1998) (ikus 8.9. irudia).

#### 8.9. irudia. Egitura matriziala





Egitura funtzionalak espezializazio teknikoa eta baliabideen erabileran eraginkortasuna aldeztu ditu. Egitura dibisionalak, aldiz, merkatura egokitzea eta dibertsifikazioa aldeztu ditu. Horrela, egitura matrizialak bi motatako eskakizunei aurre egiten die (Claver Cortés *et al.*, 1998):

1. Zuzendari dibisionalen bidez inguruneko baldintzen aurrean egokitu daiteke.
2. Zuzendari funtzionalen bidez antolamenduak ezagutza espezializatuko maila altua lortzen du.

Bestalde, bi nagusiko zuzendariak eskakizun funtzionalak eta dibisionalak kontuan hartzen dituzten ekintzak abiarazteko ardura dute.

Hortaz, laburbilduz, egitura matrizialak abantaila hauek eskaintzen ditu:

- Baliabideak antolatzerakoan malgutasun handia du; izan ere, ezagutza espezializatua, aholkularitza teknikoa eta baliabide funtzionalak behar diren unean eta behar den lekura bideratzeko aukera dago.
- Kideen arteko kontaktuen bidez malgutasun handia lortzen du, eta komunikazio-fluxuak jokabide azkarrak ahalbidetzen ditu.
- Taldeak helburu zehatzekin eratu; ezagutzak, ideiak eta gaitasunak erabili emaitza horiek lortzeko; berrikuntza eta irudimena eman.

Hala ere, egitura matrizialak baditu zenbait ahultasun (Aguirre Sádaba *et al.*, 1999):

- Bi agente-lerroen artean (funtzionala eta dibisionala) gatazkak sor daitezke.
- Bi nagusiko zuzendarien estresa eta presioa, aurkako eskakizunak jaso ditzaketelako.
- Koordinazio-kostu altuak ditu; izan ere, eskakizun funtzionalak eta dibisionalak kudeatzeko bilera anitz egin behar baitira.

Beraz, egitura matriziala komenigarria da kasuotan:

- Negozioek esperientzia funtzionala eta merkatu-esperientzia behar dituztenean.
- Ingurunea aldakorra eta ezezaguna denean (Robbins, 1998).
- Antolamenduak helduak direnean, alegia, gatazkak negoziazio informalaren bitartez konpontzeko prest daudenean (Aguirre Sádaba *et al.*, 1999).

## 8.10. irudia. Egitura matrizialaren adibidea

### Sener Ingeniería y Sistemas

Sener enpresa-berrikuntzarekiko konpromiso handia duen antolakundea da. Betidanik, balio erantsi altukoa eta teknologikoki aurreratuak diren proiektuetan parte hartu izan duen enpresa da.



Sener enpresak egitura matriziala ezarrita du. Senerren bereizgarritasuna da bere egitura matrizialak, bi dimentsio izan beharrean, hiru dimentsio dituela,

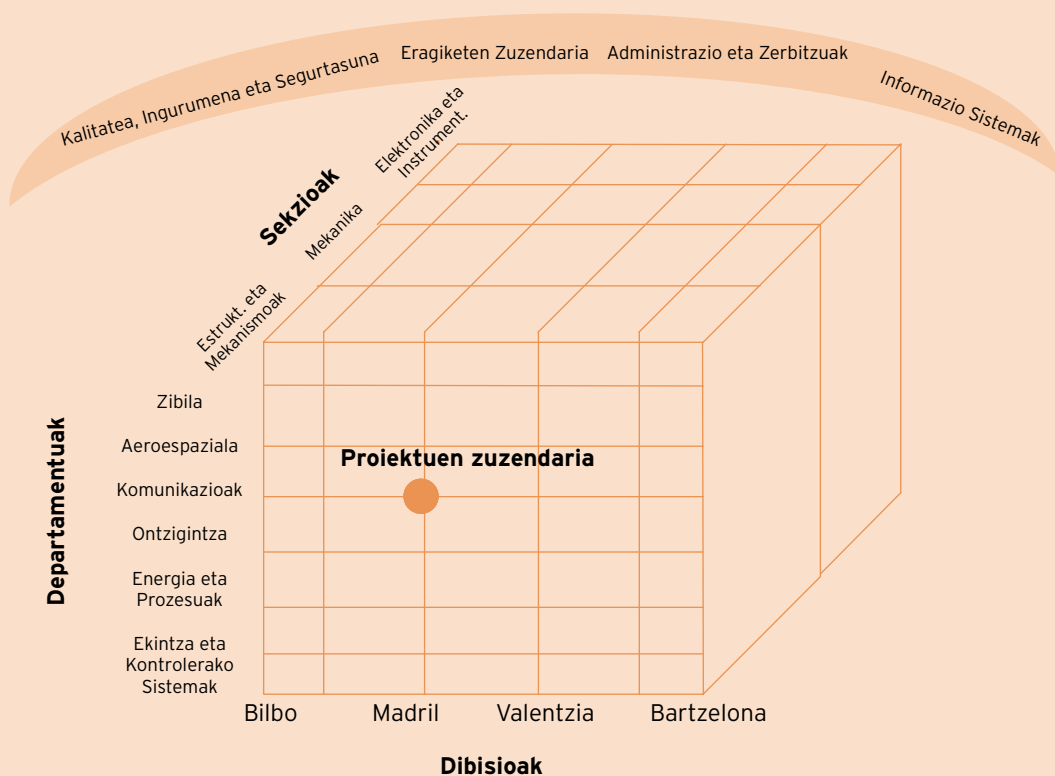


kubo-itxurako egitura bat irudikatuz (ikus irudia). Egituraren oinarritzko dimentsioak bi dira:

1. Dibisioak. Dibisioak irizpide geografikoaren arabera sortu ziren (Bilbo, Madril, Valentzia eta Bartzelona) eta hemen biltzen dira enpresako langileak.
2. Departamentuak. Negozio-alorrak biltzen dituzte (Zibila, Aeroespaziala, Komunikazioak, Ontzigitza, Energia eta Prozesuak, Ekintza eta Kontrolerako Sistemak). Negozio bakoitza pertsona baten ardurapean dago, eta horrek hartzen ditu negozio horren inguruko erabaki guztiak.

Aldiz, hirugarren dimentsioa *sekzioak* dira. Hor pertsonak beren espezializazioaren arabera biltzen dira, eta enpresaren pentsatzeko tankea edo *think tank* deritzona osatzen dute.

Hiru dimentsio horiek integratzeko eta laguntzeko beste dimentsio bat dago, non zenbait zerbitzu biltzen baitira: Eragiketen Zuzendaria, Kalitatea, Ingurumena eta Segurtasuna, Administrazio eta Zerbitzuak, Informazio Sistemak.



Nola erlazionatzen dira dimentsioak beren artean?

- Departamentuak negozio-lerro bakoitza bultzatzeaz arduratzen dira.
- Departamentuak bezero batekin erlazio bat ezartzen duenean, edozein dibisiotara jotzen du proiektu hori aurrera eraman dezan. Horrela, departamentuek barne-bezero moduan tratatzen dituzte dibisioak, proiektu horiek gauzatzeagatik kobratuz.



- Dibisioak departamentuari proiektu-zuzendari bat proposatzen dio. Proiektu-zuzendariak lan-talde bat eratzen du, eta horretarako sekzioetatik pertsonak aukeratuko ditu, proiektuak dituen eskakizunen eta beharren arabera.

Egitura matrizialaren abantailak Senerrentzat ugariak dira:

- Proiektuaren lan-taldeak bezeroen beharrei arreta jartzen die, eta horrek tratu pertsonalizatua jasotzen du.
- Lan-talde multidiziplinarra da, teknologia ez errutinarioentzat, eta dependentzia altuko teknologientzat egokiena dena.
- Ezagutza-arlo ezberdinak konplexutasun altuko proiektu oso ezberdinetan aplika daitezke. Horrela, egitura eta mekanismoen sekzioan lan egiten duten espezialistek sektore aeroespazialean ikasitakoa (kohete baten jaurtiketa-dorrea eraikitzea, adibidez) aplika dezakete ondoren sektore zibilean (Bilboko Euskalduna Jauregia eraikitzean adibidez).

Laburbilduz, Senerri malgutasuna, moldaeraztasuna eta sinergia positiboak eskaintzen dizkio.

Hala ere, egitura honek zenbait arazo sortzen ditu Senerren ere. Desabantailak, batez ere, dimentsioen arteko gatazketatik eratortzen dira. Horrela:

- Alde batetik, dibisioek eta departamentuek zerbitzuen kostuak finkatzerakoan negoziazioak eta eztabaidak aurrera eraman behar dituzte, eta ez dira beti adostasun batera heltzen.
- Bestalde, proiektuen zuzendarien eta sekzioburuen artean eztabaida sor daiteke, proiektua egiteko behar diren baliabideen eta pertsonen negoziazioa aurrera eramaten denean.

Hala ere, izaten diren gatazka horiek Senerrek ez ditu negatibotzat jotzen.

Iturria: Zubillaga, Velasco, Intxaurburu, Zamanillo, Cilleruelo eta Sánchez (2002). Ezagutzaren Klusterraren Sener-en kasua (<http://www.casosinnobasque.com/cast/pages/temas/temas-ant/tecnologia-eu.asp>).

### 8.8.3. Antolaketa-eredu berriak

Giza baliabideetan, teknologian eta ingurunean gertatzen diren aldaketek antolaketa-eredu berriak bilatzeko beharra sortu dute. Eredu berriek malgutasuna dute oinarritzko ezaugarri –ingurunean gertatzen diren etengabeko aldaketei modu bizkor eta eraginkorrean erantzuteko gaitasuna izate–; azkar egokitzen dira, eta eraginkortasun-maila altuak eskaintzen dituzte (Aguirre *et al.*, 1999).



Antolaketa berriak, arinak eta organikoagoak, bezeroarengana eta erabateko kalitatera orientaturik daude, eta honako hiru joera hauek dituzte (Aguirre *et al.*, 1999; Bueno Campos, 2007; Cabanelas Omil, 1997; De la Fuente *et al.*, 1997; Hodge, Anthony eta Gales, 1998; Morcillo, 1997; Robbins, 1998):

### 1. Antolamenduaren mugak lausotuz gelditzen dira balio-katearen hausturaren ondorioz

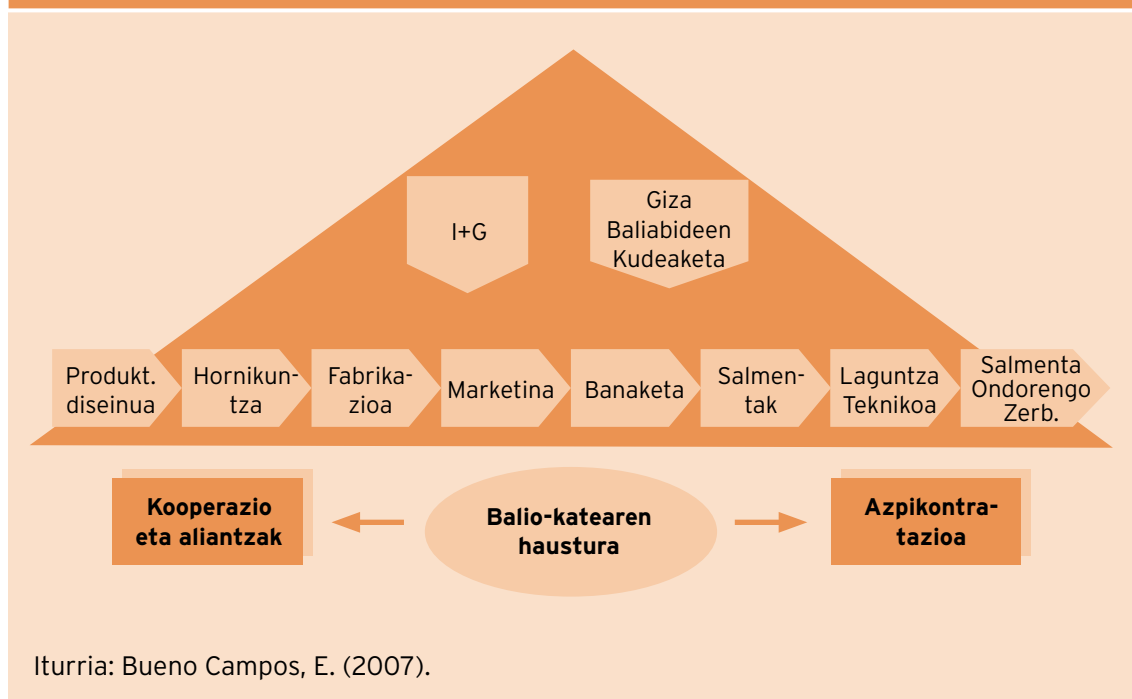
Balio-katea ezagutzeak ahalbidetzen du enpresaren jardueren pisua eta balioa zehaztea eta lehiaren nukleoa deritzona identifikatzea.

Lehiaren nukleoan (*core business*), irabazi-marjinera ekarpen gehien egiten dituzten jarduerak edo lehia-posizioa mantentzeko baliogarriak direnak daude. Horrela, enpresak beharrezko ez diren jarduerak ken ditzake, alegia, gehiegizko kostuak, zurruntasunak eta inefizientziak sorrarazten dituztenak (Morcillo, 1997).

Balio-katearen analisiaren ondorioz zenbait jarduera hautatu edo integratzen dira, eta beste zenbait jardueraren segregazio-prozesua gauzatzen da (horiek azpikontratatu egiten dira, edo aliantzen bitartez hirugarrenen esku uzten dira).

Beraz, enpresak balio-katea osatzeko hainbat antolakunde edo agenterekin kolaborazioak egitera behartuta daude (Morcillo, 1997; Bueno Campos, 2007). Horren guztiaren ondorioz, antolamenduaren mugak gero eta lausoagoak dira (Bueno Campos, 2007); izan ere, askotan zaila gertatzen da enpresa eta haren azpikontratatuak ezberdintzea, bien etorkizuna eta iraupena guztiz lotuta baitago (ikus 8.11. irudia).

#### 8.11. irudia. Enpresaren balio-katearen haustura





## 2. Enfasia prozesuetan eta lan-taldeetan

Gaur egungo antolakundeetan prozesuen bidezko kudeaketari buruz hitz egiten da. Prozesuak (enpresa barruan gertatzen den jardueren sekuentzia, departamentu bat gehiago zeharka ditzakeena) egituraren koordinatzaile bilakatzen dira (Hope eta Hope, 1998).

Bestalde, prozesuetan oinarritzen diren egiturak lan-taldeen inguruan eraikitzen dira. Lan-taldeen bezeroari balioa emateko ardura dute (Hope eta Hope, 1998), eta erantzukizun eta askatasun handiko profesionalek osatzen dituzte.

Horrela, guztiz autonomoak eta autokudeatuak diren lan-talde horien koordinazioa eta kohesioa lortzeko, partekatutako ikuspen eta balioak erabiltzen dira (hots, arauen normalizazioa), erregelak eta zuzeneko gainbegiraketa erabili beharrean (De la Fuente *et al.*, 1997).

## 3. Organigrama zapaleranzko joera

Erpin estrategikotik azken posizio operatiboraino ahalik eta maila gutxien egon behar dira. Izan ere, frogaturik dago egitura piramidal garaietan eraginkortasunik eza, ikuspen-galera, zurruntasuna, erantzun-moteltasuna eta abar daudela.

Horrela, joera honek enpresaren erpina merkatura hurbildu nahi du, koordinazio-kostuak saihestu, eta balioa eransten ez duten unitate eta postuak ezabatu.

Gaur egungo antolakundeek joera hauek dituzte. Hala ere, ez dago adostasunik antolaketa berrien izenen inguruan, eta, askotan, termino ezberdinak erabiltzen dira antolaketa-eredu berdinak deskribatzeko.

8.12. irudian bibliografia eta adituek gehien aipatutako ereduak agertzen dira (Aguirre *et al.*, 1999; Bueno Campos, 2007; Cabanelas Omil, 1997; De la Fuente *et al.*, 1997; Hodge, Anthony eta Gales, 1998; Morcillo, 1997; Robbins, 1998; Koontz eta Weihrich, 2004; Cuervo García, 2008): antolaketa birtuala edo sare-antolaketa, hirusta-antolaketa, antolaketa federala, mordo- edo talde-antolaketa eta mugarik gabeko antolaketa. Ikus daitekeen moduan, eredu bakoitzak aipatu diren joeretako bat lehenesten du.



### 8.12. irudia. Antolaketa-eredu berriak

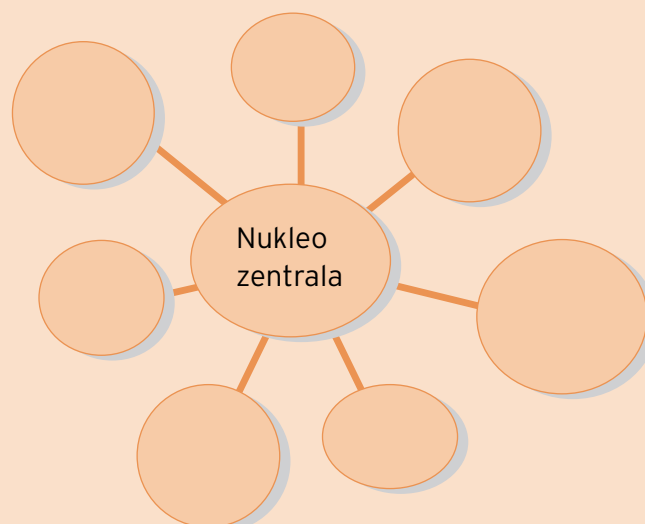
	Mugak lausotu eta balio-katearen haustura	Lan-talde autozuzenduak eta prozesuetan enfasia	Organigrama zapala
Antolaketa birtuala edo Sare-antolaketa	X		
Hirusta-antolaketa	X		
Antolaketa federala	X		
Mordo- edo talde-antolaketa		X	X
Mugarik gabeko antolaketa	X	X	
Iturria: autoreak egindakoa.			

Hurrengo lerroetan lehenengo lau ereduak deskribatuko dira.

#### 1. ANTOLAKETA BIRTUALA

Antolaketa honetan, zenbait jarduera garrantzitsu egiten dituen antolamendu zentrala dago. Enpresa bereziki trebaturik egongo da jarduera horiek egiteko.

### 8.13. irudia. Antolaketa birtuala



Arlo zentral horretatik kanpo gelditzen diren beste jarduera guztiak beste antolamendu batzuen esku uzten dira. Antolamendu zentralak horiekin aliantzak eta epe luzeko kontratuak ezartzen ditu (Aguirre *et al.*, 1999).



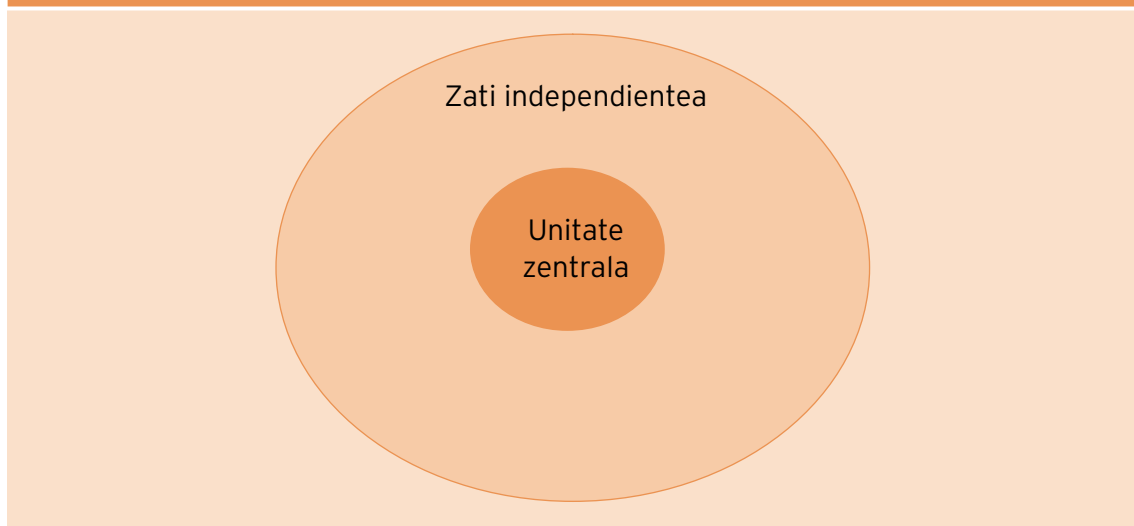


- Hirugarrena, lan-indar malguak osatutakoa; hots, puntualki eta denbora tarte baterako lagundu nahiago duten pertsonak.
- Hirustaren perfekzio maximoa laugarren hostoarekin lortzen da. Antolamenduaren bezeroek osatzen dute. Zati hau ez da beti agertzen; izan ere, bakarrik antolamenduaren jardueren zati batez bezeroak arduratzen direnean sortzen da (autozerbitzua baliatzen duten bezeroak).

### 3. ANTOLAKETA FEDERALA

Antolaketa federala (Handy, 1993) eredu dibisionalaren bilakaera gisa har daiteke (Bueno Campos, 2007) eta dibisioak "kuasiempresak" lirateke (De la Fuente *et al.*, 1997).

#### 8.15. irudia. Antolaketa federala



Geroz eta erdigune edo erabakitzeke unitate zentral txikiagoa duen "kuasiempresen" koalizioa da (Bueno Campos, 2007).

Antolaketa federala nazioarteko esparruan dabilzan eta dibertsifikatuta dauden enpresa-talde handien ezaugarri izaten da, eta horietan akordio eta itun estrategikoen presentzia handia dago.

Hortaz, zentroak bete behar dituen eginkizun espezifikoak honako hauek lirateke (Bueno Campos, 2007):

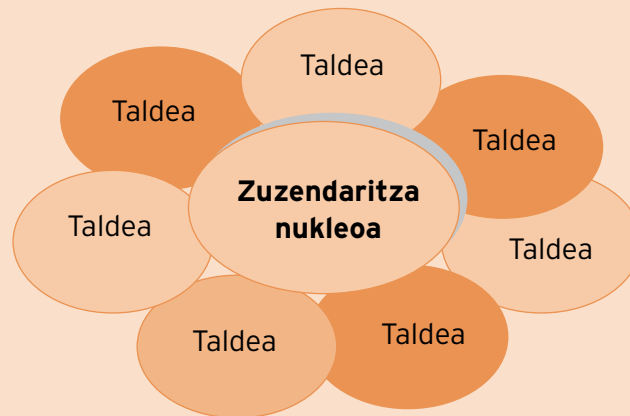
- Erantzukizun bakarra estrategia globala eta hura garatzeko plan estrategiko korporatiboa diseinatzea da.
- Ez du ekintza-prozesuen xehetasunetan sartu behar.
- Ez du antolamenduan botere absoluturik: konbentzitzen, limurtzen eta alderdien artean adostasuna lortzen jakin beharko du.
- Lidergoa bere gain hartu behar du, eta interesen koalizioa gidatzen duen "orquestra-zuzendari"aren lana egin behar du.



#### 4. MORDO- EDO TALDE-ANTOLAKETA

Lan-eredu horretan biltzerakoan lan-taldeak sail konbentzionala ordezkaten du, oinarrizko antolaketa-unitate gisa (Robbins, 1998).

##### 8.16. irudia. Mordo-antolaketa



Erabaki-hartzea lantaldeen esku uzten da. Horrela, produkzio- edo salmenta-sail funtzionalen ordeza, talde transfuntzionalak agertzen dira, eta kontsumitzaileen beharrak berehala entregatzeko produktu edo zerbitzu bilakatzen dituzte (Kreitner eta Kinicki, 1996).

##### 8.17. irudia. Antolaketa-eredu berriaren adibidea

###### Ona-Electroerosión

Ona-Electroerosión Durangoko enpresa elektrohigadura makina-erremintaren produktugile nagusietako bat da.

Ona-Electroerosión-ek 50 urtean nazioarteko lehia gogorrari aurre egin izan dio, eta gaur egun teknologian eta diseinuan erreferentea da Europa mailan.

Ona-Electroerosión enpresa oso malgua eta arina da, ez bakarrik lehiakideekin konparatuz duen tamaina txikiagoarengatik, baita helburu duen modeloarengatik, alegia *eredu birtuala*.

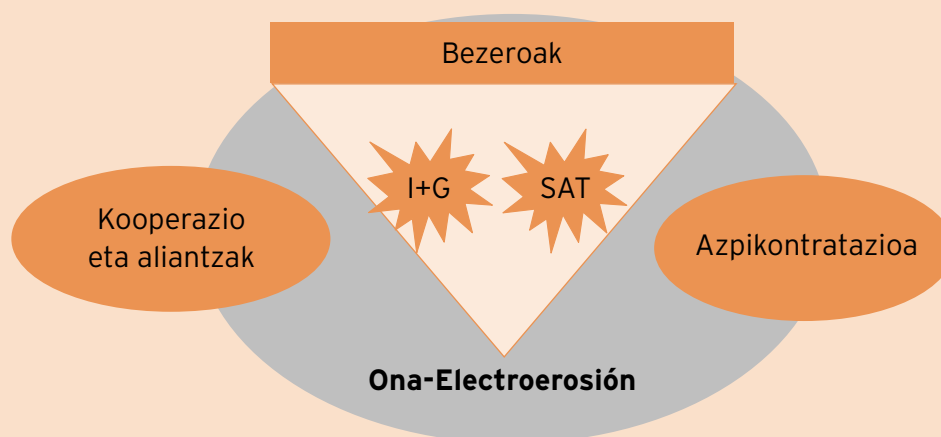
Ona-Electroerosión enpresak eredu birtualerantz jotzen duela ondoriozta daiteke, jarduera hauek aurrera eraman dituelako:

1. Alde batetik, lehia-nukleoaren edo mamien analisia: enpresak bere oinarrizko baliabideak ezagutzen ditu, eta badaki zein jardueratan bereizten den bere lehiakideengandik, eta zeinen bidez lehiatu dezakeen. Horrela, enpresaren irabazi-marjina handitzen duten jardueretan zentratzen da: ikerketan eta



garapenean (I+G), eta laguntza teknikoan (SAT edo Servicio de Asistencia Técnica).

2. Bestalde, azpikontratazioa eta kooperazioa erabiltzen du bere balio-katea osatzeko. Batez ere, merkataritza- eta produkzio-alarrean egiten ditu kolaborazio garrantzitsuak.
3. Kolaborazio horiek konfiantzan oinarritutakoak dira, hainbat urtetan landutakoak eta epe luzera bideratuta daudenak.
4. Azkenik, Ona-Electroerosión bezeroaren beharretan zentratu dagoen antolamendua da. Langileek koordinazio egokia lortzen dute balio komunak dituztelako; hain zuzen ere, bezeroa antolamenduaren erdialdean kokatzen dute, eta denek goiburu berdinari jarraituz lan egiten dute: "Gure pasioa teknologia da. Zerbitzua, gure bokazioa".



Iturria: Velasco eta Olaskoaga (2005).

## 8.9. Antolaketa-egituraren faktore baldintzatzaileak

Badira baldintza batzuk antolamenduek beren egiturak modu partikular batean diseina dezaten bultzatzen dutenak. Antolaketaren ikuspuntu kontingenteak antolaketan izaera aldakorra azpimarratzen du, eta antolaketak inguruabar zehatzen menpe nola aritzen diren aztertzen saiatzen da (Claver Cortés *et al.*, 1998).

Horrela, zenbait "kontingentzia"- edo "egoera"-faktorek egituraren parametroen hautaketan eragina dute. Kontingentzia faktore nagusiak hauek dira (Mintzberg, 1995):

### 8.9.1. Tamaina

Antolamendua zenbat eta handiagoa izan, orduan eta landuagoa izango da haren egitura; alegia, espezializatuagoak haren lanpostuak eta unitateak, eta garatuagoa haren osagai administratiboa.



Antolamendua zenbat eta handiagoa izan, orduan eta formalizatuagoa egongo da haren jokabidea.

### 8.9.2. Adina

Antolamendua zenbat eta zaharragoa izan, are formalizatuagoa izango da haren jokabidea.

Egiturak enpresaren jardura-sektorearen sorreraren garaia islatzen du.

### 8.9.3. Sistema teknikoa

Sistema teknikoa eragiketen gunean *inputak output* bihurtzeko erabilitako tresnatzat har daitezke. Sistema teknikoaren erregulazioak langileen lana tresnak zenbateraino kontrolatzen duen neurtzen du:

- Erregulazio gutxi dagoenean langileak bere erritmo propioa finkatzen du, bere prozedurak ehazten ditu, eta, oro har, bere lana kontrolatzen du.
- Erregulazioa handia bada, langileak ez du ekintzarako askatasunik.



Sistema teknikoaren sofistikazioak sistema teknikoaren konplexutasuna edo izaera nahasia deskribatzen du, alegia zenbateraino den zaila ulertzea. Horrela, sistema teknikoaren diseinuan eta mantenimenduan ulergarritasun-arazoak sortzean, eginkizun horiek zentro operatibotik kanpo dauden gizabanakoen esku gelditzen dira (aditu teknikoak kokatzen diren laguntza-unitateetan) (Mintzberg, 1995).

Hori esanda, sistema teknikoaren eragina egitura honako hau da:

- Zenbat eta erregulatzailleagoa izan sistema teknikoa, orduan eta formalizatuagoa egongo da operarioen lana eta burokratizatuagoa antolamenduaren eragiketen gunearen egitura.
- Zenbat eta sofistikatuagoa izan sistema teknikoa, orduan eta landuagoa izango da egitura administratiboa.
- Eragiketen gunearen automatizazioak egitura administratibo burokratikoa organiko bihurtzen du.

### 8.9.4. Ingurunea

Enpresaren ingurunea enpresari modu batean edo bestean eragiten dioten kanpo-elementu guztiak dira. Enpresaren gaian ikusi den bezala, ingurunearen izaera edo tipologiaren analisia hainbat aldagai aztertuz egiten da:

- Dinamismoaren arabera ingurune egonkor edo dinamikoak ezberdintzen dira.
- Konplexutasuna kontuan hartuz, ingurune sinple edo konplexua bereiz daitezke.



Bestalde, erabil daitezkeen bete irizpide batzuen arabera:

- Aniztasun-irizpideari jarraituz, ingurune dibertsifikatu edo integratuak ezberdintzen dira.
- Etsaitasunaren arabera, inguruneak aurkako edo aldeko direla esan daiteke.

Horrela:

- Zenbat eta dinamikoagoa izan ingurunea, orduan eta organikoagoa izango da antolaketaren egitura.
- Zenbat eta konplexuagoa izan ingurunea, orduan eta deszentralizatuagoa izango da egitura.
- Zenbat eta dibertsifikatuagoak egon antolamenduaren merkatuak, orduan eta joera handiagoa egongo da dibisiotan banatzeko.
- Ingurunearen etsaitasunak behin-behineko antolaketa-egitura zentralizatuetera jotzera bultzatzen ditu enpresak.



## 9. Zuzendaritza

### 9.1. Sarrera

Zuzendaritza-funtzioa antolamenduetako pertsonen nahi diren helburuak lortzeko beren funtzio eta betebeharrak bete ditzaten lortzea da (Pérez Gorostegui, 1995). Horretarako administratzaileek oinarrizko dohain batzuk izan behar dituzte (Pérez Gorostegui, 1995; Claver Cortés *et al.*, 1998):

- Liderrak bilakatu behar dira. Pertsonen jarraitzea lortu behar dute.
- Ditzuten bitartekoekin, motibatuzko edo sustatzeko gai izan behar dute, pertsonen modu zehatz batean joka dezaten lortzeko.
- Elkarrenganako komunikazioa posible egin behar dute.
- Kultura sendo bat garatzeko trebezia izan behar dute.



#### 9.1. irudia. Fernando Conte-rekin elkarrizketa

**Fernando Conte**-ren iritzia (Iberia enpresaren lehendakaria)

“Enpresa bateko esparruan, zerk desberdintzen du liderra dena eta liderra ez dena?”

Nire iritziz, negozio bateko iraganeko ikuspegia edukitzeko gaitasunak, eta eremu ezberdinetako antolamenduak baterako puntu batera eramateko gaitasunak. Estatus horretara heltzea ez da zeregin erraza, kudeaketa-lan baten eta portaeraren emaitza da; gainera, arrakastatsua izan behar du. Enpresa liderrak aldaketen katalizatzaile gisa balio dutenak dira, aurreratzen direnak, berriztatzen dutenak, ikuspegi eta helburu argi batekin antolamendua nora eraman nahi duten jakinda. Gainera, ikuspegi hori komunikatzen jakin behar dute, beren taldeak motibatu, aurrerapenean parte harrarazi; lorpenen eta zailtasunen, eta etapa baten gorenera heltzean emaitzen aurreikuspenen arabera aintzat hartzen dituzte.

Begi-bistakoa da antolamendu bateko liderrak alde aurretik gai izan behar duela potentzial handia duen pertsona talde bat osatzeko. Presio garrantzitsuak jasateko gai ere izan behar du, eta helburuak bete daitezten lortzeko irauin egin behar du”.

Iturria: [http://www.ideas-empresariales.com/numeros\\_antiguos/84/notici01.htm](http://www.ideas-empresariales.com/numeros_antiguos/84/notici01.htm).



## 9.2. Lidergoa

Lidergoa, pertsonak gogo handiz taldearen helburuak lortzen saia daitezzen eragitea da (Koontz eta Weihrich, 2004). Liderrek antolamenduko partaideak enpresaren objektiboekin identifika daitezzen lortzen dute, eta interesak eta ideiak harmonizatu. Lidergoa taldekideek enpresaren alde egin dezaten lortzen duen indarra da.



Lidergoaren helburua banakako beharrak eta antolamenduaren helburuak integratzea da, besteak beste. Gainera gizabanakoak proiektu komun batean kohesionatzea bilatzen du. Hortaz, interes eta ideien bateratze-funtzioa betetzen du; bateratze hori gabe, taldea norabide eta zentzurik gabekoa litzateke.

Hortaz, liderraren eginbeharra bere gain hartzen duen gizabanakoaren izaerak hiru osagai izan beharko lituzke (Koontz eta Weihrich, 1991):

1. Boterea eraginkortasunez eta erantzukizunez erabiltzeko gaitasuna.
2. Menpekoak ulertzeko abilezia eta gizabanakoek motibazio indar desberdinak dituztela ulertzeko abilezia.
3. Jarraitzaileak inspiratzeko gaitasuna, beren trebezia guztiak proiektu batean aplikatu ditzaten.

Lidergoari buruzko azterlanak hiru multzotan sailkatzen dira: **liderraren ezaugarrien arabeko lidergoaren ikuspuntua, liderraren jokabidearen ikuspuntua, lidergoaren kontingentzia edo egoeraren ikuspuntua.**

Hurrengo orrialdeetan lehenengo biak jorratuko ditugu, eta, ondoren, lidergoak gaur egun dituen ezaugarriak laburbilduko dira.

### 9.2.1. Liderraren ezaugarrien arabeko lidergoaren ikuspuntua

Lehenengo azterlanak saiatu ziren liderraren ezaugarri bereizgarriak identifikatzen, liderra berez jaiotzen dela jotzen badugu. Horrela, ikertzaileak hainbat liderren ezaugarri fisikoak, mentalak eta izaerazkoak zehazten saiatu ziren (Claver Cortés et al., 1998).

Hala ere, ikerketek ez dute ezer zehatzik aurkitu; izan ere, lider-izaera duten pertsonak ez dituzte baliagarri diren ezaugarri desberdintzaileak argi agertzen (Koontz eta Weihrich, 2004).



## 9.2. irudia. Fernando Conte-ren iritzia (Iberia enpresaren lehendakaria)

“Liderra izaten irakats daiteke edo jaiotzetik datorren zerbait da?

Pertsona batzuek beren gain sentitzen duten erakarmena edo ukapena gizabanakoen emozioei dagokien zerbait da. Liderraren ezaugarri batzuk esperientziari eta ikasketei esker indartu daitezke. Adibidez, helburuak transmititzeko argitasuna, sintesi-gaitasuna inguru konplexu batean, aurkakotasuna sortzen duten kontuetan objektibotasuna izatea, edo -bestetik gabe- zure kolaboratzaileei entzuten jakitea, haien iruzkinak kontuan hartzea, eta eremu askotan zu baino hobekak direla aitortzea”.

Iturria: [http://www.ideas-empresariales.com/numeros\\_antiguos/84/notici01.htm](http://www.ideas-empresariales.com/numeros_antiguos/84/notici01.htm).

### 9.2.2. Liderraren jokabidearen ikuspuntua

Ikuspuntu horren barruan kokatzen diren autoreak liderren eraginkortasuna eragiten duten jokabideak zehazten saiatu ziren. Behin jokabide edo zuzendaritza-estilo horiek ezagutu ondoren, beste pertsona batzuek ikasi egin baititzakete (Claver Cortés *et al.*, 1998; Aguirre Sádaba, 1992). Azterlan garrantzitsuenak **McGregor, Likert, Blake eta Mouton** autoreen eskutik etorri dira:

#### McGregor

Douglas McGregorrek dioenez, liderraren jokabidea, neurri handi batean, berak pertsonari buruz duen ikuspegiaren arabera izango da. Eta X eta Y teoriak deitutako muturreko 2 posizio identifikatu zituen.

X teoriak gizabanakoari buruz dituen ideiak honako hauek dira (Koontz eta Weihrich, 2004; Cabanelas, 1997):

- Gizabanakoak, ahal badu, lana saihesten du, ez zaiolako gustatzen.
- Gizabanakoak kontrolatu, presionatu eta zigorrekin mehatxatu behar dira aginduak betetzeko.
- Pertsonak nahiago dute zuzenduak izan; erantzukizunak saihesten dituzte, handinahi gutxi dute, eta, batez ere, segurtasuna bilatzen dute.

Aldiz, Y teoriaren ideiak honako hauek dira (Koontz eta Weihrich, 2004; Cabanelas, 1997):

- Gizabanakoaren lanean esfortzu fisiko eta mentalaren erabilera atsedena edo jokia bezain naturala da.
- Kanpo-kontrola eta zigorra ez dira bitarteko bakarrak gizabanakoengandik beharrezko esfortzuak lortzeko. Izan ere, gizabanakoa autokontrola ezartzeko gai da.
- Sari hoberenak egoa asetzea eta autoerrealizazioa dira.



- Gizabanakoak baldintza batzuen menpe ardurak bilatu eta onartzen ditu.
- Irudimenaren eta sormenaren gaitasuna gizaki guztien artean sakabanaturik dago.

Beraz, X teoriak gizabanakoaren ikuspegi negatiboa du: langilea alferra da, erantzukizunak saihesten ditu, eta beraren motibazio bakarra dirua da. Zuzendariek gizabanakoarekiko ikuspegi hori badute, zuzendaritza-estilo autoritarioa izango dute.

Berriz, Y teoriak gizabanakoaren ikuspegi faboragarria du: gizabanakoak hobetzeko nahia du, arduratsua da, motibazioa ez da dirua bakarrik, eta abar. Hori dela eta, zuzendariak gizakiekiko duen ikuspuntua Y teoriarena bada, beraren zuzendaritza-estiloa parte-hartzailea izango da.

### 9.3. irudia. "Guru" baten iritzia: Koldo Saratxaga

#### Pertsonak arduratsuak dira, haiengan konfiantza jartzen denean

"Ezagunak ditut baieztapen horretaz izaten diren iritzia. Bada zerbait urteotan ikasi dudana: ez dugu imajinatzen pertsonak zer erantzukizun-maila har dezaketen beren gain, honaino esaten jardun naizena praktikan jartzen ez den arte.

Sarri, pertsonen balioez eta gaitasunez hitz egiteko erabiltzen dudana pasioak eta sinesmenak pentsarazten die entzuleei ameslaria naizela, errealitatetik kanpora nagoela. Gehienetan, entzuten ari direnek, segituan, egunero inguruan dituzten aurpegiak eta haietako askok sortzen dizkieten arazoak irudikatzen eta gogoratzen dituztelako. Baina, ahazten dute, orain dela hilabete batzuk arte, hamarkada batez baino gehiagoz, lau kontinentetan proiektuen buru izan naizela, hiru mila pertsonarekin, eta hemen esaten dudana aplikatu dudala".

Iturria: Saratxaga, K. (2007: 56).

#### Likert

Likertek lidergo-estiloen tipologia definitzeko erabiltzen duen oinarritzko elementua nagusi-menpeko harreman mota da. Horrela, lau zuzendaritza-sistema desberdintzen ditu (Claver Cortés *et al.*, 1998; Aguirre Sádaba, 1992; Menguzzato eta Renau, 1991):

- 1. sistema: lider autoritario esplotatzailea. Lidergo-estilo honen arabera, zentralizazio altua izango da, zuzendariek beren menpekoengan oso konfiantza gutxi baitute. Hortaz, menpekoek ez dute askatasunik zuzendariekin ideiak eztabaidatzeko, eta motibazioa beldurrarekin eta zigorrekin lortzen da.
- 2. sistema: lider autoritario borondate onekoa. Lidergo-estilo honekin, zuzendariek menpekoekin harreman paternalista dute. Batzuetan menpekoen ideiak jasotzen dira, baina zentralizazioak altua izaten jarraitzen du. Horrela, motibazioa sarien eta zigorren bitartez lortuko da.



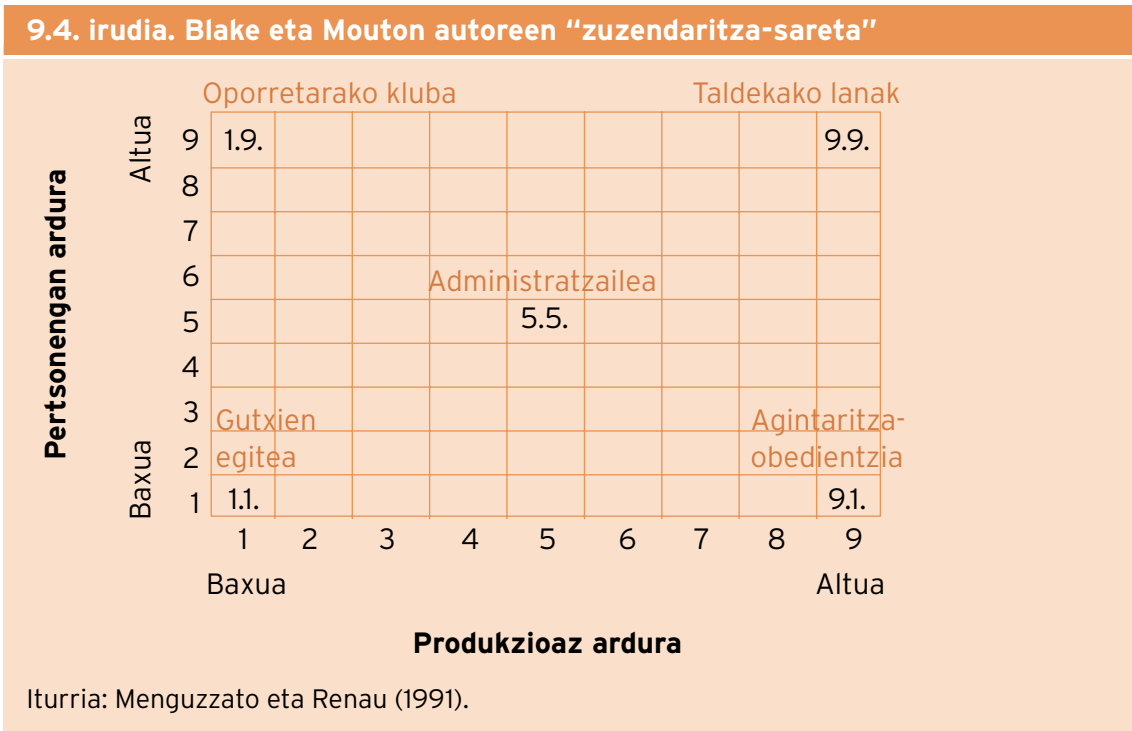
- 3. sistema: lider kontsultiboa. Lidergo-estilo hori duten zuzendariak menpekoengan konfiantza izango du, baina oraindik erabakien kontrola mantenduko du. Motibazioa sarien eta zigorren bitartez emango da, baina baita parte-hartze pixka baten bitartez ere.
- 4. sistema: lider parte-hartzailea. Lidergo honekin deszentralizazioa maximoa izango da. Izan ere, zuzendaritzak menpekoengan konfiantza osoa du, eta horiek nagusiekin eztabaidatzeko askatasuna izango dute. Horrela, motibazioa sarien eta balio- eta garrantzi-sentimenduen bitartez emango da.

### Blake eta Mouton

Robert Blake eta Jane Moutonen ustez zuzendaritza-estiloak bi aldagaitan oinarritzen dira (Koontz eta Weihrich, 2004):

- Pertsonenganako ardura (giza harremanekin, erlazioekin, giroarekin, eta abarrekin arduratsu izatea).
- Produktzioaren ardura (emaitzen ardura, atazen ardura, efizientziaren kezka, eta abar).

Horrela, autore horiek “zuzendaritza-sareta” eraikitzen dute, bi aldagai horiek oinarri gisa hartuz. “Zuzendaritza-saretak” bost zuzendaritza-estilo adierazten ditu, eta zuzendari batentzat ardura hauek neurtzearen ondorioak adierazten ditu (ikus 9.4. irudia):





Bost estiloak honako hauek dira (Claver Cortés *et al.*, 1998; Aguirre Sádaba, 1992; Menguzzato eta Renau, 1991; Díez de Castro *et al.*, 2001):

- **1.1. estiloa: Gutxien egitea.** Zuzendaritza minimoa adierazten du. Zuzendariak bere postuan jarraitzeko ezinbestekoa egiten du. Zuzendaritzaren papera alde batera utzi du, eta informazioaren igorle huts bilakatu da.
- **1.9. estiloa: Oporretarako kluba.** Administratzaileak pertsonekin edo harremanekin ardua maximoa erakusten du, eta minimoa atazekiko edo emaitza ekonomikoekiko. Antolamenduaren tentsioak murriztera orientatutako zuzendaria da. Lan-ingurune erlaxatua eta adiskidetsua bilatzen du, eta lanerako erritmo erosoak ezartzen ditu.
- **9.1. estiloa: Agintaritza-obedientzia.** Administratzaile autoritarioa da. Bakarrik eginkizunez arduratuta dago (efizientiaren hazkundera bilatzen du), eta, oro har, agintea, kontrola eta obedientzia bultzatzen ditu.
- **9.9. estiloa: Taldekako lanak.** Zuzendariak arreta maximoa jartzen die emaitzei eta pertsoneri. Zuzendariak lidergo-estilo demokratikoa izango du, bada; parte-hartzea sustatu egiten du, bai eta taldekako lana ere, pertsonalarekin harreman onak mantentzen saiatuz.
- **5.5. estiloa: Administratzailea.** Erdi-mailako administrazio bat da. Emaitza onargarriak lortzen ditu, eta moral- eta konfiantza-maila egokia mantendu. Administratzaileak segurtasuna bilatzen du, arriskuei beldurra die eta ez da guztiz konprometitzen.

Lidergoarekin bukatzeko, 9.5. irudian aurreko paradigmarekin alderatuz gaur egungo lidergoak dituen ezaugarriak laburbiltzen ditu.

#### 9.5. irudia. Lidergoaren gaur egungo ezaugarriak

##### Lidergoa XXI. mendean: aurreko eta etorkizuneko paradigma

1. Kudeatzailea izatea, nagusia	Liderra izatea, hezitzailea, erreztatzailea
2. Jendea kontrolatzea	Jendeari <i>empowerment</i> a ematea
3. Agintaritza zentralizatua	Lidergoa banatzea
4. Arau eta erregelamenduen bidez kudeatzea	Balio partekatuen bidez eta kultura sendo bidez gidatu
5. Botere- eta hierarkia-posizio bat ezarri	Harremanak eta lan-taldeen sareak garatu
6. Obedientzia galdatu	Konpromisoa lortu
7. Banatu eta borrokatu	Lankidetzan aritu eta bateratu
8. Independentzia azpimarratu	Elkarren menpekotasuna estimulatu

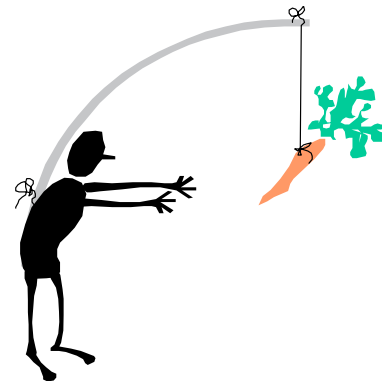
Iturria: Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez eta Periañez Cristóbal (2001: 444).



## 9.3. Motibazioa

Motibazioa zera da: enplegatuek sari mota baten bidez norabide zehatz batean (antolamenduaren helburuetara) joka dezaten sustatzen saiatzeko prozesua (Claver Cortés *et al.*, 1998).

Administratzaile batek ezin du bere eginkizun hau aurrera eraman, pertsona modu zehatz batean jokatzera zerk eramaten duen ulertu gabe. Izan ere, langileari sari konkretua eskaintzeko, aldez aurretik jakin behar da zer den pertsona horrek desio duena, eta zerk mugiarazten duen (Aguirre Sádaba, 1992).



Horrela, motibazioak giza jokabidearen zergatiak ulertzen laguntzen du.

Konkretuki, motibazioaren teorien artean, edukiaren edo asetasunaren teoriak pertsona lan egitera zerk motibatzen duen zehaztea du erdigune. Teoria horien barruan kokatzen diren bi autore aztertuko ditugu hurrengo orrialdeetan: **Maslow eta Herzberg** (Claver Cortés *et al.*, 1998; Aguirre Sádaba, 1992; Chiavenato, 1999; Menguzzato eta Renau, 1991; Díez de Castro *et al.*, 2001).

Motibazioaren gaiarekin bukatzeko, teoriak praktikara eramateko enpresetan erabiltzen diren teknikak ikusiko ditugu.

### 9.6. irudia. "Guru" baten iritzia: Peter Drucker

Antolamenduetako langile finkoak izanda ere, gero eta gutxiago dira "menpekoak", maila baxuko langileak baitira. Gero eta gehiago, "jakinduriaren langile" dira. Eta langile horiek ez dira menpekoak; "elkarkideak" dira. Behin ikasketa-prozesua gairiditzean, jakinduriaren langileek nagusiek baino gehiago jakin behar dute beren lanari buruz; bestela ez dute ezertarako balio. Oraindik gehiago, antolamendu barnean inork baino gehiago jakitea da "jakinduriaren langile"aren definizioa. [...] Beraz, gero eta gehiago, pertsonen kudeaketa "marketin-lana" da. Eta marketina ez da galderara honekin hasten: "Zer nahi dugu?; baizik eta hauekin: "Zer nahi du beste zatiak? Zein dira haren balioak? Zein haren helmuga? Zer ulertzen du emaitzatat?"

Iturria: Drucker, P. (2000: 39 eta hurrengoak).

### 9.3.1. Motibazioaren inguruko teoriak

#### Maslow: premien hierarkiaren teoria

Abraham Maslowen iritziz, giza jokabide guztia premiek azaltzen dute. Horrela, pertsona batek zerbait egiteko duen arrazoi bakarra bere premiak asetzea da. Hortaz, premiak ezagutuz gero, giza motibazioak ulertu ahal izango ditugu.



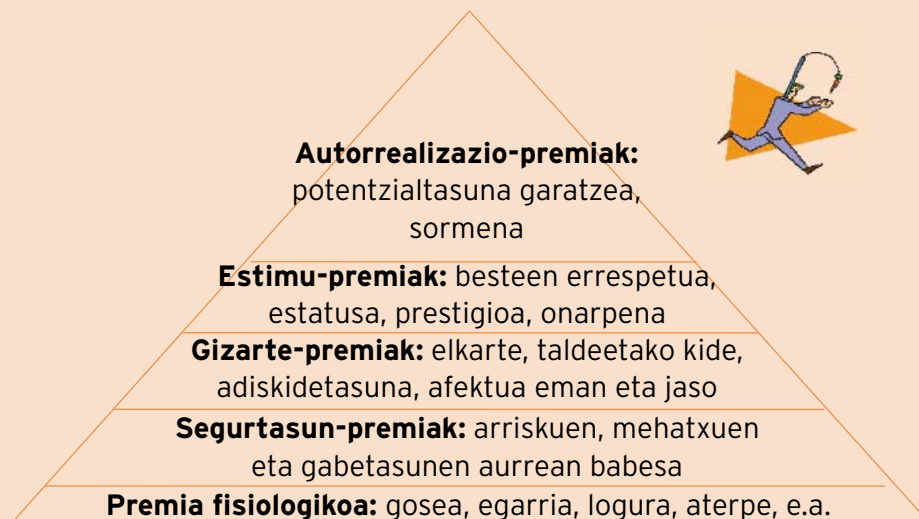
Maslowen teoriaren arabera, gizakien premiak bost multzotan sailka daitezke (Koontz eta Wehrich, 2004; Chiavenato, 1999):

- **Premia fisiologikoa:** gosea, egarria, logura, aterpea izatea, eta abar.
- **Segurtasun-premiak:** arriskuen, mehatxuen eta gabetasunen aurrean babes izatea.
- **Gizarte-premiak:** elkarte bateko partaide izateko beharra, taldeetako kidea izatea, adiskidetasuna garatzea, afektua emateko eta jasotzeko beharrak, familian eta taldeetan integratuta sentitzea, eta abar.
- **Estimu-premiak:** besteen errespetua, estatusa izatea, prestigio bat izatea, besteen onarpena izatea, norberaren buruan konfiantza izatea, eta abar.
- **Autorrealizazio-premiak:** norberaren buruaren garapena, **norberaren** potentzialtasuna garatzea, sortzailetasuna aplikatzea, eta abar.

Premia fisiologikoak eta segurtasun-premiak lehenengo mailako beharrak direla esaten da; hurrengo hirurak, bigarren mailako beharrak.

Gainera, behar horiek asetzeari gizabanakoek lehentasun batzuk izaten dituzte, eta, hortaz, beharrak hierarkiza daitezke, eta beharren piramide deritzona eratu (ikus 9.7. irudia).

### 9.7. irudia. Maslow-en premien hierarkia



Iturria: Chiavenato, I. (1999: 570).

Beraz, premien hierarkiaren teoriaren arabera, goragoko mailako beharra asetzeko motibazioa behe mailako premiak aserik daudenean aktibatzen da bakarrik. Alegia, giza beharrek ez dute motibatze gaitasunik, lehenengo mailako premiak asegabe dauden bitartean.



Horren arabera, asetako premia ezin da motibatzaile izan; izan ere, pertsonak goragoko mailako premia bat asetzeari jarriko baitio arreta (Pérez Gorostegui, 1995).

### Herzberg: bi faktoreen teoria edo bifaktoriala

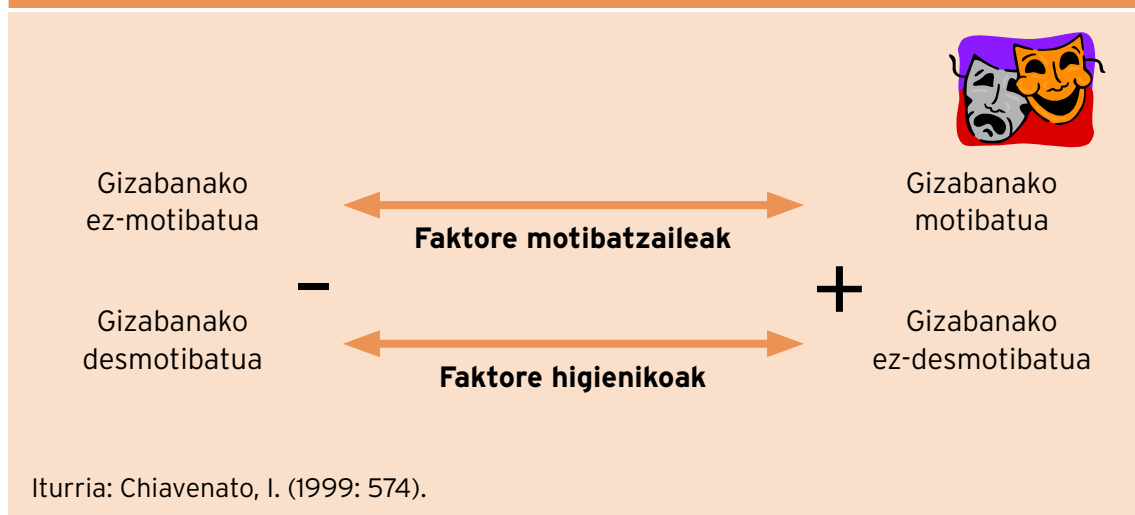
Frederick Herzbergen arabera, lanean gizakiei eragiten dieten bi faktore mota bereiz daitezke: motibazio-faktoreak eta faktore higienikoak (Koontz eta Weihrich, 2004; Chiavenato, 1999).

- **Faktore higienikoak:** langileek jasotzen duten saria, ezartzen den gainbegiraketa mota, harremanak nolakoak diren kideen artean, barne-araudien izaera, langileei eskaintzen zaizkien gizarte-zerbitzuak, existitzen den zuzendaritza mota, eta abar. Testuinguru-faktoreak dira eta pertsonak inguratzen dituen giroan kokatzen dira. Nolabait lana egitean dauden kanpo-baldintzak dira.
- **Faktore motibazionalak:** errekonozimendurik dagoen, igoerarik edo mailan gora egitea izan daitekeen, lana bera nolakoa den, erantzukizunik dagoen, eta abar. Hau da, lanaren edukiarekin erlazionatutako faktoreak dira.

Horrela, Herzbergen iritziz, ez badira faktore higienikoak lanpostuan existitzen, langilea desmotibatu egingo da; aldiz, faktore higienikoak izateak ez du motibatzen, langilearen desdesmotibazioa bermatu baizik (ikus 9.8. irudia).

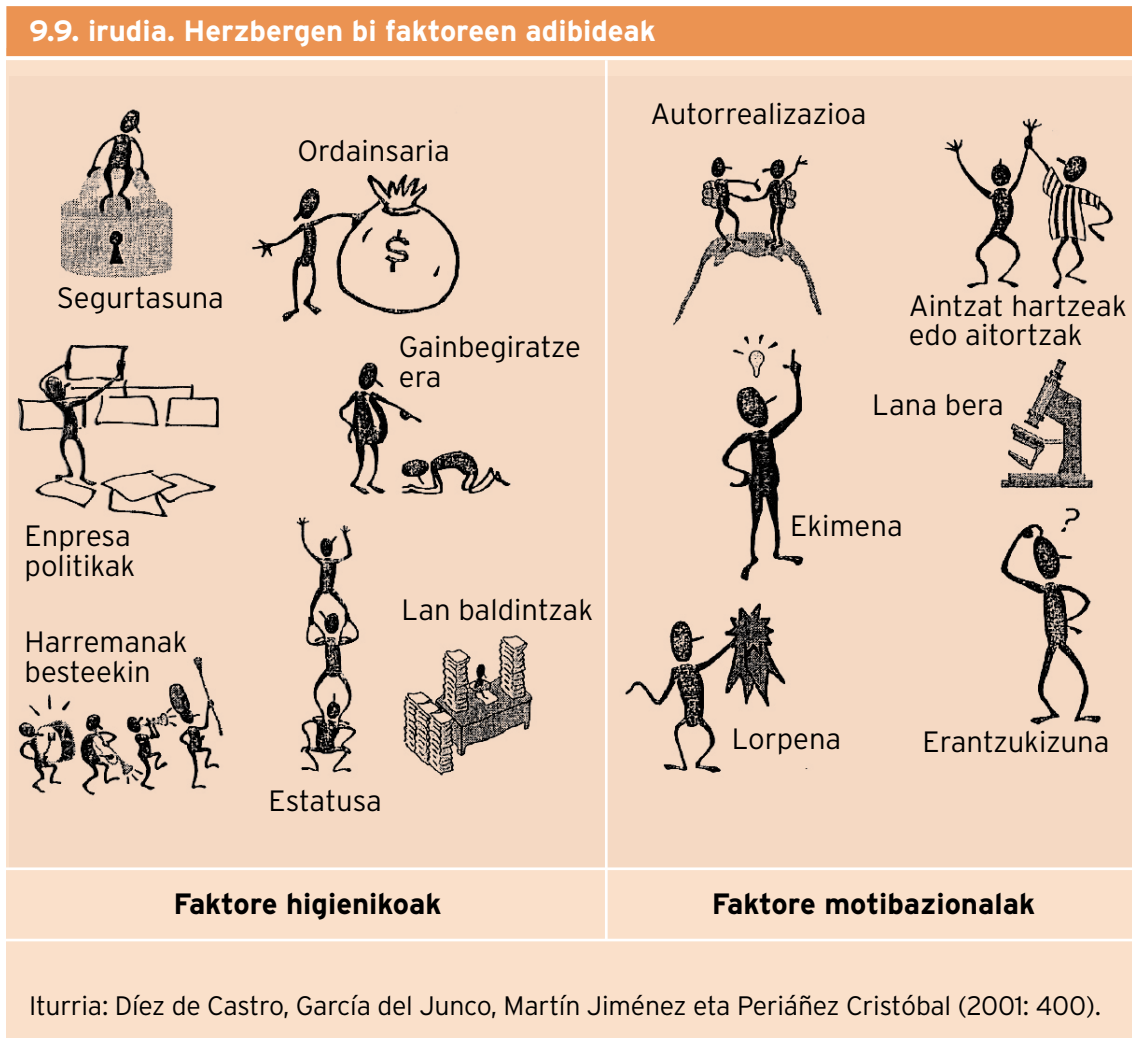
Lanpostuan motibazio-faktorerik ez badago, berriz, langilea ez da motibatzen, baina ezta desmotibatzen ere; ostera, motibazio-faktorerik badago lanpostuan, langilea positiboki motibaturik sentituko da.

#### 9.8. irudia. Herzbergen bi faktoreen teoria edo teoria bifaktoriala



Beraz, lanpostuan aetasuna lanaren edukiaren menpe edo jarduera desafiatazaille eta suspergarrien menpe dago, hots, faktore motibazionalen menpe. Aldiz, lanpostuan atsekabea testuinguruaren, lan-giroaren, sariaren edo kideen gainbegiraketaren menpe dago, alegia, faktore higienikoen menpe.

Horrela, Herzbergen ustez lanpostuan asetasuna sortzen duten faktoreak, eta asegabetasuna sorrarazten dutenak ezberdinak eta banangarriak dira.



Hortaz, zuzendariak lanpostuen edukia hobetzen arduratu beharko lukete, eta aldi berean langileen jardura lagunduko duen ingurua eskaintzen.

### 9.3.2. Motibazio-teoriak praktikan jarritz

Nahiz eta motibazioaren gaiaren konplexutasuna handia dela argi gelditu, azpimarratu daitezke enpresetan zuzendariak erabilitako motibatze teknika batzuk. Horrela, zuzendariak honelako tresnak dituzte eskura, pertsonen motibazioa handitu nahi dutenean (Koontz eta Weihrich, 2004; Pérez Gorostegui, 1995; Claver Cortés *et al.*, 1998; Aguirre Sádaba, 1992):

#### 1. Dirua

Dirua eta, oro har, ordainsari materialak jokabidea aldarazteko eta saritzeko gehien erabilitako mekanismoak dira. Soldata moduan, pizgarri moduan, bono edo akzioen



gaineko aukera moduan, dirua garrantzitsua da. Lehenengo mailako premiak asetzeko balio du; baita gizarte- eta estimu-premiak asetzeko ere.



Hala ere, eraginkortasuna pertsona batetik bestera eta egoeren arabera aldatu egiten da. Batzuentzat beti izango da garrantzitsua, beste batzuentzat inoiz ez.

Eskuarki enpresek dirua antolamendu pertsonal egokiarekin mantentzeko bitarteko gisa erabiltzen dute; alegia, pertsonala erakartzeko eta mantentzeko soldatak lehiakorrek izan daitezzen bilatzen dute.

### 9.10. irudia. "Guru" baten iritzia: Koldo Saratxaga

Argi dago gure baliorik garrantzitsu eta iraunkorra zaindu behar dugula: pertsonak, alegia. Baina, diruaz soilik?

Pertsonak ilusionatzea, konpromisoa hartzea, beren burua arrakastaren jabe izan daitezten lortzen badugu soilik iritsiko dira daramatzaten koloreak sentitzera eta eskaintza hobeen atzetik joateko arriskurik ez egotera. Dagoeneko ezagutzen eta gozaten dituzten aukerak baino hoberik egon ez dadin giroa sortu behar dugu.

Iturria: Saratxaga, K. (2007: 36).

## 2. Parte-hartzea

Teknika honek langilearen parte-hartze aktiboa eta jarraitua bilatzen du, bere lanari dagozkion funtzio administratiboetan: programazioan, antolakuntzan eta kontrolean.

Parte-hartzeak langileari konfiantza sentiarazten dio eta enpresaren partaide dela. Horrela, giza eta estimu-premiak asetzera laguntzen du.

Parte-hartzea sustatzeak zuzendarien partetik lidergo-estilo demokratikoa eta parte-hartzailea eskatzen du.

## 3. Lanpostua aberastea ('Job Enrichment')

*Job Enrichment* edo lanpostua aberasteko teknikak, lanak goragoko premiak asetzeko gaitasuna izan dezan, lanpostua aldatzeko prozesutzat jotzen dira. Horretarako, eginkizunak ugaritu egiten dira, eta erantzukizuna eta ekintzen emaitzen gaineko autokontrola handitu egiten da (*empowerment* fenomeno bultzatzen du, alegia langilearen autonomia eta autokontrola).

Izan ere, lanpostua aberastea eta lanpostuaren zabalkuntza (*Job Enlargement*) desberdinu behar dira. Lanpostuaren zabalkuntzak lanpostuari dagozkion

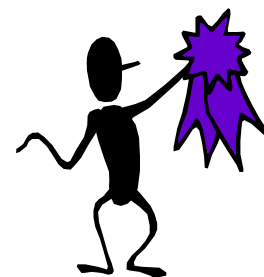


betebeharrak eta eginkizunak ugaritzea adierazten du besterik gabe. Aldiz, lanpostua aberasteak honako hauek hartzen ditu:

- Egin beharreko eragiketak desberdintzea.
- Atazaren identitatea, hots, ataza jarduera globalaren zati oso egitea, identifikagarri izatea.
- Atazaren garrantzia, langileak bere lana garrantzitsua dela ikusteko.
- Autonomia eskaintzea; hau da, lana nola planifikatu eta bere emaitzak kontrolatu ahal izateko autonomia eskaintzen dio langileari.
- Atzeraelkadura izatea, langileari bere errendimenduaren berri ematea.

#### 4. Aintzat hartzea

Aintzat hartzeak edo errekonozimenduak pertsona bati hark egindako lanari balioa ematen zaiola adieraztea dakar, hitzez zein bestelako prozedurez. Aintzat hartzea jokaera berrien eragingarri izan daiteke.



#### 9.11. irudia. "Guru" baten iritzia: Tom Peters

##### Esker oneko oharren ahalmena

Ez ahaztu esker oneko oharrak bidaltzen! Liburu honetako "aholkurik" garrantzitsuena irakurri duzu orain. [...] "Eskerrik asko" baten indarra (idatziz edo beste era batera) zaila da -ezinezkoa- gainditzeko. Telefonoz esker onak eman? Ondo dago, baina aurikularra jasotzea oso erraza da. Ohar bat idazteak esfortzu handiagoa eskatzen du, eta idatzitakoa paperean geratzen da. Eskuz edo makinaz? Askoz hobeto idatziz. Bi lerroko zirriborro bat, irakurri ezin dena ia, orri bat eta erdi ordenagailuz idatzia baino hobea da.

Estimua, txaloa, onespina, errespetua: denoi gustatzen zaigu hori. Intsigniak, erretiluak, sariak, enpresako aldizkarian gure argazkia: zoragarria! Ez daukagu nahikoa sekula! Orain dela urte batzuk "eguna salbatu didazu" jartzen zuten orrien blokak sartu genituen bulegoan. Egun horretan lagundu zizun lagunari horrelako bat bidaltzea zen ideia. Egun gutxitara bulegoko hormak paperez beteta zeuden. Langileak altxor bat bezala gordetzen zituzten ohar guztiak. Hala ere, batek esan zidan: "animo-zapladatxoak ematen badizkiezu langileei, zapladatxoek indarra galduko dute". Suposatzen dut egiazko zerbait baduela. [...] Hala eta guztiz ere, eskuzabaltasunez zoriondu naute eta merezi nuena baino gehiago jaso dut, baina, egia esanda, ez nago nahiko aseta. Egia esanda, nik ohar guztiak gordetzen ditut, luzeak zein laburrak, eskuz idatzitakoak edo mekanografiatuak, posta elektronikoko bidez (hauek inprimatu eta gorde egiten ditut) edo edozein bidez jasotakoak.

Iturria: Peters, T. (2003: 28 eta hurrengoak).



Aintzat hartzeko moduak desberdinak izan daitezke:

- Aitortza informalak: sari espontaneoak dira. Garrantzitsuenak honako hauek izan daitezke:
  - Zuzendariak pertsonalki zoriondu.
  - Zuzendariak ohar pertsonalak bidali.
  - Zuzendariak aitortza publikoa egin.
  - Zuzendariak adorea handitzeko bilerak egin.

Kontuan hartu behar da pertsonalki eta berehala aitortzea gizabanakoarentzat pizgarri boteretsua izan daitekeela.



- Ekintzen eta lorpen zehatzen aitortzak: kasu honetan antolamendu guztiarentzat garrantzitsuak diren ekintzak saritu egiten dira. Adibidez:
  - Aparteko langileentzat sariak.
  - Produktibitate- eta kalitate-sariak.
  - Langileen iradokizunei sariak.
  - Bezeroei zerbitzuengatik sariak.
  - Salmenta-helburuak lortzeagatik sariak.
  - Taldeei sariak.
  - Laguntza- eta segurtasun-sariak.
- Aitortza formalak: azken hauek enpresak ezarritako sari formalen programak dira. Horien artean garrantzitsuena mailaz igotzea da. Langile bati maila igotzea epe luzeko sari bat izango litzateke, denbora-epe luzean egindako esfortzu konstanteak eskertzeko balio duena.

## 5. Helburukako zuzendaritza

Helburukako zuzendaritza edo Helburuen Bidezko Zuzendaritza (HBZ), helburuak finkatzen parte hartuz, eta errendimenduak aldiro balioesteko erabiliko diren faktoreak ezagutzuz, langileak motibatuzko diseinatutako programa da.

HBZ hiru fasetan garatzen da:

- Menpekoa eta nagusia bildu egiten dira, eta hurrengo denboraldirako helburuak ezartzen dituzte elkarrekin.
- Menpekoa eta nagusia noizbehinka elkartu egiten dira, jarritako helburuak lortzean egindako aurrerapausoak ikusteko.
- Denboraldia amaitutakoan, menpekoak eta nagusiak elkarrekin balioesten dituzte lortutako emaitzak.

HBZk baditu zenbait abantaila:

- Langilea motibatu egiten du, norberaren helburuak jartzen parte hartuz eta nola ebaluatuko diren aurretik jakinez.



- Norberaren aurrerapenak aldiro neur daitezke.
- Posiblea da pertsonari autonomia handiagoa ematea.
- Komunikazioa areagotu eta elkarren ezagutza hobetzen du menpeko eta nagusiaren artean.
- Bere ahaleginak helburu orokorrak lortzen nola laguntzen duen ulertarazten du.
- Ordainsari- eta promozio-erabakiak hartzeko informazio baliagarria eskaintzen du.

## 6. Lanerako talde erdi autonomoak

Lan-talde erdi autonomoak sortzen dira, lan-talde batzuei lan oso baten arduraren eman eta autonomia nahikoa eskaintzen zaienean hura antolatzeko eta egiteko.

Hortaz, bi ezaugarri ditu: emaitza konkretua eskatzen zaiela eta autokudeatzen direla. Horrela, gero eta gehiago antolamenduetan lana talde edo ekipa erdi autonomoetan antolatzeko joera dago. Lan-talde erdi autonomoak bi ideiatan oinarritzen dira: gizabanakoaren ahalmenarekiko konfiantzan eta arazoak sortzen diren leku berberean, une berean, eta arazo hori eragiten dieten pertsonak konpondu behar dutela.

### 9.12. irudia. "Guru" baten iritzia: Koldo Saratxaga

"Ez zitekeen bestela izan: gizakiak animaliak ordezkatu zituenean sortutako organizazio-mota batekin jarraitzen dugu. Hori bezain gordina da. Baina egia da.

Organizazioetan dugun estimagarriena pertsonak dira, eta haiengandik duten baliotsuena lortzeko trebetasuna landu behar dugu, eta hori ez da duten indar fisikoa, eta ezta obeditzeko eta atazak errepikatze gaitasuna ere. [...]

Taldeei esker, antolakuntza alda dezakegu. Haien bidez, % 60an baliorik eransten ez duten lan aspergarrietatik libratzen ditugu pertsona batzuk, eta gero eta pertsona gehiagok hartuko dute konpromisoa epe ertainerako edo luzerako erronkekin. Horrela, antolakundea larrialdietatik urruntzen dugu, eta garrantzi handieneko gaitetan eta etorkizunari begira jartzen dugu. Taldeei esker pertsonak ilusionatu egiten dira, eta gozatu egiten dute erronka berriekin; lidergoa eta erabakiak hartzeko gaitasuna duten beste pertsona batzuk agertzen dira; antolakundea aberastu egiten da jakintzaz, proiektu erkide eta partekatu bat eraikitzea errazten duten komunikazio- eta informazio-sareak sortuz".

Iturria: Saratxaga, K. (2007: 47 eta 49).

## 7. Kalitate-zirkuluak

Kalitate-zirkulua zera da: aldiro eta beren borondatez, arazoak konpontzeko eta kostuak murrizteko elkartzen diren alor bereko langileen multzoa.



Kalitate-zirkuluek bost baldintza betetzen dituzte:

- Aldiro bilerak egin behar dira. Eskuarki bost edo hamar arteko kidek osatzen dute zirkulua, eta aldiro biltzen dira, batez bestez astean behin berrogeita bost minutuz edo ordu batez.
- Beren departamentuetara mugatzen dira. Hots, alor bereko adituak biltzen dira, eta haiei dagozkien eta kontrolatzen dituzten gaiak aztertzen dituzte.
- Kide guztien parte-hartzea beharrezkoa da. Zirkuluaren liderrek arazoan identifikazioan eta ebazpenean kide guztien parte-hartzea bermatu behar dute.
- Prestakuntza eman behar da. Eskuarki kanpo-aditu batek zirkuluko kideak trebatzen ditu zenbait gaietan (lidergoan, kalitate-kontrollean, estatistika-tekniketan, eta abarretan). Ondoren liderrak kalitate-zirkuluko beste kideak trebatzen ditu.
- Zuzendaritzako txostena prestatzen da. Zirkuluko partaideek zuzendaritzan lortutako ondorioei buruz informatu behar dute.



## 8. Lanean bizi-kalitateko programak

Lanean bizi-kalitateko programa kide guztiek beren lanpostuen eta laneko ingurune orokorraren diseinuan parte hartzeko prozesua da.

Horrela, langile taldeak sortu eta irabazien parte jasotzeko planak ezartzen dituzte.

Oro har, langileek beren ongizatea eta produktibitatea hobetzeko ideiak garatzen dituzte, eta produktibitatea igotzen bada, aurreztutakoa langile eta zuzendariekin partekatu egiten du enpresak.

## 9. Ordutegi malguak

Muga batzuen barruan, langileak lanera joateko eta handik irteteko ordutegia jartzeko prozedura da. Langileari bere laneguna libreago antolatzeko aukera ematen dio, estresa arintzen du eta produktibitatea hobetzen.

Azkenik, motibazioaren gaiarekin bukatzeko, **zuzendaritzak langileen motibazioa lortzeko kontuan izan ditzakeen ildo nagusi batzuk** aipa daitezke:

- Agintaritza eta erantzukizuna eskuordetzea.
- Langileei berengandik zer espero den egoki adieraztea.
- Langileei beren merezimendua aitortzea.
- Langileei lanean egindako aurrerapenak ezagutu ditzaten bideak jartzea.
- Langileak bere lanari dagozkion erabakietan parte hartzea sustatzea.
- Prestakuntzarako eta garapen pertsonalerako aukera ematea.
- Ordainsariak eta promozioa merezimenduekin bat etortzea.
- Enplegatuen sormena sustatzea.





## 9.4. Komunikazioa

Komunikazioa, **pertsona batengatik (igorlea) beste batengana (hartzailea) informazio transmisioa da**, eta azken honek jasotako informazioa ulertu egingo du (Claver Cortés *et al.*, 1998).

### 9.13. irudia. "Guru" baten iritzia: Stephen Shapiro

"Berrogeita hamarreko erregela:

Lehen berrogeita hamar aldiz jendeari zerbait esaten diozunean, ez dizute entzuten. Bigarren berrogeita hamar aldiz gauza bera esaten duzunean, ez dizute sinesten. Azken berrogeita hamar aldietan, berriz, entzuten hasiko dira".

Iturria: Shapiro, S. (2002).

Administratzaileentzat komunikazio eraginkorra lortzea garrantzitsua da. Alde batetik, bere lanpostuari dagokion eginkizunak betetzea posible egiten duen prozesua delako; eta bestalde, beren denboraren zati garrantzitsu bat ahozko eta idatzizko komunikazioetan ematen dutelako (informazio-zereginak betetzen baitituzte).

Enpresarentzat ere komunikazioa garrantzitsua da, helburu komunak lortzeko antolamenduko pertsonak elkarrekin lotzen dituen mekanismoa baita (Aguirre Sádaba, 1992).

Komunikaziorako hiru bitarteko erabil daitezke (Claver Cortés *et al.*, 1998; Aguirre Sádaba, 1992):

- 1. Idatzizko komunikazioa.** Idatzizko komunikazioak iraupenaren abantaila du, eta ahozkoak baino egiazkotasun handiagoa izaten du. Hala ere, baditu bere desabantailak ere, hala nola zehaztasunez adierazteko zailtasuna, burokratizaziorako joera eta atzeraelikadura ez dela berehalakoa.
- 2. Ahozko komunikazioa.** Ahozko komunikazioak azkartasuna eta berehalako atzeraelikadura posible egiten ditu, eta edozein hartzailetara egokitzen da. Haren arazo nagusia da ez dela inon jasotzen.
- 3. Hitzez besteko komunikazioa.** Hitzez besteko komunikazioa keinuz eta sinboloen bidezkoa da. Aurpegiaren eta gorputzaren keinu eta adierazpenetan islatzen da, ahotsaren bolumen eta tonuaren bidez... Aurrez aurreko ahozko komunikazioa lagundu, eta mezua indartu egiten duen komunikazioa da.

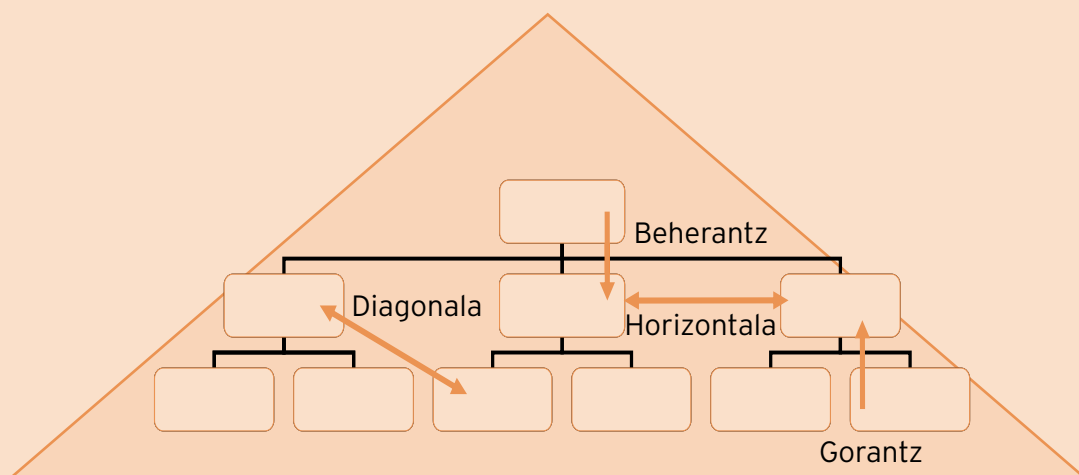




Bestalde, komunikazio-fluxua hainbat norabidetan gauzatu daiteke (ikus 9.14. irudia) (Koontz eta Weihrich, 2004; Cuervo García, 2008):

- 1. Beheranzko komunikazioa.** Goi-mailako hierarkiatik behe-mailara doan komunikazioa da; alegia, nagusietatik menpekoetara. Eskuarki, izaera autoritarioa duten antolamenduetan nagusitzen den fluxua da. Beheranzko komunikazioak, eginkizunei eta emaitzei buruzko zehaztapenak, politikak, erregelak, helburuak eta menpekoen lanari buruzko atzeraelikadura ditu barne. Eskuarki, jatorrizko igorletik urruntzen den neurrian eta aginte-katea luzeagoa den neurrian desitxuratzeko arriskua izaten du.
- 2. Goranzko komunikazioa.** Menpekoetatik nagusietara aginte-katean zehar doan informazioa da. Menpekoen beharrak zehaztasunez ezagutzea ahalbidetzen du, horien motibaziorako lagungarri izanik. Goranzko komunikazioa gertatzeko, ingurune atsegina beharrezkoa da, non menpekoak komunikatzeko aske sentitzen baitira eta zuzendariek komunikazio hori bultzatzen baitute; hau da, izaera parte-hartzailea eta demokratikoa duten antolamenduetan nagusitzen da.
- 3. Komunikazio gurutzatua.** Komunikazio gurutzatua bi motatakoa da: horizontala (antolaketa-egituran maila berdina dutenen artean gauzatzen dena) eta diagonal (maila ezberdina dutenen artekoa eta menpekotasun linealeko erlaziorik gabea). Oro har, komunikazio gurutzatua ahozkoa da, eta ekintzak koordinatzeko eta arazoak konpontzeko informazio garrantzitsua eskaintzen du.

#### 9.14. irudia. Komunikazio-fluxuak enpresan



Iturria: Koontz eta Weihrich (2004: 601).



Bestalde, komunikazio egokirako zenbait orientabide eman daitezke (Aguirre Sádaba, 1992):

- **Ahal den neurrian komunikazio zuzena erabili**, aurrez aurrekoa, konfiantza handiagoa eskaini eta *feed-back*a posible egiten duena.
- **Hartzailearekin sentibera izan**, bere lekuan jarriz, eramankorra eta adeitsua izanik.
- **Hizkuntza erraz eta zuzena erabili**.
- **Atzeraelikadura mekanismoa erabili**, galderak eginez, baieztapena eskatuz, eta abar.

Azkenik, informazio- eta komunikazio-teknologiek (IKT) azken urteetan izugarriko iraultza bultzatu dute antolamenduen komunikazioari dagokionez. Izan ere, IKTek komunikazioa hobetzeko euskarriak eskaintzen dituzte hainbat bideren bitartez: bideo-konferentziak, bideoak, faxa, posta elektronikoa, hitzaldiak.



Oro har, IKTek honako abantaila hauek dituzte (Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez eta Periañez Cristóbal, 2001: 170):

- Zuzendariak hurbildu egiten dituzte. Sistema hierarkikoen zurruntasunak ezabatzen dituzte, eta behe-mailakoek zuzenenean goi-mailako zuzendariak kontakta ditzakete.
- Motibazioa handitu egiten da. Aukera ematen du informazioa zuzenean enpresaren zuzendari orokorretik edo lehendakaritik jasotzeko, eta bidalitako mezuak indartzen ditu horrek.
- Mezuetan distorsioa murriztu egiten du, maila hierarkiko guztietatik igaro behar izatea saihesten duelako.
- Nagusien beharra murriztu egiten du, eta antolaketa zapalagoak eta malguagoak eratzten ditu.
- Telelana edo urrutiko lana faboratzen du, horrek dakarren abantailekin.

Dударik gabe, garapen gehien ezagutu duen teknologia posta elektronikoa da, zeren komunikazio-kanalen luzera murriztu duen erraztasun handiko teknika baita. Hala ere, zenbait arazo ere sorrazten dituzte (Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez eta Periañez Cristóbal, 2001: 171):

- Zenbait enplegatuk egiten duten erabilera okerra.
- Zuzendariak zuzeneko kontaktua eskatzen duten jardueretan erabiltzea.
- Mezu ironikoetan edo txantxetako mezuetan gaizki-ulertzeak sor ditzake.
- Eskutitz edo fax bati baino arreta txikiagoa eskaintzen zaio.
- Erabilerrazak izateak eta mezua hartzaile bati baino gehiagori aldi berean bidaltzeko aukerak garrantzi gabeko informazioarekin posta elektronikoak betetzea ekarri du.



## 9.5. Antolamenduaren kultura

Giza taldeak eratzerakoan kultura modu natural batean garatzen da. Horrela, 1970eko hamarkadaren bukaeran bai lanean bai lanpostuetan izaten diren jokabideetan, jarreretan eta sinesmenetan eragin nabaria duela aurkitu zen (Hodge, Anthoneta eta Gales, 1998).

Antolamenduaren kultura antolamendu bateko partaideek partekatzen dituzten balioen adierazpena da. Kultura da inguruabar ezberdinetan langileei zer egin behar duten esaten dieten isileko erregelen multzoa da, denok onartutakoak. Hortaz, ingurunea eta arazoak maneiatzean antolamenduko kideen jokabidea orientatzen eta zuzentzen duen indartzat har daiteke.

Antolamenduen kultura bi mailatan existitzen da: ikus daitezkeen ezaugarrietan eta ikusezinetan. Behagarrien artean, antolamenduaren ezaugarri fisikoak, arkitektura, dekorazioa, janzteko era, hizkuntza, mitoak, jokabideak, erregela formalak, erritualak eta zeremoniak daude. Eta, ostera, maila ikusezinetan enpresako kideek partekatutako balioak, arauak, sinesmenak eta usteak daude.

Oro har, antolamenduaren kulturaren elementuak honako hauek dira (Hodge, Anthoneta eta Gales, 1998; González Domínguez eta Ganza Vargas, 2007; Aguirre Sádaba, Castillo Clavero eta Tous Zamora, 1999):

- 1. Sortzaileak:** kulturaren zutabeak jartzen dituzte, haien antolamendua nolakoa izan behar duen irudikatzean. Horrela, oinarrizko printzipioak eta helburuak ematen dituzte.
- 2. Balioak, sinesmenak eta tabuak:** balioak eta sinesmenak uste sendoak, antolamenduaren zutabeak eta eztabaidaekin diren oinarrizko planteamenduak dira, koherentzia eta integrazioa eskaintzen dutenak. Tabuak, aldiz, debekuak, galarazpenak, jokabide zehatzak zigortzen dituztenak dira.
- 3. Arauak:** balioen aplikazio praktikoa lirateke.
- 4. Sinboloak eta lemak:** antolamendua eta haren produktuak identifikatzeko balio dute. Balioak eta sinesmenak transmititzen dituzte.
- 5. Errito eta zeremoniak:** erritoei eta zeremoniei taldea bateraturik mantentzeko balio dute. Erritoak normalean izaten diren jokabideak eta ekintzak dira. Zeremoniak, ordea, arrakastak ospatzeko edo enplegatuak elkartzeko ikuskizunak eta ospakizunak dira.
- 6. Hizkuntza:** taldeak argot propioa garatzen du, eta horrela antolamenduko kideek berentzat bakarrik ulergarria den hizkuntza bat gara dezakete.
- 7. Mitoak, kondairak eta istorioak:** antolamenduaren sorrera eta eraldaketak deskribatzen dituzten narrazioak dira. Eskuarki, antolamenduaren ekintza



gogoangarriak ezagutarazten dituzte, eta heroien ekintzak biltzen dituzte. Belaunaldiz belaunaldi transmititu egiten dira, eta eskuarki areagotu egiten dira.

**8. Ingurune fisikoa:** arkitekturak lanean eragina du, eta kulturaren adierazgarri bilakatzen da (nolakoa den lekuaren edo espazioaren banaketa, dekorazioa, altzariak, eraikinaren estilo arkitektonikoa, eta abar).

### 9.15. irudia. Tximinoaren adibidea

Gela itxi batean 20 tximino sartu. Eskegi banana bat, eta eskailera bat jarri banana harrapatu ahal izateko. Ziurtatu banana hartzeko era bakarra eskailera dela. Euri-tankeran ur izoztua botatzen duen sistema bat ezarri, tximinoa eskaileran gora igotzera doanean martxan jartzeko. Tximinoek azkar ikasten dute ezin dela eskaileratik igo. Tximinoek segituan ikasten dute ur izoztua saihestu gabe ezinezkoa dela eskaileratik gora igotzea.



Ur izoztuaren sistema deskonektatu.

Ordezkatu 20 tximinoetako bat beste batekin. Berehala, eskailera gora igotzen ahaleginduko da banana hartzeko, eta zergatia ulertu gabe, kolpeka hasiko dira beste tximinoak. Badakite norbait eskaileretatik igotzen bada, denen gainera ur izoztua jausiko dela.

Ordezkatu tximino zaharra beste batekin. Orduan kolpeka hasiko dira, eta azkena sartu denak inork baino gogorrago joko du. Jarraitu prozesu berari 20 tximinoak aldatu arte eta tximino berriak bakarrik geratu arte.

Orain inor ez da saiatuko eskaileretatik igotzen; are gehiago, norbaiti edozein arrazoirengatik saiatzea bururatzen bazaio, hura berehala jipoituko dute beste guztiek, eta txarrena da inongo ziorik gabe izango dela, eta inongo ideia eta arrazoi gabe. Inori ez zaio saiakeran ur izoztua jausi; baina denek eduki dute jipoiaren beldurra eskaileretan gora igotzean... eta badaukagu enpresaren kultura.





## 10. Kontrola

### 10.1. Kontzeptua

Kontrolatzeak doitzea esan nahi du. Emaidza errealak planifikatutakoekin alderatzea eta dauden diferentzia negatiboak desagerraraztea da (Pérez Gorostegui, 1995). Horrela, kontrol-funtzioa honela defini dezakegu: “Kudeaketaren emaitza, enpresaren unean uneko egoera eta, ondorioz, haren eraginkortasun-maila ezagutzeko asmoz, enpresak garrantzitsutzat hartzen dituen parametro jakin batzuen neurketa” (Ochoa, 1996).



Hortaz, kontrolak enpresak planifikaturik dituen jardueren exekuzioan eraginkortasun-maila neurtzeko balio du. Neurketa hori lortutako emaitzak aurreikusitakoekin konparatuz egiten da. Horrela, kontrolak administrazio-prozesua osatu eta itxi egiten du. Ondorengoko fase batean helburuak lortzeko beharrezkoak diren zuzenketak egiten dira.

Beraz, kontrol-funtzioa aurrera eramateak lau fase hauek egitea eskatzen du (Pérez Gorostegui, 1995; Claver Cortés *et al.*, 1998):

1. Etorkizuneko denboraldi baterako emaitzen estandarrak finkatu.
2. Denboraldi horretako emaitza errealak neurtu.
3. Emaidza errealak eta itxarondako estandarrak alderatu.
4. Diferentziak egonez gero, horretarako egon diren arrazoiak aztertu.
5. Beharrezko neurriak hartu.

### 10.2. Kontrol-prozesua

Kontrol-jarduera planifikazioarekin hasten da; izan ere, parte hartuko duten pertsona guztiei planak (helburuak, politika, prozedura, arau eta aurrekontuak) jakinarazi zaizkiela kontrolatu beharra baitago.

Ondoren, informazioa biltzeko prozesua hasten da. Emaidza errealak itxarondako estandarrekin alderatzea posible izan dadin, datuak biltzen dira.



Informazioa lortu ondoren, emaitzen ebaluazioa aurrera eramaten da. Aurreikusitakoaren diferentziak positiboak direnean, gauzak ondo doazela ondoriozta daiteke. Negatiboak badira, berriz, eta muga onargarriak gainditzen badituzte, diferentzia horien arrazoiak aurkitu behar dira.

Azkenik, behar balitz, neurri zuzentzaileak hartu beharko lirateke. Diferentzia horietarako arrazoiak aintzak izan daitezke: antolakuntza-arazoak, erabakiak aurreikusi bezala bete ez direla, eta abar, planean bertan egon daitezke; beraz, horiek aurkitu eta zuzenketak barneratu behar dira (Pérez Gorostegui, 1995).



Hortaz, kontrol-prozesurako ezinbestekoak dira adierazle edo kontrol-parametro batzuk. Besteak beste, enpresaren funtzio edo eremuei loturiko parametro eta adierazleak beharrezkoak dira. Horrela, honako parametro hauek bereiz daitezke (Ochoa, 1996):

1. Kontrol-eremuaren arabera:
  - Enpresa bere osotasunean:
    - Bere egoera ekonomiko eta finantzarioa.
    - Bere merkataritza-egoera.
  - Eremu funtzionalak:
    - Merkaturatzea.
    - Ekoizpena.
    - Administrazioa, ekonomia eta finantzak.
    - Pertsonala.
    - Ikerkuntza eta garapena.
  - Produktuak:
    - Eskaerak.
    - Sailak/sekzioak/lantokiak.
2. Kontrol-aldiaren arabera:
  - Urtekoa.
  - Hilabetekoa.
  - Egunerokoa/txandaren araberakoa.

### 10.3. Kontrolaren eragozpenak

Kontrol-arazoak aurreikusteko eta zuzentzeko bitartekoa da. Hala ere, batzuetan zailtasunak sor ditzake.

Desabantailarik aipagarrienak hauek dira (Pérez Gorostegui, 1995):

- Kontrolak kostua dakar, ez bakarrik horretan aritzen diren departamentuak direla-eta, baita zuzendariek pasatzen dituzten ordu ugariengatik.
- Hertsagarri gertatzeko arriskua dago. Zenbait zuzendarik enplegatuak hainbeste presionatzen dituzte, ezen kontrola etsigarria eta antsietate-edo egonezin-eragile bilakatzen baita.
- Helburua nahasteko arriskua dago. Gerta daiteke politikak, prozedurak eta arauak helburuak baino garrantzitsuagoak direla ematea. Orientaziorako lerro horiek beharrezkoak dira antolamenduko pertsonen beren helburuak lor ditzaten laguntzeko.
- Zenbait kasutan, enplegatuak eta zuzendariek informazioa faltsutu dezakete, eta datuak, onuragarriago izan dakizkien, manipulatu.





## 11. Giza baliabideen azpistema

### 11.1. Giza baliabidea: enpresaren elementu aktiboa

Giza baliabidea enpresak dauzkan elementuetatik “aktibo” adjektiboa daraman bakarra da. Hori dela eta, garrantzi bereziko da, eta, beraz, beti izango da protagonista arlo guztietan.

Gai honetan beraren kudeaketarekin erlazionatutako hainbat kontzeptu landuko ditugu eta hainbat erremintaren funtzionamendua ikasiko dugu.

### 11.2. Giza baliabideen kudeaketaren eboluzioa historian zehar

Pertsonen arteko harremanak betidaniko gaia dira; ez dute abiagune zehatzik, gizakiarekin batera egin baitute aurrera.

Betidanik egon da lan-banaketa eta, beraz, espezializazioa. Bestelakoa da, ordea, harreman horiek zelaz moldatu diren historiaren aro bakoitzean.

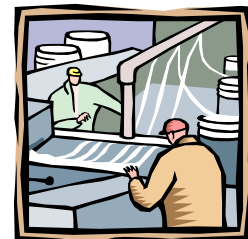
Enpresa beraren eboluzioarekin batera garatu dira hainbat teknika. Ikus ditzagun historian zehar nabarmentzen diren hiru etapa nagusiak (Claver Cortés *et al.*, 1998):

#### 1. Giza baliabideetako funtzioa berdin pertsonal-funtzioa, besteengandik banandu barik

XX. mendearen lehenengo erdian GB funtzioa produkzioaren barruan zegoen. Garai hartan “mekanizista” zein “humanista” dira enpresa kudeatzeko pentsamoldeak.

Produkzioaren menpean dago, eta lan aipagarrienak teknikoak izaten ziren:

- Sindikatu aurrean harresi gisa agertu.
- Pertsonal-funtzioak bete: kontratazioak, nominak, hitzarmena aplikatu...



#### 2. Giza baliabideetako funtzioa berdin pertsonal-funtzioa, besteengandik bananduta

Pertsonal-saila nabarmen bereizten da operazio-lerrotik, eta hierarkian gora egiten du. Baina, hala ere, pertsonalaren arlo teknikoaren gunea izaten jarraitzen du.

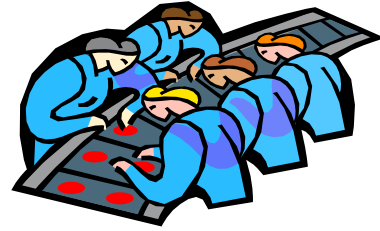
Hala eta guztiz ere, nabari izaten hasten dira GBen **bi alde** nagusiak (Claver Cortés *et al.*, 1998):

- Alde batetik, **pertsonal-kudeaketa**: GBetako hardwarea da. Arlo horretan hobekuntzak nabari dira. Besteak beste: soldataren administrazioa, lanpostuen



baliopespena, errendimenduaren neurri-sistema. Arlo horrek, gehienbat, oinarri ekonomikoa dauka.

- Bestaldetik, **giza harremanetan**: GBetako softwarea da. Arlo hori hastapenetan zegoen, gizakien nahiak eta enpresarenak egokitzeko bidean. Arlo horrek, gehienbat, oinarri soziala dauka.



### 3. GBen funtzioaren aroa da

Benetan, Enpresaren kudeaketa estrategikoan sartzen hasten da 1980an. Horrek zera esan nahi du: prestakuntzari garrantzia ematen hastea eta GBak aktibo onentzat hartzea.

Oraingo erronketako bat da GBen kudeaketaren **bi aldean arteko kontraesana orekatzea**, zeren eta gaur egun egoera honelakoa baita:

- Enpresa-inguruak langilearen gorako asmoak, talde-lana, gizabanakoaren gaitasunak... kanporatzearen alde egiten du etengabe.
- Enpresaren jarduera aktiboak lan-kostuaren alde jarraitzen du egiten, buru-belarri.

GBetako bi arlo horiek dauzkaten ezaugarri nagusiak hauexek dira (Claver Cortés *et al.*, 1998):

#### 11.1. irudia. Pertsonalari buruzko ikuspegiak

Pertsonala = Kostua	Pertsonala = Baliabideak
Mehatxua	Aukera
Epe laburra	Epe luzea
Kuantitatiboa	Kualitatiboa
Mendekoa	Autonomoa
Moldaezina	Moldagarria
Malgutasunik eza	Malgua
Minimizatua	Optimizatua
Emaitzak	Baliabideak + emaitzak

Iturria: Claver Cortés *et al.* (1998).



GBak ikusteko gaur egun dagoen ikuskeraren ezaugarriak hauexek dira:

### 11.2. irudia. Giza baliabidearen zuzendaritzarako ikuskera berriaren printzipioak

- Antolamendu-arrakastaren erroa jendearen konpromisoan datza.
- Antolamenduko jende oro, maila guztietan, errespetuz eta duintasunez tratatu behar da, konpromisoa lortu nahi bada.
- Antolamenduaren balioak eta haiek praktikan jartzeko erak atze-oihalak dira konpromisoa lortzeko.
- Pertsonal-politikek enpresa-helburuetan integraturik behar dute xede komuna segurtatzeko.
- Enpresa barruan, enpresak probestu behar dituen gaitasun eta potentzial handiak daude.
- Enpresek jendearen laguntza jasotzeko helburua eduki behar dute, eta ez dago misio hoberik pertsonen bitartez lorturiko kalitatea eta bezeroenganako zerbitzua baino.
- Emaidza finantzarioak jendearen bitartez lortzen dira.

Iturria: Claver Cortés *et al.* (1998).

### 11.3. Giza baliabideak kudeatzeko oinarrizko prozesuak

Lehiakortasun-maila igo denetik, globalizazioaren ondorioz, GBak pribilegiozko tokian jarri dira, elementu aktibo gisa, enpresaren kudeaketaren barruan.

Horrela izanda, GBak kudeatzeko erronka berri baten aurrean gaude: enpresaren barruan dauden kolektiboen interes desberdinen arteko oreka iraunkorra-lan harremanei dagokie, hartara energia guztiak diseinaturiko helburuak lortzeko jar daitezten.

Horrek ez du esan nahi gatazka ukatzen denik, guztiz alderantziz, gatazka onartuz konponketarako lehenengo urratsa egiten baita.

Ager daitezkeen arazoak ulertzen laguntzeko gogoan izan behar dugu arazo bera ikusteko hiru ikuspegi nagusi daudela (Claver Cortés *et al.*, 1998):

- 1. Ikuspegi juridikoa:** non araubide-adostasuna bilatzen baita.
- 2. Ikuspegi soziologikoa:** non gizabanakoak asebetetzea bilatzen baita, enpresaren egitura barruan.
- 3. Ikuspegi ekonomikoa:** non enpresaren interesa (efikazia/eraginkortasuna eta efizientzia) bilatzen baita.

Hori gogora ekarrita, erraz ondorioztatzen dena zera da: GB funtzioaren jakintzagai-aniztasuna eztabaida ezina dela.

Globalizaziora eta lehiakortasunera itzulita, enpresa-antolakuntzaren bidegarritasunaren gako gisa, oso ideia zabaldua da giza balioen baliabide estrategiko dela.





Hau da, pertsonak baliabide gisa, eta ez kostu gisa, kontuan hartzea ideia horien menpean dago.

Horren ondorioz, "Pertsonaleko Sailak" "Giza Baliabideetako" bihurtzen dira.

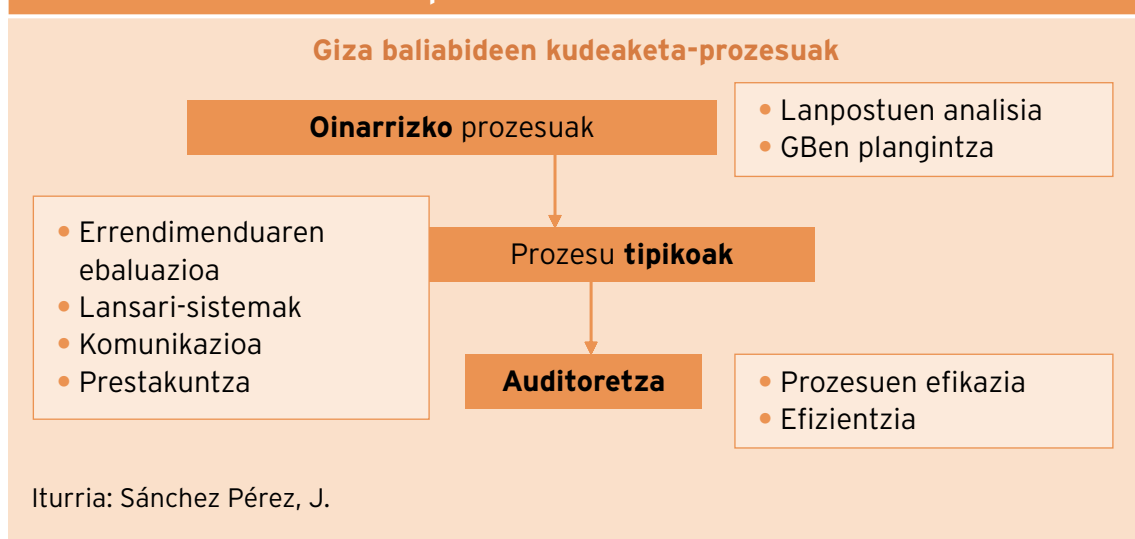


Giza baliabideen kultura hartuta, hurrengo urratsa da enpresa barruan kontzeptu horren kudeaketari heldu. Horretarako ere badira diseinaturiko kudeaketa-prozesuak.

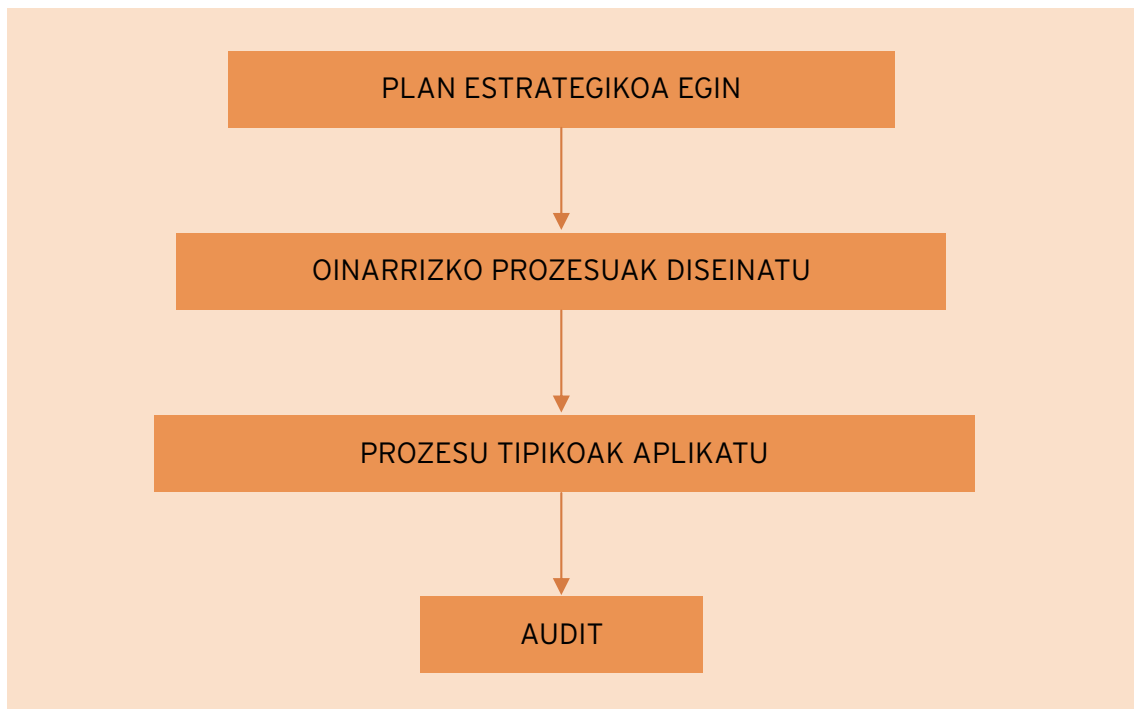
Daudenak hiru mailatan sailka daitezke errealitatean agertu ahala (ikus 11.3. irudia):

- 1. Oinarrizko kudeaketa-prozesuak:** prozesu horiek besteen oinarri dira, eta osotasuna ematen diete.
  - Lanpostuen *analisi*-prozesua.
  - GBen *plangintza*.
- 2. Kudeaketa-prozesu tipikoak:** hauek azpisistemari forma ematen diote.
  - Errendimenduaren ebaluazioa.
  - Lansari-*sistemak*.
  - Prestakuntza.
  - Komunikazioa, *informazio*-sistema...
- 3. Auditoretza-prozesua:** honek aurreko prozesuen eraginkortasuna eta efizientzia balioesten du.

### 11.3. irudia. GBen kudeaketa-prozesuak



Oinarrizko prozesuen garrantzia besteen zutabe izateaz gain, enpresaren Plan Estrategikoaren barruan Giza Baliabideek dauzkaten paperen euskarri izatea da.



Horrela, behin Plan Estrategikoa (bere geroari buruzko planteamenduekin) egin eta onarturik dagoenean, orduan antolakundeak hori bera lortzeko ahalegina egin dezake.

### 11.3.1. Lanpostuen analisisia

Lanpostuen analisiak eta plangintzak erabat baldintzatuko dituzte GBetako beste prozesuak, eta horientzako oinarriak finkatu.

Lanpostuaren kontzeptuari definizio eta ikuspegi askotatik begira dakiok. Hemen definizio bat aukeratzekotan halakoa hartuko dugu (Claver Cortés *et al.*, 1998):

**Lanpostua:** ordainsari baten truke, langunean, gizabanako batek egindako jarduera eta funtzioen kopurua.

Hasieratik ideia bat argi utziko dugu. Ez da inola ere beharrezko, harreman zuzena egotea enpresan dagoen lanpostu kopuruaren eta enplegatuen artean. Sarritan gerta daiteke pertsona batzuk lanpostu baten deskripzioa betetzea, hau da, lanpostu kopurua pertsonena baino txikiagoa izatea.

Baina kontrakoa ere gerta daiteke, lanpostu huts bat gelditzen denean.



#### 11.4. irudia. Lanpostuak

Lanpostua bai; pertsona bai	Lanpostua ez; pertsona bai
Lanpostu betea	Plantila-soberakina
Lanpostua bai; pertsona ez	Lanpostua ez; pertsona ez
Lanpostu hutsa	Lanpostu posiblea
Iturria: Sánchez Pérez, J.	

Lanpostu guztiek eduki behar dute justifikazioa antolamenduan bertan egon eta horrentzat baliagarri izateko. Beraz, bere beharraren maila antolamenduari ematen dionaren araberakoa izango da.

Lanpostuak zeregin, okupazio eta betebeharrak batzuetatik diseinaturik daude. Jarduera horiek betetzeko zenbait faktore egoten dira; lanpostua betetzen duen pertsona berberak zereginak egiteko dauzkan baliabideak (ezagutzak, trebeziak, jarrerak) eta antolamendu-baldintzak (lan-giroa, lan harremanak...).

Lanpostu batean egiten den lanaren emaitzak bi aldagairen menpean izaten dira:

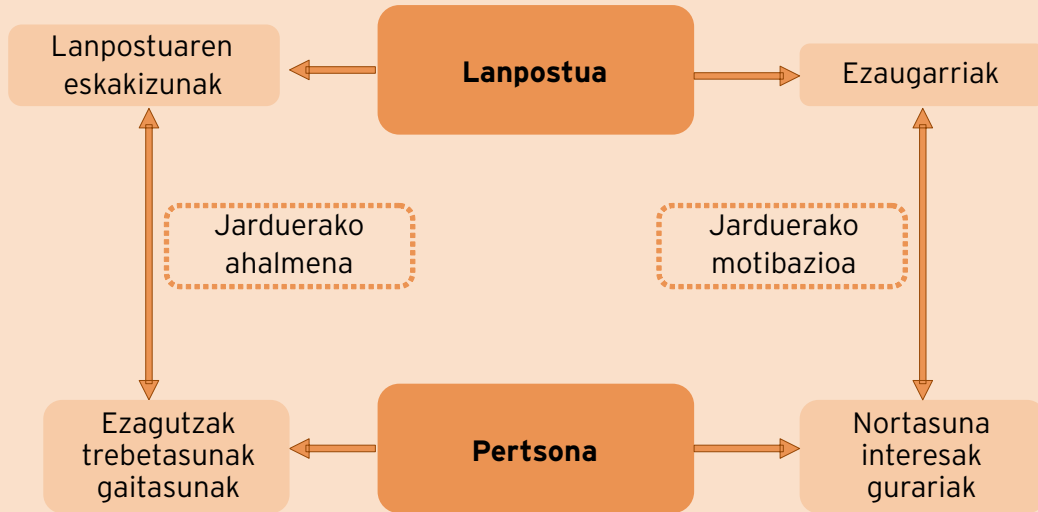
#### 11.5. irudia. Ahalmena eta motibazioa

Ahalmena	×	Motibazioa	=	Emaitza
				
Iturria: Sánchez Pérez, J.				

Kontziente izan behar dugu bai ahalmena eta baita motibazioa bera ere, pertsona eta lanpostua egokitzearen menpean daudela.



### 11.6. irudia. Lanpostua eta pertsona



Iturria: Gómez-Mejía, Balkin eta Cardy (1995).

Hau da, pertsona baten ezagutzak, trebetasunak eta joerak lanpostuaren eskakizunekin bat datozenean, eta, gainera, bere interesak, nahiak, bizi-estiloa... lanpostuaren ezaugarriekin bateragarri direnean, emaitza onak izateko aukera handia dago.

### 11.7. irudia. Ariketa

#### Motibazioa

Langile bat diruarekin soilik motibatzeak zer arrisku dakar?

Egin ezazu taldean hausnarketa, eta ateratako emaitzak eta ondorioak alderatu beste taldeetakoekin.

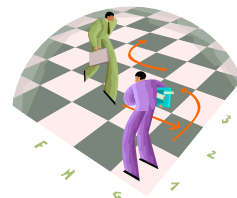
### 11.3.2. Giza baliabideen plangintza

Lanpostuak definiturik izan eta gero, horien geroko eboluzioari eta, uneoro, dagokien pertsona egokiena esleitzeko plangintzari ekiteko txanda da.

Nahiz eta arlo honetan geroago hasi, baliabide materialekin bezala, egoki eta zuzen da GBak planifikatzea.

Giza Baliabideen Plangintzaren bitartez, antolamenduak etorkizunean eduki ditzakeen pertsonal-beharrei aurre egiten ahalegintzen da, bai alderdi kuantitatibo zein kualitatibotik begiraturik (Claver Cortés *et al.*, 1998).

Horrekin enpresa bere iraupena kolokan jar lezakeen azpisistema sozialaren desorekak saihesten saiatzen da.



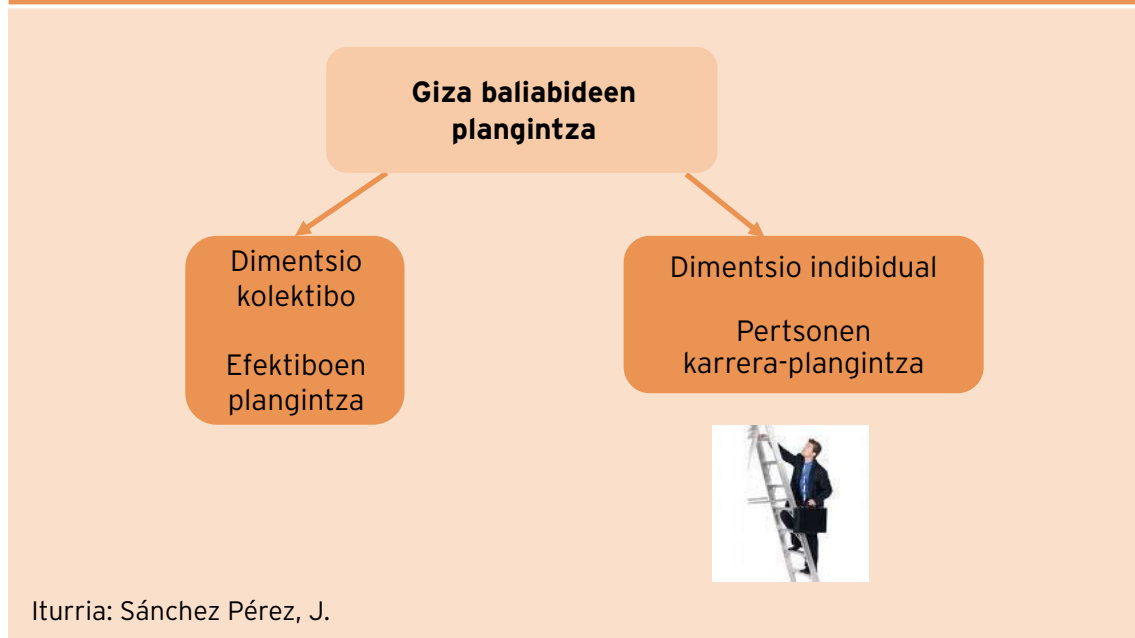


GBen Plangintzaren Definizioa honako hau da: plangintza prozesu bat da (ekintza multzoa) eta dauden pertsonen beharrek eta eskuragarritasunak, enpleguaren interesak barne, bat egitea bilatzen du.

Hau da, gizabanakoen xedea eta antolakundearena integratzeak prozesuari bi etapa dakarkio:

1. **Efektiboen plangintza:** etapa honetan antolamenduaren interesak nagusi izaten dira.
2. **Pertsonen karrera-plangintza:** etapa honetan banakoen eta antolamenduaren interesak bateratzea bilatzen da. Horretarako antolamenduko partaideen eboluzio profesionala nagusi izaten da.

### 11.8. irudia. Giza baliabideen (GB) plangintza



Laburbilduz, langile-beharrak (enpresak zer behar izango duen) eta eskuragarritasuna (zein pertsona dira lanpostua betetzeko gai) iragarri ahal izateko bi gauza kontuan hartu beharko dugu:

- Uneko enplegatuen ustezko eboluzio profesional.
- Enpresan iragarririko baliabideen beharra.

Beraz, GBen plangintza baliabideak eta beharrak orekatzen saiatzen da.

Plangintzaren helburu nagusia bere definizioan bertan dago. Hau da, enpresaren beharrak eta enpleguaren eskuragarritasuna bateratzea. Horretaz gain, badira beste helburu batzuk (Claver, Gascó eta Llopis, 1995; Peña Batzan, 1990; Werther eta Davis, 2000):

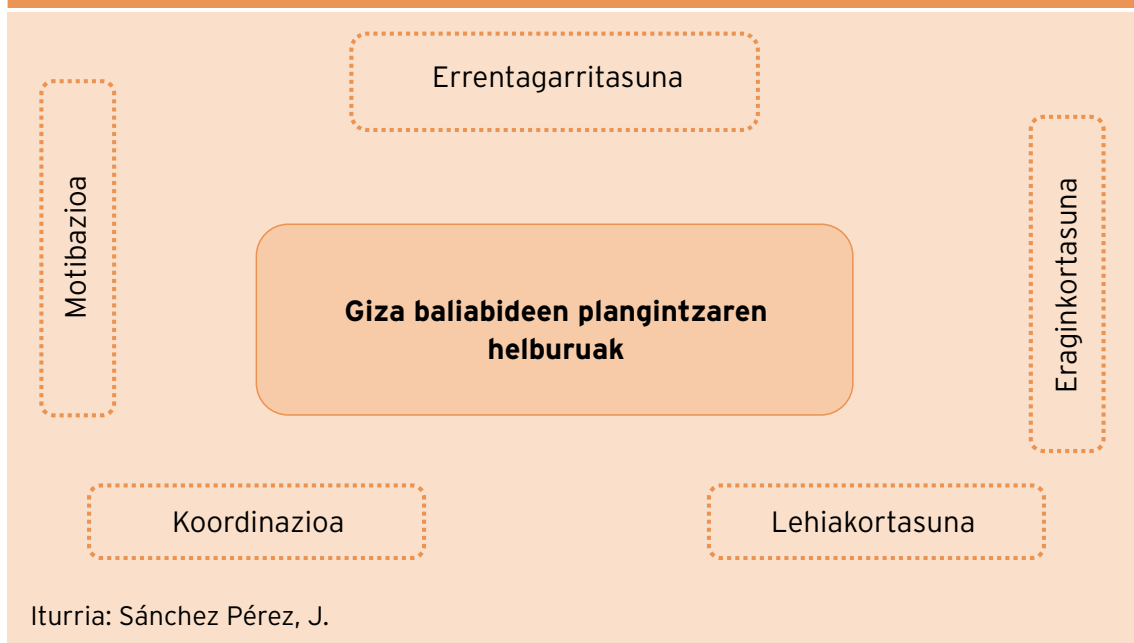
- **Errentagarritasun-helburua.** Plantila egokia edukitzeak (ez gairadimentsionaturik, ez eta azpidimentsionaturik ere) kostuak aurrezten ditu. Hain zuzen ere, lan-kostuan dauka eragin handiena.



- **Lehiakortasun-helburua.** Lan-kostua murrizteak salmenta-prezioan eragina du, eta, ondorioz, enpresaren lehiakortasun-maila hobetzen du.
- **Barneko koordinazio-helburua.** GBetako sailak egiten dituen ekintzak eta beste sailen planak bat etortzea bilatzen du plangintzak. Nabarmenenak: prestakuntza, karreren kudeaketa, eta kontratazio-prozesua.
- **Eraginkortasun-helburua.** Lanpostuen jardueran eragin positiboa du: lanpostu hutsak saihesten ditu; lanbide-profil egokia hornitzen du...
- **Motibazio-helburua.** Karrera-plan indibidualizatuak prestatzea oso motibazio-tresna ahalsua izan daiteke.



### 11.9. irudia. GBen plangintzaren helburuak

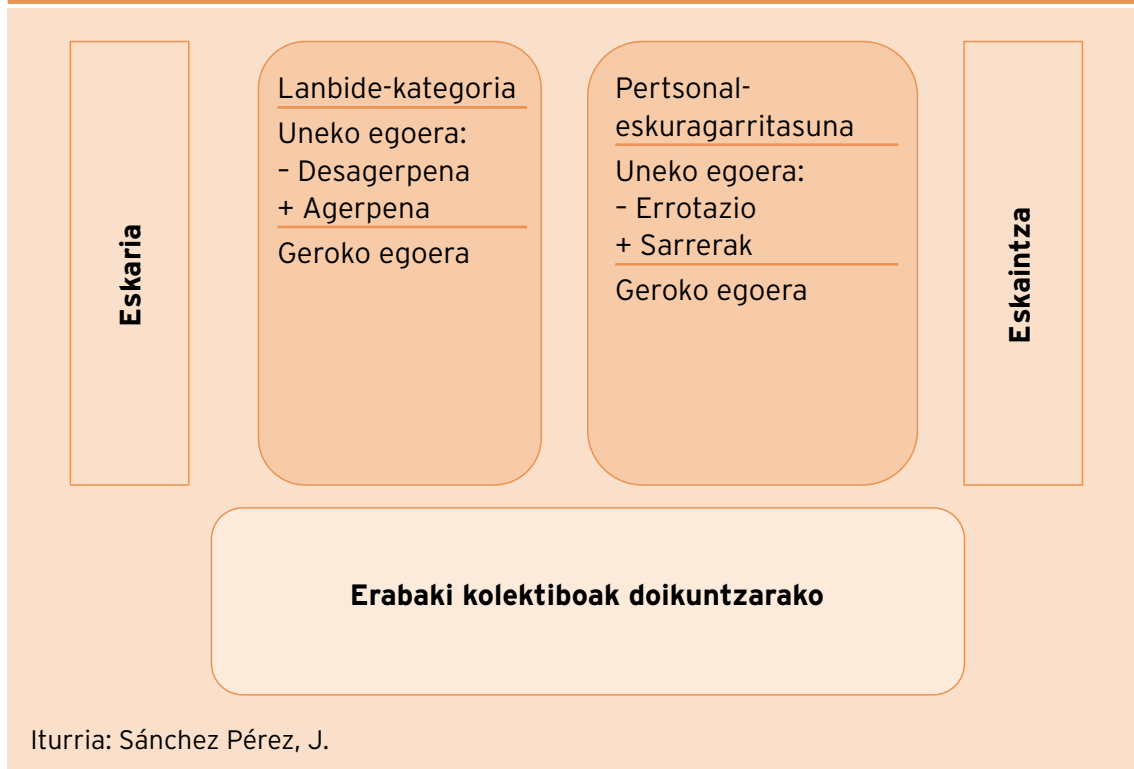


Iturria: Sánchez Pérez, J.

Azkenik, eskari-eskaintzaren doikuntza kolektiboa egin beharra dago. Zenbait metodoren bitartez, enpleguaren eskariaren eta eskaintzaren iragarpena lortzen dugu.



### 11.10. irudia. Eskari-eskaintzaren doikuntza kolektiboa



Bestela esanda, orain badakigu zeintzuk diren enpresan dauzkagun pertsonal-beharrak eta pertsonal-eskuragarritasunak edo baliabideak. Eta, segurtasun osoz, bata ez da bestearekin bat etorriko.

Hauetariko egoera bat izango dugu:

- Beharra handiagoa da daukaguna (eskuragarritasunarena) baino.
- Daukaguna handiagoa da behar duguna baino.

Bietako edozeinek erabaki baten beharra dauka doikuntza kolektiboaren bila.

Erabakiekin batera plan bat egitearen premia agertzen da. Plan hori aurrera joan ahala, dagoen desoreka edo desegokitzea desagertuz joango da. Plan hori da giza baliabideen plangintzaren azken emaitza.

Demagun lehenengo egoeraren (daukaguna baino handiagoa da beharra) dugula. Hauek izan litezke konponbide batzuk:

- Barne-sustapenak.
- Barne-transferentziak.
- Mugigarritasun geografikoa.
- Efektibo berriak enpresaratzea.



Bigarren aukeraren aurrean bageunde (daukaguna handiagoa da beharra baino), egoera sozial zailagoa izango genuke, enpresan dauzkagun pertsona batzuek beharrezko izateari utzi baitiote. Horretarako egoten diren konponbideak hauek dira:

- Barne-sustapenak.
- Barne-transferentziak.
- Lanpostuen amortizazioak.
- *Outplacement* (birkokatu enpresako pertsonak beste enpresa batzuetan, lanbideen eta karrera-planaren arabera).
- Negoziazio kolektibo edo indibiduala, deskontratazioa bilatzeko. Arduraldi partziala, epe mugatuko kontratuak...
- Iraizpenak.

Bigarren oinarrizko prozesua azertu eta gero, hauek izan daitezke ondorio nagusiak:

- Antolaketek daukaten jardura da GBen plangintza. Jardura hori eraginkorra da enplegatuen helburu indibidualak enpresaren helburu barrura sartzea lortzen denean.
- Bi *dimentsio* erlazionaturik agertzen dira:
  - Efektiboen plangintza.
  - Karreren plangintza.



Biak, era integralean, plangintzaren soluzio dira.

GBen plangintzak enpresaren plangintza *estrategikoarekin* konektaturik behar du, horrela lortzen baita epe luzerako ikuspegia eta lehia-abantailak ekarriko ditu.

## 11.4. Giza baliabideak kudeatzeko prozesu tipikoak

### 11.4.1. Errendimenduaren ebaluazioa

Gizaki guztiok ebaluatuak izateko beharra sentitzen dugu, egiten duguna ebalua diezaguten, alegia.

Enpresak, beste era batera bada ere, behar hori dauka, bai antolakunde gisa (bere errendimenduak) bai bere langileek, banako gisa, ebaluaturik izan nahi dutelako ere.

Behar hori azaltzeko zenbait adierazpide erabiltzen ditugu:

- Errendimenduaren ebaluazioa.
- Jardueraren ebaluazioa.
- Jardueraren ebaluazioa.
- Merezimenduen ebaluazioa.
- *Performance Appraisal*.



Errendimenduaren definizio bat haxe izan daiteke (Claver Cortés *et al.*, 1998):  
 “Pertsona bati esleituriko zereginak zein mailatan betetzen dituen”.

Hau da, ahalik eta ebaluazio objektiboena da, pertsona baten errendimendua neurtzeko.

Pertsona baten errendimendua balioestean hiru faktore kontuan hartzen dira:

- **Esfortzua:** lan bat egiteko gastatzen dugun energia kopurua, fisiko zein mentala.
- **Trebetasuna:** lan bat egiteko daukagun gaitasuna, fisiko zein mentala.
- **Noranzkoa:** egindako lanaren bultzada taldearen alde.



Ebaluazio-prozesua, labur esanda, honela litzateke:

- Lanpostuen deskripzioa analizatu, eta helburuei erreparatu.
- Ebaluatua den enpleguaren jardura analizatu, bai kantitatea zein kalitatea, lortu dituen helburuak finkatzeko.
- Elkartu aurreko bi ikuspegiak, zeuden helburuak eta lorturikoak, alderaketa eginez.

Bestalde, ebaluazio-sistemak asko direlarik ere, ez dago bat bakarra pertsona guztientzat edo enpresa guztietarako balio duenik.

Daudenak, ordea, bi motatan sailka daitezke (Claver Cortés *et al.*, 1998):

### 1. Ekoizpenetan oinarriturikoak

Kasu honetan magnitude neurterrazak maneiatzen dituzte, besteak beste, denbora, produkzioa, kontabilitatekoak, istripuak... Adibideetan jarririk:

- Produkzioa:
  - Kalitatea (pieza kopurua, akastun piezak...).
  - Kantitatea (piezak/denbora, eskari kopurua, tonak, espediente kopurua, bezero kopurua...).



### 2. Ekoizpenetan ez oinarritutakoak

Ekoizpenetan ez oinarrituriko teknikak nekez neur daitezkeen magnitudeetan oinarritzen dira. Besteak beste, teknika horien adibide dira honako hauek:

- Derrigorrezko banaketaren metodoa; enpleguak banaketa normalaren arabera egoten direla dio suposizio horrek. Hau da; % 5 bikain, % 25 ongi, % 40 nahiko, % 25 eskas eta % 5 kaskar.



- Hierarkiaren metodoa; nagusiak enplegatuak sailkatzen ditu, eskuarki, haien ustezko eraginkortasunaren arabera.
- Eraitzen arabera metodoa; aldizka alderaketa egiten da espero izandako eta lorturiko eraitzen artean. Metodo hori "Helburuen arabera zuzendaritzarekin" lotua da.

### 11.4.2. Lansari-sistemak

Enpresa-antolamendu batek bere aktibo nagusia GBetan badu, hura kontserbatzen saiatu behar du.

Lansari-sistemak horretan dihardu.

Lansaria beste ohiko hausnargai bat da. Izan ere, diru-kontentsazioek zenbateraino motibatzen dute?

**Lansaria eta motibazioa** loturik joan ohi dira; bestalde, jakina da pertsonok desberdin erantzuten dugula motibazio-ekintza beraren aurrean.

Lansari bera izanda, pertsonaren arabera, motibazioa desberdina da, eta hori gertatzen da motibazioa eta asebetetzea kontzeptu erabat subjektiboak direlako.

Enplegatu baten lansari osoak osagai hauek izaten ditu (Claver Cortés *et al.*, 1998):

- 1. Oinarrizko soldata.** Lansari finkoa izaten da. Lanpostuaren balorazioaren ondorioz ezarritakoa, lanpostuka. Beraz, horrekin ematen zaio lanpostuaren deskripzioari balio bat, hau da, pertsonaren profilararekin edo jarritako helburuekin inolako zerikusirik izan gabe.
- 2. Espeziezko lansaria.** Enpresak osagarri gisa ematen ohi dituenak:
  - Berehalakoak.
  - Geroratuak: aseguruak, medikuak...
- 3. Pizgarriak.** Helburuak lortzearen mende egoten dira.
- 4. Epe luzerako pizgarriak.** Adibidez, etekinetan parte hartzea.
- 5. Plusak eta bestelakoak.** Aintzinasunarekin edo ezaguera bereziko gaiekin erlazionaturikoak.



Pizgarriak berez jasotzailearen arabera izaten dira:

- Produkzio-langileentzat lortutako produkzioa saritzen duen prima-sistema izaten da.



- Zuzendarientzat:
  - Epe laburrera: urteko bonua izaten da, enpresaren errentagarritasunaren arabera.
  - Epe luzera: zuzendariak gelditzeko asmoz, bai akzioak zein kapitala pilatzeko beste aukera batzuk eskaintzen dizkiena.
- Saltzaileentzat: eskuarki, soldata finko urria izaten dute, beste zatia komisiotan joaten da. Haien eguneroko lana kontrolatzen zaila denez, emaitzak hartu ohi dira irizpidetzat.
- Administrarientzat: jardunaren arabera, soldata finkoa igotzen zaie.

### 11.4.3. Prestakuntza

Prestakuntza enpresa barruan gizabanakoen ezagutzak, gaitasunak eta jarrerak hobetzeko garatze-prozesua da.

Prestakuntzarekin enpresak haxe lortu nahi duena (Claver Cortés *et al.*, 1998):

- Giza taldearen ahalmena handitu.
- Komunikazio-kanal eraginkorra eratu.
- Motibazio-sistema espezifikoa garatu.
- Enplegatuentzat gora egiteko bidea sortu.
- Maila profesionalak eguneratu.
- Portatzeko eta erantzuteko erak eguneratu.
- Goi-zuzendaritzan ikuspegiak zabaldu.
- Giza harremana bideratu.

Bestalde, prestakuntza-prozesu bat denez, etapa batzuk dauzka. Prozesua etengabekoa dela esan daiteke, ziklo bat eratzen duena.

Etapak hiru dira (Claver Cortés *et al.*, 1998):

#### 1. Prestakuntza-beharkizunak diagnostikatu

Sail guztietan prestakuntza behar duen jenderik badago, uneko beren egoera hobetzeko edo bestelako jardueretarako prestatzeko.

Hori dela eta beharrezko da pertsona horrek zer nolako prestakuntza mota behar duen identifikatzea.



Ikasteko, kasu hau ekuazio gisa ere jar daiteke, hona hemen:

### 11.11. irudia. Prestakuntza-beharkizunen kontzeptu sinplifikatua

Lanpostuaren  
eskakizunak

-

Egun lanpostua betetzen  
duenaren gaitasunak

=

Prestakuntzarako  
beharkizunak

Iturria: Claver Cortés *et al.* (1998).

## 12. Prestakuntza-plana gauzatu

Lehen aurkituriko prestakuntza-beharkizunei eman beharreko soluzio edo erantzuna da prestakuntza-plana.

Prestakuntza-plana diseinatzeko, eskuarki, egin beharreko urratsak hauexek dira (Claver Cortés *et al.*, 1998):

- Helburuak ezarri. Oso garrantzitsua da zer lortu nahi den jakitea.
- Eman beharreko edukiak aukeratu.
- Sistema didaktikoa aukeratu, gaia eta parte-hartzaileak kontuan hartuta. Adibidez (Aguirre *et al.*, 1999; Peña Baztán, 1990; Chiavenato, 1999):
  - Kasuaren metodoa.
  - *Role-playing*.
  - Talde-eztabaidak.
  - Hitzaldia.
  - Ikusentzunezkoak.
- Ordutegia finkatu; lanaldi barruan edo kanpoan.
- Egoitza eta lekua.



## 3. Prestakuntza eman eta ebaluatu

Hemen mamia plana garatzea da.

Horretarako, prestatzailea enpresa barrukoa den ala ez da lehenik erabaki beharrekoa. Aukera bakoitzak bere abantailak dauzka, eta, arduradunak, helburuen arabera, hartuko du erabakia.

Prestatzaileak, dena dela, zenbait ezaugarri bete beharko lituzke. Besteak beste (Claver Cortés *et al.*, 1998):

- Teknikoki ondo prestatua izatea.
- Erakusteko gaitasun natural minimo edukitzea.
- Entzuten jakitea.
- Bere ardura onartzea.



Prestakuntza-saioa eman eta gero, helburuak lortu direnez jakitea da beharrezko. Hau da, egindako lana ebaluatzea.

Prestakuntza ebaluatzeko zenbait metodo erabiltzen dira (Claver Cortés *et al.*, 1998):

- Galdetegiak.
- Etengabeko elkarriketa.
- Ekintza-plana.



## 12. Bibliografia

AGIRRE, A. eta AGIRRE, I. (2002): "Fagor Electrodomésticos: La organización por negocios y los equipos de mejora, claves de la excelencia de Fagor Cocción". Casos de Empresas Avanzadas en Gestión, Euskadiko Ezagutzaren Klusterra, Bilbo.

AGUIRRE SÁBADA, A. (1992): *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide, Madrid.

AGUIRRE SÁBADA, A.; CASTILLO CLAVERO, A.M. eta TOUS ZAMORA, D. (1999): *Administración de Organizaciones: fundamentos y aplicaciones*. Ediciones Pirámide, Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (1996): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Ediciones Pirámide, Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (2007): *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*. Ediciones Pirámide, Madrid, 2. argit.

BUENO, E.; CRUZ, I. eta DURÁN, J.J. (1992): *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Ediciones Pirámide, Madrid.

BYARS, Lloyd L. eta LESLIE, W.R. (1997): *Gestión de Recursos Humanos*. McGraw-Hill, Madrid.

CABANELAS OMIL, J. (1997): *Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico*. Ediciones Pirámide, Madrid.

CASTILLO CLAVERO, A.M.<sup>a</sup> (1992): "La Economía de la Empresa como ciencia", A. Aguirre Sábada-n, *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide, Madrid.

CHIAVENATO, I. (1999): *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill, Mexiko, 5. argit.

CLAVER CORTÉS, E.; GASCÓ GASCÓ, J.L. eta LLOPIS TAVERNER, J. (1995): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Editorial Civitas, Madrid.

CLAVER CORTÉS, E.; GASCÓ GASCÓ, J.L.; LLOPIS TAVERNER, J.; SABATER SEMPERE, V. eta ÚBEDA GARCÍA, M. (2000): *Conceptos Aplicados de Dirección de Recursos Humanos: Guía Práctica de Desarrollo Profesional*. Editorial Civitas, Madrid.

CLAVER CORTÉS, E.; LLOPIS TAVERNER, J.; LLORET LINARES, M. eta MOLINER MACHÓN, H. (1998): *Manual de administración de empresas*. Editorial Civitas, Madrid, 1. argit. 1994.

CUERVO GARCÍA, A. (zuzendaria) eta VÁZQUEZ ORDÁS, C.J. (koordinatzailea) (2008): *Introducción a la Administración de Empresas*. Editorial Civitas, Madrid, 6. argit.



- DANIELS, S. (1998): "The virtual corporation", *Work Study*, 47. lib., 1. zk., 20-22.
- DAVIDOW, H. eta MALONE, S. (1992): *The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21st century*. Harper Collins, New York.
- DE LA FUENTE SABATÉ, J.M.; GARCÍA-TENORIO RONDA, J.; GUERRAS MARTÍN, L.A. eta HERNANGÓMEZ BARAHONA, J. (1997): *Diseño Organizativo de la Empresa*. Editorial Civitas, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; GALÁN GONZÁLEZ, J.L. eta MARTÍN ARMARIO, E. (1996): *Introducción a la economía de la empresa I*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; GARCÍA DEL JUNCO, J.; MARTÍN JIMÉNEZ, F. eta PERIÁÑEZ CRISTÓBAL, R. (2001): *Administración y Dirección*. Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, J. eta REDONDO LÓPEZ, C. (1996): *Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- DRUCKER, P.F. (2000): *El management del siglo XXI*. Edhasa.
- DRUCKER, P.F. (2000): "La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío", *Harvard Deusto Business Review*, 98. zk., 4-16.
- FERNÁNDEZ BLANCO, M. (zuzendari eta koordinatzailea) (1991): *Dirección Financiera de la Empresa*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- GARCÍA DEL JUNCO, J. eta CASANUEVA ROCHA, C. (2000): *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1994): *Introducción a la Economía de la Empresa*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- GOMEZ-MEJIA, L.R.; BALKIN, D.B. eta CARDY, R.L. (1995): *Managing Human Resources*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, F.J. eta GANZA VARGAS, J.D. (2007): *Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- HANDY, C. (1992): *La Edad de la Insensatez*. Editorial Limusa, Mexiko.
- HANDY, C. (1993): "Modelo federalista: equilibrio de poder en la empresa", *Harvard Deusto Business Review*, 54. zk., 40-51.
- HERAS, I. (2004): *Enpresaren Ekonomia eta Zuzendaritza: Teoria eta Praktika*. Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.
- HODGE, B.J.; ANTHONY, W.P. eta GALES, L.M. (1998): *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Prentice-Hall, Madrid.



- HOPE, J. eta HOPE, T. (1998): *Competir en la Tercera Ola. Los diez temas clave de la dirección en la Era de la Información*. Ediciones Gestión 2000, Bartzelona.
- KOONTZ, H. eta WEIHRICH, H. (2004): *Administración. Una Perspectiva Global*. McGraw-Hill. Madril, 12. argit.
- KOONTZ, M. eta O'DONNELL, C. (1979): *Administración*, McGraw-Hill, 8. argit.
- KREITNER, R. eta KINICK, A. (1997): *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- MENGUZZATO, M. eta RENAU, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Ariel, Bartzelona.
- MINTZBERG, H. (1995): *La estructura de las organizaciones*. Ariel Economía, Bartzelona.
- MORCILLO ORTEGA, P. (1997): *Dirección estratégica de la tecnología y la innovación: un enfoque de competencias*. Editorial Civitas, Madril.
- NIKOLENKO, A. eta KLEINER, B. (1996): "Global trends in organizational design", *Work Study*, 45. lib., 23-26.
- OCHOA LABURU, C. (1996): *Economía y organización de empresas*. Editorial Donostiarra, Donostia.
- PEÑA BAZTAN, M. (1990): *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Esade, Bartzelona.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. (1995): *Enpresaren Ekonomia (Sarrera)*. Euskal Herriko Unibertsitatea Argitarapen Zerbitzua, Leioa.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. (1998): *Prácticas de Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide, Madril.
- PERIS BONET, F.J.; FERNÁNDEZ GUERRERO, R. eta TARAZONA LLACER, F. (koord.) (1995): *Curso de Dirección y Organización de Empresas*. Editorial Tirant lo Blanch, Valentzia.
- PORTER, M. (1980): "Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia", *Harvard Deusto Business Review*, 1go lau hilekoa, 81-92.
- RIALP CRIADO, A. (2003): *Fundamentos Teóricos de la Organización de Empresas, un enfoque interdisciplinar*. Ediciones Pirámide, Madril.
- ROBBINS, S.P. (1998): *Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall, Mexiko.
- ROBBINS, S.P. eta COULTER, M. (2000): *Administración*. Prentice-Hall, Mexiko, 6. argit.
- SÁNCHEZ PÉREZ, J. (2000): "Gestión de Recursos Humanos". Kontsulta: [www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com), 2009ko otsaila.



- SARATXAGA, K. (2007): *Harreman-estilo berri bat: egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*. Elkar argitaletxea, Donostia.
- SUÁREZ SUÁREZ, A.S. (1996): *Curso de introducción a la economía de la empresa*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- TARRAGÓ SABATÉ, F. (1986): *Fundamentos de Economía de la Empresa*. Librería Hispano Americana, Bartzelona.
- TENA MILLÁN, J. (1995): *Organización de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. EADA sariaren irabazlea, Ediciones EADA Gestión, Bartzelona.
- VELASCO BALMASEDA, E. eta OLASKOAGA LARRAURI, J. (2005): "Modelos de organización flexible: estudio del sector de la máquina-herramienta". *Revista de Dirección y Administración de Empresas - Enpresen Zuzendaritza eta Administrazioarako Aldizkaria*, 12. zk., 187-208.
- WERTHER, W.B. eta DAVIS, K. (2000): *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill. 5. argit.
- ZERILLI, A. (1985): *Fundamentos de Organización y Dirección General*. Ediciones Deusto, Bilbo.
- ZUBILLAGA, F.J.; VELASCO, E.; INTXAURBURU, G.; ZAMANILLO, I.; CILLERUELO, E. eta SÁNCHEZ, F. (2002): "Sener: El compromiso con la innovación, motor para proporcionar valor al cliente", *Casos de Empresas Avanzadas en Gestión*, Euskadiko Ezagutzaren Klusterra, Bilbo.