

# **GIZA BALIABIDEEN KUDEAKETA EREDU BERRITZAILEAK: ZUBIOLA ETA DOMUSA KASUAK**

GRADU AMAIERAKO LANA

Enpresen Administrazioa eta Zuzendaritza Gradu

Donostiako Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola

**Maialen Aldalur Arrieta**

Zuzendaria:

Auxkin Galarraga Ezponda

2014/2015 Ikasturtea

# AURKIBIDEA

---

<b>SARRERA ATALA</b>	<b>3</b>
Lanaren motibazioa	3
Lanaren planteamendua eta helburuak	4
Erabilitako metodologia	5
<b>1. ATALA: Ikerlanaren Oinarri Teorikoak</b>	<b>6</b>
<b>1) Kapituluak: Giza Baliabideen Kudeaketa Ereduen Bilakaera Historikoa</b>	<b>6</b>
1.1. Eboluzio eta garapen historiko orokorra	6
1.1.1. Industria iraultza eta lanaren kontzentrazioa.	6
1.1.2. Giza baliabideen psikologia soziala	9
1.2. Enpresa kudeaketaren garapen historikoa	11
1.2.1. Lehenengo fasea:	11
1.2.2. Bigarren fasea:	16
1.2.3. Hirugarren fasea:	18
1.3. Giza Baliabideen funtzioetan garapena	20
<b>2) Kapituluak: Giza Baliabideen Kudeaketa Eredu Berritzaileak</b>	<b>25</b>
2.1. Berrikuntza antolaketa eta kudeaketan: Giza Baliabideak	25
2.1.1. Nola gauzatu Giza Baliabideen kudeaketa eredu berritzaile bat? Ikasten duten erakundeak	28
2.1.2. Giza Baliabideen kudeaketa eredu berritzaileak Euskal Herrian? Ner Group esperientzia	37
2.2. Berrikuntza antolaketa eta kudeaketan: norabideak eta praktika konkretuak	41
2.3. Giza Baliabideen kudeaketa eredu berritzaileen aukerak eta arriskuak	44
2.4. Jarraikortasuna eta koherentziaren beharra	45
<b>2. ATALA: Kasuen Azterketa: Zubiola eta Domusa Esperientziak</b>	<b>47</b>
<b>3) Kapituluak: Zubiola Koop. E. Kasua</b>	<b>47</b>
<b>4) Kapituluak: Domusa Koop. E. Kasua</b>	<b>58</b>
<b>ONDORIOAK</b>	<b>63</b>
<b>I. ERANSKINA: Elkarrizketa Pertsonaletarako Gidoia</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>68</b>

## SARRERA ATALA

---

Eguno bizimoduak behar berriak sortzen ditu eta horiei aurre egiteko irtenbideak bilatzea ezinbestekoa da. Irtenbide horietako batean kokatua dagoela esan genezake giza baliabideen kudeaketa berritzailea. Etengabeko aldaketak jasaten ditugu eguneroko bizitzan, baita enpresa munduan ere. Baina, badirudi giza baliabideen kudeaketak oraindik ez duela aldaketa handiegirik eman. Horregatik, ikerketa honen xede nagusia giza baliabideen kudeaketa berritzailea aztertzea izango da eta ondoren, errealitatean nola ematen den ikusiko dugu. Beraz, teorian ikusitakoa enpirikoki kontrastatuko dugu.

### Lanaren motibazioa

Lan hau egitearen arrazoia, egia esan, aurreko urtean sortu zitzaidan. *Kutxabank* finantza erakundean praktikak egin nituenean. Bertan ohartu nintzen giza baliabideen kudeaketa egoki batek duen garrantziaz. Praktikatan nengoen, baina langile bat bezala sentiarazten ninduten bertan ari zirenek, horrek guztiak nire errendimenduan zuen eraginaz jabetu nintzen. Bukatu ostean, gainerako ikaskideekin elkartu nintzen eta geure bizipenak partekatu genituen. Denetariko esperientziak bizi izan genituen, baina pertsoneri edota giza baliabideei garrantzia ematen zieten enpresetan aritu ginenok gusturago ibili ginen praktiketan. Beraz, hortik sortu zen nire buruan proiektu honi buruzko ideia. Hori horrela, giza baliabideen inguruko zerbait egiteko gogoz hurbildu nintzaion Auxkin Galarraga irakasleari.

Bestalde, graduan zehar, ez dut asko landu giza baliabideen gaia. Hori dela eta, motibazio berezi bat nuen barnean. Beti pentsatu izan dut pertsonen ezinbesteko garrantzia dutela enpresa barnean eta gure graduan hori ez dugula askorik landu iruditu zitzaidan. Egia da, espezializazio aukera bat dela, baina aukeratzeko orduan marketinaren bidetik jo nuen. Beraz, lan hau burutuz arlo hori landu nezakeela pentsatu nuen. Etorkizunerako esperientzia baliagarria izango delakoan nago, izan ere, lan hau burutzerakoan, edukiaz gain, neure burua gehiago ezagutzeko balio izan dit eta pertsona bezala asko ikasi dudala uste dut.

## Lanaren planteamendua eta helburuak

Ingurune aldakor honetan, enpresek arrakasta izateko gakoetako bat giza baliabideak izan daitezkeela iruditzen zait. Pertsonak eta euren kudeaketak ezinbesteko garrantzia izan lezakete eta hori buruan nuelarik hasi zen nire ibilbidea. Giza baliabideen kudeaketa berritzaileen ikerketa bat egitea izan zen erabakia.

Proiektu hau gauzatzeko, fase ezberdinak igaro dira. Lehenik eta behin, eskema bat burutu da, horrela, buruan lanaren nolabaiteko egitura bat izateko. Beraz, hasiera batetik, banandu ditut bi atal nagusi nire lanean, atal teorikoa eta praktikoa, hain zuzen ere. Behin eskema buruan izanik, atal teorikoa lantzen hastea erabaki da. Atal teorikoa lantzeko, bilakaera historikoa erreparatzea egokia iruditu zait, eta horrez gain, eredu berritzaileen azterketa bat egitea beharrezkoa izan da ikuspuntu teorikotik. Hori egiteko, bibliografia landu da, hau da, hainbat liburu eta artikulu irakurri dira, eta horietatik informazio interesgarriena eta baliagarriena erabili da. Eduki teorikoak landuz kontzeptu desberdinen atzean dauden dimentsio eta ñabardura guztiak kontuan hartu nahi izan dira.

Atal praktikoa egiteko, hasieratik argi eta garbi nuen enpresaren bat bisitatzea izango zela interesgarriena, errealitatean gertatzen dena nire begiekin ikusteko. Hori horrela, Zubiola eta Domusa enpresekin harremanetan jarri nintzen. Lehenbizi, Zubiola enpresara joan nintzen, Ner Groupen barruan dago eta baliteke, horregatik, erraztasun handiagoak eman izana elkarrizketa egiterako garaian. Eskatutako baldintzak bete zizkidaten, honakoak izan zirelarik: Bi pertsona ezberdinekin, hau da, tailerreko langile batekin eta bulegoko koordinatzaile batekin ordu erdiko elkarrizketak banaka egiteko aukera. Beraz, baiezkoa eman ondoren, eranskinean atxikirik dagoen gidoia osatu nuen enpresara joan aurretik. Hitzordura urduri agertu nintzen, baina berehala lasaitu nintzen oso atseginak izan baitziren nirekin. Elkarrizketa egin nien eta ondoren enpresako hainbat informazio eman zidaten, horrez gain, lantegia ikusteko aukera izan nuen.

Zubiolan izandako esperientziaren ondoren, beste enpresa bat aurkitzeko gogoz nengoan. Baina, ez nuen Ner Groupen barnean zegoen enpresarik nahi, eta ahal bazen, ni bizi naizen ingurukoa aurkitzea nahi nuen. Hori horrela, Iraurgi Berritzen<sup>1</sup> elkartera

---

<sup>1</sup> Azpeitia eta Azkoitiako udal-erakunde publikoen sustapen sozioekonomiko eta berrikuntzako estrategia bateratzen duen elkartera. Informazio gehiago, <http://www.iraugiberritzen.eus>

deitu nuen, bertan Domusa enpresa aipatu zidaten. Domusakoekin harremanetan jarri nintzen, elkarrizketa egiteko baiezkua eman zidaten, baina pertsona bakar batekin. Zubiolako enpresara joan nintzen gidoi berberarekin hurbildu nintzen, eta ordu erdiko elkarrizketa egin nion giza baliabideen zuzendariari.

Bi enpresetako elkarrizketak egin ostean, elkarrizketak lanean txertatu dira, atal teorikoan ikusitakoarekin erlazionatzen saiatu naiz. Helburua, kontzeptu teorikoak enpirikoki kontrastatzea izan da. Guzti honekin ondorio batzuetara iritsi naiz.

## **Erabilitako metodologia**

Ikerketa hau egiteko erabilitako metodologia bikoitza izan da, alde batetik, gai honi buruzko literatura erabiliaz atal teorikoa landu da. Zati honetan, giza baliabideen kudeaketan emandako bilakaera historikoa eta giza baliabideen kudeaketa eredu berritzaileak lantzeko erabili diren kontzeptuak jaso dira, eta horretarako, lehen aipatu moduan, bibliografia erabili da. Bestetik, kasuen azterketa bidez atal praktikoa osatu da. Kasu honetan, metodo kualitatibo bat erabili da analisi hori egiteko, elkarrizketa sakonak hain zuzen ere. Bertan, maila eta lanpostu ezberdinetako langileak elkarrizketatu dira, izan ere, ikuspuntu ezberdinak lortu nahi baitziren. Horrela, elkarrizketatu ezberdinen artean kontraesanak agertuko dira eta informazioaren esangura handiago bat lortuko da. Zati hau osatzeko, elkarrizketez gain, web orriak, txostenak, etab. erabili dira. Kasuen azterketa egiteko, elkarrizketa egin aurretik gidoi bat prestatu da, bertan enpresaren informazio orokorra, aspirazioak, giza baliabideen baitako ekimenak, izan dituzten onurak eta mugak, etorkizuneko erronkak, etab. agertzen dira. Gidoia eranskinetan ikusgai dago.

# 1. ATALA: Ikerlanaren Oinarri Teorikoak

---

## 1) Kapituluak: Giza Baliabideen Kudeaketa Ereduen Bilakaera Historikoa

Atal teoriko honekin hasiera ematea egokia irudi zait nire lanari, ekonomiaren historia apur bat gogoraraziz eta bilakaera honetan garatu diren kontzeptu eta ikuspuntuak errepasatuz. Dударik gabe oso gai landua da bilakaera historikoaren alderdia eta gure kasuan bi iturri nagusi erabili eta uztartu dira atal hau osatu ahal izateko. Zehazki, Lucas & García (2013) eta Valero Matas et. al (2005)-en lanetan oinarritu gara nagusiki.

### 1.1. Eboluzio eta garapen historiko orokorra

#### 1.1.1. *Industria iraultza eta lanaren kontzentrazioa.*

Industria iraultzatik abiatu gara, aldaketa ekonomiko handia eman baitzen mundu osoan. Nolabait esateko, eskulanaren ordezkari makinek hartu zuten lekua. Beraz, giza baliabideen kudeaketaren baitan horrek zeresan handia izango luke.

Adam Smithek 1976an *Naturari buruzko ikerketak eta nazioen aberastasunaren zergatia* argitaratu zuenean hasi zen Industria Iraultza eratzeko orduan sortzen da lanaren zentzu modernoak: orduan aurrera lana indar erabakigarri eta aberastasuna sortzeko tresna gisa ikusten da. Honela, lana, gaitzesgarri eta gorrotagarri gisa ikustetik herrialdearen aberastasunaren oinarri izatera iristen delarik. Hori kontutan hartuta, herrialde bat aberatsa izango da baldin eta lan-indar handia baldin badu eta ez, aldiz, lur asko baditu. Adam Smithekin, dugarik gabe, ekonomia sortzen da, baina baita produkzioa eta produktibitatea areagotzeko antolatzekeo beharra ere.

Iraultzaren ondorioz, industriako ingurunean eskulana asko hazi zen (meatzaritza, lantegiak, industria enpresa hasiberriak, etab ziren nagusiki eskaintza gehiagotu zuten faktore nagusiak) eta era berean, arazo berri bat sortu zen eskulan guzti horren erabiltzeko moduren eta kudeaketaren inguruan. Izan ere, kapitalismoa nagusitu zen garai horietan eta denok dakigu kapitalismoaren helburua, dirua irabaztea eta enpresaren irabaziak handitzea dela, horregatik eskulan guzti horren kudeaketa oso zaila zen. Kapitalismoaren funtsa honakoa zen: langileek ahalik eta lan

gehien egitea zen hoberena, soldata baxuekin eta gizarte segurantz, higiean, erosotasunean, etab. inbertsio txikiena eginez. Horrekin, mugarriak jarri ziren mendebaldeko gizartean, bi mendez gatazka sozial garrantzitsuena eragin duena: *Klaseen gatazka*.

Egoera horretan erronkari aurre egin behar zitzaiola uste zuen Adam Smithek: Industria Iraultza garatzea eta ekonomia berriak ongi funtzionatzea nahi bazen, eta gainera enpresari berriak benetan irabaziak lortzea bazuten helburu, zirkulu baten egokitzapena behar zen, beraz langileek lana gustura egitea lortzearekin nahikoa litzateke. Horretarako, hasieratik ikusi zen lana egitea gustatu behar zitzailela eta gainera, ezartzen zitzaizkien baldintzak onartu behar zituztela: besteentzat lana egin eta aberastasuna sortu behar zuten besteek gozatzeko. Eta gainera, hori egitea gustatu behar zitzaien. Eta noski, hori oso zaila zen, ezinezkoa ez esateagatik. Bizi eta lan-baldintza egokirik ez zegoen eta industriako langileak urte luzez horrela bizi behar izan zuten (egunero hamalau eta hamabost orduko lanaldiak egiten zituzten, izutzeko moduko lan-baldintzak zituzten eta soldatak, aldiz, huskeria bat, etxeak beteta, umeak ezin zituzten behar bezala elikatu eta horrenbestez, era guztietako gaixotasunak agertzen ziren). Baldintza horietan, ezinezkoa zen lana inori gustatzea, eta begi bistakoa zen, langileak motibatzea oso zaila zela. Horrek guztiak ekarri zuen gaur egun ezagutzen ditugun sindikatuak<sup>2</sup> sortzera, erakunde hauek ideologia iraultzailea zuten. Gure herrialdean, batez ere, anarkista (CNT) edo marxista (UGT), hauek pixkanaka hobekuntza handiak lortzen joan ziren, langileentzat lan baldintza hobekak lortuz. Beraz, kasu honetan ikusten da langileen baldintza kaxkarrak defendatzeko sindikatuak eratu zirela eta horrela hainbat mugimendu antolatuta baldintza hobekak lortuko zituztela.

Adam Smithen ondoren Karl Marx izango da lanaren balioaren inguruan eta sistema kapitalista ezartzeko orduan gehiena egin duena. Smithek merkatu librearen kapitalismoa eman zuen arrakastara eta Marxek, aldiz, Estatuaren kapitalismoa. Marxek *lana gizakiaren funtsa* zela zioen, historia ikusirik, gizakia lanari esker bilakatu da den bezalakoa. Marxentzat gizakia lanean soilik existitu daiteke, gizakia eta lana ia sinonimotzat hartzen ditu.

Kapitalismoak arrakasta izateko ezinbesteko baldintza zen langileen aldetik lanerako behar materialak barneratua izatea, eta ez soilik materialak, behar psikologikoak eta psikosozialak behar zituzten, modu horretan, lana *gizakiaren funtsa* bilakatu zen eta gizakiaren bizitzarako funtzio garrantzitsuak betetzera iritsi zen, hurrengo hauek direnak, Salanova, Gracia eta Peirok honela adierazi zituzten (*in Valero et al., 2005*):

---

<sup>2</sup> Langileek beraien interes sozial, ekonomiko eta profesionalak defendatzeko sortutako erakundeak dira.

1. *Funtzio esanguratsua*: lanak ematen dio bizitzari zentzua, bera bakarrik baita herritarrak pertsona egiteko gai eta lanari esker lortzen dira autoestimua eta identitatea.
2. *Estatua eta prestigio sozialaren funtzioa*: gure gizartean egiten den lanarekin lotzen dugu.
3. *Identitate pertsonalaren iturria*: daukagun ogibidearen arabera ikusten gaituzte besteek eta guk beraiek ere bai.
4. *Funtzio ekonomikoa*: gure gizartea ekonomista eta kontsumista dela esan dezakegu, erosteko ahalmenak izugarritzko garrantzia du. Gainera, jende gehienak bere sarrerak izango ditu eta horregatik, ahalmena izango dute gauzak erosteko eta xahutzeko, bere soldatik, hau da, lana eginez lortua.
5. *Kontaktu sozialerako eta elkarrekintzarako aukeren iturria*: jakina den bezala, lana erlazio sozialetarako aukera-iturri nagusienetako bat da.
6. *Ordua egituratzeko funtzioa*: industriako gizartean, lana da egutegiaren adierazlea (lan egunak/ lanik gabeko egunak), baita eguneroko ordutegian ere.
7. *Gizabanakoa derrigorrezko jarduera pean mantentzeko funtzioa*: industriako gizartean lanerako soilik sozializatzen dira, horrenbestez, lana egitea uzten dutenean (langabezia, erretiroa, aurre erretiroa...) askotan ez dakite zer egin denborarekin.
8. *Gaitasunak edota trebetasunak garatzeko aukera-iturria*: gizartea modu batetan antolatuta dagoenez, norbaitek ez duenean lana egiteko aukerarik, gehienetan, ez du aukerarik izango bere abileziak eta ezagutzak garatzeko eta praktikan jartzeko.
9. *Arauen, sinesmenen eta itxaropen sozialen transmisioen funtzioa*: arau sozialen eta sinesmenen igorle nagusienetako bat lan mundua dela esan dezakegu.
10. *Boterea eta kontrola banatzeko funtzioa*: funtzio hau aurreko guztien ondorio logikoa dela esan daiteke: lanik ez duenak, boterea edukitzeko eta erabiltzeko aukera asko galtzen ditu, eta horrenbestez, bere interesak defendatzeko.

Lehen esan bezala, lana bizitzaren funts bilakatu zen eta goian aipatu ditugun funtzio horiek betetzen zituen, horrek guztiak kapitalismoaren garaipena ahalbidetu zuen, izan ere, kapitalismoaren balore guztiak barneratzea lortu baitzen (indibidualismoa, lehiakortasuna, errefortzuak atzeratzeko gaitasuna, aurrezteko pentsaera, aurrerapen ekonomikoaren beharra, jabetza pribatuaren onarpena, gizakiaren ustiapenaren existentzia, etab). Beraz, industria iraultza garaian kapitalismoak garaipena lortu zuen eta argi ikusten da lana bizitzaren funtsa bilakatu zela eta nolabait pertsonen buruan hori txertatzen ahalegindu zirela goiko funtzio horiek ikusiz.



Garai horietan psikologiak izan zuen papera garrantzi handikoa izan da, langileak motibatzeke ereduak proposatzen joan baitziren, hau da, *giza baliabideen kudeaketa* ereduak. Balentria honetan parte hartu zuten guztiak ez ziren psikologo profesionalak (TAYLOR, MASLOW, HERZBERG, MCGREGOR, DRUCKER, OUCHI, etab.) baina guzti horiek psikologo gisa aritu ziren, zehazki esanda, psikologo sozial gisa. Beraien helburu nagusia “zirkunferentziaren osaketa” lortzea zen: langileei lana egitea gustatzea, eta oraindik zailagoa dena, besteentzat lana egitea eta aberastasuna eta irabaziak lortzea besteentzat, eta gainera, gozatzea. Beraz, puntu honi jarraituko diogu eta apur bat sakonduko dugu psikologia soziala.

### **1.1.2. Giza baliabideen psikologia soziala**

Enpresak bere aberastasunaren eta boterearen oinarri gisa hiru eratako kapitala duela esan daiteke: kapital fisikoa (makineria, teknologia, etab), giza kapitala (lantaldea osatzen duten langileak) eta kapital soziala (sare sozialak eta adiskidetasuna, era berean, kontaktu sozialak eta elkarrekikotasun arauak eta enpresa barneko konfiantza). Hiru horietatik, batez ere, bigarrena eta gero eta gehiago, hirugarrena interesatzen zaizkio psikologia sozialari.

Hamarkada gutxitan, langilea, enpresan elementu mekaniko bat izatetik enpresako atal nagusia izatera igaro da, hainbat zuzendarik baieztatu izan dute langilea dela beraien aktiborik garrantzitsuena. Langileak urte gutxitan bilakaera garrantzitsua izan du, Quintanillak (*in Valero et al., 2005*) aipatzen du enpresa askoren etorkizuna *giza kapitalaren* baitan dagoela: giza faktorea edota beste era batera esanda, giza baliabideak enpresaren funtsezko elementua bat direla dio.

Lehenengo garaitik pixkanaka aldaketa batzuk ematen joan ziren, adibidez, izenen inguruan, lehen <<pertsonalaren nagusia>> deitzen zitzaion hari, orain <<giza baliabideen kudeatzailea>> deitzen zaio edota, azken aldian, baita <<personen eta giza baloreen kudeatzailea >> ere, beraz pauso txikiak emanaz giza baliabideen arloa aurrerantz egiten joan da. Baina, ez dezagun ahaztu enpresak erakundeak direla eta sistema irekiak direla, horregatik ingurunearen eraginaren mendean daude, beraz aldaketaren bat gertatzen bada ingurunean, enpresan eragina izango du. Inguruneari dagokionez, gauzak asko aldatu dira azkeneko urteetan (produktibitatearen krisia, merkatuen globalizazioa, enpresa ingurunea gero eta lehiakorragoa da, lan-indarraren osaketan aldaketa garrantzitsuak, teknologian aldaketa nabarmenak, baloreetan zein bizitzeko estiloan eboluzioa, enpresak langileekin duen harremana arautzeko esparru juridikoan eraldaketak, etab). Aldaketa horietatik hiru aipatzekoak dira:

**Lehenbizikoa**, enpresak gero eta gehiago hartzen ditu kontutan bezeroak, bere iritziak, lehentasunak eta eskariak; bestalde globalizazioaren kudeaketa neoliberalaren ondorioz eraldaketa izugarriak ari dira gertatzen lan munduan ( lanaren malgutasuna, kontratu eskasak, behin-behinekotasuna...); eta hazkuntza nabarmena langileen kultura eta hezkuntza mailari dagokionez. Hiru horiek oihartzun handia izaten ari dira, izan ere, bigarrenaren eta hirugarrenaren artean kontraesan bat baitago. Egia da hezkuntza maila altuko eta unibertsitate maila duen jendea gero eta gehiago dagoela, eta nahiz eta prestakuntza handia izan, lanpostu ezegonkorretan egiten dutela lan, hori dela eta, zailagoa izango da asebeteta edota motibatuta sentitzea. Horrek guztiak enpresaren pertsonalaren kudeaketa berri bat bilatzea dakar, hori bigarren mundu gerra igaro ondoren gertatu zen European eta Estatu Batuetan, eta 70. hamarkadaren ostean, Espainian.

**Bigarren oihartzuna**, funtzioen hazkuntzan zein aberastasunean eta giza baliabideen zuzendaritzaren eremuaren hazkuntzan izan zen, Peirok (*in* Valero et al.,2005) hurrengo honetan laburbiltzen du: pertsonen barneratzea erakundeetan; laneko sistemaren eta erakundeetako pertsonen arteko kudeaketa; pertsonen orekaren kudeaketa erakundeetan; lan arriskuak aurreikusteko neurrien eta bizi kalitatearen hobetzeko neurrien eta lan-osasunaren kudeaketa; lan erlazioen kudeaketa; eta pertsonen zuzendaritza.

Eta azkenik, **hirugarren oihartzuna**, enpresak langileak zuzentzeko duen moduaren aldaketari dagokio, hau da, *giza baliabideen kudeaketa*.

Bestalde, azken urteotan gertatzen ari diren aldaketetatik beste bi aldaketa garrantzitsu aipatu nahi nituzke, giza baliabideen kudeaketan eragina izan baitute. Lehenbizi, pertsonen aurreikuspenen eta beharren aldaketak, eta bigarrenik, ondasun eta zerbitzuen eskariaren ondorioz eskaintza handiagoa izatera igaro da. Bi aldaketa horien eraginez, *gizarte kontsumista* bat sortu da, eta era berean, enpresek produktuari baino arreta handiagoa eskaini behar diote bezeroari. Ondorioz, bezeroei eragiten dieten aldaketa guztiek (gure herrialdea gero eta demokratikoagoa da, hiritar-bezeroen kultura mailaren hazkuntza, etab. ), enpresa, aldaketa batzuk egitera behartuko dute giza baliabideak kudeatzeko orduan. Horri teknologiaren iraultzak zein globalizazioak ekarri dituen aldaketak gehitzen baldin dizkiogu (lan-eginkizun askoren informatizazioa, lanaren malgutasuna...) eta batez ere, azken honen kudeaketa neoliberala, orduan ulertuko dugu langileen kudeaketan zergatik eman diren horrelako eraldaketak, hau da, giza baliabideen kudeaketa izatetik, *giza baliabideen zuzendaritza* deitzera iritsi da. Horregatik, aldaketa hauen ardatza bi kontzeptu hauek izan daitezke: langileen prestakuntza globala eta kapital sozialak duen beharra.

Lehenengo puntuari jartzen badiogu arreta, taylorismoak langileen balioaniztasunik eza ekarri duela ondoriozta dezakegu eta badakigu oraindik taylorismoaren eraginak jarraitzen duela hainbat enpresetan. Egungo gizartea aldaketa

iraunkor gisa ezagutzen da, eta horrenbestez, langileek prestatuta egon behar lukete edozein momentutan zeregin ezberdinak egiteko, horrek alde batetik *enpresak malguak* izatera behartzen dituzte, hau da, edozein aldaketetara moldatzeko gai izan behar lukete enpresek, horrek guztiak enpresa berregituratzera eraman du azken urte hauetan eta 200 eta 300 langile inguru izaten dituzte, eta bestetik, *langileen prestakuntza globala* landu beharko dute, beraien balio-aniztasuna edota polibalentzia errazteko, Ovejerok aipatzen duen moduan (*in Valero et al., 2005*) kultura eta lanbideari dagokionez ongi prestatuta egotea, kanpoko mundura zabalik egotea, aldaketa sozial eta kulturei adi egotea, etab.

Bigarren puntua aztertuz, badirudi Putnam-en (*in Valero et al., 2005*) arabera, bizitza osorako lana izatea, enpresa berdinean eta eginkizun berdina egiten aritzea historia bilakatu dela, gauzak horrela daudenez, enpresaren egitura diseinatzea beharrezkoa da, baita lanpostuen aberastasuna ere (talde-lana, langileen parte-hartzea enpresako erabakietan, etab.) langileei errazteko kapital sozialaren eskuratzea, izan ere, oso beharrezkoa baita ez langilearen ongizate psikologiko eta fisikorako soilik, baita enpresaren efikazia eta eraginkortasunerako ere. Ondorioz, giza baliabideen zuzendaritzak eboluzioa handia izan du azken hamarkada hauetan. Hemendik aurrera, enpresa kudeaketaren eboluzio historikoan barneratuko gara eta hainbat autoreren planteamenduak hartuko ditugu kontutan.

## **1.2. Enpresa kudeaketaren garapen historikoa**

Interesgarria izango da enpresen kudeaketaren eboluzioa ikustea eta gaur egungo egoerarekin konparatzea.

Gaur egun, argi daukagu langileak errendimendua eta produktibitatea hobetzeko motibatuta egon behar duela, horrenbestez, enpresa kudeaketaren (*management*) helburu nagusia langileak motibatzea izan da, baina hori lortzeko modua denboran zehar aldatzen joan da, hurrengo hiru fasetan ikusiko dugu (Lucas & García, 2013):

### **1.2.1. Lehenengo fasea:**

Hasierako fasea izan zen honako hau, 1880 eta 1945 urte bitartean koka genezake. Fase honetan, taylorismoaren kudeaketa ikusiko dugu, garai honetan, langilea ekoizpen-sistemako elementu soil bat zen eta lanaren antolakuntza zientifikoa

agertuko zaigu. Eredu ezberdinak aurkitu ditugu eta ondorengo hiru hauek aipatu nahi nituzke Taylor, Elton Mayo eta Maslow hain zuzen ere.

❖ **F. W. Taylor eta lanaren antolaketa zientifikoa**

1911an Taylorrek liburu ospetsu bat argitaratu zuen, *Zuzendaritza Zientifikoaren Oinarriak*, bertan, lan munduari <<metodo zientifikoa>> aplikatzen saiatzen zen. Horretarako, langilea, makina gisa hartu zuen pertsona gisa hartu ordez, hori horrela izanik, mugimenduari eta denborari buruzko ikerketetan oinarritu zen. Gainera, langileen eta zuzendaritzakoen zereginak nabarmen zatitzea gomendatu zuen, alde batetik langilea kontrolatzeko motibazioan oinarritu ziren eta bestetik, errefortzu edo sari ekonomikoetan. Metodo honen hasierako arrakasta handia izan zen, baina berehala bere ahultasuna erakusten hasi zen: langilea ez da makina bat, gizaki bat baizik, bere behar sozialekin, aintzat espere edo aitortza beharrekin, etab. Zehatzago esanda, Taylorren teoria hiru puntu hauetan laburbiltzen da: 1) Lanaren antolaketa eta bere gauzatzearen banaketa; 2) Zeregin bat gauzatzeko beharrezko denboraren neurtzea, zereginak ez dute soilik ongi programatuta egon behar, zeregin hori gauzatzeko denbora zehatza ere neurtuta egon behar du: Zeregin bakoitza egiten zenbat denbora igarotzen den neurtuta egon behar du; eta 3) Ordainketa-sistema bat zehazten da, errendimendu <<normal>> era iristen ez den langilea zigortu egiten da eta iristen dena, berriz, saritu.

**(1) Irudia: Taylorismoa**



Taylorrek produktibitatea hazteko egiten zuen gauza bakarra zera zen, gizakia makinara egokitzea. Horretarako, <<onenak>> aukeratzen zituen eta ondoren, kasu bakoitzerako metodo egokiena programatzen zuen eta bere errendimendua hobetzeko pizgarriak ezartzen zitzaizkien langileei, baina pertsona nolakoa zen eta zein ziren behar psikologikoak kontutan izan gabe. Horregatik, gogorki kritikatu izan zen eta oraindik ere izaten ari da, izan ere, gaur egun, << taylorismoak>> zerbait negatiboa esan nahi du, mekanizazioa etortzen zaigu burura eta pertsonaren deuseztatzearekin lotzen da.

Metodo honek abantailak zituen arren, langileen aldetik berehala hasi ziren kekek agertzen, lehenbizi Estatu Batuetan eta ondoren, Europan. Horrela, Estatu Batuetako sindikatua <<American Federation of Labor>> <<Taylorren sistema nazkagarri eta ankerrak gizakia makina sinple batetan murrizten duela>> sinatzera heldu zen. Baina ez dezagun ahantzi Taylorrek meritu bat lortu zuela: pertsonalaren zuzendaritzaren ikerketa sistematikoaren sorburu izan zen, hain zuzen ere. Taylorrekin oso kritikoa zen, Georges Fridmanek, honela esan zuen behin: <<Lehenengo saiakera zientzian, industria arloko gizakien arazoak multzoan aztertzeke eta menderatzeko egin zena, taylorismoa da>>. Horren ondorioz, gaur egun oraindik lan-erakunde asko tayloristak izaten jarraitzen dute. Baina, garai horretan berehala iritsi ziren teoria alternatiboak, askoz ere psikologikoagoak eta motibagarriagoak, bereziki kultura maila handia zuten langileak zuzentzeko eta, batez ere, oinarrizko beharrak ase nahi zituztenak.

Maslowren piramide ezagunak aurreikusten zuen bezala, piramide horren arabera, oinarrizko beharrak ase ahala (janaria, bizilekua, etab.), behar <<handiagoak>>, nolabait esateko goragoko mailako beharrak, agertzen hasten dira (kide sentitzeko beharra, egindako lanaren aitortze beharra, autorrealizazio gaitasuna lanean...), hori horrela, taylorismoa eraginkorra izan zitekeen soilik, langileek ez balituzte beraien oinarrizko beharrak asetua, beraz, beharrak gogobeteta badaude, taylorismoa ez da eraginkorra, ondorioz, motibazio gaitasuna hutsa edo baxua zen. Horrek beste eredu bat eskatzen zuen, langileen behar altuagoak kontutan hartzen zituena. Horien artean bi aipatuko ditugu:

#### ❖ **Elton Mayo (1932, 1945) eta Giza Harremanen Eskola**

Lehen esan dugun bezala, taylorismoak langilea makinatzat hartzen zuen, ezertarako balio ez zuten mugimenduak ezabatuta eta pizgarri ekonomiko egokiak emanez gero, errendimendu bikaina izan zezakeen. Baina, eskema hau sinplista da, izan ere, ez zituen kontuan hartzen langilearen behar psikologikoak, kidea sentitzeko beharra eta egindako lanaren aitortza eta horiek oso garrantzitsuak dira gizakiarentzat,

hori 20.urteaz gerotik argi ikusi da eta frogatuta dago estudio ezberdinetan, batik bat Elton Mayo aurrera eraman zituenak Western Electric Company Hawthornen (Estatu Batuak) solairuan. Esperimentu hauen oinarria 1924 eta 1932 urte bitartean gauzatu ziren azterketak ziren, lehen aipatutako Hawthorne solairuan. Zehazki, enpresa hau, Estatu Batuetako handienetako bat zen, 30.000 langile inguru zituen eta orain arteko politika sozial aurreratuenetariko bat zuen, errendimendu arazoak izaten hasi zen, absentismoa, etab. Hori ikusirik, indarrean zegoen teoria jarraituta, Mayo eta bere kolaboratzaileak deskantsuetako geldialdiek zuten eraginak aztertzen hasi ziren eta produktibitatean zegoen argiztapena hiru tailerretan. Horietako batean ez zen aurkitu korrelaziorik produktibitatearen eta argiztapenaren artean, beste bietan, aldiz, korrelazio jakin bat aurkitu zen. Berehala arazoaren azterketa sakon eta sistematiko bat hasi zuten, horretarako enpresako Departamendu batekin soilik lan egin zuten, operarioen bi talde aukeratu: kontrol edo testigu talde bat, non argiztapen baldintzak ez ziren ezabatu, eta beste taldean, berriz, argiztapenaren intentsitatea areagotuz joan zen. Bitxikeria bat gertatu zen, bi taldeetako produkzioa igo egin zen. Azken frogak errepikatu egin ziren bigarren taldean argi artifiziala erabili zen, non jaitsiz zioan, eta produktibitatea berriro ere igo egin zen.

Irakurleak imajina dezakeen bezala, emaitza hauek harrigarriak izan ziren ikerlarientzat, eta emaitzetan eragiten zuen beste faktore ezezagun bat zegoela pentsatzen zuten. Eta faktore ezezagun hori aurkitzeko asmoz, bi langile gazte hautatu zituzten, eta hauek beste lau aukeratu behar zituzten, eta sei horiekin talde pilotu bat sortu zen afera hau ikertzeko asmoz. Talde honen eskuetan utzi zuten 40 atal zituen harremanetarako telefonoaren muntaia. Esperimentu honek 5 urte iraun zituen eta momentu oro, langileekin kontaktuan begirale bat egon zen, ingurune baldintzak pixkanaka kentzen joan ziren (ordutegia, deskantsuetako tartea, etab.). Gehienetan, aldaketa berri bat sartzen zenean, errendimendua edo produktibitatea igo egiten zen. Horrela, esaterako, 10 minutuko deskantsu bat sartzen zuten goizean, eta produkzioa igo egiten zen nahiz eta 10 minutu gutxiago lan egin; beste deskantsu bat sartzen zuten 10 minutukoa arratsaldean, eta produktibitatea berriro ere igo egiten zen, nahiz eta 20 minutu gutxiago lan egin; gero deskantsu bakoitzean kafea edota tea ematen zuten dohainik, eta produktibitatea areagotu egiten zen...Baina ustekabeko handiena zera izan zen; hobekuntza hauek kendu egin zituztela eta...produktibitatea igo egin zen.

Aurreko emaitzei azalpen bat aurkitu nahian etapa berri baten sorrerara iritsi ziren, enpresa munduko kudeaketa administratiboaren edota lanaren psikologiaren historiara: *Giza Harremanen* etapa da hau. Hasieran Mayo eta bere laguntzaileek faktore berri batera jo zuten, jada mekanizista ez zena: langileek euren baldintzei buruzko erabakietan parte hartzen bazuten, produktibitatea igo egiten zen. Baina bere ondorengo ondorioek garrantzia handiagoa ematen diote bigarren faktore honi: talde lanetan produktibitatea handiagoa da, izan ere, taldeko kideak enpresaren

ikerketarako garrantzitsuak sentitzen ziren eta gainera, kohesio altuko talde bat osatzen zuten. Maslow-ek zehaztutako laneko motibazioaren faktore jerarkiarekin bat zetorren planteamendua da, izan ere proiektu baten kide sentitzea, faktore ekonomiko edo aitortza sozialaren faktoreen gainetik ezartzen baitzuen. Elton Mayoren ikerketetatik ondorioztatzen da, lanerako motibazioa hiru aldagai hauen emaitza dela: 1) langileari egindako lanaren aitortza egitea eta enpresako organigrama barruan langile bakoitzak bere burua eta jarduera identifikatu ahal izatea; 2) gizabanakoaren integrazioa talde barruan (zenbat eta integratuago egon, zenbat eta gusturago sentitu bere lankideekin, handiagoa izango da bere gogobetetzea eta, era berean, produktibitatearen hazkuntza ekarriko du horrek; 3) bere lankideekin modu kooperatiboan lan egitea ahalbidetzea.

### ❖ **Maslowren eredu motibatzailea (1954)**

Lanerako motibazioa gizakiaren beharrekin estuki lotuta dago eta behar hauek hierarkizatuta daude, hori da Maslowren lan motibazioaren teoriatik azpimarragarriena. Horrekin loturik, langileek euren oinarrizko beharrak estalirik badituzte (janaria, etab.), goragoko beharrekin kezkatuko dira, autorrealizazioarekin esaterako. Horrela, langile kualifikatu batek (ingeniari bat, adibidez), nahiago izango du profesionalki gogobeteko duen lan-postu batean lan egitea eta lankideekin gustura sentitzea eta ez, aldiz, beste lan-postu batetan diru gehiago irabaziko lukenean, izan ere, azken postu honetan bere sormen gaitasunak gauzatzeko aukerarik ez bailuke izango eta arazoak izan ditzakeelako bere lankideekin. Gauza da, lehenengo lan-postuan bere oinarrizko beharrak asetuak dituela eta bigarreanean, berriz, oraindik ez.

Garai hauetarako oraindik ezin dugu Giza Baliabideen Zuzendaritzaz hitz egin, baina Mayo eta Maslow dagoeneko erakusten dute pertsonalaren administrazio kudeaketa ereduaren eragina, eta era berean eredu berrietan aurrerapen beharra erakusten dute eta Giza Baliabideen Zuzendaritza deitzera pasako dira, eta noski, Administrazio Pertsonalarekin alderatuz, helburu ezberdinak izango dituzte.

Hiru teoria hauek ikusi ditugu eta aipatzekoa da eboluzioa. Laburbilduz, taylorismoan, gizakia enpresako elementu soil bat da eta egunero zeregin berdina egingo du denbora konkretu batetan. Mayo eta Maslow gizakiaren behar psikologikoak eragin handia dutela jabetu ziren. Mayo ikerketa egin ostean, talde lanean lana egiteak produktibitatea igotzea zekarrela ohartu zen. Eta Maslow motibazioen piramidean zentratzen zen, bere beharrak estalirik bazituen langile batek, asebeteta sentituko da. Honekin, lehenengo fasea amaitutzat ematen da.

### **1.2.2. Bigarren fasea:**

Fase honetan, goian aipatu dugun moduan, giza baliabideen zuzendaritza deitzera pasako gara. Fase hau, giza baliabideen zuzendaritzaren hasierako fase eta garapen gisa ezarriko nuke. Lehenengo fasea amaitu ondoren hasten da, hau da, 1945ean eta amaiera 1973an izango duelarik.

Taylorismoa, ikusi dugun gisa, gizabanakoaz arduratzen zen, bertan jartzen zuen indarra eta bere oinarrizko beharretan oinarritzen zen laneko errendimendua eta produkzioa hobetzeko. Baina, ez zituen gizabanakoaren behar psikologikoak kontutan hartzen. Giza Harremanen eredua, aldiz, taldean eta langileen behar handiagotan (aitortza edo aintzat hartzea, komunikazioa, etab.) oinarritzen zen. Baina Giza Baliabideen Zuzendaritzaren eredua, enpresa sistema gisa eta laneko edukian oinarrituko dira: langileen behar psikologikoak lan-postuaren ezaugarriekin erlazionatzen dituzte, horrela lan-postua aberasgarriago bihurtu beharko da (parte-hartzea, lana taldean egitea, etab.) langilearen benetako beharrak ase daitezten, eta modu horretan errendimendua eta produkzioa hobetzeko. Beraz, pauso bat haratago ematen da fase honetan. Giza Baliabideen Zuzendaritzan, hurrengo eredu hauek aipatuko nituzke:

#### ❖ **McGregorren eredu humanista**

Modu ziur batetan, esan dezakegu, McGregorrek (1960) giza baliabideen zuzendaritza modernoaren oinarria sortzen duela. Zehatzago esanda, autore honek teoria bat proposatu zuen, beharbada enpresen zuzendaritza modua edo era azaltzea helburu duen teoriarik hedatuena dagoena dela esan genezake, *Y Teoria* deitu zion eta tradizionalei kontrajarri zitzaion, Taylorrenari esaterako, *X Teoria* deitu zion. McGregorren arabera, X Teoria ondorengo hipotesietan oinarritzen da:

- ✓ Gizakia naturalezagatik alperra da, ez zaio lana egitea gustatzen eta ahal duen neurrian ekidin egiten du.
- ✓ Pertsonak, orokorrean, ordainsari ekonomikoengatik egiten dute lan eta estatusaren arrazoiengatik, eta besterik ez.
- ✓ Pertsonak ez zaizkie aldaketak gustatzen: nahiago dute betiko bide ezagunetik jarraitu.
- ✓ Antolaketaren helburuak lortzeko, pertsonak kontrolatuak izan behar dute eta ordainsariak eta zigorrak egoki kudeatu behar dituzte.



- ✓ Pertsonak, ezer baino lehen, segurtasuna eduki nahi dute eta erantzukizuna saihestu. Orokorrean anbizio gutxi dute eta nahiago dute gidatuak izatea.

Horren aurrean McGregorrek bere *Y Teoria* aurrez aurre jartzen du, kontrako hipotesietan oinarritzen da, ondorengo hauetan:

- Naturala da gizakiari lana gustatzea.
- Kontrola eta zigorra ez dira bide egokiak gizabanakoak bere esfortzua egiteko, izan ere, horrela enpresak helburuak lortzen baititu. Pertsona ingurune askean sentitzean eta autokontrolaren egoeran dagoenean, helburu horiek hobeki lortzen dira.
- Gizakia normala da, baldintza egokiak ematean, ez ditu soilik onartzen, erantzukizun handiagoak hartzeko ere prest agertzen da.
- Sormen gaitasuna eta imajinazio irudimen maila handia garatzeko gaitasuna pertsona gehienek daukate.
- Laneko baldintzetan, industriako gizartean, pertsona gehienek gaitasun intelektuala asko dago erabilia.
- Pertsonak kideen benetako errespetua behar dute.
- Pertsonak aske izateko, estimulatzeko eta laguntza beharra dute.

McGregorren arabera, gizakiak bere gaitasunak eta sormena garatzeko beharra dauka, aintzat hartua izatea behar du, etab., eta goragoko edota altuagoko behar horiek soilik asetuz motibatuko da langilea. Baina, enpresa gehientsuenetan hori ez da egiten eta are gutxiago, sektore publikoan, ez da arraroa motibazioa galtzea lan arloan enpresa kudeatzaileei gustatuko ziezaiokeen baino orokorragoa izatea. Kasu guztietan, langilea ez da dena enpresan, lan-postuaren baldintza objektiboak ere hor daude eta enpresa beraren aldagai sistematikoak, modu horretan beti egin beharko da hurrengo galdera: Zer antolakuntza sistema da egokiena lan jakin batentzat eta aldagai jakinentzat?

Kasu honetan McGregor saiatu zen bere teoria lantzen, baina errealitatean, aipatutako hipotesi horiei kasu egitea eta betetzea zaila zela ohartu zen, eta horrek langileen motibazioa galera ekar lezake.

#### ❖ **Herzbergen eredu bifaktoriala (1966,1968)**

F. HERZBERGek langileen motibazio eredu bat proposatu zuen, non bi faktore orokor nagusi bereizten dituen: a) *Eduki faktorea edo faktore motibatzaileak*, hauek benetan langilea barrutik motibatzea lortzen dute (lanak ematen duen aukera

autoerrealizatzeko eta garapen pertsonalerako, sormena adierazteko, erantzukizuna, aitorpena, etab.): bere presentziak gogobetetasuna sortzen du eta bere gabeziak axolagabetasuna; eta *b) Testuinguru edo higiene faktoreak*, hauek ez dira barruko motibatzaileak, baizik eta kanpokoak (soldata, pertsonen arteko erlazioak, lan-baldintzak, etab.): bere presentziak axolagabetasuna sortzen duen bitartean, bere gabeziak asegabetasuna edo atsekabea sortzen du. Ondorioz, lehenengoek gogobetetzera eramaten dutela esan genezake eta bigarrenen (bere gabeziak), aldiz, asegabetasunera edota atsekabera. Beraz, gogobetetasuna hobetu nahi badugu, ez dugu testuinguruko faktoreetara joan behar (soldata, ordutegia, atsedena, etab.), baizik eta *edukira* (aitorpena, erantzukizuna, etab.). Testuinguruko faktoreak nabarmenduz gero, langileei pilak kargatzen zaizkiela esan dezakegu eta berriro ere, kargatzera itzuli beharko da. Bestalde, eduki faktoreak azpimarratzen baditugu, langileetan euren sorgailua sortzea gisakoa da. Teoria honetan inplikatzeko, *lanaren aberastasuna* izenari garrantzia ematea ekarri du, hau lan-postuko ezaugarrien diseinuan eta beraren edukian oinarritzen da, horrela MASLOWren piramide hierarkikoaren goiko parteko gogobetetasuna asetzeko aukera emanez.

Ouchik (*in Valero et al., 2005*) azaldutakoaren arabera, horren ondorioa lana eta enpresa ulertzeko modu berriak sortu zirela izan zen, *Industriako demokrazia* deiturikoa, European, zehatzago esanda iparraldeko herrialdeetan, batez ere Suedian. Eta *Antolakuntza Garapena*, Estatu Batuetan eta geroago, eredu japoniarren Z Teoria eta Kalitateko Zirkuluak.

### **1.2.3. Hirugarren fasea:**

Azken fase hau, giza baliabideen zuzendaritzaren aldaketa garaia dela esan dezakegu eta, noski, 1973an hasten da fase hau. Azkeneko 15 urteetan Giza Baliabideen Zuzendaritza (hemendik aurrera GBZ) arloak protagonismoa handia hartu du, Gonzalezek (*in Valero et al., 2005*) dio ez dagoela aldizkari zabaldurik edota zientifikorik, ezta arlo honetako zuzendaririk edo aditurik, ez duena errepikatzen behin eta berriz GBZ dela elementurik garrantzitsuena enpresek arrakasta izateko. Nahiz eta kasu gehienetan GBZren eredu ezberdinek aurrerapausoak eman, guzti horiek Taylorrekin helburu berdina elkarbanatzen dute: *ekoizpena hobetzeko eta irabaziak handitzeko antolaketaren efizientzia hobetzea*. Baina, taylorismoaren eta enpresako pertsonala zuzentzeko modu berrien arteko ezinbesteko ezberdintasuna gizakiaren azpian dauden ikusmolde ezberdinetan oinarritzen da, orain dela urte batzuk MCGREGORrek nabarmendu zituen oinarritzeko ezaugarriak, non X Teoria Y Teoriatik bereizten zuen. Gonzalezek (*in Valero et al., 2005*) honela aipatzen du:

*“Azpiko ikusmoldearen arabera langilearen izaera edota laneko portaera eredu kontuan hartuz, GBZren eboluzio historikoa ulertzeko gakoetako bat da, eta enpresen zuzendaritza edo kudeaketa ereduetan aldaketak, azalpen batzuk sorrarazten ditu non garapen historiko hori ulertzeko balio duten. GBZ beti egon izan da kudeaketa ereduekin lotuta eta modu paraleloan eboluzionatu dutela esan da.”*

Gehiago adieraziz, 1973.urteko petrolio krisiak ekarri zuen, nolabait esateko, pertsonalaren administrazioan hainbat aldaketa. Aldaketa horiek gogorak, ezberdinak eta bizkorak izan ziren eta enpresari zein ikerketari eragozten zioten, batzuek ez zuten dudarik egin aldaketa bat zetorrela esanez eta horrela DRUCKERrek bere lanari <<Pertsonal sailari agur>> izena jarri zion. Bestalde, zientziaren jokabidea gero eta garrantzitsuago ari zen bihurtzen, eta honek, antolakuntzaren portaeraren ezagutza, langilearen oinarrizko jokabide gisa ikusten zuen. Are gehiago, irakasgai zientifiko bezala aurkezten da, non gizabanakoaren eta taldeen portaera aztertzen duena. Hamarkada horretan eman ziren aldaketak oso garrantzitsuak izan ziren, ez zen izena aldatzea soilik izan, erabateko aldaketa eman zen giza baliabideen arloan, esaterako enpresako pertsonala kostu bat bezala ikustetik enpresaren baliabide gisa ulertzera igaro zen, eta batzuetan, lehenengo baliabide gisa ere hartzen zuten. Ondorioz, prestakuntzan inbertitzen hasi ziren, lehen esan bezala langileak enpresaren aktibo nagusitzat bilakatzen hasi baitziren. Gonzalezek (*in Valero et al., 2005*) honela esaten zuen “Giza baliabideen inguruko kontzeptu horren aldaketaren ondorioz, GBZren funtzioak eta jarduerak epe laburreko ikuspuntua utziko dute, eta orain epe ertain eta luzean kokatuko dira”.

Baina, globalizazioaren ondoriozko kudeaketa neoliberalakin, iraultza kontserbadorearengatik animatua eta elikatua, lehenbizi Erresuma Batuan Margaret Thatcherrekin eman zena, eta ondoren, Estatu Batuetan, Reagan eta Bush aita zein semearekin, badirudi arlo askotan atzera egiten ari garela, GBZ ere bai noski. Beraz, arlo honek ere atzera pausu bat eman zuen bere eboluzioan zehar.

Pertsonala kudeatzeko hainbat eredu ikusi ditugu, taylorismotik hasi eta GBZ eredu modernoetaraino. Helburua lortzeko taktika eta estrategiak aldatzen eta eboluzionatzen joan dira. Aldaketa handiak eman ziren, alde batetik enpresaren ikuspuntutik gizakiaren kontzeptu berria, eta bestetik, inguruko egoera (teknologia, globalizazioa, lan-malgutasuna, planeta mailan izugarritzko lehiakortasuna, etab. ). Aldaketa horiek hain garrantzitsuak izan ziren non gaur egungo GBZ eredu modernoan ikerketak ondoriozta ditzakegun Gonzalezek (*in Valero et al., 2005*) dio “gaur egungo GBZ definitzen duten joerak, ezaugarriak eta kontingenteak zehaztea ahalbidetzen digu”. Lehenbizi, GBZ, gaur egun, estrategiko, sistematiko eta gertagarri gisa ikusten da. Estrategikoa, izan ere, enpresaren plan estrategikoen barnean integratzen baita eta enpresaren helburuak lortzen laguntzen baitu. Sistematiko gisa ere definitzen da,

erakundearen parte baita, sistema sozial gisa sortuak biak. Eta kontingentea edo gertagarria, politikak eta jarduerak garatzen dituelako. Bigarrenik, kontingentzien analisiak, diagnostikoaren eskema zikliko baten barneratzeko joera du, horrela GBZri beharrezko informazioa eman ahal izango dio jardueren garapenerako, eta horrenbestez, ezagutza GBZrako oinarritzko elementu bihurtuko delarik. Hirugarrenik, GBZ ereduak helburu finkorik ez dute jartzen, hau da, erabakiak hartzean akziozko lerro handiak ezartzen dituzte, horrela ikuspuntu estrategikoa hartuko baituzu. Amstrongek (*in* Valero et al., 2005) honela zioen, “GBZren helburuak eta horiek lortzeko bideak testuinguruaren arabera daude, ez da existitzen helburu unibertsalik”. Akziozko lerro horietan, kasu gehienetan, antolaketaren efizientzia/eraginkortasuna hobetzeari buruz hitz egiten da. Laugarrenik, GBZren funtzioei eta jardueri dagokionez, eredu gehienek klasifikazio antzekoak eskaintzen dituzte. Azkenik, emaitzek ere dibertsifikazioa jasaten dute. Orain ez da nahikoa produktibitatea hobetzearekin, kalitatea hobetzea ere beharrezkoa da, ardura eta parte-hartzea ere oso garrantzitsuak dira.

Azkenik, Luis Gonzalezek (*in* Valero et al., 2005) ez dauka zalantzarik GBZ etorkizunari buruz “bide estrategikora joko du, pertsonalizatuago batera non langilea enpresako proiektuan batzea eta arduratzea bilatuko den, lehiakortasunaren eta lanaren kudeaketan zentratua egongo da, abantaila konpetitiboa lortzeko kalitate eta sormenezko zuzendaritza”. Edozein modutara ere, baieztatu dezakegu, neurri handi batean giza baliabideek eragina izango dutela enpresaren arrakastan edota porrotean. Teknologia, baliabide finantzarioak edo komertzialak gehienek eskura daude. Baina, pertsonak dira teknologia maneiatzen dutena, finantzak kudeatzen dituztenak edota sare komertzialak handitzen dituztenak. Beraz, giza baliabideak etorkizuneko abantaila iturri izango direla esan genezake.

Eboluzioarekin amaitzeko, ongizate sozialera iritsi nahi badugu enpresek beraien politikak erabat aldatu behar lituzkete. Iraultza teknologikoaren eta globalizazioaren ondorioz, izugarritzko aberastasuna ari da sortzen. Herrialdeen artean edota herritarron artean ekitatezko banaketa bat egon behar luke. Ez gaitezen ahaztu munduko egoera ekonomiko eta sozial ezberdinaz, eta horrek azken finean denoi eragiten digu. Historian zehar, ezberdintasunak ez dira inoiz izan hain handiak, egoera horri aldatzen saiatu beharra dago eta gure esku dago.

### **1.3. Giza Baliabideen funtzioetan garapena**

Hemendik aurrera, giza baliabideen funtzioen eboluzioa aztertuko dugu. Lehen eta orain zein funtzio betetzen zituzten ikusi dugu eta konparaketak egingo ditugu.

Orain dela hamarkada batzuk giza baliabideen departamenduak funtzio mugatuak zituen, zeregin hauetaz soilik arduratzen zen: kontratazioak, soldaten prestaketak, kaleratze gutunak, etab. , hau da, zeregin administratiboez.

Baina enpresa barruko eta kanpoko eraldaketa azkarren ondorioz, bai aldaketa kultural zein ekonomikoen eta XX. mendeko teknologia iraultzaren ondorioz eta baita kapitalen internazionalizazioak eta globalizazioak enpresaren eta langilearen kontzeptua aldatu dute, eta beraz, giza baliabideen departamendua ere aldatu egin da.

### ❖ **Giza baliabideen funtzioen edukietan aldaketak**

Gizakia enpresa barnean ikustearen aldaketak, giza baliabideen funtzioen aldaketa ekarri du. Enpresa munduaren inguruan gertatutako eraldaketei esker, giza baliabideen funtzioak garrantzia handiagoa hartzen joan dira eta azkeneko 20 urteetan gehiena eboluzionatu den arloa izan da. Bere jardueretan hazkuntza egon da, pertsonalaren administratibotik (zeregin administratibo/juridikoak) giza baliabideen kudeaketa eta garapen estrategikora iritsi arte aurreratzen joan da. Enpresa handien gauza zela uste zen giza baliabideen arloa, baina, gaur egun, ETEak kontutan hartzen hasi dira, izan ere, ohartu dira enpresen funtzionamendu egokirako eta lehiatzeko abantaila lortzeko tresna garrantzitsu bat dela arlo hori.

Eboluzioari buruz mintzatzea konplexua dela esan dezakegu, hasierako puntua jartzeko teoriarari gutxi jartzen baitira ados. Autore batzuen ustez, industria iraultzak markatzen du giza baliabideen funtzioen hasiera, Vallek (*in Valero et al., 2005*) dionez, <<azken urteetako datak hartuz soilik hitz egin dezakegu benetan giza baliabideen kudeaketari buruz, eta hori, neurri batean, bi kontzeptuen ( kudeaketa eta giza baliabideak) arteko interdependentziaren eta administrazio zientzien eta portaeraren garapenaren ondorioz gertatzen da>>. Giza baliabideen kudeaketa etapa ezberdinetatik igaro da.

Lehen etapari, *Pertsonal Klasikoaren Zuzendaritza* izena eman zitzaion, Taylorren administrazio zientifikoarekin hasten da. Pertsonalaren zuzendaritzak, gizakia, beste ekoizpen-faktore bat gehiago bezala ikusten zuen, motibazio ekonomikoekin eta orokorrean enpresako erabakietan parte hartze pasiboa zuelarik, bere lana gauzatzeko eraginkortasun handiari edo txikiagori mugak jarritz eta bere ordainsari eta prestakuntza mailari eutsiz. Eredu honetan, pertsonalaren zuzendaritza errendimenduen kontrol eta estimuluetara bideratzen da, ordainsari eta diziplina sistemaren bidez. Kontratazioak, kaleratzeak, soldaten prestaketak eta ordainketak, sindikatuekin erlazioak..., hau da, zeregin administratiboak burutzen zituen. Baliteke etapa honetako ezaugarri bereizgarriena giza baliabideak kostu gisa hartu izana izatea,

eta berau minimizatzea zen helburu. Ekoizpen-faktore bat gastu gisa hartzen da, beste ekoizpen-faktore bizigabeak eraldatzeko baliabide gisa kontsideratu ordez. Antolaketa planteamendu hauekin, pertsonalaren zuzendariak garrantzi gutxi zuenez, beste sail bateko funtzioak betetzeaz arduratzen zen, esaterako marketin edota ekoizpen arlokoak. Beraz, sail honetako arduraduna bigarren mailako arduradun gisa ikusita zegoela esan dezakegu.

Giza-faktoreak esangura handiagoa lortzen joan zen bezala, bere behar sozial eta psikologikoak kontutan hartzen hasi ziren, pertsonalaren zuzendaritza funtzio eta erabaki gehiago eskuratzen joan zen; horrela *Giza Baliabideen Kudeaketari* bidea emanaz. Ikuspegi klasiko horrek zituen mugen aurrean, langileen portaeraren ondorioz sortzen da. Ikuspuntu tayloristari bira ematen dio, izan ere, lan-harremanen eskola gai sozial eta psikologikoak baloratzen hasten da, langilearen errendimendua hobetzeko asmoz. Mayok egin zituen ikerketen emaitzak aztertuz, enpresak, sistema sozialak zirela ondorioztatu zuten eta giza kapitala beharrezko osagaia zela esan zuten. Nahiz eta Pertsonal klasikoaren zuzendaritzaren aurkako ideiak izan, oraindik langilea murriztu behar den kostu bezala hartzen zuten, baina orain langilea balore proaktibotzat hartuz.

Hirugarren etapan, *Giza Baliabideen Zuzendaritza* agertzen zaigu, enpresaren garapenean pertsonak duten garrantziaz ohartu baitziren. Giza Baliabideen Zuzendaritza honakoan oinarritzen da:

- ✓ Giza faktorea elementu garrantzitsutzat hartzen du lehiakortasuna gogortzeko eta ingurune nahasietan enpresaren garapenerako egokia dela uste du.
- ✓ Enpresaren behar ekonomikoen eta bertan lan egiten duten gizakien beharren arteko adiskidetzea bilatzea.
- ✓ Pertsonalaren motibazioa eta eraginkortasuna, normalean langilearen arabera, bere antolakuntza eta funtzionamendua.

GBZrekin, giza baliabideen kontzeptualizazioan aldaketa bat eman zen, gastu bat izatetik baliabide estrategiko bezala ulertzera iritsi ziren, hau da, garapenerako eta enpresaren arrakastarako funtsezkoak zirela. Bigarrenik, eta lehenengoaren ondorioz, enpresako helburuak lortzeko GBZ papera giltzarria zela konturatu ziren. Modu honetan, giza baliabideak arloak garrantzi handia hartzen du eta bere funtzioak hazten edo areagotzen dira.

Amstrongen GZBri buruzko definizioak mugatzen du etapa, *Giza Baliabideen Zuzendaritza Estrategikoa*, autore honentzat GBZ, zuzendaritzaren ikuspegi estrategikoa eta koherentea da eta enpresako aktiborik baliotsuenak dira pertsonak. Giza-kapitala balore proaktibo eta optimizatu behar den baliabide bat da, gizabanakoa

balore garrantzitsu bat da eta eremu guztietan kontuan hartu behar da, eta ez soilik elementu produktibo gisa.

### ❖ **Langileei esleitu zaien balioaren aldaketa**

Enpresa munduan, giza baliabideak, gero eta garrantzi handiagoa hartzen ari dira, hori, zenbait baldintza edo egoeren eta inguruko aldaketen ondorioa izan da.

Aspektu sozial eta gizatiarrek kezka sortu izan dute enpresa barnean eta kanpoan, horren ondorioz eta baita, noski, enpresaren lehiatzeko maila hobetzeko garrantzizkoak direlako, giza baliabideak kontutan hartzen hasten dira.

Sistema tradizional batean, non masan ekoizten zen, giza baliabideak, produkzioaren logikatik soilik baloratzen zituzten. Zerbitzu eta teknologia altuan oinarritzen zen sistema batetan, giza baliabideak funtsezko baliabide izatera igarotzen dira. Azpiegiturak eta teknologia bezalako faktoreak enpresa batetik bestera erraz eramaten dira, eta politika zehatzak eta aktuatzeke moduak kopia daitezke, pertsonak, aldiz, diferentziak nabarmentzeko balio duten baliabideak dira. Baina, ez da gauza bera gizabanakoa isolatuta kontutan hartzea edota talde gisa hartzea, erlazio eta kulturarekin.

Baieztapen hauek gehiegizkoak irudi arren horrela pentsatzen zuten hainbat autorek, eta horietako bat zen Besseyre Des Horts eta honela zioen (*in* Valero et al., 2005) “enpresa bat bestearengatik bereizten duena, gizabanakoa da..., beste guztia erosi egin daiteke, ikasi edota kopia”. Jada urrun geratzen dira giza faktorea ekoizpen faktore gisa ikusten ziren garaiak, non minimizatzen saiatzen ziren kostu bat zirelarik giza baliabideak.

Azkenik, gaur egun, giza baliabideak elementu garrantzitsutzat hartzen dira, non baliabide hauek dituen; ezagutza, gaitasuna eta jarrera.

Enpresa batean, gaur egun, giza baliabideen arloak dituen funtzioak honakoak izango dira:

Komunikazioa, zuzendaritza estrategikoa, pertsonalaren administrazioa, giza baliabideen garapena, lana, ordainketa, lan-segurtasuna eta higiena, lan-erlazioak, giza baliabideen ikerketa, enpresaren erantzukizun soziala.

Beraz, giza baliabideen kudeaketaren eboluzioa ikusirik argi dago, gaur egun gizakia enpresarentzat osagai garrantzitsua dela. Hori buruan nuelarik hasi nintzen lan honetan buru belarri. Jada pentsatzen nuen arlo hau landuko zuten enpresak edo

pertsonak badirela hemen inguruan, hori horrela hauen inguruko informazioa aurkitzen saiatu naiz.



## **2) Kapituluua: Giza Baliabideen Kudeaketa Eredu Berritzaileak**

### **2.1. Berrikuntza antolaketa eta kudeaketan: Giza Baliabideak**

Argi dago, ikerketa honetan berrikuntza aztertzen ari naizela, baina enpresa arloan berrikuntzari buruz hitz egitea oso zabala dela esango nuke. Nire proiektuan, zehazki, giza baliabideen kudeaketa berritzailearen analisia egitea dut helburu, horretarako lehenbizi kontzeptua azaltzea beharrezkoa da.

Kasu honetan, giza baliabideen egituran edo antolaketan aldaketa berri bat izango litzateke, aldaketa hori berritzailea izango da baldin eta enpresarentzat zerbait berria, erabat ezberdina eta aukera bat sortuko badio. Giza baliabideen kudeaketa berritzailea aipatzen dugunean, ez gara ari enpresa berritzaileei buruz edota giza baliabideen kudeaketa enpresa berritzaileetan, horien definizioa ezberdina baita. Lehenbizikoa, nire hitzetan esanda, produktu eta prozesu berriak lortzeko helburua dutenak dira, etengabeko garapenean dihardute eta sormen itzela dutenak dira. Bigarrena, aldiz, enpresa berritzaile horiei buruz ari gara baina giza baliabideen sailari egiten dio erreferentzia, esaterako, enpresa berritzaileak direnez, arlo horretan zein paper betetzen duten gizabanakoek, adibidez, komunikazioan, hautatze prozesuan, prestakuntzan, etab. Bestalde, askotan entzun ohi dugu enpresek berrikuntzara jotzeko beharra dutela etorkizunean arrakasta lortu nahi badute eta hainbat enpresek teknologia berrietan inbertitzen dute, nire proiektuan, lehen esan bezala, ez dut hori landuko. Honekin guztiarekin garbi adierazi nahi dizuet nire bidea zein den eta ideiak ahalik eta ongien azaldu nahi ditut.

Beraz, giza baliabideen kudeaketa berritzailea, nire ustetan, eredu berri bat, enpresako arlo guztietan eragingo duena, ezartzean datza. Modu honetan, giza baliabideetan emango dira aldaketak baina beste arlo guztietan eragin dezaketela uste dut. Eraldaketa horiek, modu ezberdinetan gauzatuko dira enpresaren egitura, dimentsio eta nahien arabera. Hala ere, neurri batean, enpresa gehienetan aldaketa berritzaileak antzekoak izango direla iruditzen zait. Giza baliabideetan eredu berritzailea ezartzeak kudeaketa tradizionala atzean uztea ekarriko du eta ideia edo printzipio berriak agertuko dira. Ideia horiek, propioak izango dira eta guztiz berriak, eta hein batean, progresiboak.

Koldo Saratxagari Donostian enpresa ikasketen fakultatean eman zuen hitzaldian oraindik enpresa askotan egitura militarrek, baztertzaileek, klasistek eta diktatorialek irauten dutela entzun nion eta arreta jarri nion esaldi horri, zeresana sortu zidan neure barnean. Esaldi horri erreparatuz ingurua aztertzen aritu nintzen eta egia dela ohartu nintzen. Gure gizartean, enpresaren arlotik kanpora, hori onartezina dela iruditzen

zaigu, baina zergatik jotzen da hori enpresa munduan normalizat? Gainera, hori horrela izanik, ez dakit nola, enpresa gehienek uste dute beraien aktiborik garrantzitsuenak pertsonak direla.

Badirudi batzuk denboran zehar ohartu direla, enpresan parte hartzen dutenak pertsonak direla, ondorioz, enpresa ongi joateko eta ahalik eta garapen handiena izateko, interes handiena pertsonak izango dutela. Hori horrela, enpresarengatik gehiena emango dutenak beraien izango direlarik. Saratxagak eta Salcedok (2010: 103-104) honela adierazten dute:

*“Gaur egun, orokorrean eta salbuespenak salbuespen, erakunde arrakastatsua besteetatik bereizten duena ez da ez haren kapitala, ez haren makineria, ez haren “eskulana”; bereizten duena haren pertsonak duten ezagupena da, eta zelan darabilten eta zelan jartzen duten proiektu komun baten zerbitzura, pertsona horien inplikazioa eta motibazioa, berritzeko, parte hartzeko, aurrera egiteko, bultzatzeko dauzkaten gaitasuna eta interesa.”*

*“Enpresa pertsonak dira, ez kapitala, eta formalki erabakiak oraindik kapitalak hartu arren, pertsonak, euren jarduketaren bidez, gauzatzen dituzte, edo ez, erabaki horiek eta, beraz, euren dute azken hitza erabaki horiei buruz.”*

Hainbat egoera edo arazoren ondorioz, aldaketa beharra ikusten denean eredu berritzaileetan pentsatu ohi da. Izan ere, enpresaren ingurunea oso aldakorra, zalantzaz beterikoa eta konplexua baita. Eredu berritzaileak, ideia multzo berriak ezartzea helburu duten proiektuak direla esan dezakegu.

Eredu berritzaileak, kudeaketa tradizioaletatik guztiz ezberdinak dira, lehen esan bezala, ideia multzo berria ezarri enpresak benetan funtzionatzen duela ikusiko baitugu, hau da, proiektu berritzailearekin enpresari aukera berriak sortu zaizkiola ikusiko dugu.

Badakigu, berrikuntza ezinbestekoa dela enpresek etorkizunean arrakasta izan dezaten. Horregatik, enpresa gehienak saiatzen dira bere aletxoak jartzen “I+G” deiturikoan eta egia esan baliteke, enpresa askok, horren ondorioz emaitza hobeagoak lortzea edota produktu egokiagoak sortzea. Baina, nire ustez, hori ez da nahikoa. Haratago joan behar dute enpresek. Berrikuntzari buruzko pentsatzeko era berriak barneratzeko beharrezkoa izango da eta ondoren horiek gauzatzea edota aplikatzea. Gaur egun, ikusi da, negozioetako praktika berrietan eta enpresa barneko antolakuntzan ematen diren aldaketen ondorioz, enpresak berritzaileak bihurtzen direla. Beraz, nire ustez, ikuspuntua aldatu egin behar dugu, ikuspuntu berri bat sortu antolakuntza berritzailearen inguruan eta hori bultzatuko duten lan praktikak identifikatu beharko ditugu.

Warhurst eta Wrightek (2015) honela adierazten dute: “Eredu berritzaileak <<egin, erabili eta elkar-eragin>> lema bultzatzen saiatzen dira, eta langileen gaitasunak trebatzea izango dute helburua eta era berean, langileei ahotsa eta parte hartzeko eskubidea ematen ahaleginduko dira, horrela denen ongizatea bilatuz”. Beraz, berritzaile izaera kasu gehiagotan iritsiko da antolakuntza eta kudeaketa arloan ematen diren aurrerapausoengatik, teknologia, produktu edo zerbitzu berrien sormen zehatzetatik baino.

Arrauten (2008) arabera, enpresek giza baliabideetan berritzaileak izateko, antolaketa aldaketa edo hainbat berrikuntza martxan jartzea beharrezkoa izango dute. Interneten hainbat behaketa egin ondoren, antolamenduan ematen diren berrikuntzak zeresan handia ematen ari direla ikusi dut, lehen ez zeuden antolakuntza prozesu edota egitura berriak agertuko baitira. *Berrikuntza ez teknologikoen* barnean kokatuko genuke antolamenduan ematen den berrikuntza. Hainbat ikerketa egin ostean, *berrikuntza ez teknologikoen* garrantzi handia dutela ohartu da Europako Batzordea.

Argi dago antolaketan ematen den berrikuntza aipatzen dugunean, enpresaren barnealdeari egiten diogula aipamena. Kontzeptu hau zalantzazkoa denez, lehenbizi, azalpenak ematea beharrezkoa izango da. Lam arabera (*in* Arraut, 2008: 187) antolakuntzaren literaturan, antolaketa berritzaileari buruz hitz egiten bada, hiru eremu hauek agertzen zaizkigu:

- 1) Berrikuntza izatez.
- 2) Berrikuntza mota ezberdinak enpresan.
- 3) Enpresako egituraren aldaketak.

Berrikuntza antolamenduan kontzeptua asko eraldatu da azken urteetan, Hamelen arabera (*in* Arraut, 2008: 188), erabat ezberdinak diren negozio kontzeptuak pentsatzeko gaitasuna izatea da. Antolaketa diseinu berrien bilaketa da nolabait esateko antolamenduan ematen den berrikuntza. Enpresa barneko egiturak aldatuz eta, enpresa eta merkatuaren arteko mugak aldatzera behartuko dute berrikuntza horiek enpresa.

RICYT (Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnologiak) (*in* Arraut, 2008: 189) burutu zuen azterketa batek, enpresan hiru alderdi kontsideratu daitezke antolamenduan ematen den berrikuntza gisa: enpresa kudeaketako ohituretan eta prozeduretan aldaketa esanguratsuak, enpresako egituraren aldaketa esanguratsuak, eta azkenik, enpresaren orientazio estrategikoan aldaketak. Beraz, eraldaketa horiek enpresa barruko antolamenduan eta kudeaketan izango dute eragina, baina, nire ustez, era berean, aldaketa horiek enpresa osoa ukituko dute, izan ere, oso garrantzitsuak baitira enpresa barruan ematen diren aldaketak.

Lam autorearen arabera (*in* Arraut, 2008: 189), antolakuntzaren literaturak, antolaketan ematen den berrikuntzaren fenomenoak bi ikuspuntutara bideratu du:

- I. Antolakuntza diseinuaren teoria.
- II. Ezagutzaren teoria eta erakundeen ikasteko gaitasuna.

Antolakuntza diseinuaren teoria, berrikuntzarako joera duten enpresen eta egiturak izan ditzakeen formen arteko loturan zentratzen da, Burns eta Stalker; Lawrence eta Lorsch; Mintzbergek diotenez (*in* Lam: par. 2) . Azterketarako unitatea enpresa da, eta ikerketaren helburu nagusia enpresa berritzaile baten egituraren ezaugarriak identifikatzea edota egituraren aldagai ezberdinek, produktuen eta prozesuen berrikuntzaren gain dituzten eraginak zehaztea izango da. Bigarren puntuan, aldiz, Argyris eta Schon, Nonaka eta Takeuchi, Nonaka eta Von Krogh, autoreek (*in* Lam: par. 2) antolaketan ematen den berrikuntzaren ezagutza oinarriak azpimarratzen dituzte, ikerketa batzuek diote ikasketa prozesuarekin eta erakunde baten ezagutzaren sorkuntzarekin erlazionatuta dagoela. Korrante honek, jarduera berritzaileetarako beharrezko ezagutza berriak sortzeko eta ustiatzeko enpresek duten gaitasuna ulertzeko balioko digu.

Beraz, bi ikuspuntu nagusi agertzen zaizkigu, eta atal teorikoarekin jarraitzeko, bigarren ikuspuntuan, hau da, ikasteko gai diren erakundeetan zentratuko gara.

### ***2.1.1. Nola gauzatu Giza Baliabideen kudeaketa eredu berritzaile bat? Ikasten duten erakundeak***

Zati honetan nire helburua praktikak berritzaileak izateko zein norabide hartu beharko luketen aztertzea izango da. Egia esan, kontzeptu asko ikusi ditut, baina era berean, ez dut ideia garbirik ikusi honen inguruan. Ikuspuntu ezberdin ugari aurki ditut eta horrek argitasuna lortzeko zailtasunak ekarri dizkit.

Enpresa bat berritzailea izateko, enpresaren baitan antolaketa aldaketak emango dira eta horiek barneratzea beharrezkoa izango da arrakasta izateko, hori horrela, ikasteko gai den erakundea bilakatzeko helburua izango dute. Enpresa bakoitzak egitura, printzipio, jokabide eta izaera ezberdina daukate, beraz, garrantzitsua izango da aztertzea praktikak berritzaileak izateko enpresak nola bideratzen dituen. Argi dago, guzti honetan erakundearen diseinuak ezinbesteko garrantzia duela eta praktika berritzaile horiek modu egokian kudeatzea enpresarentzat erronka handia izango dela. Enpresaren antolaketan aldaketa bat emango da eta helburua ez da soilik enpresaren produktibitatea haztea izango, enpresako kide guztientzat edota langileentzat ongizate handiagoa eta merkatu lehiakorrago bat lortzea ere aipatzeko izango da.

Horrek, laneko prozesuak, laneko antolakuntza, laneko tresnak eta sistemak, laneko ingurune fisikoa, langileen gaitasunak eta praktika profesionalak, eta

zuzendaritzako zein kudeaketako zereginak garatzea ekarriko du. Argi dago, praktika berritzaileak bideratzeko, gizakiaren partaidetza garrantzitsua izango dela.

Beraz, lehenbizi dimentsio klabeak identifikatuko dira, eta horiek gai honi buruzko literaturan hainbat aldiz aipatu izan dira. Goian aipatu ditugun lan prozesuak eta antolakuntza, tresnak eta sistemak, ingurune fisikoa, langileen gaitasunak eta lidergo edota zuzendaritza ereduak dira hain zuzen ere. Hori horrela, hauek garatzeko kulturaren eta baloreetan oinarritutako ereduak sortu dira. Eredu horietako bat ikasteko gaitasuna duten enpresak dira eta gu horietan zentratuko gara.

Praktikak berritzaileak kontsideratu ahal izateko, lehenbizi, erakundeek duten ikasteko gaitasuna aztertu beharko dugu, hau da, enpresek duten ahalmena, enpresaren kultura, baloreak, sinesmenak, egokitzapena, enpresak ahalbidetzen duena, enpresa barneko elkarrekotasuna, kolaborazioa eta beste hainbat aspektu analizatu beharko ditugu praktikak bideratzeko.

Ikasteko gai diren erakundeak, ikaskuntzaren bidez egokitzapen eta lehiatzeko gaitasunak dituztenak direla esan dezakegu. Sorkuntzaren eta errendimenduaren osagarrietako bat da erakundearen ikaskuntza, horrela enpresek aldaketetara egokitzen ikasten dute. Bestalde, antolaketa-ezagutzaren sorkuntza oso prozesu luzea da, enpresako lantalde osoa barneratzen baitu.

Literaturan oraindik ez da garatu definizio estandarrik ikasteko gai diren erakundearen inguruan. Definizio zehatzik ez dagoen arren, hainbat autorek definizioak eman dituzte eta horiek, amankomunean ezaugarri batzuk dituzte, esaterako literatura zati handi batean normatiboa da eta erakunde baten eta bertako kideen ikasteko gaitasuna hobetzeko kudeaketa tresnak bultzatzea edo sustatzea dute helburua. Ikasten ari diren erakundearen kontzeptua hertsiki loturik dago antolakuntza ikasketekin. Lehen esan bezala, hainbat autorek ikasten ari diren erakundearen inguruko definizioak eman zituzten, horietako batzuk aipatzea gustatuko litzaidake. Sengek honela dio (*in Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2012: 26*) "Ikasten ari diren erakundeetan pertsonak beraiek nahi dituzten emaitzak sortzeko, euren gaitasunak handitzen dituzte, bertan pentsamenduaren patroia berri eta irekiak bultzatuz, non taldearen xedea aske geratzen den eta jendea etengabe ikasten hasten den dena batera ikusteko".

Senge autoreak 5 ideia definitzen ditu ikasten ari diren erakundearen garapenerako: pentsamendu sistematikoa, nagusitasun pertsonala, buruko ereduak, ikusmen banatua eta ikaskuntza taldean. Sengek proposamen hauek egin zituen: pentsatzeko modu zaharrak alde batera uztea (pentsatzeko ereduak), besteekin irekitzea (nagusitasun pertsonala), bere enpresak benetan nola funtzionatzen duen ulertzea (pentsamendu sistematikoa), plan bat eratzea non denak ados egongo diren (ikusmen banatua) eta guztiek batera lana egitea helburu hori lortzeko (taldean

ikastea). Pedler autorearen ustez, ikasten ari den enpresaren definizioa honako hau izango litzateke (*in* OCDE, 2012: 26); “kide guztien ikaskuntza errazten duen enpresa eta aldi oro bere helburu estrategikoak lortzeko asmoa duena”. Garvinek, aldiz, honela definitzen du (*in* OCDE, 2012: 26) “sormena, egokitzapena eta ezagutza banatzeko gai den enpresa da eta bere jokabidea ezabatzeko gai da, bere ezagutza berriak eta ulermenak erakusteko”. Definizioez gain, ikasketa prozesua nola egiten duten jakitea interesgarria iruditu zait eta ondorengo paragrafoetan saiatu naiz azaltzen.

Elkarrekintza sozialak, testuinguruak eta eskema kognitibo partekatuek, ikaskuntzan eta ezagutzaren sorkuntzan duten garrantzia azpimarren du erakundeek ikasketei buruzko literaturak. Soret-ek ezagutza honela definitzen du (*in* Rosas, 2014: 57) “kapital intelektuala, informazio landua eta esperientziak dira, non enpresarentzat eta kontsumitzaileentzat balioa sor dezaketen, aukerak aprobetxatuz lehiatzeko abantaila lortzeko gai dira”. Erakundeek ezagutzaren sorkuntzari buruz hitz egiten dugunean, enpresak ezagutza berriak sortzeko, bere kideen artean zabaltzeko eta sistemetan, produktuetan eta zerbitzuetan zehazteko duen gaitasunaz ari gara.

Prozesu guzti honek esperientzia fisikoarekin, saiakera-akatsa sistemarekin, irudimenarekin eta besteengandik ikastearekin du lotura. Hiru mailatan ematen da prozesu hau: indibiduala, taldekakoa eta enpresakoa.

Nonakaren teoriak dio (*in* Lam, 2011), enpresa baten ezagutzaren sorkuntzaren oinarria, ezagutza partekatuak eta ikasketa kolektiboak osatzen dutela. Isilpeko ezagutza, gizakiaren ezagutza guztiaren jatorria dela aurki dezakegu teoriaren nukleoan eta enpresaren ezagutzaren sorkuntza prozesu bat da non banakako isilpeko ezagutza mobilizatzen den eta bere elkarrekintza enpresaren ezagutza esplizituaren basearekin sustatzen den. Nonakaren ustez, ezagutzak, bere sorkuntzarako, testuinguru bat behar du. Horretarako, “ba” hitz japoniarra erabiltzen du, honek << lekua >> esan nahi du, eta aipatu bezala, testuingurua deskribatzeko erabiltzen du. “Ba-k”, espazio sozial eta mental komuna sortzen du informazioaren interpretaziorako, elkarrekintzarako eta sortzen ari diren erlazioetarako, non ezagutzaren sorkuntzaren oinarri gisa balio duen. “Ba” horietako batean parte hartzeak, norbanakoaren ikuspegi kognitibo mugatua edo barrera sozialak gainditzea ekarriko dio, eta prozesu dinamiko batera batzeko balioko du, non ezagutza partekatu eta sortuko den.

Horrela, praktika komunitatearen kontzeptuak, enpresako kideek identitate eta ikuspegi komunak sortzea iradokitzen du praktikaren bidez, laneko esperientzia partekatuak izena emanaz, Lave eta Wenger; Wenger, Brown eta Duguid autorek horrela adierazten dute behintzat (*in* Lam, 2011). Praktikak, jarduera sozial bat sortzen du, bertan ikuspegi eta errepertorio kognitibo komunak garatzen dira eta horiei esker errazagoa da ezagutza edota jakinduria partekatzea eta transferitzea. Horrenbestez, lantaldeak testuinguru garrantzitsu bat eskaintzen du non maila handiko ikaskuntza eta ezagutzaren sorkuntza eman daitekeen. Enpresako ezagutza-fluxu horizontal eta

bertikalen elkargune bezala kokatuta dagoen taldeak, zubi gisa funtzionatuko du, honen eta gizabanakoa ezagutzaren sorkuntza prozesuan dagoenean. Beraz, Nonakaren teoria hau, enpresak giza baliabideen kudeaketa berritzaileak izan daitezzen eta horra iristeko gainditu beharreko mugak errazteko balio duen prozesu bat dela esango nuke.

Erakundearen eta kudeaketaren eremuko ikertzaile askok, enpresa, ikaskuntzaren prozesu kolektiboak eta ezagutzaren sorkuntza barneratzen dituen testuinguru sozial kritiko gisa kontsideratzen dute.

Erakundeen ikaskuntzan zailtasunetako bat identitatea eta kanpoko muga bat mantentzearen beharra da, eta aldi berean, muga hori behar bezain irekia izatea lortu, kanpotik ezagutza eta ideia berrien fluxuak ahalbidetzeko. March-en ustez (*in* Lam, 2011) aurkako bi helbururen oreka mantentzearen beharrak sortzen du oinarrizko tentsioetako bat erakundeen ikaskuntzan: ziurtasun zaharren ustiatzea eta aukera berrien esplorazioa. Ezagutzaren sorkuntza, askotan, erakunde baten gaitasunaren produktua da, eta erabilgarri dagoen ezagutza, birkonbinatzeko eta aplikazio berriak sortzeko erabiltzen den bitartean, ikaskuntza erabat berria, erakundetik kanpoko jendareekin harremanak izanez sortzen da, izan ere, hauek posizio egokiagoan aurkitzen baitira ikuspegi eta paradigmei aurre egiteko. Berrikuntzaren iturriak askotan enpresatik kanpo daudela ohartu dira Von Hippel eta Lundvall ikertzaileak. Powell eta Lamén ustez (*in* Lam, 2011) kanpoko aliantzak eta erlazio sareak, eta era berean, pertsonal berria barneratzea, jada existitzen diren ikaskuntza sistemetan ezagutza berriak txertatzeko, mekanismo garrantzitsuak dira, erakundeen ikaskuntzarako eta teknologien garapen azkarra eta aldaketa ezaugarri dituen inguruneko ezagutzak berritzeko. Gaitasun dinamikoaren ikuspegitik, enpresa baten errendimendu lehiakorra epe luzera, bere gaitasun propioak garatzeko trebetasunean datza, eta berean, bere gaitasunak berritzea eta berrezartzea sormen suntsituak markatutako ingurune bati erantzuna emanez. Modu honetan, berrikuntzaren erronketako bat, goian aipatu bezala, ustiatzearen eta esplorazioaren edo egonkortasunaren eta aldaketaren arteko oreka mantentzea izango da, eta gainera, bi aspektu horiek modu dinamiko batean etengabe orekatzea eta koordinatzea.

Enpresa guztiek ikasi eta ezagutza sortu dezakete, baina beraien patrioiak eta berritzeko gaitasunak aldatu egiten dira (Lam, 2011). Azken bi hamarkadetan, literaturak erakundeen inguruko eredu eta kontzeptu berriak aztertu ditu enpresetan ikaskuntza eta berrikuntza sustatzeko. Erakundeen ikaskuntzako bi ordeko eredu ikusiko ditugu, alde batetik J itxura deiturikoa eta bestetik, adhocracia. Lehenbizikoak, ustiatzean oinarritutako ikasketarako egokitutako enpresa aipatzen du, non gaitasun kolektiboen garapenaren berritzeko gaitasunak eta enpresako arazo propioen soluzioen errutinak sortzen diren. J itxura terminoa erabiltzen dute, izan ere, bere arketipo bereizgarriak hobekiago ilustratzen baitira erreferentzia gisa japoniar erako

enpresak erabilia, esaterako Aoki-k proposatutako J itxurako eredua edota Nonaka etqa Takeuchi-ren ezagutza edo jakinduria sortzeko enpresak. Adhocracia, aldiz, espezialista ezberdinen trebetasunean konfiantzen da, hauek proiektu malguetako ekipoetan antolatzen dira eta merkatuan agertu daitezkeen ezagutzen inguruko aldaketei eta trebetasunei azkar erantzuten saiatzen dira, eta produktu eta prozesu erabat berriak sortzeko gaitasun berriak barneratzen ahalegintzen dira. Esplorazioaren bidez lortutako ikaskuntzarako egokia da. Kasu honetan, Mintzberg terminoa, izaera dinamikoa, ekintzailea eta egokitua adierazteko erabiltzen da. Adibidez, Silicon Valley<sup>3</sup> enpresetan erabiltzen da. J itxurako eredua zein Adhocracia, berrikuntza ikaskuntzarako gaitasun garrantzitsuak dituzten erakundeetarako ereduak dira, baina ezagutza garapenean, bere ikasteko patroietan eta gaitasun mota berritzaileak sortzerako orduan erabat ezberdinak dira. (Lam, 2011)

J itxurako erakundea, funtzionamenduko errutinetan barneratutako ezagutzan, ekipoko erlazioetan eta filosofia partekatuan oinarritzen da. Epe luzeko laneko erlazioak eta langile gehienentzat prestakuntza sistemak ezartzen badira, faktore horiek egokiak dira erakunde mota honetarako. Ikaskuntza eta ezagutza edo jakinduriaren sorkuntza antolaketa komunitatean ematen dira, bertan arazoaren soluzioetan aritzen diren langileen trebetasunak barneratzen dira. Elkarrekintza eta ezagutzaren partekatzea maila gogorretan konbinatzen dira, unitate funtzional ezberdinen artean. Fusioaren, sintesiaren eta jada existitzen den ezagutzaren konbinaketaren bitartez sortzen da ezagutza berria. J itxurako erakundeak, normalean berrikuntza gehitzeko estrategia garatzen du eta teknologia guneetan ongi funtzionatzen du (adibidez, makinerian oinarritutako sektoreetan, automobilgintzan eta osagarri elektronikoak erabiltzen dituztenetan). Erakundeak barneratutako isilpeko ezagutza sortzeak eta ezagutza horri etengabeko indarra emanez, baliteke kanpoko iturrietatik ezagutza erabat berriak lortzeko eragozpenak sortzea.

Adhocracia, erakunde moldatzailea eta organikoa da. Bertan, jakintsu profesionalak, proiektu taldeetako trebetasun eta ezagutzekin konbinatu daitezke, azken hauek unearen arabera arazoak konpontzeko sortzen dira eta kasu gehienetan ziurgabetasun handia erakusten dute. Adhocracia batetan, ikaskuntza eta ezagutza edo jakinduriaren sorkuntza ekipo profesionalen barruan sortzen da, ekipo hori batzuetan erakunde ezberdinetako langileekin osaturik egoten da. Ibilbide profesionalak proiektu ezberdin batzuen baitan egituratzen dira, eta ez enpresa barruko hierarkiaren baitan. Merkatuaren aldaketei eta teknologien eraldaketei erantzuna azkarra emateko proiektuetan oinarritutako ibilbide profesionalen sistema erabiltzen da. Adhocracia-k muga irekiagoa duela esan daiteke, izan ere, kanpoko ideiak eta ezagutza berriak inportatzeko aukera uzten baitu. Hori, langile berriak enpresan sartuz eta enpresako

---

<sup>3</sup> Estatu Batuetako Kaliforniako zonalde bat da eta bertan teknologia altuko enpresa ugari aurkitzen dira.



kideen bidez integraturik dauden sare ireki profesionalen bidez egiten da, baina mugak gainditzen ei dituzte. Adhocraciak, bere lehiakortasun indarra, ezagutzaren oinarria azkar eraldatzeko gaitasunari zor dio, maila altuko ziurgabetasun teknikoei erantzuteko eta sektore berrietan berrikuntza originalak ekoizteko ezagutza berriak sortzea izango dute helburua. Egokitzeko gaitasun handia duen erakundea da non ikaskuntza dinamikoa eta berrikuntza erradikala ahalbidetzen duen. Bestalde, egituraren arintasunak eta aldaketen azkartasunak, arazoak sor ditzakete ezagutza edo jakinduriaren pilaketan, izan ere, enpresaren gaitasunak, esperientzia profesionali eta bere kideen merkatuko ezagutzei loturik baitaude. Adhocracia, norbanakoek enpresa uzten dutenean, ezagutzen galerrarako prest dago. Erakunde mota honek epe luzerako, lan komunitate handiago batean edota enpresa lokalen sareetan azpiegitura sozial egonkorrak finkatu beharko ditu.

Gaur egun, nahiz eta sektore teknologikoetako enpresa handiak azkar ikasteko eta modu malgu batean antolatzeke behartuta dauden, benetako adhocracia-k ez dira asko ikusten. Enpresa asko saiatu dira, baina epe luzera mantentzeko zailtasunak izan dituzte. Lehen goian aipatu bezala, Adhocracia Silicon Valey enpresetan erabiltzen da. Beraz, bi eredu hauek erakundeen ikaskuntzarako edota ezagutzaren sorkuntzarako balio dutela esan genezake.

Erakundeen ikaskuntzako jarduera garrantzitsuenetako bat, eskuratu diren ezagutza berriak enpresako unitate ezberdinetan hedatu direla ziurtatzea da.

Dagoeneko badakigu zer diren ikasteko gai diren erakundeak, nolako prozesua betetzen duten, zein eredu aurkitu ditzakegun, etab. eta orain, aldiz, ikasten ari den erakunde bat zein mailataraino iritsi den jakiteko neurketa batzuk egiten direla ikusi dugu, beraz horiek aipatu nahi nituzke. Neurketa hori era ezberdinetan egiten da eta Pace et al.ek (*in* OCDE, 2012: 27) ikerketa faktoriala erabiltzen dute, hauek 4 faktore hartzen dituzte kontuan: a) informazioa elkar banatzeko patroiak, b) ikerketa klima, c) ikasketa metodoak, d) arrakastarako mentalitatea. Informazioa elkar banatzeko patroiak esan nahi du, enpresako kideen artean informazioa nola elkar banatzen den. Ikerketa klimari dagokionez, enpresako pertsonen nola eta zein mailatan aztertzen, aurre egiten eta esperimendatzen duten enpresaren funtzionamendua hobetzeko. Hirugarren faktorea kontutan hartuz, hau da, ikasketa metodoak, enpresako kideak ardura hartzen dute jarduera ezberdinak ikasteko. Azkenik, arrakastarako mentalitatea faktorea daukagu, honek erakundeko kideek duten ikuspuntua hartzen du kontutan enpresan euren nahia lortzearen inguruan. Baloratzeko beste sistema bat ere agertzen zaigu, ikasten ari diren erakundeen dimentsioen galdetegi moduko bat izango litzateke, hau Watkins eta Marsickek garatu zuten (*in* OCDE, 2012: 28) , sinesmen mota eta erakundeko kideen portaerak, ikasten ari diren erakundeko 7 dimentsioekin erlazionaturik daude, eta horri dagokionez, ikaskuntza 42 atalez osaturik dago, hona hemen 7 dimentsioak: a) etengabeko ikasketa aukerak sortu, b)

elkarrizketa eta ikerketa bultzatu, c) kolaborazioa eta ikaskuntza taldean bultzatu, d) ikuspegi kolektibo bat lortzeko ardura hartzea jendeak, e) ikaskuntza elkar banatzeko eta erakusteko sistemak ezartzea, f) erakundea ingurunearekin konektatzea edo lotzea, eta g) ikaskuntzarako neurrizko nagusitasun estrategikoa. Ezagutzen pilaketa eremuko eta finantza jardueren arloko emaitzak ebaluatzeko beste 12 atal gehitzen dituzte. Erakunde ezberdinetako 836 subjektuen lagina hartzen da eta beraiekin egindako ikerketetako emaitzetan oinarritzen dira. Analisi faktorialak egituraren baliozkotasuna aztertzen du eta ekuazio estrukturalen eredua, berriz, dimentsio ezberdinen eta enpresako jardueren neurrien arteko erlazio hipotetikoak aztertzeko erabiltzen da. Autoreek diotenez, ikasten ari den erakundea egitura multidimentsionala duen enpresa bat da non gizabanakoen, taldeen eta erakundearen artean erlazio zail multzoa dauden.

Alde batetik, ikerketa gehienek ikasten ari den erakundea maila askotako kontzeptu gisa ikusten dute eta portaera indibidualen, taldeen antolakuntza eta metodo antolatzaileen, eta egituraren arteko erlazio moduan definitzen dute.

Bestalde, langileen sinesmenek, baloreek eta arauak etengabeko ikasketarako garrantzia handia izan dute. Baina zati hau modu askotara planteatzen da eta hizkuntza ezberdintasunekin, sinesmenek, baloreek eta jarrerak duten garrantziaren ondorioz, langilearen ikaskuntza jarraitzeari buruz erakundearen kulturak duen paperari buruzko zalantza sortzen da. Erakundearen kulturari buruzko ideia asko garatu da erakundearen ikaskuntza eremuan. Nahiz eta modu askotan definitu den, autore askok enpresako kultura sinesmenekin, jarrerarekin eta enpresako kideek elkarbanatutako baloreekin identifikatzen dute, eta euren jardueretan koordinazioa bilatzen lagunduko dute. Hemen ere zenbait autore erakundearen kultura definitzen saiatu dira. Adibidez, Schein honela dio (*in* OCDE, 2012: 29):

“eredu bat izango da non oinarritzko hipotesiak elkarbanaturik egongo diren, eta horiek guztiei irakatsiko zaizkien, kanpoko egokitzapenak eta barruko integrazioaren inguruko arazoak argituko ditu eta orain arte nahiko ongi funtzionatu du eta onartua izan da, horregatik kide berriei erakutsiko zaie horrela egoki jaso, pentsatu eta sentitu dezaten arazo horien aurrean”.

Bestalde, Hill eta Jonesek honela definitu zuten (*in* OCDE, 2012: 29) “enpresa bateko pertsona eta taldeen artean elkarbanaturik dauden arau eta balore sorta zehaztua, eta kide hauek nola jokutzen duten elkarren artean eta enpresatik kanpoko parte-hartzaileekin kontrolatzen duena”.

Beraz, erakundearen kultura analisi gehienetan sartzen da. Hainbat autorek sinesmen eta jarreraren garapen bideari garrantzia ematen dietela ikus daiteke. Esaterako, lehen aipatu dugu Sengek, buruko ereduak edo pentsamendu zaharrak alde

baterra utzi eta ikuspegi partekatu bat garatu behar dela, horrek esan nahi du erakundearen kultura aldaketa eman dela. Watkins eta Marckinsen ebaluatzeko tresna, erakundearen kliman, kultura eta langileen ikasketan eragina izan dezaketen sistema eta egituretan izan diren aldaketa garrantzitsuak neurtzeko erabiltzen da. Elementu ezberdinen analisiak erakusten du, horietako asko lorpenak ebaluatzeko daudela non langileek jarrera eta balore mota ezberdinak dituzten eta horiek egokiak diren ezagutzak eskuratzeko, aldaketetarako eta ikaskuntzarako. Ikaskuntzaren kultura bat, ikerketa bultzatzean, arriskuak pairatzean eta esperimentatzean datza, horrela egindako akatsak elkarbanatuko dira eta ikasketarako aukera bihurtuko dira.

Kulturaren ikasketa, sinesmen multzo, balore eta jarrera egokien ikasketarako mesedegarriak izango dira, funtsezko atal gisa ikus daiteke non erakundeko diseinuaren printzipio zehatzak eta erakunde mota ezberdinak arrakastaz ezartzen dira. Erakundearen kultura eta diseinua elkarri lotuta doaz, kultura ikasten ari den erakundea honela definitzen du Dimovskik (*in* OCDE, 2012: 30) “erakunde baten funtzionamenduaren inguruko arau, balore eta funtsezko hipotesi multzo bat non erakunde honek ikuspuntu sistematikoa gehiago babesten duen eta horrela, ikasten ikastea, ikaskuntza sortzailea eta estrategikoa... lortzea izango duen helburua”. Kultura baten ikaskuntza, negozio prozesuen orientazioaren eta enpresaren errendimendu altuaren arteko lotura erabakigarria izan daitekeela diote. Erakundeko diseinuaren printzipio garrantzitsuenak honakoak dira: kudeaketa multifuntzionala eta lanaren antolakuntza; erabakiak deszentralizatuta hartzea, honek taldearen antolakuntza autonomoa barneratzen du, eta hornitzaile eta bezeroekin harreman estuak. Hori dela eta, kulturaren ikaskuntzarik ez badago, diseinuan gertatzen diren hainbat aldaketek enpresaren berregituraketa moldatzea ekar lezake, eta horrenbestez, eragin horrek hasierako egoerara edo diseinura eraman dezake enpresa edota aurkako eraginetara.

Kulturaren ideia funtsezko faktore gisa hartzean, ikaskuntza tasa handiagoak lortuko dira, eta era berean, pertsonalaren politiken gaiak kultura ikasketa sustatzeko eta bultzatzeko balio dute. Giza baliabideen inguruan 5 politika mota aurkitu ditugu (*in* OCDE, 2012): a) etengabeko berezko gaitasuna eta lanaren ebaluazioa, b) abileziaren araberako ordainketa, c) karrerako ibilbide garbia, d) laguntzaren kudeaketa, eta e) ikasketa informalerako aukera handiagoak. Ikasten ari diren erakundeetan garrantzia ematen diote kudeaketa irekia eta laguntzailea izateari, arriskuak hartzearen ondoriozko eta ikaskuntza informalerako eta komunikaziorako aukera asko sortzearen ondoriozko ordainsariak. Reddingek (*in* OCDE, 2012: 31) kultura eta enpresaren egituraren arteko erlazioa aztertu zuen eta jarduera edo lanerako kudeaketa tresnak beharrezkoak zirela ohartu zen. Gephartek esaten zuen (*in* OCDE, 2012: 31) “jarduera sistemen bidez, ikaskuntza eta sormena ordainduak, lagunduak eta bultzatuak diren lekuetan existitzen da kulturaren ikasketa”.

Praktika berritzaileak izan daitezten, aurretik lanaren inguruko garapen proiektuak eta ikasketa sareak erabiltzen dira, ondoren eraginkorrak izateko. Alde batetik, lanaren inguruko garapen proiektua, errendimenduz eta lantokiko bizi kalitateaz arduratzen da eta ikasketa sarea, bestetik, lantokiko ikasketa foroak batzeaz, eta ikerketa eta garapena bultzatzeaz arduratzen da. Nire iritziz, enpresek ikaskuntza prozesu bat igaro behar dute, taldean lan egiteari, enpresako barruko interakzioei, ikaskuntza prozesuei, egokitzapenari eta norbanakoen eta taldekoen berrikuntza gaitasunari garrantzi handia eman behar diote eta horrela lortzeko dute denborarekin benetan kontzientziaztea eta benetako helburua lortzea. Bestalde, enpresa batean hasieran ezarritako egiturak esangura handia izango du praktika hauen norabidea zehazterako garaian, izan ere, langileen eta nagusien artean barrera edo kontratu psikologiko bat maiz sortzen baita. Hasieran ezarritako barrera horiek, nire ustez, taldean eginiko ikaskuntza prozesuaren ondorioz apur litezke eta horrela, giza baliabideen praktika horiek beste modu batera ikusiko dira eta enpresarentzat giltzarria hori izango da. Enpresaren diseinu egoki bat lortzeko, informazio sistema egoki bat jartzea beharrezkoa dela iruditzen zait. Etengabeko langilearen gaitasun profesionalak, zaharkitutako praktikak bideratzeko balioko du. Enpresako kulturaren paperarekin ez gaitezen ahantzi, horrek asko baldintzatzen baitu praktikaren norabidea, lehen esan dugun moduan erakundeko kulturarekin ikaskuntza prozesua errazagoa izango da. Beraz, kulturari dagokion garrantzia eman behar zaio ikasketa prozesu horretan.

Enpresa bat aldatzea, giza prozesu bat da, izan ere, pertsonak dira bertan lan egiten dutenak, berauei dagokie antolaketan ematen diren eraldaketen bizitzea eta beren xede, behar, desio, beldur eta frustrazioekin biziko dira.

Pertsonak bakoitzak bere espazioa beharko du lanean ikasteko, ideia berriak barneratzeko eta pentsamendu berriak aztertzeko, eta horrek garrantzia du erakundeen ikaskuntzarako, horregatik, ikaskuntza indibidual zein kolektiborako espazio batzuk jartzea egokia izan liteke.

Ondorioz, enpresa batek praktika berritzaileak ezarri nahi baditu, lehenbizi, ikasketa prozesu bat hasi beharko du, eta horrela ikasten ari den erakunde bat bihurtuko da. Prozesu horretan, hainbat ideia berri agertuko zaizkio eta enpresako kide guztiekin, buruan zeuzkaten ideia zaharrak edo tradizionalak alde batera uzten saiatu beharko dute eta ideia berriak erakusten saiatuko dira, horrez gain kide guztiek ulertu beharko dute enpresak nola funtzionatzen duen, eta behin hori lorturik, kide guztien artean adostasunak bilatzen hastea izango da helburua. Era berean, enpresak kide guztiei ikasteko erraztasunak eman behar dizkie, eta sormena, egokitzapena eta ezagutza banatzeko gai izan beharko du enpresak. Beraz, enpresak eta enpresa osatzen duten kide guztiek, konpromisoa hartuko dute. Nahiz eta bide horretan hainbat kezka eta zalantza sortu, garrantzitsua izango da denen artean helburua lortzeko eta zein

norabide hartu jakin ahal izateko. Behin praktika horiek bideratuta, praktikak berritzaileak izango dira, horrekin, giza baliabideen kudeaketa berritzailea lortuko da, horrekin guztiarekin enpresako kide guztiei enpresako bizi kalitatea hobetuko zaiela suposatuko da. Bizi kalitatea hobetzearekin batera, langileek enpresari aukera berriak sortuko dizkiote eta era berean, langileek baldintza egokiak izango dituzte eta lanera motibatuta joango da, horrela ongizatea bilatuko da, taldean lana egingo dute eta enpresa barruan konfiantza sortuko da.

Ikasteko gai diren erakunde horiek praktika berritzaileak martxan jartzea lortuko dute, izan ere, prozesu bat igaro dute eta praktika horiek norabide egokia izan dezaten ikasi baitute enpresako kide guztiek.

### ***2.1.2. Giza Baliabideen kudeaketa eredu berritzaileak Euskal Herrian? Ner Group esperientzia***

Elkarte hau aipatzea garrantzitsua iruditu zait nire lanean, alde batetik gertuko esperientzia baita, eta bestetik, nik aztertu dudana kasuetako bat Ner Group<sup>4</sup> barruan baitago.

Euskal Herrian dugun elkarte bat da, elkarte hori erakunde ezberdinek osatzen dute. Ner Group osatzen duten enpresa guztiek Harreman Estilo Berria dute, hau da, eredu berri bat da, antolaera ezberdina duena. Modu etikoan eta gardenean trukatzeko dituzte ezagutzak eta harremanak, bai euren artean eta bai gizartearekin. Giza garapen bidezkoa eta iraunkorra lortzea da helburua, hori baitute izateko arrazoiaren zeregin nagusia. Elkartearen, euren bizipenak, sinergiak eta ezagutzak partekatzen dituzte, horrela, emaitza hobeto lortzeko, eraginkorragoak izateko eta aurrera egiteko, eta aipatutako Harreman Estilo Berria bidelagun dira eta euren kezka, zalantza zein beldurrak aukera izango dute. Ondorengo irudian laburbiltzen da Ner Group elkartearen oinarritzko planteamendua.

---

<sup>4</sup> <http://www.nergroup.org/>

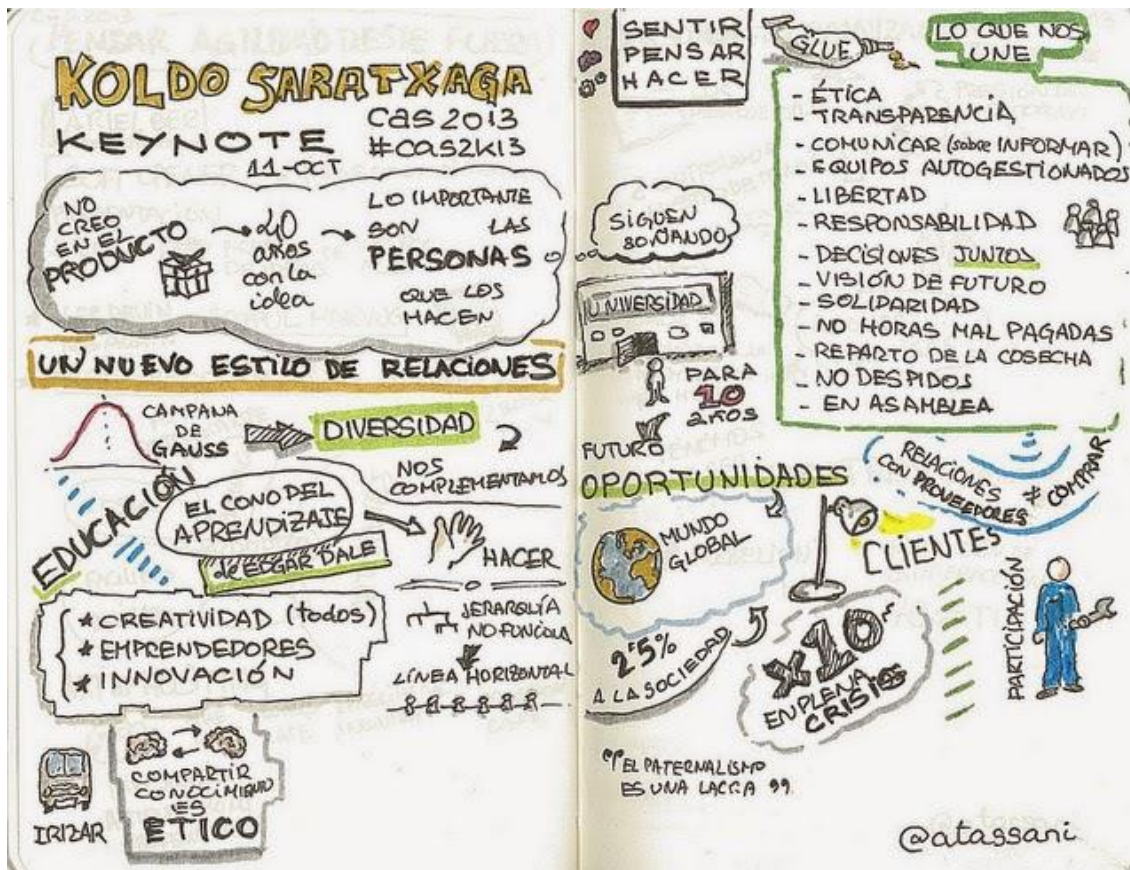
## (2) Irudia: Ner Group elkartearen planteamendua



Iturria: Ner Group. <http://www.nergroup.org>

Ner Group Koldo Saratxagak gidatutako elkarte da eta antolaketa aldaketan datza. Hainbat enpresek bat egitea erabaki zuten eta, gaur egun, proiektu ezberdinak garatu eta aurrera doaz. Erakunde batek Ner Group taldean sartzeko partaideen gehiengoak hala nahi duelako izango da. Koldo Saratxagak hainbat hitzaldi eta azalpen emango ditu Harreman Estilo Berriaren inguruan eta gero enpresako kideek erabakiko dute aurrera jarraitu edo ez. Eredu berri honetan aldaketa nabarmenak ematen dira. Elkartearen planteamendua laburbiltzeko aurkitu daitekeen beste irudietako batek elkarteko kideek konpartitzen dituzten baloreak jasotzen ditu, giza baliabideen kudeaketan eta enpresa antolaketan marrazten duten norabidea argituz.

## (3) Irudia: Ner Group elkartearen filosofia eta baloreak



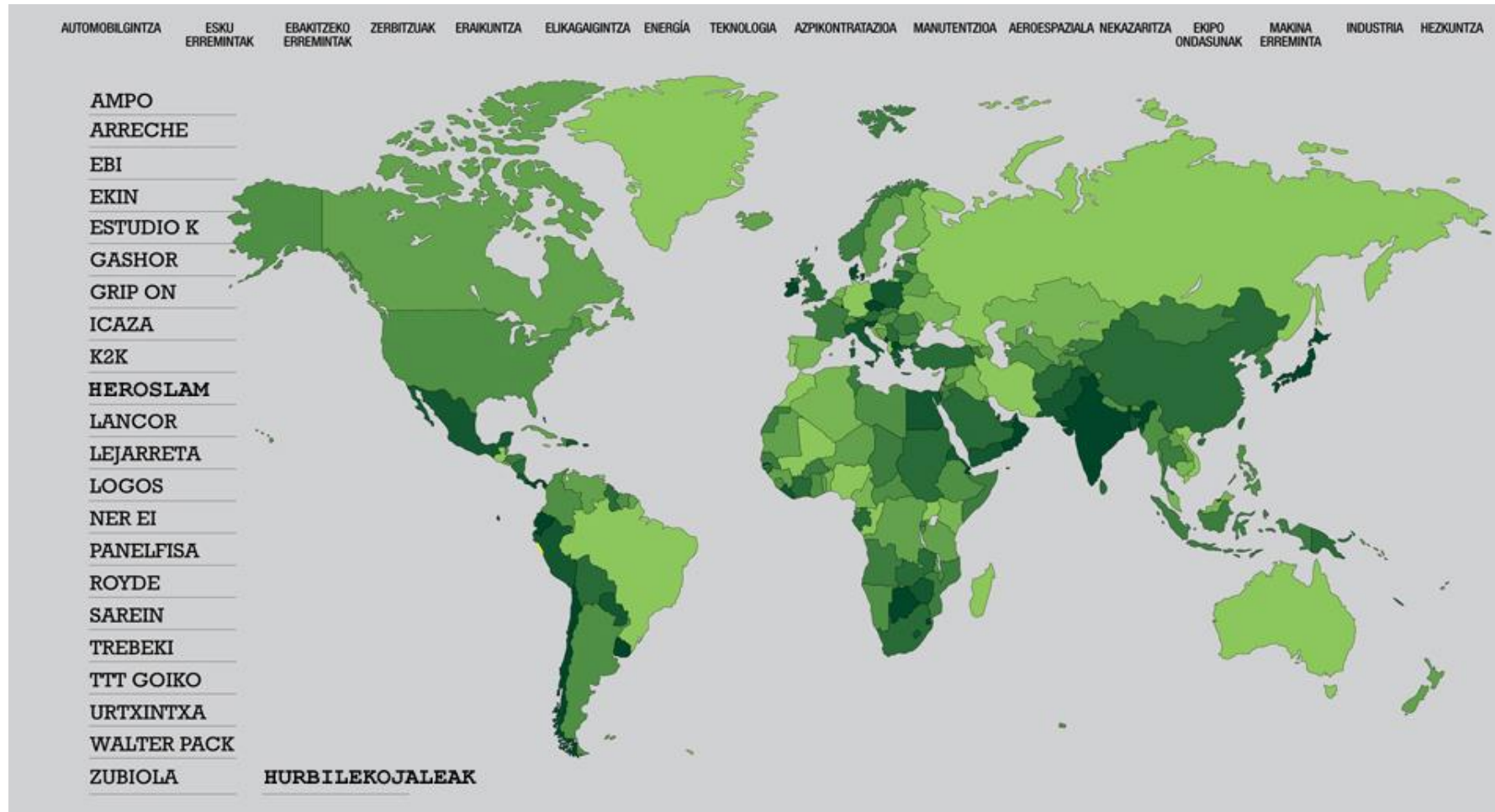
Iturria: Ner Group. <http://www.k2kemocionando.com>

Ner Group mundu oso zehar zabaldurik dago, ondoren ikusten dugun irudian agertzen dira Ner Group barruan dauden enpresak. Edozein enpresa motak dauka aukera Ner Groupen sartzeko, beraz ez du axola zein egitura, zein dimentsio edota zer nolako forma duen eta ezta zein sektoretakoa den.

Aipatzekoak dira argitaratzen dituzten liburuk<sup>5</sup>, kasu bakoitzaren esperientziak aurki baititzakegu liburu horietan. Egia esan, lan hau burutzeko benetan baliagarriak izan zaizkit eta ohiko enpresetatik at beste mundu txiki bat dagoela ohartu naiz. Horrez gain, *hurbilean* deituriko aldizkariak argitaratzen dituzte euskaraz zein gaztelaniaz.

<sup>5</sup> <http://loslibrosdek2k.com/>

#### (4) Irudia: Ner Group munduan zehar



Iturria: Ner Group. <http://www.nergroup.org>



## 2.2. Berrikuntza antolaketa eta kudeaketan: norabideak eta praktika konkretuak

Gaur egun oraindik azken 200 urteetako lan praktikak mantentzen ditugu. Enpresak oraindik sistema hierarkizatu gisa kudeatzen jarraitzen dute indibidualismoaren mundu honetan. Informazioaren eta teknologiaren iraultzak eragin handia izan du enpresetan eta gure bizitzeko eta lan egiteko moduak aldatu egin direla esan dezakegu. Enpresa batzuk diote mundua aldatzen ari dela eta bertara egokitzen saiatzen ari direla, baina beste batzuk ezer gertatu ez balitz bezala jokatzeko dute. Azken hauek atzean geratzeko arriskua dute. Kudeaketan ere eboluzio bat eman dela ikusi dugu eta batzuek lan praktika berritzaileak aplikatzen dituzte euren enpresetan, horietako batzuk ondorengoak dira:

- ❖ *Lehiaren araberako hautaketa eta jokabideen azterketa:* Garrantzitsua izango da enpresako kulturara, ekintzetara eta funtzionamendura egokituko diren pertsonak hautatzea, horregatik gomendagarria da elkarrizketak egitea, froga psikometrikoak, etab. eta horrela, hautaketa egokia egitea eta bertan agertzen duten jokabidea aztertzea.
- ❖ *Pertsonetan oinarritutako proiektua:* Eredu berritzaileak pertsonen ezinbesteko garrantzia ematen diote, beraiekin hasten da proiektua eta ondorioz, enpresa batean praktika berritzailea ezartzeko asmoa badago, garrantzi handia izango du enpresako kide guztiek proiektu berritzaile hori onartzea, lehenbiziko gauza hori izango da, izan ere, eraldaketak beraiegangandik hasten baitira, hori horrela, garrantzitsua izango da kontzientziatuak egotea.
- ❖ *Lantaldeak:* Enpresako hierarkia tipikoa ezabatzean datza, azken finean, helburua, enpresako partaide guztiak funtsezkoak direla sentiaraztea izango da. Beraz, hainbat lantalde osatuko dira enpresan, lantalde horietako bakoitzak lider bat izango duelarik, baina liderraren betebeharra lantaldearen ordezkari izatea bileretan, taldea dinamizatzea eta bultzada ematea izango litzateke. Horrela, boterea banatuko litzateke eta guztiek proiektu komun bat osatuko lukete. Praktika hau, nire ustez, aurrerapauso handienetarikoa da, lantaldeetan bilduta, enpresako egitura ahalik eta horizontalena bihurtzea izango da asmoa. Modu honetan erakundeak egoki funtzionatzen badu, benetan lorpen bikaina iruditzen zait.
- ❖ *Komunikazioa:* Badakigu komunikazioa ez dela zerbait berritzailea, baina proiektu berritzaile bat aurrera eramateko komunikazioan dago muina. Bere biziko garrantzia izango du eta egunez-egun, orduz-ordu eta minutuz-minutu erabiltzea beharrezkoa izango da arrakasta izan dezan proiektuak. Enpresa guztiak komunikatuta egon behar du, horretarako hasieratik

hainbat bilera egingo dira, guztia ondo antolatzeko, komunikazioa eguneroko zeregina izango baita.

- ❖ *Askatasuna eta ardura*: Ordutegi malgua, fitxatu beharrik ez, etab. eta era berean, lantaldeek ardurak eta konpromisoak izango dituzte. Gure gizartean eta familian horrela egiten badugu, zergatik ez lan munduan? Nire ustez, benetan sinesten badugu ideia horietan funtzionatuko duela iruditzen zait, baina horretarako kide guztiek jarri beharko dute dena beraien aldetik.
- ❖ *Lanaldi partziala*: Lanaldi osotik, lanaldi partzialera igarotzea aberasgarria izan daiteke eta, hein batean, enpresaren arrakastan lagunduko duela iruditzen zait. Lanaldi partziala eraginkorragoa dela diote, izan ere, horrela oreka egokia aurkitzen baita lana eta bizitza pribatuaren artean. Ondorioz, euren jarduera gauzatzerakoan estres gutxiago izango dute. Horrez gain, baliteke kanpoko ikuspuntu objektibo bat gehitzea.
- ❖ *Liderrak eta kolaboratzaile gazteak elkarrekintzan*: Praktika honek motibazioa, inplikazioa eta konpromisoa sortzen ditu. Hierarkian dauden mugak apurtzea du helburu eta horrela, kolaboratzaile gazteek beraien ahalmena garatzeko aukera izango dute. Alde batetik, liderrak enpresako ingurune ezberdinetan bildutako iritziak eta erabakiak elkar banatzen ditu kolaboratzailearekin, eta azken honek miresten duen horrengandik asko ikasiko du, etorkizunerako baliagarria izango zaiolarik.
- ❖ *Prestakuntza*: Nire ustez, ez da praktika berritzaile bat, baina baliteke kasu batzuetan giltzarria izatea. *Coaching* eta *mentoring* bezalako praktikak lider eraginkorrengandik garatuta, lan munduan gazte profesionalek bizkorrago ikasiko dute eta beraien konpromisoa sendotuko dute enpresarekiko.
- ❖ *Etika eta gardentasuna*: Hasieratik gauzak garbi adieraztean datza, hilerio enpresak izan dituen emaitzak adieraziko dira enpresako kide guztiei. Orokorrean, egiten den guztia zintzotasunez denei azaltzean datza. Bestalde, lantalde bakoitzak dituen bezero, hornitzaile, banatzaile, ekoizpen produktuen, etab. informazioa guztien eskura egon beharko du, denek izango dute aukera interesatzen zaion hari buruz jakiteko. Badirudi, praktika honek ez duela berritzailea ematen, baina denek ahoz esaten dute “*guk gardentasunez jokatzen dugu gure enpresan*”, baina errealitatean ez da horrela, izan ere, enpresa gehienetako langileek ez dakite zeintzuk diren beraien bezeroak edota hornitzaileak, eta are gutxiago urteko irabaziak. Ez dirudi, baina praktika honek esangura handia dauka enpresako kideengan, askok honekin lotze baitute “status”a. Esaterako, enpresa batzuetan salmenta zuzendariak bakarrik jakiten dute zein diren bere bezeroak eta horrela nolabaiteko boterea ematen dio, eta harrotasun puntu bat sorrarazten diola esango nuke. Beraz, interesgarria izango da praktika hau praktikan jartzea.

- ❖ *Ingurunea:* Badirudi enpresaren itxura fisikoa ez zaiola inori axola eta huskeria bat dela. Enpresa barrua (bulegoak, tailerra, aldagelak,... ) zein enpresaren kanpoko ingurunea (zelaia, aparkalekua,...) nolakoak diren eta nola antolatuta dauden garrantzitsua izan daiteke. Honek ere zentzu batean “status”-arekin badauka zerikusia, esaterako gehienetan bulegoa eta tailerra maila ezberdinetan kokatuta egoten dira, bulegoak goian eta tailerra behean, betidanik ikusi izan dugu horrela eta horrek garunean efektu txikiren bat baduela esango nuke, izan ere, horrekin bulegoko jendeak botere gehiago edo “status” altuagoa duela sentiarazten digute. Bestalde, barruko eta kanpoko ingurunea txukun mantenduta egoteak lasaitasuna transmititzen du, horrela enpresako kide guztiek eroso eta ongi egingo dute lan, gehiegi esan gabe, errendimendua igotzea ekar lezake.
- ❖ *Parte hartzea eta ordainsariak:* Bi hauei dagokionez, praktika berritzaile gisa jarri ditut, baina egia esan ez dakit horrela kontsideratu ditzakegun. Izan ere, Euskal Herrian kooperatiba asko daude eta ondorioz, gertutik bizi dugu bi praktika hauen benetako funtsa. Hala eta guztiz ere, parte hartzea eredu berritzaileen barnean falta ezin daitekeen praktika da, parte hartzea enpresa bakoitzean modu ezberdinetan egingo da, eta parte hartzeko aukerak, enpresaren arabera, ezberdinak izango dira. Nire ustez, zenbat eta parte hartze handiago izan, orduan eta aberasgarriagoa izango da. Ordainsariei buruz, ez nuke berritzailea denik esango, izan ere, lan hau egiterako orduan historia erreparatu dugunez, ikusi dugu praktika honen gisako zerbait taylorismoan egiten zela, eta hemen inguruko kooperatibetan errendimenduaren arabera ordainsariak ematen direla ere aditu izan dut, baina hala eta guztiz ere praktika berritzaile gisa agertzen da. Egia da, ordainsariak arrazoi ezberdinengatik bana daitezkeela, beraz baliteke testuinguru berezi batetan emateagatik berritzaile iruditzea niri ere.
- ❖ *Aisialdi gunea:* Atsedeen hartzeko eremuak edo gimnasioa ezartzeak edota gosaria dohainik emateak poztasuna sorrarazten die enpresako kideei, Googlek hainbat bulegotan probatu du eta funtzionatzen duela ikusi du. Langileak honekin motibatuago joango dira lanera, eta errendimenduan eta harremanetan eragina izan dezake.
- ❖ *Ikaskuntzarako ingurunea:* Ikaskuntzarako pertsonalizatutako ingurune bat ezartzea komenigarria izan liteke, lehen aipatu dugun ikasteko gaitasuna duten erakundeetan horrela eremuren bat aurkituko genuke. Bertan, enpresako kideek euren ezagutza berriak partekatu ahal izango dituzte.
- ❖ *Polibalentzia:* Bizitza osoan lanpostu berdinean aritu beharrean, beste lanpostuetako zereginak ikastean datza. Enpresa gehienetan ez da horretarako betarik eta gogorik hartzen, baina honek garrantzia baduela esango nuke. Horrela gaixorik egonez gero langileren bat, beste

lanpostukoak beteko du. Horrez gain, langileak beti lan berdina egiten aritzen badira, motibazioa galduko dute.

### **2.3. Giza Baliabideen kudeaketa eredu berritzaileen aukerak eta arriskuak**

Hainbat eduki teoriko landu ondoren, kudeaketa berritzaileak nagusiki aukerak berriak sortzen dituela ikusi dugu. Helburu horrekin hasten dira zenbait enpresa kudeaketa berritzailean zentratzen. Era berean, arriskuak ere hor sor daitezkeela badakigu eta atal honetan identifikatu ditugun aukera eta mehatxuak adieraziko dira.

#### ❖ **Aukerak**

- ✓ Giza baliabideen kudeaketa berritzaileak, enpresako kideen arteko harremanak nabarmen hobetzen dituela esango nuke, izan ere, lehen baliteke elkarren artean ezberdintasunak egotea (boterean, soldatan, "status"-ean...). Berritzailearen praktika esanguratsuenetako bat, enpresa, nolabait esateko, "horizontalagoa", betiko hierarkiarik gabea, bihurtzea da.
- ✓ Enpresako erabaki garrantzitsuetan parte hartzeko aukera izango dute eta beraz, erabakiak egokiago hartuko dira denen artean, eta emaitzak hobetoak izango dira.
- ✓ Bestalde, komunikazioa aipatu nahiko nuke, izan ere, horrekin enpresako kide guztiak zertan dabiltzan jakingo dute eta, nire iritziz, hori funtsezkoa da helburuak betetzeko.
- ✓ Praktika berritzaile horiek ezarri gero, baldintzak hobetoak izango direla eta denen ongizatea bilatuko dela ziur nago.
- ✓ Horrez gain, enpresako partaide guztiek izango dute euren arduraren puntu bat eta horrekin enpresaren egoeraz kezkatuko direla uste dut eta enpresa ongi joan dadin gogor egingo dutela euren lana.
- ✓ Giza baliabideen kudeaketa berritzailearekin epe luzerako harremanak bilatzen dira batik bat, horrek enpresaren etorkizuna ziurtatzen baitu azken finean.
- ✓ Lantaldeetan arituz gero, elkarren artean ezagutzak gehitu eta elkarbanatuko dituzte, horrez gain, akats eta hutsegiteak murriztuko dira eta era berean, emaitzen kalitatea hobetuko delarik.

## ❖ Arriskuak

- ✓ Hasieran pentsatutakoa baina gehiago kostatzen da eredu hau kide guztiek aintzat hartzea eta benetan ideiak ulertzea eta onartzea, horrek enpresan asko eragiten du eta enpresa egoera larrira eraman dezake.
- ✓ Jabeek zenbait kasutan euren boterea arriskuan ikusten dute eta hori ez dutenez galdu nahi, ez dute praktika horiekin aurrera joatea nahi, eta horrek kalteak sortu ditzake enpresan.
- ✓ Eraldaketak handiak direnez, enpresan beldurra sortzen da eta enpresako kideengan egonezina, urduritasuna, etsialdia, etab. agertzen dira.
- ✓ Lantalde batek ez badu ongi funtzionatzen, beste lantaldeetan eragin dezake eta horrek azkenean enpresaren egoeran eragingo du.
- ✓ Proiektu berritzailea ezartzeak, kontuan izan behar dugu, zalantzak, arriskuak, kostuak, esfortzua, etab. ekarri ditzakela.
- ✓ Desmotibazioa sortzeko arriskua.
- ✓ Prozesua luzea izango da, Koldo Saratxagak dio: “ Bizitza osoa iraungo duen prozesua da”, beraz zenbait unetan nekea ager daiteke.
- ✓ Enpresa barnean nahasmendua sorrarazi lezakete zenbait praktika aplikatzeak, esaterako ordutegi askatasunak .
- ✓ Egoera ezberdinengatik proiektua atzera bota liteke edo baztertu.
- ✓ Kaos sentazioa, egitura tradizionala desagertuta bertigoa sentitu ohi da, euskarrien falta sumatzen da.
- ✓ Nagusirik gabeko ereduan, arazoak konpontzera inor ez da etorriko, beraz askotan ardurak beste talderen baten edo pertsonaren baten esku uzteko ohitura sor daiteke.

## **2.4. Jarraikortasuna eta koherentziaren beharra**

Praktika guztiak eraginkorrak izan daitezen, beharrezkoa da elkarren artean koherenteak izatea.

Ikertzaileak ohartu dira praktika guztiak batuta edo ezarrita efektua handiagoa dela praktika horiek banaka baino. Hau da, sinergia efektuak daudela esan dezakegu: guztirako balioa handiagoa da atal guztien batura baino. Are gehiago, hainbat ikerlarik diote praktika horietako bat soilik burutzea kalterako izan daitekeela. Adibidez, langileen prestakuntza lantzen bada, eta soldatak, aldiz, baxuak badira eta ez badaude pizgarriak, enpresan ez du eragin handirik izango ezarritako prestakuntza horrek.

Praktiken arteko lotura garrantzitsua da. Alde batetik, mezu garbi bat helarazi behar da langileen aldetik espero duzun konpromisoa jakiteko. Esaterako, ez da harritzekoa enpresa batzuk aurkitzea non taldean lan egitea bultzatzen saiatzen diren eta ondoren, euren langileak errendimendu indibidualengatik ebaluatzen eta saritzen dituzte. Beste hitz batzuetan esanda, denbora berdinean kooperatzeko eta lehiatzeko esaten zaie langileei, eta hori bateraezina da. Lana taldean burutzen bada, sariak taldearenak izango dira. Modu horretan, praktika batzuk besteak indartzeko garrantzitsua da elkarren artean lotura bat egotea.( Bonache & Cabrera, 2002)

Beraz, aipatu ditugun praktikak koherenteak izan behar dute eta euren artean erlazionatuta egotea komenigarria izango da enpresarenzat. Logika bat ematen bada beraien artean enpresako kideentzat ere errazagoa izango da barneratzeko. Horrela, aukera berriak sortzeko probabilitatea askoz handiagoa izango delakoan nago.

## **2. ATALA: Kasuen Azterketa: Zubiola eta Domusa Esperientziak**

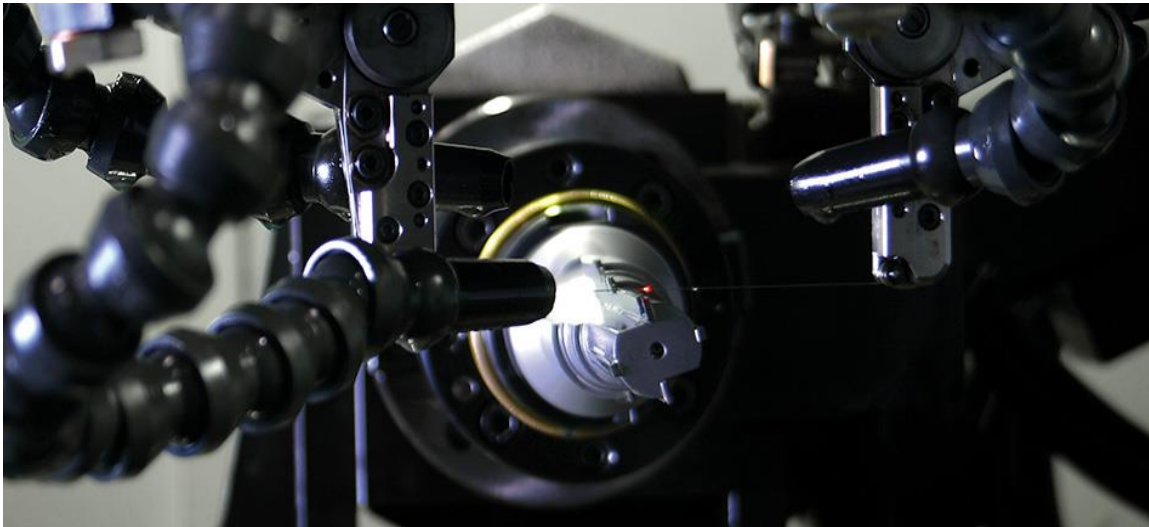
---

Atal honetan bi enpresa bisitatuko ditugu, teorian aztertutakoa errealitatean nola ematen den ikusiko dugu. Teorian ikusitako eredu berritzaileak diren edo ez konprobatuko dugu, praktika berritzaileak aplikatzen dituzten ere ikertuko dugu eta aplikatzen badituzte, horietatik zein ezarri dituzten ikusiko dugu. Ikaskuntza prozesua nola burutu duten jakitea interesgarria izango da eta etorkizunera begira zein asmo dituzten ere galdetuko diegu. Beraien esperientziak kontatuko dizkigute eta atal hau nire ustez oso aberasgarria da. Lehenengo Zubiola enpresa daukagu eta hemen bi elkarrizketa burutu nituen. 1. elkarrizketatua bulegoko ekipoetako koordinatzaile bat da, 2. elkarrizketatua, berriz, tailerreko langile bat da. Beraz, bi profil ezberdin daukagu ikuspuntu ezberdinak adierazteko. Domusa enpresan, elkarrizketa bakarra burutzeko aukera izan nuen, zehazki giza baliabideen eta finantza arloko zuzendariakin egoteko parada izan nuen.

### **3) Kapituluua: Zubiola Koop. E. Kasua**

Zubiola, Azkoitian kokatuta dagoen enpresa bat da. 1966an sortu zen kooperatiba bat da eta 2013. urtean enpresaren egoera txarraren ondorioz, Ner Group barruan sartu zen. Gaur egun, egurraren sektorerako, eraikuntzarako, automoziorako, aeronautikarako eta beste industrietarako PCD eta PCBN ebaketa erremintak bereziak ekoiztu, diseinatu eta garatzen dituzte. Txirbil-harroketazko mekanizazioarako erraminten hornikuntzan eta ekoizpenean espezialistak dira.

## (5) Irudia: Zubiolako produktuetako



Enpresak 50 urte egingo ditu hurrengo urtean, enpresaren hastapenetan makinak eta erremintak egiten zituzten egurrarentzako soilik. 80ko krisialdiaren ondorioz, makinerian egiten zen lana beste kooperatiba batera pasa zen eta enpresa hori desagertu egin da. Beraiek erremintekin bakarrik gelditu ziren. 2000.urtean ohartu ziren egurrarentzat erabiltzen zuten teknikarekin metalean sartzeko prestatuta zeudela eta automoziorako eta aeronautikarako erremintak garatzen hasi ziren. Beraz, %95 dena egurrarentzat egitetik, erdia egurrarentzako eta erdia metalarentzat egitera igaro dira. Aldaketa hori garrantzitsua izan da, izan ere, azken krisi honetan egurra ia desagertu egin baita (etxeak ez dira egiten, altzariak ez dira behar eta ondorioz egurrarentzat erremintak ez dira behar).

Zubiolak hurrengo baloreak barneratzen ditu:

- ✓ Laguntasuna: zure proiektuen sorkuntzan, garapenean eta martxan jartzean lagunduko du.
- ✓ Optimizazioa: zure erreminta kopurua murrizteko helburuarekin, mekanizazio prozesuak optimizatu ditu.
- ✓ Lehentasuna: PCD eta PCBN erremintetan, kalitatezko zerbitzua eta entrega epe onena.
- ✓ Ezberdintze faktorea: Lan talde elkartua, dinamikoa eta konprometitua, azken teknologietan prestatua eta bezeroen asebetetzeko ikuspuntua dute.

Gaur egun, enpresan 32 langile daude, beraz enpresa txikia dela esan dezakegu. Lehiakideei dagokionez, hemen inguruan aurki ditzakegunak oso handiak dira eta sektore horretan lehiatzeko abantaila lortzeko gakoetako bat eskaintzen dituzten zerbitzuak direla adierazi digu. Bestalde zenbait eremu jorrazteko, enpresa txikia denez, Ner Groupeko beste enpresekin elkarlanean aritzen dira.



Zubiola enpresako langileak 2010. urteaz geroztik %20 gutxiago ari dira kobratzen, gainera ordainsaririk gabe, hori horrela, helburua lehenago zituzten soldatetara iristea izango da.

Aspirazio sozialei dagokionez, Zubiolako langileek modu aktiboan parte hartzen dute. Ner barruan gizartearekiko konpromisoa duen talde bat dago eta Zubiola enpresa talde horren barruan dago. Talde horretan kolaboratzeko ideiak eman edota hainbat proiektutan parte hartu behar dute, adibidez: udalekuetan dauden Saharako haurrentzat arropa eta “nocilla” bilketa egin dute enpresan, izan ere, gero eta guraso gehiago daude lanean eta haur gutxiago hartzen dituzte eta horregatik, aurten udaleku batera bidali dituzte eta haur horiek ez dituzte gurasoak arropak, sendagaiak, etab. emateko horrenbestez, Ner Groupekoak ekintza horretan parte hartu dute; aurreko urtean Azkoitiko erreka garbitu zuten eta udala zur eta lur geratu zen ekintza horrekin; Gipuzkoako elikagaien bankurako produktuak bildu dituzte eta Lur Denok<sup>6</sup> nekazaritza ekologikoko proiektuan lan egiten dute. Gizarteari buruzko konpromiso soziala hartzen dute, Ner Groupen baitaude eta ardatza hori baita.

*“Mundu honek beste era batera funtzionatu behar du, horretarako txip aldaketa beharrezkoa da, enpresak gizartean kokatuta dauden heinean gizartearekiko konpromisoa erakutsi beharra daukate. Gure garaian monjek mailuka bada ere zertxobait erakutsi ziguten, baina gaur egungo belaunaldiek ez dute ideiarik. Badirudi, gaur egun, boluntarioki lana egitea inozotzat hartuta dagoela eta horrek asko mintzen nau.” (1.Elkarrizketatua)*

Zubiola enpresan kultura bat sortu dela diote, eurek ez dutela ezarri kulturarik baizik eta langile bakoitzak pixkanaka barneratu duela kultura.

Enpresa hau esan dugu Ner Group-en barruan dagoela, beraz Harreman Estilo Berria dute. Enpresa 7 ekipotan banaturik dago, horietatik 4 tailerrean eta beste 3 ekipoak bulegoetan. Ekipo bakoitzean koordinatzaile bat dago eta hori, nahien arabera, txandaka aldatzeko aukera egongo da. Ekipoak behar duten beste elkartuko dira, batzuk egunero, besteak astero eta beste batzuk, berriz, hilero. Ondoren, ekipoetako koordinatzaileak hilean behin elkartzen dira “gidaritza” deitzen zaiona.

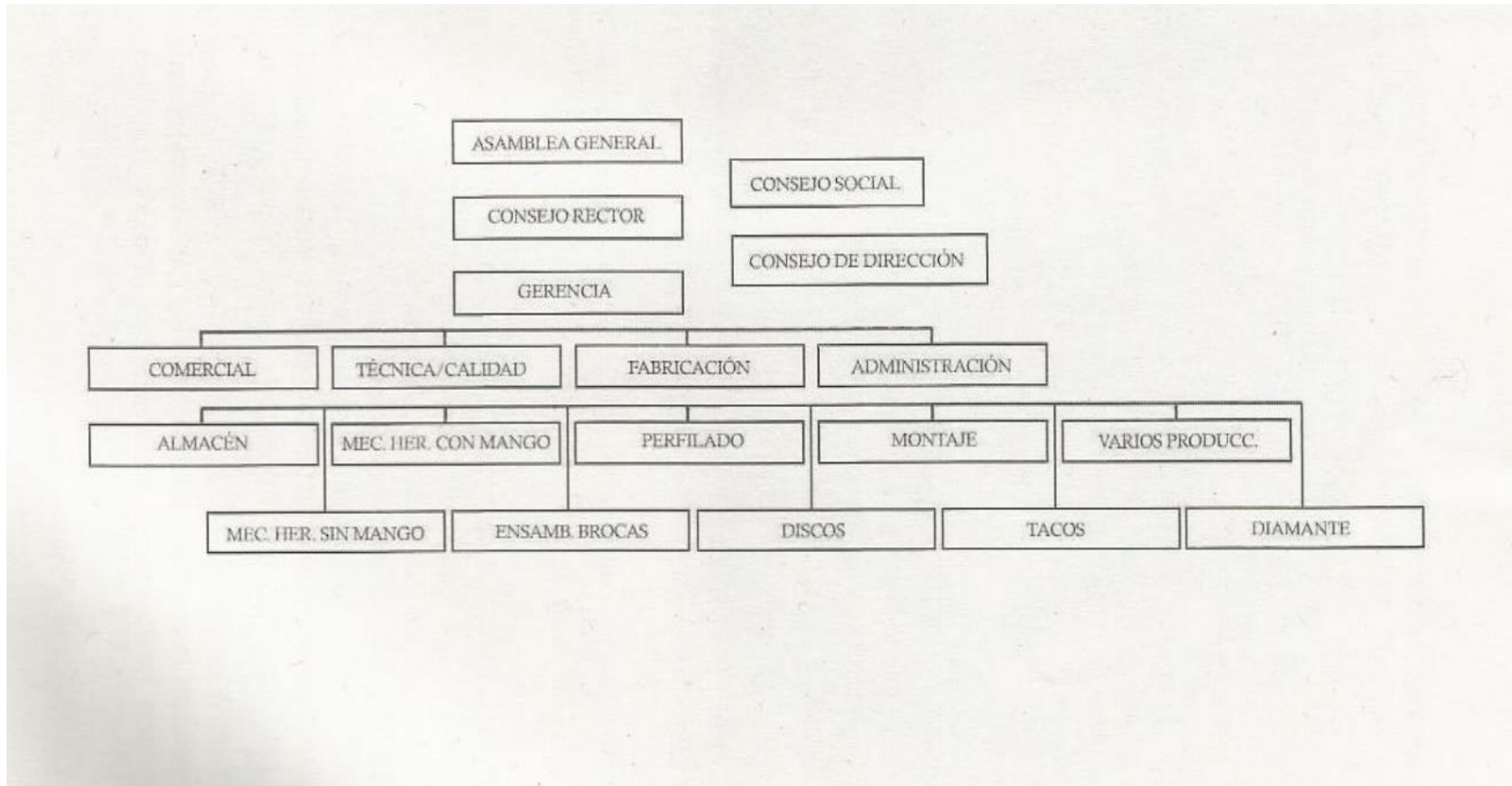
*“Lehen zuzendaritza kontseilua deiturikoan gerentea, salmenta zuzendaria, finantza zuzendaria eta oro har goiko jendea biltzen ziren, eta gaur egun, aldiz, gidaritza deiturikoan tailerreko 4 lagun, bulegoetako beste 3 eta momentu honetan laguntzaile gisa dagoen koordinatzaile bat elkartzen dira, eta bertan ekipo guztietako gaien*

---

<sup>6</sup> Euskal Herriko baratzeetan elikagai ekologikoak ekoitzi eta banatzera bideratutako jarduera da.

*inguruko zalantzei, arazoei, eztabaidei buruz hitz egiten da. Aldaketa honetan ikuspuntu ezberdinak jasotzen dira, beraz lehen ohartzen ez ginen zenbait gauzez, jabetzen gara.” (1. Elkarrizketatua)*

(6) Irudia: Zubiola organigrama tradizionala



Iturria: Zubiola enpresako arduradunek eskainitako informazioa

(7) Irudia: Zubiolako organigrama berria



Iturria: Zubiola enpresako arduradunek eskainitako informazioa

Bi irudi hauetan ikusi dezakegu egituraren aldaketa nabarmena dela, lehenbiziko organigrama erabat tradizionala da, bertan gorengo mailan asanblea orokorra, zuzendaritza kontseilua eta gerentea agertzen zaizkigu eta ondoren, hainbat azpitalde daudela ikusten dugu. Azpitalde horien barruan ere beste zenbait arlo agertzen dira. Ondorioz, lehenbizikoa guztiz hierarkikoa zela esan genezake. Lehenengo elkarrizketatuak adierazi digunez, lehen erabakiak gorengo mailako jendeak hartzen zituen. Oraingo organigraman jartzen badugu arreta, aldiz, oso ezberdina dela ohartuko gara. Hemen ez da agertzen kontseilu errektoretza edo gerentea bezalako hitzik, organigrama honetan sei talde agertzen dira eta taldeari loturik bezeroa ageri da, bezeroa organigraman agertzeak esangura handia duela esango nuke. Erdian, berriz, lau talde txiki azaltzen dira.

Erabakiak batzarrean hartzen dira, bertan nahi dutena erabaki dezaketelarik lege batzuen barnean. Gero horrek, kontseilu errektorea aukeratzen du eta honek erabaki batzuk hartzeko ahalmena du, hau eratzen da batzarrak maiz ez egiteagatik. Baina, gaur egun kontseilu errektoretzak ez dauka mugimendu handiegirik, izan ere, erabakiak beste leku batzuetan, ekipoetan esaterako. Eta ekipo bakoitzeko koordinatzaileak, lehen aipatu bezala, “gidaritza” deiturikoan elkartzen dira eta bertan hainbat erabaki onartzen dituzte. Ondoren, batzarra egiten zen hileroko. Baina, Zubiola enpresa txikia denez, “gidaritzatik” ateratzen dira eta euren ekipoetakoei hitz egindakoa azaltzen diete, eta lehen batzarra egiten zuten gauza berdina azaltzeko eta horregatik, inor ez zen joaten. Ondorioz, hileroko batzarra kendu egin zuten eta orain hiru hilean behin egiten dute, beharrezkoa baita noizean behin zerbait sakonagoa egitea.

Beraz, ekimen hau egitura horizontalago bat lortzean oinarritzen da. Ekimen honen helburua erabakiak denen artean hartzea izango da eta ez soilik “goiko jendeak”. Horrela, emaitzak hobetoagoak lortuko dituzte, unean eta lekuan dagoen pertsonak momentuan egokiena den erabakia hartzeko ahalmena izango baitu. Bestalde, status-ak eta botereak eragiten dituen gatazkak konponduko dira.

Bestalde, gaur egun pertsonak euren ekipoen barruan dauden lanpostuetako zereginak ikasi behar dituzte, horrela, norbait ez dagoenean hori betetzeko. Horrez gain, langileak laguntzarik ez dute behar, hau da, “autosufizienteak” izan behar dute. Pertsonak ardurak batzuk izango dituzte eta ardura horiek eurenak izango dira.

*“3 urte daramatzagu honetan eta oraindik batzuk diote norbait falta dela zer egin behar den esateko, hori gertatzen da ez dugulako erantzule izatea nahi, kasu hauetan errazena hark esan dit hura egiteko esatea baita. Hori onartzea, hau da, zure ardura zeurea soilik dela, oso zaila egiten da.” (1.elkarrizketatua)*

Ondorioz, helburua ekipokoak euren buruan jabe izatea da eta besteekin harremanetan egotea izango da, pertsona denak ezberdinak gara eta batzuk prestutasun handiagoa izango dute eta besteei, aldiz, gehiago kostatuko zaie. Hori dena bide egoki baten ematen saiatu behar dute eta pixkanaka lortzen ari direla uste dute.

Ner Groupen sartu ostean, enpresa maila bertikaletik horizontalago batera bihurtu zen, horren eragin nabarmena soldatetan ikusi zuten, ez ziren guztiz berdinu baina ahal zen neurrian bai. Lanpostuaren eta arduraren indizearen arabera ezarrita daude.

*“Lehen tentsioa goiko eta behekoen artean izaten bazen, gaur egun, aldiz, berdintasunean, batek lan gehiago egiten duela, besteak gutxiago, beste batzuk, berriz, ez dutela laguntzen, etab.”*

### **(2.Elkarrizketatua)**

Ekimen honekin langileen artean berdintasuna lortzea da helburu, lehentxeago aipatu dugu horizontalago bihurtuta hainbat gaztaka konponduko direla, baina badirudi gatazka berriak ere sortuko direla.

Komunikazioa lantzeak garrantzi handia dauka eta Zubiolan horri pisu handia ematen diote. Tailerrean bertan denak solairu berdinean daude, bai tailerreko langileak eta baita bulegoetakoak ere, bestalde, kortxo bat erakutsi zidaten langileen ekarpenekin eta enpresako berriekin osaturik.

*“Komunikazioa da gauzarik garrantzitsuenetarikoa, aldemenekoarekin zein beste ekipoetakoekin, azken finean, zerbait gaizki egiten ari bada modu egoki batean adieraztea oso garrantzitsua da, pertsona batzuei gehiago kostatzen zaie, beste batzuek ez dute sekula ikasiko, zenbaitek berehala barneratzen dute”.*

### **(1.elkarrizketatua)**

Zubiola enpresako komunikazio sarea ondo antolatuta dago, edozein arazoren aurrean komunikazioak izugarrizko garrantzia du eta horrekin pentsatuta komunikazioari garrantzi handia ematen diote enpresa honetako kideek. Lehengo garaitik ona asko hobetu dute eta horrek emaitzetan eragina dauka. Gaur egun, edozein txikikeria kideen artean elkar banatzen dute.

Beste ekimen aipagarri bat, ordutegi askatasuna izango litzateke, ez daukate fitxatu beharrik. Ordutegia euren bizitzaren arabera moldatzeko aukera daukate. Esaterako, gizonezko batzuk goizeko 6retan lanera joaten dira eta ondoren etxera itzultzen dira euren umea eskolara eramateko, izan ere, ama lanean baitago eta inork ezin baitu eraman. Horrela, modu batean emakumeari laguntzen diote, gaurko gizartean, nahiz eta oraindik asko dagoen egiteko, emakumeak ez dira jada

*etxekoandreak* eta kasu honetan, ordutegi askatasunarekin gizarreak ezarri dituen mugetako bat haustea lortu da. Zubiola enpresako kideek astean egin behar duten zeregina badakite eta hori nahi duten erara egiteko aukera dute baina ezarritako epe horretarako bukatuta egon behar du, hori horrela, batzuetan ordu gehiago eta besteetan gutxiago egiteko aukera dute. Ekimen honen helburua, langilea aske eta kontrolatu gabe sentitzea izango da. Zubiola enpresan momentuz ordutegi askatasunaren ondorioz ez da arazorik gertatu, eta gizaritari, aldiz, bultzada txiki bat emateko aukera sortu dela ikusi dugu.

Eredu berri honekin barruko funtzionamendua hobetua da, kalitate kontuetan asko hobetu dutela diote eta teknologian aurrera pausu handiak eman dituzte. Teknologiarene aurrerapenean Ner Groupen laguntza aipatzen dute, izan ere, Zubiolarekin elkarlanean aritzen diren enpresa handietan hainbat gauza ikusi dituzte bestela ez zituztenak ikusiko.

Enpresako kideen harremanei dagokionez, ikuspuntu ezberdinak dituzte.

*“Harremanak asko hobetu dira enpresa kideen artean, orain harreman estuago bat dagoela esango nuke eta horrela, enpresan giro egoki bat sortu dela uste dut”.* **(1.Elkarrizketatua)**

*“Berdintasunak langileen artean, tentsioak sortzea ekarri du, maiz gatazka txikiak gertatzen dira”.* **(2.Elkarrizketatua)**

Kasu honetan, argi ikusten da bi pertsona horiek ez dutela iritzi berdina, biek lanpostu ezberdina dute eta era ezberdinetara bizi dute enpresa. Beraz, hemen kontraesan bat agertzen zaigu. Bestalde, biak ados daude ekipoetan lana egiteak talde izaera bat sortu duela esatean, eta oraindik bide horretan hobetu beharreko zenbait aspektu daudela diote.

Zubiolako langileek ekimen ezberdin horien bidez, gaitasun maila handitu dute eta era berean, gaitasun ezberdinak indartu dituzte. Langileek euren ekipoetako zeregin guztiak ikasten dituzte, eta euren ekipoetan lan gutxi badago beste ekipoetakoa ikasten saiatuko dira edota beste zenbait gauzetan lagunduko dute. Esaterako, enpresan ez dutenez garbitzailerik komunak garbitzen lagundu dezakete momentuan ez badute lanik.

*“Denean aldatu gara, pertsona bezala hazi egin gara, ardurak hartu ditugu eta jakintza handitu dugu, polibalentzia ari gara pixkanaka lortzen, azken hau kostatu egiten da, denbora hartu behar da, inplikazioa, eta beraz, batzuei gehiago beste gutxiago kostatzen zaie. Orokorrean, aldaketa hauen ondorioz, egiten duguna hobeto egitera bultzatzen gaitu, eboluzionatzera, autokritikoago, arduratsuago izatera.”* **(2. Elkarrizketatua)**

Lehen esan bezala, eredu berritzaile hau ezartzeko ideia enpresaren egoera kaxkarren ondorioa izan zen eta beraz, hasiera batean, ez zegoenez beste aukerarik, denak prest zeuden bide honetan aurrera egiteko. Hala ere, hasiera ez zen erreza izan. Aldaketa handiena mentalitate aldaketa bat izan zen, eta hasieran denak galdurik sentitu ziren, hilabeteak behar izan zituzten martxa hartzeko.

*“Aldaketa hau niretzat oso ona izan da, pertsonalki asko lagundu dit, aldaketarako prest eta irekita egon behar duzu eta nik uste dut nire eguneroko bizitzan ere eragin nabarmena izan duela. Lehen nuen pentsatzeko era ezberdina zen, kezkatuta bizi nintzen eta Ner Groupen sartu ondoren, gauzak bere lekuan jartzen erakutsi digute. Diruaren kontuan ere liberazio handi bat lortu dugu, izan ere, lehen langileengana hurbiltzean soldata banatzera, ea hurrengo hilean egongo den galdetzen zidaten eta hori oso gogorra da. Orain, aldiz, ez dute galdetzen badakite babes bat badagoela eta.”*

### **(1.Elkarrizketatua)**

*“Prozesu hau niretzat positiboa izan da, hala ere, eredu honek bere akatsak badituela ikusi dugu. Funtzionatzeko momentuan, zerbait gaizki eginez gero edota ez badu lanik egiten, ez bada saiatzen zeinek esango dio, nor egingo da kargu? Aldemeneko langileak, maila berdinean dagoen batek esango dio? Eta hark esaten badio, haserretu egin daitezke, ez dute hitz egingo, eta huskeria horregatik enpresa dinamika txarrean sartu daiteke, beraz nire ustez hor hutsune bat dago. Gauza bat da ahalik eta horizontalena jartzea eta bestea da, koordinatzaileak ez egotea. Berez, koordinatzaile bat daukagu, Ner-ekoek hasieran presentzia gehiago daukate baina denborarekin martxan doan heinean, gutxiago agertzen dira, momentu honetan astean behin, beraz, bitarte horretan nire ustez, koordinatzaile batek egon beharra dauka, izan ere, momentu honetan gauza asko azkarrago eta hobeto egin ditzakegunak ezin ditugu egin. Koordinatzaileak ez du izan behar autoritarioa, mahai gainean dauden erronkak planteatu eta koordinatuko dituen bat, eta lantaldea eramango duena, hau da, langile bat huts egiten ari bada, koordinatzailea arduratuko da hori esateaz. Bestalde, dena borondatezkoa bezala da, borondatezkoa ondo dago, baina txokeak eta gabeziak daudenean, borondatea non gelditzen da? Batek 12 ordu sartu behar ditu eta besteak 6? Eta hori noraino? Horrela urteak irauten ditugu eta horrek, azkenean erreketak bat sortzen du pertsonengan, eta egiten duenari gehiago eskatzen zaio eta besteari gutxiago. Beraz, horri formaren bat eman behar zaio, denok*



*berdinago izaten saiatu behar dugu, hau da, justuago. Nire ustez, hor dago sistema honetan hutsunea.” (2.elkarrizketatua)*

Argi dago bi pertsona hauen ibilbidea ezberdina izan dela, egia da bi pertsona hauek adin, sexu, lanpostu, egoera, etab. ezberdina dutela, eta arrazoi horien eraginagatik prozesu hau modu ezberdinetan bizi izan dute. Horrenbestez, ikuspuntu ezberdina daukate. Lehenbiziko elkarrizketatua oso gustura agertu da Ner-ren sartu izanarekin, bere ustetan Ner-ren sartzeak bizitza aldaketa hobeto bat ekarri dio. Ekimen guztiak egokiak iruditzen zaizkio, nahiz eta hasiera batean zalantzak sortu. Bigarren elkarrizketatuak, ikusi dugu hainbat hutsune sentitzen dituela eredu berri honetan. Esaterako, etengabeko koordinatzaile baten beharra.

Lortutako emaitzak orokorrean positiboak izan dira. Norabide honetan mugarik handiena prozesuaren hasieran dagoela esango nuke, mentalitate aldaketan hain zuzen ere. Baina, egoera horretan Ner-reko partaideak enpresakoekin aritzen dira eta asko laguntzen diete. Ibilbidea aurrera egin ahala, partaide horiek gero eta gutxiago agertzen dira eta momentu batzuetan enpresa galdurik sentitzen da, hor esango nuke beste muga bat dagoela. Beraz, partaide horiek garrantzia dute eta sustraiak ongi erroturik utzi beharko dituzte, enpresak aurrera egiteko. Eredu hau posible izateko, kide guztiek onartu beharko dute eta beraien aldetik dena jarri beharko dute. Zubiolaren kasuan, beste irtenbiderik ez zuten eta Ner Groupen sartzea zen aukera bakarrenetako bat, beraz hasieratik zeuden prest. Ner Groupen sartzeko hiru enpresa ikusi zituzten eta beraien aldaketa adierazi zuten, zergatik egin zuten eta zer suposatu zioten esanez, Zubiolakoak eredu honen berri gehiago jakiteko. Eredu hau jartzeko lehenbizi ikusi, ondoren aztertu eta hausnartu, eta gero bozketa baten bidez erabaki zen.

Oro har, etorkizuna oso ongi ikusten dute eta giza baliabideen esparruan etorkizuneko erronkei eta asmoei buruz galdetuta, ez didate azalpen handirik eman, dauden hutsuneak hobetzeko eta sakontzeko asmoa dutela esan didate. Ner Groupen barruan hainbat proiektu dituzte eta horietan parte hartzen jarraituko dute.

#### 4) Kapituluua: Domusa Koop. E. Kasua

Domusa<sup>7</sup>, Errezil-era (Gipuzkoa) bidean kokatuta dagoen enpresa bat da, tamainaz eta EAE-ko enpresen batz besteko tamainari erreparatuta ertaina dela esan daiteke zehazki 180 langile dituelarik. Enpresa hau, ur beroa lortzeko eguzki-sistemaren ekoizpenaz eta salmentaz arduratzen da, horrez gain, gasa, gasolio eta biomasa erabiliaz, burdinurtu eta altzairu galdarak egiten dituzte eta baita galdara elektrikoak, termo elektrikoak eta gasolio erregailuak ere. Enpresaren forma juridikoa kooperatiba da eta MONDRAGON korporazioaren barnean kokatua dago.

##### (8) Irudia: Domusaren logotipoa



##### (9) Irudia: Domusaren produktua



---

<sup>7</sup> <http://www.domusa.es/>

Etxeetarako berogailuen sektorearen barnean koka dezakegu enpresa hau, beaien lehiakideei buruz galdetzean, hemen inguruan aurkitu ditzakegunak enpresa oso handiak direla adierazi digu, hori dela eta lehiatzeko abantaila lortzeko beraiek berogailuen sektorearen barnean segmentu zehatz batean zentratzen dira, gasolio eta biomasa erregaiak erabiliz egiten dituzte galdarak, eta galdara horiek lurrian egoten direnak izaten dira, hauek bi solairu dituzten etxeetan ikus ditzakegu. Beraien lehiakide gehienak, aldiz, hormetan zintzilikatzen direnak ekoizten dituzte. Beraien merkaturik garrantzitsuena hemengoa izan bada ere, gaur egun kanpoko merkatuetara ari da zabaltzen.

Hiru urte ikerketan aritu ondoren, biomasaren errekuntzarako teknologia berri bat garatu dute, horrela errendimendu altuko galdara sorta lortuz. Berrikuntzarako filosofiarekin aurrera jarraituz, biomasaren inguruko teknologia berrienera hurbiltzea dute asmoa, prezio egoki batean, energia berriztagarrien alde egiten dutenentzat, mundu jasangarri batentzat. Lehen aipatu bezala, MONDRAGON korporazioaren parte da Domusa enpresa 1998. urteaz geroztik, beste 257 enpresa kooperatiba gisa. MONDRAGON korporazioak 41 herrialdeetan ditu filialak eta 150 herrialdeetan saltzen du. 5 kontinenteetan dauka presentzia komertziala eta produktiboa korporazio honek. Domusak, pertsonen parte hartzean eta bezeroetan oinarritzen den kudeaketa eredu bat dauka eta honi esker, 2010. urtean zilarrezko Q saria lortu zuen.

Egiturari dagokionez, kooperatiba bat da eta ohiko egitura duela esan daiteke, hau da, departamendu ezberdinez osatuta dago; produkzio saila, I+G saila, erosketa saila, salmenta saila, esportazio saila, salmenta ondorengo zerbitzuez arduratzen den saila, finantza eta giza baliabideen saila. Baina, beraien helburuak finkatzerako garaian edo urtean zehar egin behar diren proiektuen inguruan, orduan ez dute departamenduen arabera funtzionatzen, prozesuen arabera baizik.

*“Esaterako eskaera eta entrega uneko erabakietan, departamendu edo sail ezberdinetako pertsonen hartzen dugu parte, eta adibidez, bertan erabakitzen dute zer hobetu litekeen sail bakoitzean bezeroei begira.”*

Beraz, honekin ikusten da, nahiz eta departamenduetan osatuta egon enpresa, departamendu ezberdinez osatutako pertsonekin erabakitzen direla hainbat gauza. Eta horrela, enpresako sail ezberdinak komunikatuta egongo direla pentsatzen dut.

Enpresa hau, aipatu bezala etxeetako berogailuen sektorean aritzen da, ondorioz eraikuntzaren sektorearen beheakadaren eragina izan dute, baina hala eta guztiz ere, nahiko ondo eraman dutela dio. 2008an krisia nabaritu bazuten ere, 2010. urtean salmentetan errekorra egin zuten. Bestalde, kooperatiba izanik, Lagun Aroren barruan aurkitzen dira, ondorioz, langileek euren pentsioen zati bat bertan uzten dute, eta Lagun Aroren konpromisoetako bat da, langabezia dagoen kasuan, langileak beste

kooperatibetan birkokatzea, hori Lagun Aro barruan aurkitzen den elkartasun balore bat da. Domusaren kasuan, ez da eman birkokatze gertaerarik. Irabaziei dagokionez, enpresako kide guztien artean banatzen da. Zentzu honetan, normala baino haratago joan direla dio.

*“Bazkide ez direnek ere irabazien parte bat hartzen dute, legeak %25 esaten du, baina asanblean oraindik eta solidarioagoak izatea nahi genuela adierazi genuen, beraz %50 erabaki genuen, azkenean helburua gurekin dagoen langile batek bazkideek bezala parte hartzea nahi genuke, baina krisialdi garaietan badakigu hori ez dela erraza, eta zenbait bazkide horregatik ez daude ados.”*

Beraz, kontraesanak agertzen dira kasu honetan, badirudi, bazkide izateak batzuei boterea, diru gehiago kobratzeko eskubidea eta parte hartzeko eskubide gehiago dutela sentiarazten dietela. Ondorioz, horrek pertsonen harremanetan eragina izango du, bat bestearen menpe geratzeko arriskua dagoelarik. Teorian emandakoa baieztatzen da, hau da, bazkideek hasieran ekarpen bat egin dute, eta hor hasten da bazkide eta bazkide ez direnen arteko menpekotasuna, kasu honetan, enpresako gehiengoak bazkide ez direnei elkartasuna adierazi die eta legalki irabazietan parte hartzeko aukera dute baina Domusakoek, lehen esan bezala, handitu egin dute hori. Beraz, nire iritziz, aurrerapauso bat eman da eta bide horretan jarraitu behar dute.

Domusak, hainbat konpromiso sozial hartzen ditu, legalki portzentaje bat izaten dute, baina beraiek erabakitzen dute. Gizarteari etekina itzultzeko filosofiarekin, urtean zehar hainbat ekintzatan parte hartzen dute. Eskualdean sortzen diren enpresa foroetan parte hartzen dute, eskualdeko enpresa txikiei hainbat gauza erakusten saiatzen dira, lanbide hezitako eskola batzuekin konpromiso bat hartzen dute ikasleek Domusan praktikak egin ditzaten, jendeak eskatuz gero ate irekiak prestatzen dituzte eta horrela enpresa ikusteko aukera dago, eta bururatzen zaien beste edozein ekintza interesgarri egiteko prest agertu dira.

Domusa enpresan, giza baliabideen eta finantza saila elkaturik daude eta bertan zuzendaria eta administratzailea daude, beraiek zuzendaritza kontseilua gisakoa den pertsonen prozesua daukate eta bertan hartzen dituzte pertsoneri buruzko erabakiak, beraien ustez, arduradun bakoitzak euren kudeaketetan giza baliabideen inguruko ardura izango dute, beraz ez dago departamendu soil bat giza baliabideak kudeatzeko, baizik eta arduradun bakoitzak bere parte aurrera eraman beharko du. Langile bat enpresan sartzen denean harrera plan bat egiten da, euren lehiak definituta dituzte eta horiek azalduko zaizkio, langileek sail bakoitzean zein gaitasun tekniko eduki behar dituen adieraziko zaio, baita pertsonen landu behar dituzten baloreak ere, esaterako talde lana.

*“Horrez gain, urtean behin sail bakoitzeko arduradunak euren saileko pertsonekin elkarrizketa bat izango dute banaka, eta elkarrizketa horiek beharrak identifikatzeko eta langileen lana goraiatzeko aprobeztatzen dira, elkarrizketa hauen bidez ohartu baikara zer egin duten ondo adieraztea benetan garrantzitsua dela”.*

Egia esan, langileak sentitzea aintzat hartua dela eta benetan enpresan garrantzitsua dela sinesteak, motibazio plus bat izango da langilearentzat eta aurrera begira gogoz jarraitzeko ezinbestekoa izango da. Enpresa honetan, ekimenik interesgarrienetako iruditu zait ez bairik gabe, izan ere, 180 langile dituen erakunde batetan elkarrizketak egiteko denbora hartzea aurrerapauso nabarmena da, bertan langileei entzutea eta beraien sentimenduak jakitea lortuko dute eta horrela, aurrera begira hobetzeko dituzten arloak lantzen saiatuko dira eta horrek, ziur aski, enpresaren errendimenduan, emaitzetan eta pertsonen ongizatean eragina izango du.

Bestalde, lidergo eredu bat ezarrita dute arduradun guztien artean, eta hainbat aspektu lantzen saiatu beharko dute, esaterako, euren menpe dagoen sailean talde lana errazten eta bultzatzen saiatu beharko dute. Ondoren, langileei inkesta bat ematen zaie beraien arduraduna baloratzeko. Askotan behetik gorako inkesten informazioa pasatzean, urduritasunak agertzen dira eta arduradun batzuk hori ez dute ongi eramaten, baina inkesta hori burutzeak emaitza interesgarriak ematen dituela adierazi digu. Bestalde, enpresaren funtzionamendua ona den galdetuz gero, arazo batzuk agertzen direla aipatu digu. Izan ere, arduradunaren perfila funtsezkoa baita.

*“Askotan zaila izaten da arduradunaren perfil egoki bat aurkitzea, batzuetan tailerreko jendea jartzen da arduradun gisa eta jende horrek askotan eragozpen pertsonalak izaten ditu, izan ere, gaitasun jakin batzuk eduki behar dira, esaterako jende aurrean hitz egiteko ausardia edota elkarrizketak egiteko trebetasuna, eta hori ez da erraza.”*

Egitura honen ondorioz, gatazka gutxiago sortzen direla uste du elkarrizketatuak. Hala ere, hori bere iritzia da, eta baliteke enpresa honetako produkzioko edo beste langileren bati galdetuz gero iritzi ezberdina izatea, hori dela eta beraien ingurune egoki bat sortzen saiatzen dira ahalik eta gatazka eta tentsio une gutxien sortzeko.

*“Enpresan urte asko daramatenak, bat arduraduna izaten eta besteak langileak, eta aldaketaren bat gertatzen bada, gatazkak sortzeko arriskua maiz agertzen da, horrelakoetan giza baliabideen zuzendaria, kasu honetan ni neu, bitarteko gisa sartzen naiz.”*

Kasu hauetan, denborarekin pertsonak gelditu edota moteldu bezala egiten dira edo nolabait esateko egoera horretara ohitu, eta aldaketaren bat egiten bada gaizki hartzeko joera handia egoten da, beraz, nire ustez, enpresak, horrelako egoerak

identifikatu behar ditu eta ekintza ezberdinetan edota lanpostu ezberdinak ikastera bultzatu behar dituzte langileak, ondoren aldaketara errazago moldatzeko eta era berean, jarrera baikorrago bat lortzeko. Horrekin, gatazkak gutxitzen joango direlakoan nago. Elkarrizketatuak adierazi digu saiatzen direla polibalentzia lortzen, hau da, langileek beste lanpostuetako egiten dituzten zereginak ikasten eta barneratzen. Bestalde, gertutasuna transmititzen saiatzen dira enpresako kideei eta badakite atek irekita dituztela giza baliabideen sailean.

Parte hartzeari garrantzia ematen diote eta nolabait hori indartzea dute helburu, horregatik, proposamen hoberenari saria ematea erabaki dute aurten. Eta ondoren, parte hartu duten guztien artean zozketa bat egingo da eta bi proposamen hautatuko dituzte. Parte hartzeko aukera urte osoan zehar izango dute eta euren sailean ordenagailua izango dute, eta bertan, erregistratuko dute proposamena. Ondoren, prozesu bat abiatzen da, iradokizuna egin duen pertsonaren arduradunak esango du aurrera eramateko zein departamendurekin bildu beharko den eta hori aurrera eramateko beste lantalde bat sortuko da. Horrez gain, beste sari batzuk ere ematen dituzte, esaterako 25 urte edo gehiago enpresan daramatzen langile bati asteburu pasa bat oparitu diote, horrela bere ekarpena onesteko.

Etorkizunera begira, proaktiboak izaten jarraitzeko asmoa dute. FQM da beraien kudeaketa eredu, FQM eredu Europarra da eta honek bezeroekiko, hornitzaileekiko, gizartearekiko,... helburuak ezartzera behartzen du enpresa. Beraz, hurrengo urterako helburuak finkatzerako orduan ez dute soilik pentsatzen salmentetan, beste sailei dagozkien helburuak ere finkatzen dituzte. Etorkizunean hori lantzen joango direla aipatu digu eta gizartearekiko konpromisoa sendotzeko asmoa erakutsi digu.

Beste enpresetatik asko ikasten dute, Euskalit<sup>8</sup> erabiltzen dute Domusakoek. Bilbon dagoen kalitateko zentro bat da eta bertan, enpresa bakoitzak zertan den ona erakusten du. Horrela, beste esperientzia asko ezagutzeko aukera izaten da. Domusa enpresak jarrera irekia du, hau da, beraiek zerbait berria ateratzen denean, atek jotzen dituzte eta era berean berauei ere atek jotzen dizkiete, baina zirkulu horretan eroso sentitzen direla adierazi digu, azken finean aberasgarria baita enpresarentzako.

---

<sup>8</sup> Euskal erakundeetan Kudeaketa Aurreratuen elementuen erabilera sustapenerako Fundazioa. Informazio gehiago: <http://www.euskalit.net>

## ONDORIOAK

---

Ikerketa honetako ondorioetako bat da, oraindik ere berritzaile gutxi daudela gure inguruan eta horren zergatiari buruz egon naiz pentsatzen. Giza baliabideen kudeaketa berritzaileak pertsonetan zentratutako ereduak direla ondoriozta genezake lan hau burutu ondoren eta gehientsuenok egongo ginateke ados pertsonak direla enpresa batean garrantzitsuenak esatean. Gaur egun ordea, ekonomia edo sistema honetako helburua diru gehiago irabaztean datza. Hau kapitalismoaren eraginez sortu den gauza bat dela esango nuke. Beraz, enpresa gehienek dirua irabazteko helburua izaten dute, pertsonak alde batera utziaz. Hori horrela den neurrian, zaila izango da giza baliabideetan berritzaileak diren enpresak aurkitzea, izan ere, boterean dauden horiek eroso sentitzen dira dauden egoeran eta ez dute nahi aldaketarik, *Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean* (Garcia, 2010) liburuan errealitatean gertatzen dena ongi ikusten da. Baina aurrera begira jarrera horrek osasuna, errentagarritasuna eta bideragarritasuna arrisku egoeran kokatuko dituelakoan nago. Beraz, beharrezkoa da txipa aldatzea, dirua helburu izatetik pertsonen bizimodua izatera igaro beharko genuke, hau da, enpresen erdigunean pertsonak kokatu behar dira. Pertsonen balore nagusienetako bat beste pertsoneri laguntzea izan beharko lukela iruditzen zait mundu honetan, eta beraz, enpresa munduan aplikatu dezagun hori.

Enpresetan egindako elkarrizketen ondorioz lortu ditugun emaitzak aztertuta, giza baliabideen kudeaketa berritzaileen teorian ikusi ditugun praktika berritzaileak errealitatean martxan jartzen direla ikusi dugu. Bi enpresa guztiz ezberdinak dira eta biek dituzte ekimen berritzaileak. Egiturei dagokionez, Zubiolak horizontala duela esan genezake eta Domusak, berriz, nahiko hierarkikoa, baina funtzionatzerako orduan prozesuetan biltzen dira maila ezberdinetako langileekin elkartzuz. Biek parte hartzeari garrantzia ematen diote, horretarako hainbat ekimen jarri dituzte martxan. Erabakiei dagokionez, lehenbiziko enpresan erabakiak ekipoetan hartzen dira, beraz, denek artean hartzen direla esan dezakegu, bigarrenean, aldiz, zuzendariak hartzen dituzte erabakiak, hori horrela, atal hau Domusan landu beharrezkoa dela esango nuke, erabakiak hartzeko gaitasuna denek izatearen garrantzia funtsezkoa da eredu berritzaileetan. Badakit, hau lortzeko prozesu luze bat eman beharko dela, erabakiak hartzeak azkenean ardurak eta erantzukizunak onartzea dakar, baina denek ongizaterako baliagarria dela deritzot. Komunikazioan jartzen badugu arreta, bi enpresek lantzen dutela aipatu beharra dago, egia esan, Zubiolako enpresan harridura gelditu nintzen zeukaten komunikazio sarearekin eta elkarrizketatuekin hitz egitean hori nabaritu nuen. Domusan, aurrera pausoak ematen ari dira komunikazioaren inguruan eta hori hobetzeko pentsatzen ari zirela ere aipatu zidan elkarrizketatuak, enpresa hau handia da eta beraz zailagoa da komunikazio sare egoki bat ezartzea. Inguruneari begiratu, batean dena solairu batean aurki dezakegu eta bestean, aldiz, tailerra behean eta bulego dotoreak goian, horrek teoriarik aipatu bezala bere eragina

badauka eta errealtatean horrela dela ikusi dugu. Biak konparatzerakoan, liderraren kasua aipatu beharrekoa da. Zubiolan ez dago liderrik eta nolabait hor zegoela hutsunea adierazi zuen bigarren elkarrizketatuak, beraz arlo horri irtenbideren bat bilatzen saiatu beharko dute. Domusan, lidergo plan bat ezarrita dute eta horrekin, liderrek hainbat aspektu landu eta erakusten saiatu beharko dute, hori teorian ikusitako ekimen berritzaile bat dela adierazi nahi nuke. Bestalde, bi enpresa hauek dituzten baloreak aipatu nahi nituzke, izan ere, biek gizartearekiko konpromisoa erakusten baitute. Biak saiatzen dira ongizatea lortzen eta enpresa gizartean kokatuta badago, gizarteari bultzada ematea beharrezkoa dela sinesten dute. Ondorioz, bi enpresa hauek eredu berritzaileak dituztela esango nuke. Baina, modu edo maila ezberdinetan kokatuta daude, Zubiolak praktika berritzaileagoak ditu eta Domusa, aldiz, saiatzen ari da. Biek pertsoneri garrantzia ematen dietela argi ikusten da.

Beraiek giza baliabideen kudeaketan berritzaileak denbora baten ondoren bihurtu direla adierazi ziguten. Zubiolari dagokionez, hasiera batean beste enpresetara joan ziren bertan nola lan egiten zuten ikastera, ondoren euren enpresan nola egin jakin ahal izateko. Domusakoek, aldiz, plan batzuk ezartzen dituzte zeregin berri bakoitza gauzatzeko eta horrela jarraibide batzuen ondorioz errazagoa dela diote ikaskuntza. Beraz, zehazki ez ziren murgildu erakundearen ikaskuntza prozesuan, baina nolabait esateko, badituzte euren estrategiak hori lantzeko.

Bi kasu hauek aztertu ondoren, enpresari aukerak sortzen dizkiola ikusi dugu. Lantaldeetan aritzeak ezagutzak partekatzea ekarri du, hori horrela akatsak eta hutsegiteak gutxitzen dira, ondorioz emaitzak hobetoak lortu dira. Beraz, lantaldeetan aritzeak eraginkortasuna baduela ikusi dugu. Eredu berritzailearekin ezarritako helburuak betetzen direla aipatu digute, beraz bi enpresak martxan onean doaz. Epe luzeko harremanak lantzen saiatzen dira eta horrela, etorkizuna bermatzen dute. Bestalde, lan baldintzak hobetoak dira eta horren bidez, denek ongizatea lortzen da. Baina, arriskuak ere sortzen dira eta hori Zubiolan ikusi dugu. Hutsune bat nabarmendu da, koordinatzaileak ez baitute hainbat unetan, eta ondorioz, arazoak sortu daitezke. Gainera, berdintasunak ere tentsioak sorrarazi ditzakela aipatu digu Zubiola enpresako kideak eta tentsio horiek emaitzetan eragina izatea posible da. Bestalde, Domusa enpresan eraldaketa handiren bat gertatzean bada bereziki langileen artean, baliteke gatazkak sortzea, eta horrek Zubiolan gisa emaitzetan eragin dezake. Ondorioz, badakigu giza baliabideen kudeaketa berritzaileak enpresari aukerak eta arriskuak sortzen dizkiola, baina oro har aukerak sortzen dizkiola aipatu nahi nuke.

Lan honetan eztabaida batzuk sortu zaizkit barnean eta ondorio nagusi honetara iritsi naiz: kudeaketa berritzailea edozein enpresa mota eta egituretako enpresetan ezarri daiteke, hau da, berdin du enpresa handia edo txikia izan, sozietate anonimoa edo kooperatiba, nire iritziz, kudeaketa berritzailea ezartzeko baldintza bakarra pertsoneri benetan garrantzia ematea da.



Beraz, etorkizunera begira pausu gehiago emateko asmotan ageri dira eta landu gabeko praktikak sakontzen ahaleginduko dira. Gaur egun, enpresek erronka ugari egin beharko diote aurre eta horretarako prestatuta egotea komenigarria da. Nire ustez, praktika berritzaileen analisisan zentratu beharko dute eta etengabe eguneratuta bizitzea aholkatuko nuke, horrela neurri eta erabaki eraginkorrenak hartzea ahalbidetuko baita. Bide horretan helburu jakin bat ezarri beharko da, eta praktika guztiek logika bat izan beharko dute. Nire ustez, helburua pertsonen ongizatea izan beharko luke.

# I. ERANSKINA: Elkarrizketa Pertsonaletarako Gidoia

---

## 1. ZER EGITEN DU ENPRESAK?

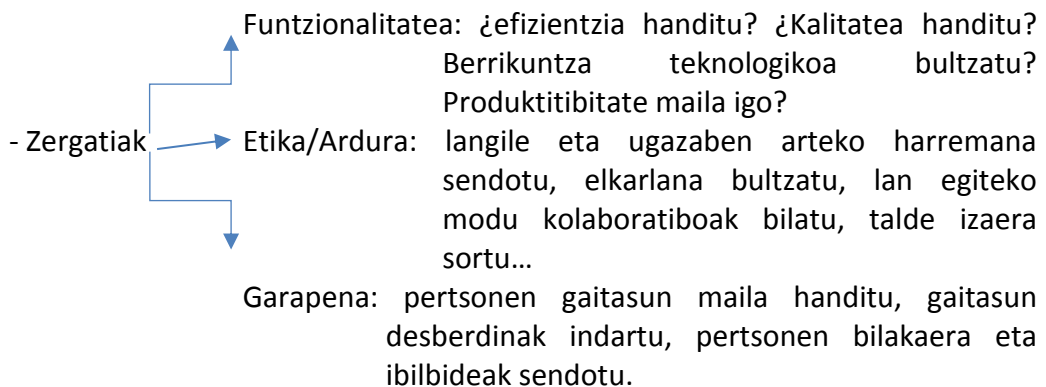
- Informazio orokorra
- Enpresaren egunerokotasuna
- Sektorea: nolakoa da, zein lehiakortasun maila dago, zein beste enpresa garrantzitsu, non daude kokatuta lehiakideak...
- Enpresaren egitura, funtzioak(departamentuak), eginbeharrak...

## 2. ASPIRAZIOAK → BALOREAK

- Ekonomikoak/ Enpresarialak
- Sozialak
- Kulturalak
- Kudeaketa giza baliabideetan
- Ingurune sozio-ekonomikoarekiko konpromezu maila

## 3. GIZA BALIABIDEEN BAITAN EKIMENAK

-Ekimen zehatzak



-Diagnosia: zein balorazio egite duen elkarrizketatuak egiten diren ekimen desberdinen inguruan.

## 4. ONURAK ETA ZAILTASUNAK

- Lortutako emaitzak
- Norabide honen mugak
- Zerk egiten du posible?
- Zer aktibatu behar da?

## 5. PERTZEPZIOA

- Sinesmen maila
- Iritzi pertsonala

## 6. Etorkizunerako ERRONKAK ETA ASMOAK giza baliabideen kudeaketa esparruan.

7. BESTE ESPERIENTZIA BATZUK

- Nondik ikasi dute?
- Zergatik erakarri die?
- Beste enpresa interesgarri batzuk
- Non ikusten duten euren burua

## BIBLIOGRAFIA

- Arraut, L. C. (2008). "La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias", *Semestre Económico*. 11(22), 185-203  
Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v11n22/v11n22a9>
- Bonache, J. & Cabrera, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall.
- OCDE. (2010). *Lugares de trabajo innovadores*. Obtenido de [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/lugares-de-trabajo-innovadores\\_9789264208315-es#page3](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/lugares-de-trabajo-innovadores_9789264208315-es#page3)
- García, O. (2010). *Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean*. Bilbo: K2K emocionando.
- Lam, A. (2011). *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. Obtenido de OpenMind: <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/?fullscreen=true>
- Lucas, A. & García, P. (2003). *Erakundeen soziologia*. Euskal Herriko unibertsitateko Argitalpen Zentroa.
- Oliveri, M. (2014). *Ner bizipenak 2013. Beste enpresa errealitate bat euren protagonistek kontatua*. Bilbo: K2K emocionando.
- Rosas, R. (2014). *El aprendizaje organizacional, motor del cambio en las organizaciones*. Obtenido de [http://ecorfan.org/bolivia/series/Topicos%20Selectos%20de%20Recursos\\_II/articulo%204.pdf](http://ecorfan.org/bolivia/series/Topicos%20Selectos%20de%20Recursos_II/articulo%204.pdf)
- Saratxaga, K. & Salcedo, J. (2010). *Arrakasta konfiantza izan zen*. Bilbo: K2K emocionando.
- Thomson, P. (2015). *Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro*. Obtenido de OpenMind: <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/nuevas-formas-de-trabajar-en-la-empresa-del-futuro/?fullscreen=true>
- Valero, J. A., Lamoca, M., Fernández, J., Galindo, P., García, V. D., Martín, A. & Trinidad, A. (2005). *Recursos Humanos*. Madrid: Tecnos.

Warhurst, C. & Wright, S. (2015). *Calidad de empleo como requisito para la innovación*.  
Obtenido de OpenMind: <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/calidad-de-empleo-como-requisito-para-la-innovacion/?fullscreen=true>