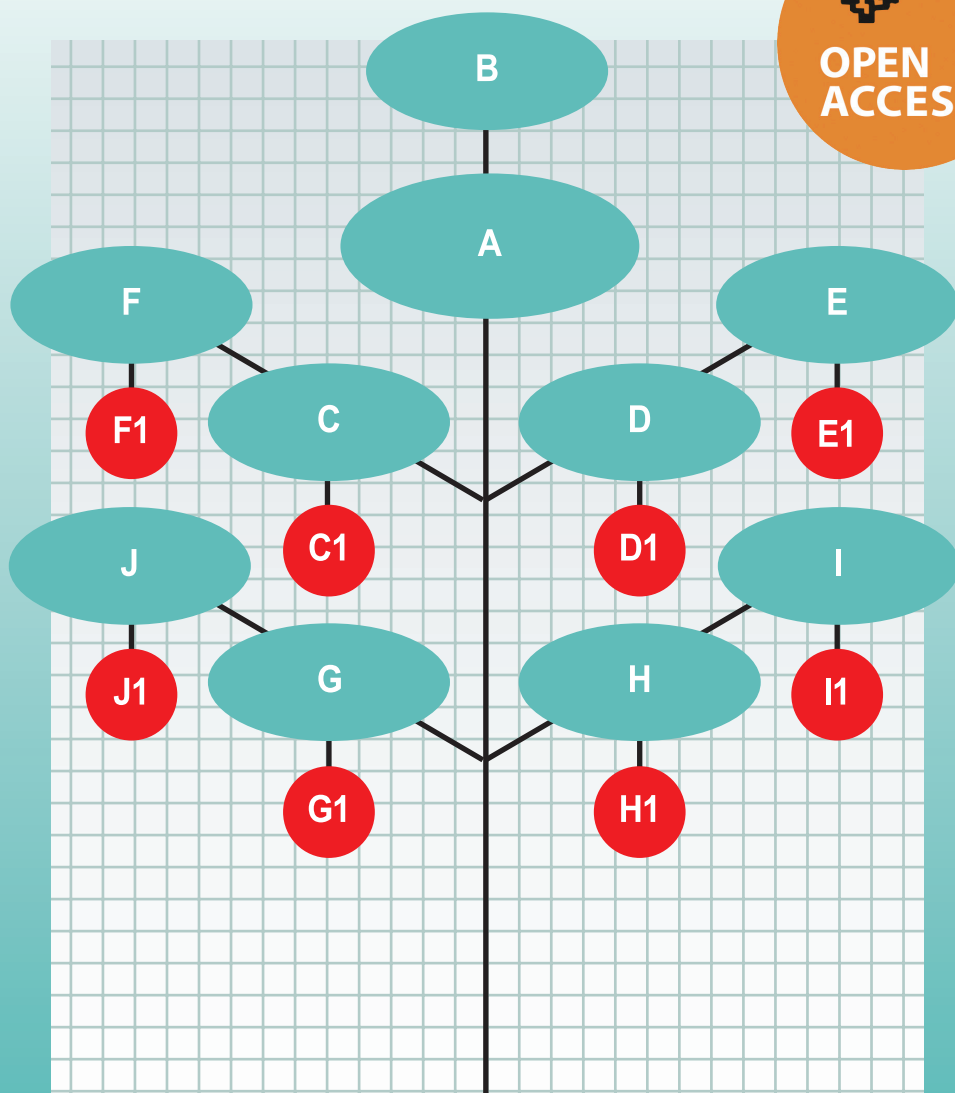


Erakundeen Administrazioa

Oinarriak eta Aplikazioak

Alfredo A. Aguirre Sádaba
Ana María Castillo Clavero
Dolores Tous Zamora



Bestelako lanak

Ekonomia

Paul A. Samuelson
eta William D. Nordhaus

Ekonomia matematikorako sarrera

Miguel A. San Millán
eta Felicidad Viejo

Ekonomiarako sarrera: konpetentzia, autoritarismoa eta aldaketa ekonomia kapitalistetan

Samuel Bowles eta Richard Edwards

Ekonomiaren globalizazioa.

Sorrera eta arazoak
Jacques Adda

Ekonomiarientzako matematikako gaiak

Federico Valenciano eta Miguel Aramendia

Enpresaren ekonomia (sarrera)

Eduardo Pérez Gorostegui

Espainiako ekonomiari buruzko ikasgaiak

José Luis García Delgado

Euskal Herriko ekonomi hazkundera eta gizarte-aldaketak (1100-1850)

Emiliano Fernández de Pinedo

Giza baliabideen zuzendaritza

estrategikoa: hastapenak
Eneka Albizu Gallastegi

Kontabilitate eta ikaskuntza arautegia (bol. I-II)

M. E. Lardizabal, I. Azkue, I. Ipiñazar,
A. Saitua eta G. Zubiaur

Merkataritza zuzendaritzako kasu praktikoak

José F. Beristain, Francisco J. Forcada
eta Iñaki Perriáñez

Sozietateen kontabilitatea

José Alvarez López

Informazioa eta eskariak:

Euskal Herriko Unibertsitateko
Argitalpen Zerbitzua

Internet:http://www.lg.ehu.es/servicios/se_az

1397 P.K. 48080 Bilbao

Tf. 946 012 227

Faxa 946 012 333

ESKATU GURE KATALOGOA

Erakundeen Administrazioa

Oinarriak eta aplikazioak

Erakundeen Administrazioa

Oinarriak eta aplikazioak

Alfredo A. Aguirre Sádaba
Ana María Castillo Clavero
Dolores Tous Zamora

eman ta zabal zazu



Universidad del País Vasco
servicio editorial

Euskal Herriko Unibertsitatea
argitalpen zerbitzua

Liburu hau Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa
Sailaren laguntzaz argitaratu da.



HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE
ETA IKERKETA SAILA
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN

Debekatuta dago liburu hau osorik edo zatika kopiazea, bai eta berorri tratamendu informatikoa ematea edota liburua ezein modutan transmititzea, dela bide elektronikoz, mekanikoz, fotokopiaz, erre-gistroz edo beste edozein eratarata, baldin eta *copyrightaren* jabeek ez badute horretarako baimena aurretik eta idatziz eman.

EHUko Euskara Zerbitzuak koordinaturiko itzulpena

Itzultzailea: Irene Aldasoro
Hizkuntza-begiralea: Antton Eloseg
Begirale teknikoa: Sara Urionabarrenetxea

Lanaren egilea eta jatorrizko izenburua:

- © *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*
Derechos de edición en castellano Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 1999
c/ Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
- © *Erakundeen administrazioa. Oinarriak eta aplikazioak*
2004, Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua

ISBN: 84-8373-634-9
Lege gordailua: BI-1799-04

Fotokonposizioa: Ipar, S. Coop.
Particular de Zurbaran, 2-4 - 48007 Bilbao

Inprimatzea: Itxaropena, S.A.
Araba Kalea, 45 - 20800 Zarautz (Gipuzkoa)

Aurkibidea

Hitzaurrea	11
Lehen zatia. Administrazioa eta ingurunea	17
1. Erakundearen administrazio-sistema	19
1.1. Administrazio-sistemaren kontzeptua eta izaera	19
1.2. Administrazio-prozesua eta bere funtzioak	22
1.3. Administrazio-lanaren izaera eta rolak	24
1.4. Administrazio eraginkor baterako jarraibideak	28
1.5. Administrazioari buruzko pentsamenduaren eboluzioa	33
2. Erakundeak kanpoan duen giroa	39
2.1. Erakundearen ingurunea. Nazioartekotzea eta globalizazioa	39
2.2. Administrazio konparatua: nazioarteko testuinguruak	42
2.3. Enpresak testuinguru sozioekonomikoan duen funtzioa: erantzukizun soziala	49
2.4. Enpresaren kudeaketa soziala	58
2.5. Etika erakundeetan	61
Bigarren zatia. Plangintza	67
3. Enpresaren plangintza eta aurreikuspena	69
3.1. Plangintza-prozesua	69
3.2. Plangintzaren elementuak eta tipologia	75
3.3. Aurreikuspena	82
3.4. Erakundearen helburuen problematika	88
3.5. Helburu bidezko administrazioa	92
4. Plangintza eta estrategiak	97
4.1. Zuzendaritza estrategikoaren prozesua. Oinarrizko kontzeptuak	97
4.2. Analisi estrategikoa. Barneko eta kanpoko aldeak	101
4.3. Estrategiak formulatzea	106

4.4. Estrategiak ebaluatzea eta aukeratzea	112
4.5. Estrategien inplementazioa eta kontrola	115
5. Informazioa eta erabakia	119
5.1. Erabakiak hartzeko prozesua. Kontzeptua, elementuak eta faseak	119
5.2. Erabakien tipologia, izaera eta mailak	123
5.3. Erabakiak hartzeko informazio-sistema	125
5.4. Erabakitze-estiloak eta giroak	131
5.5. Erabakitze-prozesua formalizatzeko teknikak	133
Hirugarren zatia. Antolaketa	141
6. Erakundeak: egitura eta izaera	143
6.1. Erakundeen kontzeptua eta egituraketa	143
6.2. Erakundeetako koordinazio-mekanismoak	147
6.3. Antolaketa baldintzatzen duten aldagaiak	150
6.4. Erakundearen formalizazio maila	160
6.5. Erakunde formala eta informala	165
7. Antolaketaren diseinua	169
7.1. Antolaketaren diseinua, zuzendaritzaren eginkizun edo funtzioa	169
7.2. Jarduerak bereiztea eta elkartzea: departamentalizazioa	171
7.3. Sistema erabakitzailearen diseinua: aginpide-sarea	179
7.4. Albo-loturen eta beste lotura-mekanismo batzuen diseinua	188
7.5. Mekanismo osagarriak: zerbitzuak, staffak eta batzordeak	191
8. Antolaketa-egiturak	197
8.1. Egitura-konfigurazio oinarritzakoak	197
8.2. Dibisio-egitura	199
8.3. Matrize-egitura	205
8.4. Egitura-konfigurazio berriak	210
8.5. Antolaketa-egituraren eboluzioa eta aldaketa	216
Laugarren zatia. Zuzendaritza	219
9. Zuzendaritza-funtzioa. Lidergoa	221
9.1. Giza portaera erakundeetan	221
9.2. Giza portaeraren zuzendaritza eta zuzendaritza horren funtzioak. Zuzendaritza-estiloak	227
9.3. Lidergoa zuzendaritza-funtzio	230
9.4. Lidergoa esplikatzeko duten teoria tradizionalak	232
9.5. Lidergoa kontingentzia-ikuspegiaren argitan	235
10. Erakundearen kultura	245
10.1. Erakundearen kultura: kontzeptua, elementuak eta funtzioak	245
10.2. Erakundearen kulturaren tipologia	256
10.3. Auditoria kulturala. Auditoriaren faseak	261

11. Erakundearen garapena	271
11.1. Erakunde-garapena: kontzeptua	271
11.2. Erakunde-garapenaren teknikak	275
11.3. Sormenaren kudeaketa	280
11.4. Sormenean eragina duten faktoreak	285
11.5. Erakunde sortzailea	288
12. Motibazioa	293
12.1. Motibazioaren kontzeptua, elementuak eta zikloa	293
12.2. Faktore motibagarriak	295
12.3. Motibazio-faktoreei buruzko ikuspegi teorikoak	299
12.4. Motibazio-prozesua azaltzen duten teoriak	305
12.5. Motibazio-teknikak erakundeetan	310
13. Komunikazioa	315
13.1. Komunikazioaren prozesua. Kontzeptua eta garrantzia	315
13.2. Komunikazioa erakundearen eremuan. Komunikabideak, fluxuak eta sareak	318
13.3. Komunikazio-prozesuaren oztopoak eta hutsuneak	323
13.4. Komunikazioa hobetzeko jarraibideak	326
13.5. Barne-komunikaziorako plana	328
Bosgarren zatia. Kontrola	331
14. Kontrol-sistema	333
14.1. Kontrola administrazio-funtzio. Kontzeptua eta tipologia	333
14.2. Kontrolaren efizientzia ekonomikoa eta soziala	339
14.3. Kudeaketa-kontrolaren sistema	341
14.4. Kudeaketa-kontrolaren teknikak	346
Bibliografia	353
Glosarioa (euskara-gaztelera)	365

Hitzaurrea

Planteamendua

Hirurogeita hamarreko hamarkadan eta laurogeikoaren zati batean «baltze sozialak» izenekoak ikusi genituen modaren gailurrera iristen. Moda hura orain enpresa-munduan asko apalduta badago ere, ez da haatik desagertu ez ahuldu hari arnasa eman zion ideia edo balioa, «enpresaren erantzukizun sozialaren» ideia. Ezta gutxiagorik ere. Espainiako ehun eta berrogeita hamarretik gora enpresabururen artean balioei buruz oraintsu egin den ikerketa batean¹, *erantzukizuna* dela agertu da *balio garrantzikoena* galde-tutakoen %91,9rentzat eta, horren ondotik, harremanetan leiala izatea (%88,7), onestasuna (%81,5) eta gaitasuna (%79,8).

Erantzukizun soziala, hau da, «erantzutea», gauza, gai edo jokaera batean huts eginez gero ordaina ematea, kalteak ordaintzea, errotu egin da, eta *enpresa-gobernari*en eginbehar moral bilakatu. Betekizun bihurtu da enpresaren funtsa eta bizia diren gizarte-eragileekiko: bezero eta kontsumitzaile, langile, hornitzaile, mailegari, jabe, aginte publiko, kolektibitate, eta gainerakoekiko.

Erantzukizun sozialaren planteamenduak zehaztu badira ere, partaide batzuei zein besteei eragindako kalteak desagerrarazi, gutxitu edo ordaintzeko prestasuna eman bazaio ere, eta enpresaren ustezko balio erantsi sozial bat ahalik eta gehien indartzen ahalegindu, ez da, ordea, gure ustez, behar hainbat azpimarratu erantzukizun sozialak epe luzera eta oso luzera duen dimentsioa. Entzuten dituenean batek Asiako Hego-ekialdeko harako herrialde lurraldea bi uhartetan banatua duen haren gobernuaren diskurtsoak bezalakoak, esaten «Uharte hau gurea da (esan nahirik, basoa bota eta soildu egingo dugu bizitzeko), eta uharte hau gure seme-alabena da», gainerako belaunaldiak

¹ Martín, Francisca de Asís: *La ética en los negocios*, Enpresa-zientzietako doktorego-tesia. Sevilako Unibertsitatea, 1997ko iraila.

kontuan hartu gabe, ezta hurbilenak, ezta bilobak ere (uholdeak haientzat), berehalaxe lotzen da *erantzukizunaren* ideia etorkizunarekin, etorriko diren populazioekin, populazio horiek eskatuko dizkiguten kontuekin eta egingo dizkiguten epaiekin, azken batean, *Historiarekin*.

Ondo gobernatu behar ditugu enpresak, gure erantzukizuna da eta; baina, gobernatu, ondorengo populazioetan pentsatuz gobernatu beharko ditugu. Eta horretarako, enpresa, jendearen beharrei erantzuten jarraituko duen erakunde bat, gure ondorengoei lana emango dien erakunde bat, «beti egon dadin» ahalegindu beharko dugu.

Azken batean, era guztietako gizarte-eragileentzat baliagarri izango den erakunde bat egon dadin ahalegindu beharko dugu. Ikuspegi horretatik iritsiko gara, enpresak iraunkorki gobernatzen saiatuz, sistema ekonomikoaren zelula zibernetiko biziena *governatzeko erantzukizun historikoa* betetzera.

Gerentziari lotu ondorioak: prospektiba eta irudia

Urteko helburuak eta urte anitzekoak dira enpresaren gobernuan agintzen duen logikaren bikaintasunetako bat. Logika hori baliagarria da, eta guztiz zuzena, baldin eta aipatu helburuak gutxienez hamabost eta gehienez hogeita hamar urteko etorkizun-ikuspegiaren argitan definitu badira. Ekintzari heltzeko beste ezagutza-forma bat aktibatzea esan nahi du horrek. Enpresa kudeatzeko ikuspegi *prospektibo* bat da hizpide duguna. Denborazko erreferente askoz luzeagoetan oinarritu kudeaketa bat, gure erakunde ekoizleei bizi garen mundu honen azelerazio-aldi bortizetara egokitzeko balio izango diena. Mundu honetako dinamikak, izan ere, egitura funtsezko batzuk desegin eta ia ustekabean beste batzuk sortzen baititu. Egoki dator hemen Gaston Berger-en metafora aplikatzea, hau da, gauez eta gero eta lasterrago doan automobilak argi luzeak piztu behar dituelakoa. Mundu honetan aldaketak etengabe eta lastertasun handiz gertatzen direlarik, gure enpresek ilunpetan eta argi laburrekin gidatzen duenaren arriskua dute: gaizki ibiltzea, eragin-kortasuna galtzea eta huts egitea. Eta garbi dago gidatzeko modu horrek ez duela erakusten *managerrek* izan beharko luketen *erantzukizuna*, ez beren estrategia eta ekintzek eragiten dieten gizarte-eragileekiko, ez eta etorkizuneko gizarte-eragileekiko ere.

Etorkizuna aztertzekeo tresna sorta handia sortu du Prospektibak; Gertalekuen Metodoa izenekoa da horietako bat. *Enpresek* ederki asko balia dezaketen metodoa da, eta sofistikazio-maila batean edo bestean baliatu ere. Uste dugu instituzio eta unibertsitatearekiko elkarlanean oso konponbide baliagarriak aurkituko dituztela, dituzten desafio gogorrei informazio-oinarri sendoz aurre egiteko.

Enpresen gerentziak, tradizioz, prozesu ekonomikoei, finantzakoei eta komertzialei eman die lehentasuna. Prozesu horien errealitate «ukigarria» gobernatzen saiatu da batez ere. Baina esan behar dugu gobernu mota hori ez

dela aski: produkzio-erakunde bat ondo zuzentzeko, «errealitatean» eragin behar da, eta baita «errealitate horren irudikapen mental kolektiboan» ere, hau da, *jendeak errealitateaz buruan duen irudian*.

Enpresarentzako *irudi-estrategia* bat formulatzea gainerako estrategiekin koherente izanez egin beharreko gauza da. Gure iritzian, hiru *grabilitate erdigune* izan behar ditu kontuan estrategia horrek: enpresa edo *erakundea* bere osotasunean, *produktuak/zerbitzuak* eta *liderrak*. Egin dira Espainian ikerketa garrantzizkoak, irudi-politikak edo irudi-estrategiak egoki giltzatzeko kalitate handiko ereduak eskaintzen dituztenak². Enpresaren/produktuen/zerbitzuen/gerenteen irudia ondo kudeatzen asmatzea da gobernatzeko erantzukizun historikoa hartzen dutenen betekizunetako bat.

Ondorio kulturalak

Peter F. Drucker³ austriar handiak *bezeroa* nabarmenarazi du enpresaren funtsezko *asmo* bezala. Haren iritziz, «bezeroa da enpresaren izaera erabakitzen duena», bera da «enpresaren oinarria», «enpresari iraunarazten dion faktorea». «Bezeroak bakarrik sortzen du enplegua»

Gutziz ados gaude Druckerren ikuspegiarekin. Zoritxarrez, ordea, enpresa guztiak ez dira jabetu bezeroak duen garrantziaz. Uste dugu behin eta berriz azpimarratzea komeni dela gizarte-eragile horrek erakunde guztien jardueran izan behar duen protagonismoa eta garrantzia. Hala ere, uste dugu egoki litzatekeela *ñabardura* bat eranstea, Druckerrengan behar bezain argi ez baitago. Gure ustez, «bezeroak sortzea» edo, nahiago bada, «bezeroak egitea» ez, baina «*bezeroak betiko egitea*» izan behar luke asmoa.

«Bezeroak *betiko* egiteko» asmoa gauza garrantzizkoa dela *txertatzen* badiegu enpresako kide guztiei, postu edo maila batekoei zein bestekoei, hau da, ideia hori balio bihurtzen badiegu, asmo horrek, denena izatera iristen denean, «balio kulturalaren» kategoria iritsiko du. Balio hori guztiz bat dator, noski, «*gobernetzeko erantzukizun historikoa*» deitu diogunarekin. Izan ere, gobernatzeko dugun erantzukizun historikoa bete nahi badugu, «enpresak betiko izan daitezen» saiatu beharko dugu, eta helburu hori lortuko dugu baldin eta uneoro bezeroak betiko egiten saiatzen bagara

Behin «bezeroak *betiko* egitearen» balioa enpresaren sistema kulturalaren mailarik gorenean integratuz gero, erabateko kalitatea hobetzeko bultzagarri gisa erabil daiteke. Horretarako, lanpostu bakoitzaren arduradunak oso kontuan izan behar du bere eginkizun bakoitza bezeroren bati lotuta dagoela, zuzenean ala zeharka. Eginkizun horiek eta eginkizun horien kalitateak ekar

² Ortigueira Sánchez, M.: Marketing Público: la imagen de España y otros países en el contexto internacional, Empresa-zientzietako doktorego-tesia, Sevillako Unibertsitatea, 1997ko iraila.

³ Drucker, Peter F.: *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1973.

dezakete bezeroa «betiko» izatea. Ez da ahaztu behar, hala ere, arduradunek izan ditzaketela murrizketak, batzuetan «betiko» izateko helburua lortzea eragozten dietenak.

Motibazioari lotu ondorioak

Erakunde ekoizle batek, arrakasta izango badu, baliabideak, estrategiak eta ezin konta ahala faktore koordinatu eta lotu beharko ditu. Faktore horietako bat, oso garrantzitsua, enpresako giza lan-indarren zenbait egoerari dagokiona da. «Egoera gainditzeko adorea», «lehiarako adorea», «garaitzeko kementa» eta abarren bidez adierazten diren egoerak dira. Labur esateko, taldea akuilatu edo motibatzen duten egoerak, zeinak, gehienetan, oso eragin positiboa izaten baitute bezero, kontsumitzaile, eta kolektibitate osoan.

Oso lan zail eta korapilatsua da jendeari ilusioa piztea eta motibazio handi bat ematea. Pertsona bakoitza mundu bat baita, izan ere. Baina motibazioaren «alkimistek» eskaini dituzte beren «edabeak», apaltasun dosi batzuekin nahasirik, «jainkoen irriaren pean hondoratu gabe», Albert Einsteinek esango lukeen bezala, ibiltzen saiatuz.

«Edukiaren» teoriak (zerk motibatzen du gizabanakoa?) eta «prozesuaren» teoriak (eraldaketa motibatzailearen deskripzioa) alde batera utzi eta galdera batzuk planteatu ditugu guk, eta behin behineko erantzun hauek aurkitu dizkiegu galdera horiei.

Giza talde bat motibatzeko, ikustezkoa den «zerbait», entzutezkoa den «zerbait» eta zenestesikoa den «zerbait» erabili behar dira. «Zerbait» horiei guk ikerketa enpirikoaren bidez aurkitu diegun erantzunak hau esaten digu, pertsonen %74,60 ikustezko informazioarekin motibatzen dela, %51,40 entzutezko informazioarekin eta %16 informazio zenestesikoarekin. Gehien motibatzen duten ezaugarriak hauek dira: irudi koloreetako (%73,33), garbia (%63,33), argia (%53,33), perspektibaduna (%50), hiru dimentsiokoa (%50), dinamikoa (%40), e.a. soinu iraunkorra (%56,25), apala (%43,75), erritmo geldia (%43,75), melodiatsua (%37,50), hurbila (%37,50), e.a., sentipen barruan sentitua (%40), eragin handikoa (%30), beroa (%30), mugimenduduna (%30), jarraitua (%30), dardaratsua (%30), buruan sentitua (%30), e.a.⁴

Beste ikerketa batzuetan, berriz, ikusi dugu ezen, motibatzeko, behin eta berriz jardun behar dela, estimuluak errepikatu egin behar direla, pertsonen ia %90en kasuan. Faktore erakargarriak (zoriontasuna) erabilita, pertsonen %86 ukitzea lortzen da, eta faktore higuigarriak (oinazea, zorigaitza) erabilita, %13 bakarrik motibatzen da. «Beren buruari» begiratzen dioten pertso-

⁴ Ortigueira Bouzada, M.: «La gestión de los efectivos locales: nuevas investigaciones sobre desencadenamientos y resortes motivacionales», *V Xornadas Galegas sobre Economía das Corporacions Locais*. Xunta de Galicia, Santiago, 1997.

nak (%76) gehiago dira, «besteei» begiratzen dietenak baino (%22), *aktiboak* (%65) gehiago dira *pasiboak* (%34) baino, *posibilistak* (%61) gaina hartzen diete «halabeharzaileei» (%38), eta indibidualistak (%54) nagusitzen zaizkie parte hartzaileei (45%). Eraitza horiek kontuan hartuta, talde-motibazioaren estrategien konbinazio ugari diseina daiteke, alor horretan dauden jakintza-multzoekin elkartuak. Hartara, harrigarriak izan daitezke estrategia motibazioa emaitzak. Eta hori guztia garrantzi handieneko ideia baten zerbitzura: *enpresa gobernatzeko erantzukizun historikoaren* ideien zerbitzura.

Beste ondorio batzuk

Eratu dugun tipologiak bere egitekoa betetzeko prestasuna izan dezan, ezagutza-sistema askotarikoa eta zabala beharko du osagarri eta euskarri. Enpresen izana, jarduna eta bilakaera, eta baita erakunde horien pilotutza zientifikoa nola egin esaten duten paradigma, arau eta ereduak ere, kontuan hartuko dituen sistema bat.

Aipatu ditugun ezagutza horietako asko egokiro lotzen dituen antologia bat biltzen du eskuartean duzun obra honek, zeinari atseginez egiten baitiogu hitzaurrea. Iruditzen zaigu egitura erabilgarria, zorrotza eta ulergarria eman diotela egileek (profesional, akademiko eta ikertzaile trebeak denak) obrari. Hautatu diren atalak eta edukiak, izan ere, funtsezkoak dira zinez; logika guztiz sendoz daude elkarri loturik, eta erabili den eredu komunikatiboa oso egokia iruditzen zaigu. Seguru gaude itsuaurrekoa bezain lagungarri gertatuko zaiela gazte unibertsitarioei, haiei zuzentzen baitzaie obra hau, enpresen munduko bidezidor korapilatsu eta ilunetan barrena okerrik gabe ibiltzeko. Eskatzen dieguna da ikas dezatela gogotik, egunen batean, enpresak gobernatzeko eginkizunari heltzen diotenean (eta hegaldi bizkorrean doaz enpresak etorkizunera), hartzen duten erantzukizun horren neurria erantzuten jakin dezaten.

MANUEL ORTIGUEIRA BOUZADA
Sevillako Unibertsitateko
Enpresaren Ekonomiako katedraduna
Dos Hermanas, 1998ko azaroa.

Lehen zatia

Administrazioa eta ingurunea

Erakundearen administrazio-sistema

1.1. Administrazio-sistemaren kontzeptua eta izaera

Entitate material bezala harturik, *erakundea* era askotara defini daiteke. Barnard-en (1959) iritiz, «bi pertsona edo gehiagoren ekintza edo indar ohartuki koordinatuen sistema bat» da erakundea. Horretaz gainera, erakundea definitzen duten ezaugarriak dira hauek ere: gizarte-erakunde izatea (García Madira, 1985) eta helburu batzuen eskizari jardutea, zeinak lortzeko sortu baitzen. Esan dezakegu, bada, «eginkizunak eta lanak banatuz eta aginpidean eta arduretan hierarkia bat ezarriz asmo edo helburu erkide eta esplizitu bat lortu nahi duten pertsona jakin batzuen jardueren koordinazio arrazionala» dela erakundea (Schein, 1972).

Erakundearen definizio gehienek *koordinazioa* azpimarratzen dute. Erakunde orok eskatzen du bere jardueretarako ohartuki egin koordinazio-lan bat, helburuak lortuko dituen eta baliabideak alferrik galtzen utziko ez dituen.

Horrela sortzen da *administrazio kontzeptua*: erakunde batean, helburuak lortzeko, aurrera eraman behar diren jardueren multzoa, helburu horien lorpenerako erakundea osatzen duten guztiek beren partea jartzea ahalbidetzen duena. Administrazioaren helburua, bada, giza baliabideak eta baliabide materialak koordinatzea da, gizabanakoaz gairik helburu batzuk iristeko.

Administratzailearen lana da erakundearen baliabideak eskuratzea eta erabiltzea, eta, kanpoko aldagaiak behar bezala kontuan harturik, administrazio-eginkizunen bidez baliabide horiek eraldatzea, emaitza edo helburu batzuk lortzeko asmoz, eta erakundea osatzen duten partaideen lanen baturak eragin sinergiko bat, hau da, banakako lanak batuta baino eragin handiagoa, sortzen ahaleginduz. Ideia nagusia, beraz, hau da, administrazioa beharrezkoa dela edozein erakunde koordinatzeko; administratzailearen lana, fun-

tsean, oso antzekoa dela erakunde-mota batean zein bestean (Kliksberg, 1975): baliabideak efizientziaz erabili, eta soberakina edo superavit-a lortu (Koontz eta Weihrich, 1994).

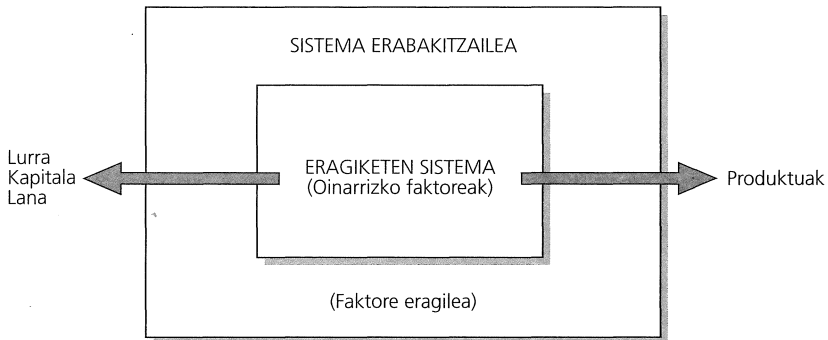
Idea hori, lehenago Fayol-ek aurreratua, «erakundeek administrazioari dagokionez duten unibertsaltasunarena» da, eta ezagupen eta trebezia bereziak eskuratu beharra frogatzen du, gizabanakoa administrazio-lanetarako presta dadin.

Horrek argitzen du izaera eta jarduera oso ezberdinak dituzten erakunde eta enpresen arteko zuzendarien trukagarritasunaren fenomeno ere, administrazio-kontuetan ezjakin direnei hain bitxia gertatzen zaiena, baina administrazioaren teoriarik eta teknikan sakontzen denean erraz ulertzen dena.

Orain arte adierazi denaren arabera, argi dago erakunde mota jakin bat dela enpresa, askotariko faktorez (faktore ekonomikoak, kasu honetan) osatua, zeinek, enpresariaren zuzendaritzapean eta hark gainbegiratzen dituela, elkarri eragiten baitiote, jarduera multzo baten bitartez (oro har ondasunak eta zerbitzuak ekoiztuz) helburu batik bat ekonomikoak lortzeko.

Enpresa erakundetzat hartzea eta, ondorioz, administrazio-pentsamenduaren arloan izan diren aurrerakuntzak hari aplikatzea gauza berria da. Ekonomialari klasikoek iritziak, enpresaren inguruan biltzen diren oinarritzko faktore ekonomikoak —lurra, lana eta kapitala, edo kontzeptzio gaurkoago bat erabiliz, faktore fisikoak, humanoak eta finantzei dagozkienak—, beren kabuz eragiten zuten, borondate ohartu baten beharrik gabe, eta hain da hori horrela, ezen, enpresariaren irudia, agertu ere, berandu agertzen baita ekonomiarik literaturan.

Garbi dago, ordea, oinarritzko faktore ekonomikoek ez dutela berez eragiten, baizik eta borondate zuzendari baten parte-hartzea behar dela, Gutenberg-ek *faktore eragilea* deitu zionarena, eta hain da garrantzi handiko fakto-



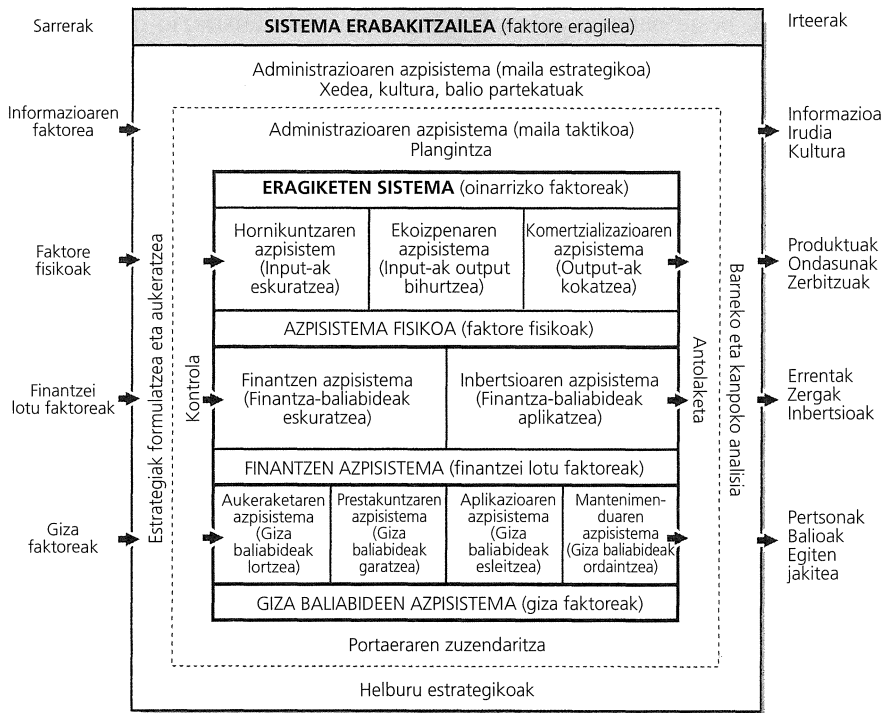
Iturria: Gurea.

1.1. irudia

Enpresaren sistema eta azpisisistemak

rea, ezen ekonomialariek laugarren ekoizpen-faktoretzat hartu baitute, edozein jarduera ekonomikotarako beharrezkoa.

Beraz, erakunde edo sistema konplexutzat har dezakegu enpresa, beste edozein erakundek bezala koordinazio oharatu bat behar duena (Castillo Clavero, 1992). Bi zirkulazio-maila nagusi izango lituzke (ikus 1.1. irudia), bada, printzipioz, enpresa den sistema guztizko horrek: eragiketen maila (*eragiketen sistema*), oinarrizko faktore ekonomikoek —lurra edo faktore fisikoak, lana edo giza faktoreak eta kapitala edo finantzei lotu faktoreak— parte hartzen dutena, eta *sistema zuzendaria edo erabakitzailea*, oinarrizko faktore ekonomikoen ekintza arautzen duena, eta, beraz, eragiketen sistema guztia inguratzen duena; sistema zuzendari horretan laugarren ekoizpen-faktoreak parte hartzen du, hau da, faktore eragile edo erabakitzaileak. Eragiketen sisteman, berriz, beste hiru maila edo azpimaila bereiz daitezke: fisikoa, finantzei buruzkoa eta humanoa, oinarrizko faktoreei dagozkienak (1.2. irudia).



Iturria: Gurea.

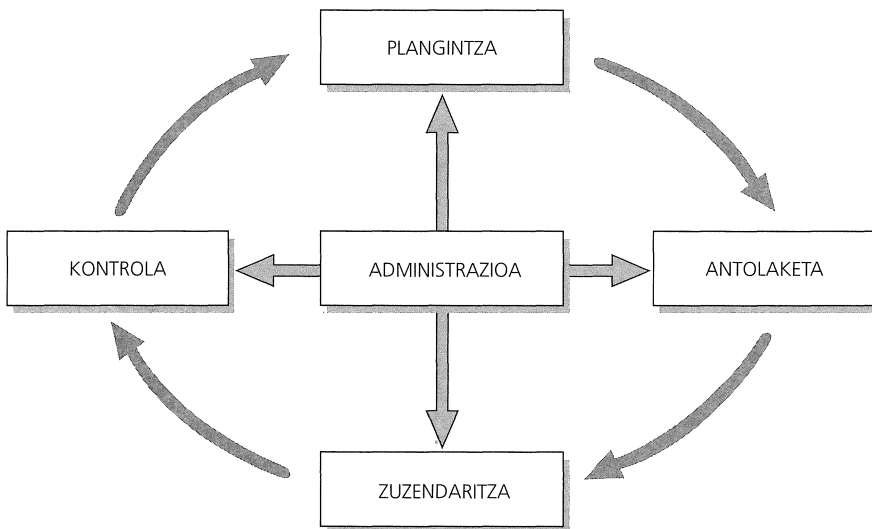
1.2. irudia

Zirkulazio mailak eta funtzioen azpizistemak

Horrela, bada, enpresa den sistema guztizkoan azpisistema bat dago, sistema guztiaren pilotutza egitea dagokiona: administrazioaren azpisistema da, «management» ere esaten zaiona; beraren egitekoa administratzea da, hau da, enpresaren sistema osoa gidatzea edo zuzentzea; ikuspegi ekonomikotik, azpisistema horren hezur-mamizko irudia *enpresaria* litzateke.

1.2. Administrazio-prozesua eta bere funtzioak

Administrazioari buruzko literaturan, gaur egun, *administrazioa prozesu bezala* hartzen duen ideia dabil nagusi, hau da, administrazioa jarduera sail bat bata bestearen atzetik eta eskema logiko baten barruan ziklikoki elkarrekin zerikusia dutela egitea bezala ulertzen duen ideia. Administrazioa prozesu bezala hartzen duen ideiak administrazioa ibilbide sistematiko eta antolatu bat bezala ulertzen du, helburu bat lortzera zuzenduriko jarduera edo ekintza sail batez osatua. Ekintza horiek jarduera-ziklo bat osatzen dute; jarduerak elkarrekin lotura dute eta eskema ordenatu eta arrazional baten arabera batzuk beste batzuen aurretik egiten dira. Administrazio-prozesu hori osatzen duten jarduerak dira *plangintza*, *antolakuntza*, *giza portaeraren zuzendaritza* eta *kontrola*. (Hampton, 1989). Administrazio-prozesua 1.3. irudiak erakusten duen eskeman ikus daiteke.



Iturria: Aguirre, Castillo eta Tous (1991).

1.3. irudia

Administrazio-prozesua eta bere funtzioak

Plangintza aldez aurretik erabakiak hartzeko prozesu arrazional bat da, erakunde edo enpresaren helburuak zehaztea eta sistema osoak zein sistema-ren unitate bakoitzak jarraitu beharreko ekintzabideak hautatzeari dagokiona. Zer lortu nahi den, nahi dena lortzeko zer egin behar den, nola, non, nork eta noiz egin behar den aurretik erabakitzea da *plangintza* egitea. *Plangintzak* zubi-lana egiten du oraingo egoeraren eta etorkizunerako nahi den beste egoera baten artean eta, beraz, pentsamenduaren eta gogoetaren jarduera da, ekintza baino lehenagokoa. Iritsi nahi diren asmoak zehaztea eta horretarako ekintzabide egokiak aukeratzea dagokio. *Plangintza* da, beraz, administrazio-prozesuari hasiera ematen dion funtzio eratzailea, beste funtzio guztien aurretik doana.

Antolakuntzak rol-egitura bat ezartzen du, gurarizkoa, formalizatua eta iraunkorra, delako erakunde edo enpresako pertsonentzat: hartara, administrazioaren arduradunek ziurtatzen dute erakundea osatzen duten elementu guztiek badakitela zer eginkizun eta funtzio bete behar duen bakoitzak erakundearen helburuak iristeko. *Antolakuntzari* dagozkio, bada, koordinazioa izan dadin egin beharreko jarduerak, hau da, erakundearen asmoak betetzeko egin behar diren lan mota guztiak behar bezala identifikatzea, egituratzea, esleitzea eta egokitzea.

Giza portaeraren zuzendaritza erakundeko pertsonengan eragina izaten saiatzen den administrazio-funtzioa da, pertsona horiek, beren borondatez eta gogotik, erakundearen helburu orokorrak eta partikulari beren funtzio-unitatearenak iristen saia daitezten. *Zuzendaritza-jarduerak* giza portaeran eragiten dute, eta pertsonen arteko jarduerak dira nabarmen, aldagai batez ere psikologikoekin jokatzeko baitute pertsonak eta giza taldeak kudeatzerakoan. *Zuzendaritza-funtzio* orokorra bere honako azpifuntzio hauen bidez betetzen da: lidergoa, motibazioa eta komunikazioaren bidez.

Kontrola, berriz, helburuekiko gerta daitezkeen desbideratzeak zuzentzeko dagoen jarraipen-jarduera da. Planen arabera egiten da kontrola, aurreikuspenak eta lorpenak aldi-aldi eta sistematikoki konparatuz, eta helburuak lortzeko bidean izan diren desbideratzeak zergatik izan diren aztertuz. Kontrolak, bada, egindako plana eta lortu dena kontrastatzen ditu, sistemari araturik eusteko, hau da, bere helburuetara bideraturik eusteko behar diren ekintza zuzentzaileak abian jartzeko helburuz.

Kontrola da, ordena logikoan, beste guztien ondoren egiten den administrazio-jarduera, izaeraz baita ekintzaren ondorengoa, eta gertatutakoa berrikusteko eta egindako plana baieztatzeko balio baitu. Kontrolaren bidez ikus daitezke beste administrazio-funtzioetan izan diren hutsuneak eta hutsegiteak; ea *plangintzan*, esate baterako, errealistatik gutxi duten helburuak jarri diren, aurreikuspen okerrak egin diren edo estrategia desegokiak aukeratu diren, ea *antolakuntzan* koordinazio-arazoak izan diren, egitekoak gaizki esleituak, ardurak argi ez edo bat bestearen gainean gertatu diren edo aginpide-arazoak sortu diren, ea *zuzendaritzan* komunikazio egokirik izan ez den, pertsonala konprometitzeko adinako aitzindaritza falta izan den, motibazio

eta produktibitate gutxi, estrategiari ez dagokion kultura, edo gizarte-giro ez korra izan den (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991).

Administrazio-prozesuak jarraitzen duen sekuentzia ez da, beraz, lineala, ziklikoa baizik, hau da, atzera elikatzeke (kontrola) mekanismoak ditu, prozesuaren beraren emaitzetatik ateratako informaziotik prozesua arautzen dutenak.

1.3. Administrazio-lanaren izaera eta rolak

Erakundeetan, oro har, eta enpresetan, partikulariki, zuzendariei dagozkie administrazio-lanak. Zuzendaria, zeinari administratzaile, buru, exekutibo, kudeatzaile, koordinatzaile eta abar ere deitzen baitzaio, erakundearen unitate baten ardura formala duen pertsona da (Mintzberg, 1983a). Unitatea, berriz, enpresa oso bat bezain handia edo enpresaren departamentu txiki bat bezain txikia izan daiteke. Baina, txikia edo handia izan, haren arduradunak zuzendaritza-lanak egin beharko ditu. Horregatik diogu berriro ez direla goimailako exekutiboak bakarrik izaten administratzaile edo zuzendari, baizik eta inoren lanaren ardura duen edozein pertsonak ere, dagoen hierarkia-mailan dagoela, zuzendaritza-lana egiten duela.

Erakundeek administrazioari dagokionez duten unibertsaltasuna aipatu da lehentxeago. Zuzendaritza-lan guztiak, edozein erakunde motatan eginak direla ere, elkarren antzekoak izateak ez dio lan horren izaeraren funtsari bakarrik eragiten, baizik eta badu eragina kanpoko adierazpenetan ere; horregatik, erraz ikusten da, ez dago begirale zorrotza izan beharrik: administratzaile edo zuzendarien laneko jardunari erreparatzen badiogu, ohartuko gara enpresa eta erakunde desberdinetan eta are kultura desberdinetan ere oso gauza bertsuak egiten dituztela.

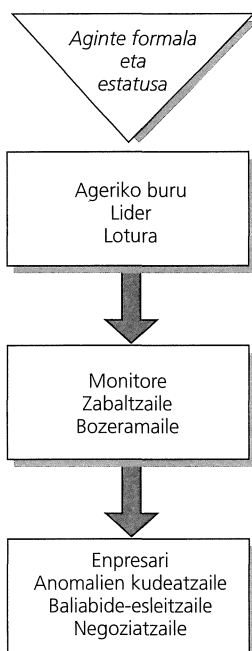
Zentzu horretan, H. Mintzberg-i (1983a) zor zaio administrazioaren izaerari buruzko ikuspegi berrienetako eta originalenetako bat. H. Mintzberg administrazio-lanak berekin dituen eginkizunen identifikazio eta azterketaren bitartez saiatu da administrazioaren izaeran barneratzen, liderrek egiten duten lanaren behaketa zuzena abiapuntu harturik horretarako.

Mintzbergen formulazioaren oinarritzko elementua *rol* kontzeptua da, terminoa, zentzu soziologikoan, lanbide, postu, kargu edo pertsonaia jakin bati dagozkion jokabideen multzo antolatu gisa hartzen delarik. Hizkera arruntan rolak «papera» esan nahi du. Aipatu autorearen iritziz, rol batzuk bete-tzea da liderraren egitekoa. Horren arabera, 1.4. irudian irudikatzen dira liderrek bete beharreko rol edo paperak.

Lehen rol saila *pertsonen arteko rolek* osatzen dute, eta postuari eta aginpide formalari eta postuak ematen duen estatusari dagozkionak dira. Honako hauek:

—*Ageriko buru*: duen aginpide formalaren ondorioz, zuzendaria erakunde ordezkatzen duen sinbolo bihurtzen da eta, horregatik, egoera ho-

rri gaineratzen zaizkion hainbat betekizun bete behar izaten ditu, hala nola ekitaldietan buru izatea, sariak ematea, enplegatu berriei harrera egitea, e.a. Betekizun horiek nekagarriak eta hutsalak gertatzen dira askotan, eta nahiz plangintza, antolakuntza eta kontrolarekin, administrazio-lanaren mamiarekin alegia, batere zerikusirik ez izan, alboratu ezinezkoak izan ohi dira.



Iturria: Mintzberg (1983a).

1.4. irudia

Zuzendariaren rolak

- Lider*: erakundeak orientabidea eta motibazioa bilatzen ditu haren aginpide formalean. Liderraren paperean, zuzendariak bere erakunde-rako nahi dituen kultura eta giroa zehazten ditu, eta horregatik da liderrarena zuzendaritza-lanaren rol esanguratsuenetako eta aztertuene-tako bat. Zuzendariak epaitzen, saritzen edo sustatzen, bultzatzen edo gaitzesten duenean adierazten da liderraren papera, hori egitean mendekoei balio-sistema bat transmititzen baitie eta erakundearen barruan egokitzen hartzen diren portaerak zein diren erakusten.
- Lotura*: zuzendariak bere erakunde-unitatetik kanpoko pertsona edo talde askorekin izaten dituen harreman horizontalen sare garrantzizko-

ari dagokio paper hau. Rol honen helburu nagusia erakundea inguruarekin lotzea da, ingurua ulertzen delarik ez hainbeste gainerako erakunde osoaren zentzuan, baizik eta areago kanpoko munduarenean. Lotura-harremanak truke-harremanak dira, zuzendariak konpromisoak hartzeko, beste talde batzuetan sartzeko, baina baita ere inguruan zer gertatzen den edo zer gerta daitekeen jakiteko eta erakundeari horren berri emateko erabiltzen dituenak. Zenbat eta handiagoa izan zuzendariak erakundean duen estatusa, orduan eta trinkoagoak dira lotura-harremanak.

Bigarren rol saila osatzen dutenak *informatzeko rolak* dira; informazioaren erabilerarekin zerikusia dutenak. Zuzendaria, erakundearen barruan duen posizioagatik eta betetzen dituen rolengatik, beraren unitatearekin zerikusia duen informazio esanguratsu guztiaren pasabidearen erdi-erdian dago. Hauek dira informatzeko rolak:

- Monitore*: hartzaille den zentzuan. Zuzendariak etengabe bilatzen du eta jasotzen du informazioa, erakundearen barruan eta inguruan zer gertatzen den jakiteko eta, horretarako, informazio-sistema formalak erabiltzeaz gainera, bere kate eta kontaktu propioak ere garatzen ditu, bide instituzionaletatik iristen ez zaion informazioa lortzeko.
- Zabaltzaille*: duen posizio pribilegiatuagatik, zuzendariak aukera ezin hobea du kanpoko informazioa enpresaren barrura eramateko, eta baita barruko informazioa segmentu batzuetatik beste batzuetara zabaltzeko ere. Informazio hori, izan daiteke objektiboa, kontrastatua, e.a, edo izan daiteke subjektiboa, hau da , izan daitezke irizpideak, balioak, epaiak, usteak, e.a.
- Bozerramaile*: agintari formal den aldetik, zuzendariak bere unitatetik ingurunera zabaldu behar du informazioa, unitatearen izenean. Horretarako, informazio esanguratsu guztiaren jabe izan behar du rol hori ondo betetzeko.

Hirugarren rol saila *erabakitzeke rolek* osatzen dute; erabaki esanguratsuak hartzeari dagozkionak dira, eta administrazio-lanaren alderdirik hil ala bizikoena. Zuzendariak erakundearen bilakaera eratuko duten erabakiak hartzeko prozesuan parte hartzen duela esan nahi dute. Lau rol dira sail honetakoak:

- Enpresari*: «entrepreneur», enpresa-sustatzaile zentzuan. Administrazio-laneko roletan sormen handienetakoa duena da hau, erakundearen estrategiaren diseinua baitagokio. Zuzendariak bere unitatean ohartuki bilatu aldaketen abiarazle eta asmatzaile gisa jokatzeko du. Paper honen barruan sartzen dira zuzendariak bere borondatez, aukerak baliatuz, indarrak eta ahuldadeak detektatuz eta ager daitezkeen arriskuei aurre nola egin ikusiz, beti erakundea hobetu eta sendotzen saiatuz, egiten dituen aldaketa guztiak.

- *Anomalien kudeatzaile*: «arazo-konpontzailea» esaten dioguna da (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991). Erakundeek, gehienetan, egite-prozesua errutinaren barruan tratatzeko diseinatutako sistemak izaten dituzte, baina hala eta guztiz ere, batzuetan, zailtasunak, ustekabeak, eta anomaliak sortzen dira, aurrez ezarrita bezala bideratu ezin diren arazo estandarizatu gabeak alegia. Horrelakoetan, zuzendariarengana jotzen da, arazo berezi horren neurriko irtenbidea eman dezan, hau da, desbideratzen zuzentzaile bezala joka dezan.
- *Baliabide-esleitzzaile*: diseinatutako estrategiak errealitate bihurtzeko arduraduna da zuzendaria. Zentzu horretan, era guztietako baliabideak —dirua, pertsonak, materialak, denbora, e.a.— aukeratu behar ditu jardueretarako, eta aukeraketa-prozesu guztia zaindu eta emaitzak ebaluatu. Paper hau jokatzeko du zuzendariak bere mendekoen lana eta berarena programatzen duenean, egitekoak esleitzen dituenean, funtsak edo beste edozein baliabide zertan erabili erabakitzen duenean, aurrekontuei oniritzia ematen dienean. e.a.
- *Negoziatzaile*: erakunde orok egin behar izaten ditu noizbait ohikoak ez diren trukaketak erakundeaz kanpoko antolakunde edo pertsonekin; trukaketa horiek gatazkatsuek izan daitezke, eta galtzeko edo irabazteko asko egon daiteke jokoan. Negoziazio horietan guztietan zuzendariak bere erakundea ordezkatzeko du, zeren eta, ageriko buru, bozeramaile eta baliabide-esleitzzaile den aldetik, oso posizio aproposa baitu erakundeko beste edozein kidek baino efikazia handiagoz negoziatzeko, bere beste rolerik aginpidea, informazio esanguratsua, eta estrategia- eta ekintza-ahalmena ematen baitiote baliabideak lotzeko eta berriz esleitzeko, planak aldatzeko eta bere kargu dagoen erakundeari buruzko edozein kontu beharra sortu ahala erabakitzeko.

Deskribatu ditugun hamar rolerik ezin dira bakartu, osotasun baten barruan baitaude. Zuzendaria, funtsean, *input-output* sistema baten antzekoa da; aginpideak eta estatusak pertsonen arteko harreman batzuk bultzatzen dituzte, eta harreman horiek informazioa ematen dute (*inputak*), eta horrek, berriz, emaitza batzuk sortzen ditu, estrategiak, erabakiak, e.a. (*outputak*). Ezin da arbitrarioki rol bat kendu eta gainerakoak aldatuko ez direla pentsatu. Hala, zuzendari batek bere eginkizunetakoren bat egiten ez badu —lotura, esate baterako—, beste hiru rolerik ondo betetzeko aukerak galduko ditu —gure adibidearekin jarraituz, loturarena egiteari utziz gero, kanpoko informazio esanguratsurako atea itxiko litzaioke, eta ezingo luke informazio hori zabaldu ez eta erabaki estrategiko ondo arrazoituak hartu.

Aipatu hamar rolerik identifikatzeaz gainera, Mintzbergek zuzendari-lanaren izaeraren ikerketan sakontzen du, eta esaten du hiru alderdi nagusi dituela ezaugarri zuzendari-lanak: a) *askotarikoa izatea*: zuzendariaren denbora betetzen duten jarduerak asko eta askotarikoak dira; b) *saio laburrekoa izatea*: zuzendari-lana egituratua ez denez, jarduera asko egin beharra dagoe-

nean eta arazoak ustekabeen sortzen direnean, zuzendariak mila eginkizuni aurre egin beharko dio, eta, beraz, denbora gutxi eskaini ahal izango dio baikoitzari aldiko, eta c) *etena izatea*: eguneroko zereginean, zuzendariak jarraipenik gabeko jarduera ugari egin behar izaten ditu, arazoak lehenbailehen konpondu beharrak lan bat utzi eta une horretan aurreragokoa den beste bati heltzea eskatzen baitu, utzitakoarekin geroago segitzeko: zuzendariaren lanak berezkoak ditu etenak.

Mintzbergen ikuspuntuari, ordea, haren lanek zabalkunde handia izan duten arren eta haren teoriak jarraitzaile ugari, egin zaizkio kritikak ere. Alde batetik, ikerketa enpirikoak bost zuzendari bakarrik oinarri hartuta egin izana aurpegiratzen zaio, bost zuzendari gutxi jotzen direlarik hain ondorio biribilak ateratzeko (Koontz eta Weihrich, 1994). Gure iritziz, kritika hori arrazoizkoa litzateke baldin eta bost zuzendari horien behaketa zuzena izan balitz Mintzbergekek bere ondorioak ateratzeko erabili zuen material bakarra. Baina egia hau da, Mintzbergen lanaren beste oinarrietako bat administrazio-literaturaren berrikuste zehatz eta sakona izan dela, zeinaren inguruan gogoeta zinez originala egiten duen, bere behaketa enpirikoek baieztatzen dutena.

Beste alde batetik, kritikagarria gertatzen da, baita ere, Mintzbergekek identifikatu rolen eta administrazio-prozesuaren funtzio klasikoaren artean bateratasunak gertatzea (Koontz eta Weihrich, 1994). Begien bistakoak dira enpresari eta baliabide-esleitzzaile rola eta plangintza eta antolakuntzaren arteko paralelismoak, edo anomalien kudeatzaile rola eta kontrol-eginkizunaren artekoak, e.a. Hala ere, bateratasun horiek nahitaez rolen ikuspuntua baliogabetzen dutela pentsatzeko arrazoirik ez dago. Aitzitik, beste ikuspegi baten aurrean, eta ikuspegi neurri batean berritzaile baten aurrean, gaudelako tesia indartzen dute, eta onartu behar da ezen, horri esker, berpiztu egin dela ikertzaileen zein administratzaileen interesa rol arrazoi gabe ahaztuekiko (negoizatzaile rolaerikiko, esate baterako) eta, oro har, administrazioaren alderdi humano, sozial eta psikologikoen.

1.4. Administrazio eraginkor baterako jarraibideak

Administrazioa aztertzeak bi helburu ditu, ezagutza zientifikoa handitzea eta, horrekin batera, administrazio-teknologia, hau da, erakundeetako administrazio-lanak efikazia eta efizientzia handiagoz egiten lagunduko duten teknikak, garatzea.

Gure enpresaren eta erakundearen lehiakortasunaren giltza, oro har, administrazioaren kalitatean dago: teknika tradizionalak erabili edo teknika berriak erabili, jarduera guztiek alderdi erkide bat dute: zuzendaritzaren beharra (Donnelly, Gibson eta Ivancevich, 1994); horregatik dago erakundearen arrakastaren giltza lider onak izatean, zuzendaritzaren gaitasunean alegia.

Hori onarturik, garbi gertatzen da trebakuntza eta prestakuntza behar direla administrazio arloan; eta trebakuntza horrek egunen batean zuzendari-

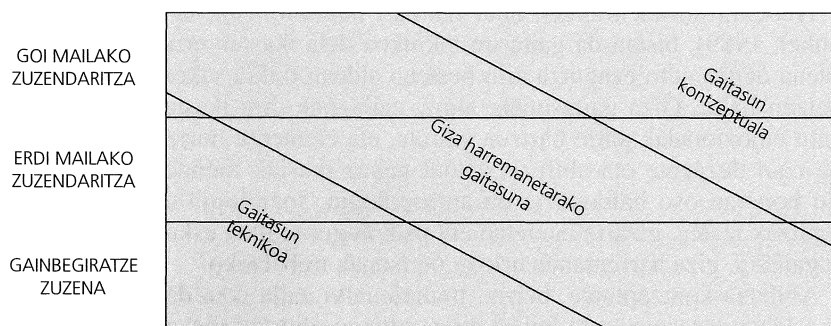
tzan egongo diren guztiengana iritsi behar luke, postu horretan egonik beste batzuen lanaren arduradun izango baitira, eta beste pertsona batzuen ahalegina bultzatu beharko baitute gizabanakoaz gaineko jomugak iristeko.

Gibson, Donnelly eta Ivancevich (1994) egoki azaldu duten bezala, gaur egun maisu, kontulari, ingeniari, musikari, saltzaile, artista, sendagile, edo abokatu izateko prestatzen ari diren pertsonak egunen batean administratzaile edo kudeatzaile gisa aterako dute bizimodua, izan ere eskolak, bulegoak, kontulariak, proiektu teknikoak, orkestrak, saltokiak, museoak, ospitaleak, edo gobernu-erakundeak zuzenduko baitituzte.

Gure gizartea askotariko erakunde zuzenduz osatu multzo konplexu bat da; erakundeak pribatuak eta publikoak dira, irabazi-asmokoak eta irabazi-asmogabeak, gizaritza eskatzen dituen ondasun eta zerbitzuak sortzen espezializatutako; erakunde horiek kudeatzaile batzuen bidez administratzen dira, eta kudeatzaile horiek izendatzen dituzte helburu baterako edo besterako erabiliko diren baliabideak (sarritan elkarren lehian erabili ere), eta, horrela, gizarte osoaren ongizate-maila determinatzen. Zentzu honetan, Druckerrek (1969) dio ez dagoela herrialde garatu eta azpigaraturik, herrialde administratutako eta azpiadministratutako baizik. Administrazio eraginkor bat garatzeko gaitasunean dago gizarte baten aurrerapenaren gakoa.

Administrazioa zientzia, artea edo lanbidea ote den halako eztabaida tradizio bat izan bada ere, autore gehienek esaten dute diziplina honetako trebezia batzuk irakatsi daitezkeela eta irakatsi egin behar direla (Stoner eta Wankel, 1989). Zentzu honetan, kudeaketa-trebezien azterketa (Katz, 1974) tresna egokia da administrazioari buruzko trebakuntza bideratzeko.

Zuzendaritza-maila batean edo bestean aritzeko behar diren ezagutza eta abilezia motak (gaitasunak deituko diegu, oro har) aztertzen baditugu, ikusiko dugu gaitasun horien osaera zuzendaritza-mailak erakundearen barruan daukan posizioaren arabera aldatzen dela (1.5. irudia).



Iturria: Katz (1974) oinarri harturik.

1.5. irudia

Zuzendaritza maila bakoitzak eskatzen duen gaitasuna

Horrela, bada, *goi-mailako zuzendaritzan* —presidente, zuzendari nagusi, kudeatzaile, eta abarren mailan— gaitasun kontzeptualak eta analitikoak behar dira, hala nola abstrakziorako, generalizaziorako eta gauza berriak asmatzeko ahalmena; sistema abstraktuak diseinatu eta egituratzeko gaitasuna; arazo baten aldagai nagusiak ikustekoa eta nola egituratuta dauden konturatzekoa, eredu bihurtzeko gaitasuna alegia; arriskuak neurtzeko, aukerak ikusteko, aurrerantzean erakunde osoaren portaera gidatuko duten estrategiak diseinatzeko, eta abarretarako trebezia. Giza faktorearen portarearen eta tratuaeren gaineko ezagutzak eta abileziak ere behar dira, gutxiago bada ere, baina gaitasun eta ezagutza teknikoak, ordea, hau da, erakundeari berezkoak zaizkion jarduerak burutzeari dagozkionak, oso gutxi behar dira.

Erdi mailako zuzendaritzan —esate baterako, ataleko nagusi, arlo eta departamentuko nagusi, tailerreko nagusi, eskualdeko kudeatzaile, eta oro har, erdi mailako agintarien mailan— gaitasun kontzeptual gutxiago behar da, maila honetako jarduerak erakundeko atal gorenek aurrez diseinatu eta transmitituriko estrategietara makurtzen baitira. Gaitasun handia behar da, ordea, giza harremanetarako, hau da, pertsonak ulertzeko eta bideratzeko, jendearen jokabidearen arrazoia ulertzeko eta jendea portaera egokia hartzea bultzatzeko. Maila honetan, izan ere, lidergo, motibazio eta komunikazioaren zuzendaritza-funtzioak nabarmen agertzen baitira praktikan. Zuzendaritza-maila honetan ezagutza tekniko batzuk ere behar dira, erdi mailako administratzaileen ardura nagusia goi-mailako orientabideak erakundearen oinarritzko jardun praktikora bihurtzea baita.

Beherego zuzendaritza-mailan edo *gainbegiratze zuzenekoan*—kapataz, arduradun, talde-buru, gainbegirale, eta abarren mailan— ezagutza teknikoak da garrantzizkoa, eguneroko lanaren gaineko jakituria, lanbidearen «maius-tza». Gutxiago bada ere, pertsonak eta lan-taldeak maneiatzeko abileziak ere behar dira. Gaitasun kontzeptuala, ordea, oso gutxi behar da, maila hauetako lanak oso ondo egituratuak egoten baitira.

Trebezia horiek irakatsi ahal izateari dagokionean, berriz (Stoner eta Wankel, 1989), bistan da gaitasun teknikoa dela ikasten errazena, espezializatuena denez gero ezagutza arlo besteen aldean txikia sakonki menderatzea eskatzen baitu. Giza gaitasunak, aldiz, zailagoak dira ikasten, horietan elementu emozionalak parte hartzen baitute, eta elementu horiek portaeran eragina izan dezakete eta abilezia sozial nekez ikasiak menderatzea eragotzi. Arlo honetan oso baliagarria da antropologia, soziologia eta psikologiako ezagutzak izatea, gizarte-auzietan eta psikologia-mailan esku hartzeko teknikez gainera, giza harremanen arloan pertsonak trebatzeko.

Abilezia kontzeptuala, berriz, tradizionalki zaila izan da irakasten, bizi-tzako lehen urteetan lortu behar diren adimen-ohiturak behar direlako batez ere (Katz, 1974). Hala ere, espero izatekoa da nahitaezko hezkuntza adin handiagoetara luzatzen doan heinean eta unibertsitate-ikasketak gero eta biztanle gehiagori iristen zaizkielarik, asko hobetuko dela alderdi hori. Horrez gainera, enpresa-trebakuntza, administrazio estrategiko, ikerketa operatibo,

marketing, finantza, giza baliabide, informatika eta beste horrelako ikasketa espezializatuen ikastaroak garatzea lagungarri izango da erakundea eta erakundearen egitura, prozesua eta erakundeak inguruarekiko duen papera ondo ulertuko duten zuzendariak trebatzeko.

Zuzendariaren eginkizunaren efikazia ez da ezagutzaren bidez bakarrik hobetzen; gainera, esperientziak esaten duenean administratzaileek alderdi batzuetan huts egiten dutela, alderdi horiek ere zuzendu egin behar dira. Zentzu horretan, Mintzbergek (1983) hamar gomendio egiten ditu, zuzendariak kudeaketa eraginkorra egiteko kontuan izan behar dituzten alderdien inguruan:

1. *Informazioa partekatu*: zuzendariak, duen posizio pribilegiatuari esker, informazio esanguratsuen iturritik edaten du, erakundearen barruan eta kanpoan, eta informazio hori menpekoen artean zabaldu behar du, haien portaera erakundearen helburu eta planetara bideratzeko. Informazioa libreago pasatuz, nahiz eta horren truke botere pixka bat galdu, eraginkortasuna irabazten da. Hala ere, konfidentzialtasuna galtzeko arriskua ere badago, eta hori ondo neurtu eta kontrolatu behar da.
2. *Azalekotasuna ohartuki tratatu*: zuzendariaren lana askotarikoa, saio laburrekoa eta etena denez, beti azaletik ibiltzeko arriskua dago. Zuzendariak oreka bilatu behar du, eta jakin zein gaik merezi duten kontzentrazioa eta zehaztasuna eta zeinek tratamendu arinagoa. Horregatik, behar bezala erabili behar da ordezkaritza, eta arreta gaika banatu, kontu sotil eta konplexuenetan indarrak jartzeko, etenka eta denboraldi luzean bada ere.
3. *Postua partekatu, informazioa partekatzerik badago*: postua partekatzeak bi alde on ditu: alde batetik, pertsona batek egin beharreko lana arintzen du, eta, bestetik, bakoitza rol jakin batzuetan espezializatzen da. Alde txarra, berriz, informazioa transmititze hutsean denbora luzea pasatzea du. Beste faktore batzuk ere badira tartean: kudeaketa-taldearen osagarritasuna, norberaren bateragarritasuna, erraz eta efizientziaz komunikatu ahal izatea, e.a., eta hori horrela izanik, zaila gertatzen da postu partekatuan ondo funtzionatzea, baina merezi du ahalegintzea eskakizun handieneko postuekin.
4. *Betebeharrei ahalik eta probetxu gehien atera*: betebeharrek kentzen diote zuzendariari denboraren parte handi bat; horregatik dago askotan arrakastaren gakoa betebehar horiei ahalik eta etekin gehien ateratzeko gaitasunean. Betebeharrak aukera gisa hartzea —informazioa lortzeko, aldaketak egiteko, harremanak egiteko, mendekoen-gan eragiteko, eta abarretarako aukera gisa— kudeaketa hobetzeko jarraibideetako bat da.
5. *Betebeharrez gabetzea*: betebeharrei ahalik eta probetxu gehien atera behar die zuzendariak, baina hori ez du aski bere lana kontrola-

- tzeko. Horretaz gainera, betebehar batzuk utzi egin behar ditu, gauza erabakigarri eta ordezkazineei denbora eskaintzeko. Zuzendaritzako postuan, denbora libreza ez da berez etortzen, hartu egin behar da.
6. *Egoera bakoitzari dagokion rola sendotu*: rol guztiak bete behar bada ere, egoera batzuetan garrantzia gehiago izango dute batzuek beste batzuek baino. Hala, bada, ardura berri bat hartzean, hartu beharreko erabakiak hartu eta praktikan jartzeko, informazioa lortzeko kontaktuak sortu eta garatu beharko ditu, eta, beraz, lotura- eta informazio- rola sendotuko ditu; aurrerago, enpresari-eginkizunean arreta gehiago jarri eta erakundea bere helburuetara zuzendu ahal izango du; aldaketa gehiago egin ezin denean, emaitzak finkatu eta egonkortasun handiagoa lortu behar du, liderraren eta anomalien kudeatzailearen rola sendotuz.
 7. *Xehetasunetik abiatu rik programa oso bat ikusi*: xehetasunetan galdu eta arazoak beren osotasunean ez ikusteko arriskua neutralizatzeko datuetatik pixka bat urrundu egin behar da; urruntze horren bidez eredu zabal eta sendoak, eta aldi berean sinpleak eta eragin nahi zaion errealitatearen adierazgarriak, eraiki ahal izango ditu buruan, erabaki eraginkor eta egokiak hartzeko.
 8. *Norberak erakundean duen eragina ezagutu*: Mendekoak oso sentiberak direnez zuzendariaren ekintzekiko, on da konturatzea norberak, oharkabea, eragin handia duela erakundean, denbora planifikatzerakoan, erabakiak hartzean, ekintzak egitean, iruzkinak egitean, eta abarretan, erakundeko gainerakoen jarraibide izango diren lehen-tasunak ezartzen ari baita. Zuzendariak jakin egin behar du hori, eta bere indarrak erakundearen benetako lehen-tasunen arabera banatzen saiatu.
 9. *Koalizio gero eta handiagoari aurre egin*: gizarteko aldaketa sozial, kultural eta politikoen gero eta askatasun gehiago nahi izatera eramaten gaituzte, eta lan-eremuan ere ikusten da hori. Zuzendariak konturatu behar du erakundeak koalizio-izaera duela, eta erabakiak hartzerakoan barrutik nahiz kanpotik gero eta presio sozial handiagoa izaten dela; zuzendariak, bada, arreta handiagoa eskaini beharko die kanpoalderako rola (ageriko buru, lotura, bozeramaile) presio-taldekiko harremanak zaintzeko, eta baita negoziatzaile rolari ere, eskakizun kontra-jarriari irtenbidea emateko.
 10. *Kudeaketan aditua denarengana jo*: konplexutasun gero eta handiagoak kudeaketan aditua denaren laguntza handiagoa eskatzen du erabakiak hartzerakoan, eta beraz, biak, zuzendariak eta kudeaketan adituak, elkarrekin lan egiten ikasi behar dute. Zuzendariak, informazioaren jabeak, denbora gutxi pasa dezake analisisa egiten, eta, hortaz, aditua hartu beharko du lagun, eta informazioa harekin partekatu eta hari sistema eta metodo egokitzailak, «denbora errealean», hau da, gauzak gertatu ahala funtzionatuko dutenak, garatzen erakutsi.

1.5. Administrazioari buruzko pentsamenduaren eboluzioa

Administrazio diziplina gisa ulertuaren azterketaren edukia ikaragarri aldatu da denborarekin; asko handitu da eta ulertzen laguntzeko aldagai asko bereganatu ditu. Nolanahi ere, baieztatu daiteke (Chiavenato, 1995), Administrazioaren aztergaia erakundeak izan dela beti, historian zehar kontzeptu desberdinak eman bazaizkio ere, gaur egun indarrean dagoen sistemen kontzeptura iritsi arte.

Administrazioa, gaur egun dena, zientzia, teknika eta lanbide arlo askotarikoetatik hartu eta pilatzen joan diren ekarpenez osaturiko emaitza historikoa da, eta ez da harrizkekoa, beraz, hasieran beste jakintza-adar batzuetan erabilitako kontzeptu eta printzipioak erabiltzen baditu (Chiavenato, 1995), eta arlo teoriko bat (*Administrazioaren zientzia*) eta arlo aplikatu edo *administrazioaren teknologia* bat baditu (Kliksberg, 1975). Administrazioaren edukiak hainbat diziplina hartzen ditu, Administrazioak harreman estuak dituen beste ezagutza-arlo batzuetan sorturiko ikuspegi, kontzeptu, aldagai eta teoria ugari integratu direnez.

Hernández Rodríguez (1994) oinarri harturik, esan dezakegu Administrazioak, besteak beste, honako diziplina hauekin dituela harremanak:

- a) Finantza- eta kontularitza- diziplinak: Kontularitza Orokorra, Finantzak, Kostuak, Finantza-Analisia, Burtsa, e.a.
- b) Zientzia formalak eta matematikoak: Matematikak, Estatistika, Ikerketa Operatiboa, Sistemen Teoria, Zibernetika, e.a.
- c) Gizarte-zientziak: Ekonomia, Zuzenbidea, Politika, Soziologia, Psikologia, Pedagogia, Antropologia, Historia, e.a.
- d) Zientzia esperimentalak: Medikuntza, Ekologia, e.a.
- e) Diziplina teknikoak: Ingeniaritza, Informatika, e.a.
- f) Zientzia filosofikoak: Etika, Epistemologia eta Metodologia, Logika, e.a.

Hain ekarpen zabalez eratu ezagutza-multzoan ezin konta ahala ikuspegi, eskola eta planteamendu biltzen denez, oso zaila da hori dena ordenatzen. Jakina da ez dagoela adostasunik Administrazioaren aztertzaileen artean beren eskolen eta pentsamendu-joeren sistematizazioari dagokionean, eta, hori dela eta, proposamen andana sortu da, «management delakoaren teorien sasia» (Koontz, 1961, 1980). Zerrendatxo bat egitearren, ezagunenetako batzuk aipatuko ditugu: Koontz (1961), George (1974), Kliksberg (1975), Lussato (1976), Hicks (1977), Hampton (1983), Koontz (1980), Scott (1981), Chiavenato (1981, 1995), Hampton (1989), Koontz eta Weihrich (1994). Autore espainiar eta espainiera-hiztunen artean, besteak beste, hauek aipa daitezke: Soldevilla (1977), García Mandaria (1985), Renau Piqueras (1985), Hernández eta Rodríguez (1994) eta Bueno Campos (1996b).

Hainbeste egitura-proposamenen aurrean, guk irizpide gure ustez pedagogikoago batean oinarrituriko ordenamendu bat aukeratu dugu, non ere ikuspegi kronologiko bat emateaz gainera, administrazio-jakintzaren aurrera-

pena eta garapena erakusten saiatzen garen. Horrela, argi geratzen dira Administrazioaren arloan izan diren aurrerapenak, oraingo egoerara iritsi arte, eta ikasten hasten direnak erraz eta sakonago murgildu ahal izango dira administrazioaren inguruko pentsamenduaren ezagutzan.

Gure planteamenduak, ahaztu gabe asko eta asko direla «Administrazioaren aurrekariak» (George, 1974) dei genitzakeenak, hiru multzo egiten ditu administrazioaren zientziari egin zaizkion ekarpenetan; lehenik, behar hainbeste pisu izan eta propio administrazioari dagozkion teorien lehen multzo bat eratzen duten hasierako teoria haiek aipatzen dira, eta gero trantsiziozko hainbat ikuspegi, gaur egungo ikuspegiak adierazteko lotura gisa:

A) *Administrazioaren Teoriari egindako lehen ekarpenak*. Gutxi gorabehera mende honetako lehen herenean agerturiko teoria-multzoa da, eta ezauzgarri hauek ditu:

- a) Arrazionala izan nahia eta ahalik eta efizientzia handiena lortu nahia, efizientzia era askotara ulertzen delarik (efizientzia ekonomikoa, soziala edo administrazio-mailakoa).
- b) Ikuspegi partzialak izatea, arreta erakundearen aldagai bakar batean (lana, giza faktorea, egitura) jartzen dutenak.
- c) Aginduzkoa eta arauemailea izatea, dela esplizituki edo inplizituki printzipio, gomendio edo legeak formulatzen dituen edo efizientzia handiena iristeko moduko ereduak definitzen dituenak.
- d) Gizakia alderdi bakarreko jotzea; gizakia dimentsio bakarreko ikusten du, *homo aeconomicus*, gizaki sozial edo gizaki burukratiko gisa.
- e) Sistema itxiaren ikuspegia izatea, ingurumenaren faktorea kontuan hartu gabe.

Multzo horretan honako ekarpen hauek biltzen dira:

1. *Administrazioaren Eskola Klasikoa*, zeinak, berriz, beste hauek biltzen baititu:

- 1.1. *Administrazio Zientifikoaren Eskola*, F.W. Taylor-ek sortua. Hasieran lana arrazionalki egitea izan zuen aztergai Taylorrek. Lana egiteko modurik onena zein zen erabaki nahi zuen eta enpresariari eta langileari, biei, onuragarri zitzaiekeen ekoizpen-igoera bat lortu. Geroago, gainbegiratze eta kontrolaren arlora zabaldu zituen bere azterketak, eta printzipio batzuk ezarri ere bai, izatearaz administrazioetik ingeniariatzatik baino hurbilago ziren printzipioak ezarri ere.
- 1.2. *Administrazioaren Teoria Klasikoa*, H. Fayol-ena, zeinak ekarpen funtsezkoak egin baitzituen. Sintetizaturik, hauek liriateke: administrazioaren unibertsaltasuna eta administrazioaren irakas-kuntza orokortu beharra ikusi zuen; administrazioaren funtzioak (plangintza, antolakuntza, zuzendaritza, koordinazioa eta kon-

trola) finkatu zituen, enpresaren funtzio-eremuak (teknikoa, komertziala, finantzena, segurtasunarena, kontularitzarena eta administrazioarena) zehaztu eta Administrazioaren hamalau printzipio ospetsuak formulatu.

2. *Giza Harremanen eskola*, Elton Mayo-rena, zeinak agerian jarri baitzuen gizarte-harremanek eta taldekoek lan-eremuan duten garrantzia, Hawthorne-ren esperimenduaren ondorioetatik abiatutik; «gizaki sozialari» berezko zaizkion kontuetan jarri zuen arreta, hala nola motibazioan, lidergo informalean, taldeetan, lankidetzan, eta, oro har, langilearen alderdi humano, psikologiko eta sozialean, zeinak ez baitzituen kontuan hartu eskola klasikoak.
3. *Burokraziaren Teoria*, Max Weber-ena, antolakuntza burokratikoaren marko teorikoa ezarri zuena. Teoria honen arabera, antolakuntza burokratikoa da antolakuntza-eredu onena, legezko aginpide arrazionalen eta eginkizunak, prozedurak, aginpideak eta ardurak erabat zehaztean oinarritzen dena, arbitrariotasuna eta subjektibotasuna baztertu eta antolakuntzaren efizientzia handiena lortzeko.

B) *Trantsiziozko ikuspegiak*. Multzo honetan xx. mendearen bigarren erdialdera egiten diren ekarpenak biltzen dira; honako puntu hauek dituzte ezaugarri:

- a) Aurreko ikuspegiaren ezaugarri, kontzeptu eta proposamen batzuen iraupena.
- b) Erakundearen analisisian kontuan hartzen diren aldagai-kopuruaren handitzea, gizakiak erakundearen barruan duen kontzeptua zabaltzea eta aberastera daramana.
- c) Ezagutzak gero eta gehiago sistematizatzea, kontzeptu-multzo askoz aberatsago, orokorrago eta lotuagoa eratuz.
- d) Ezagutzak integratzeko eta ikuspegiak hurbiltzeko prozesu bat hastea, aurreko teorioren jarrera kontra-jarriek ez bezala, garai honetako eskolek gero eta kontzeptu gehiago partekatzen dutela.
- e) Gero eta deskribatzaileagoak eta azalpen-emaileagoak izatea, nahiz eta oraindik ere, batzuetan bereziki, joera arauemailea ageri.

Multzo horren barruan sartzen ditugu:

1. *Teoria estrukturalista*. Erakundeak testuinguru sozialean eta ingurunean kokatzen dituelarik abiatzen du erakundearen azterketa deskribatzaile eta sistematikoa, eta kontzeptu dual batzuk sortzen ditu (formal/informal, normaltasun/gatazka, egitura/prozesu, gizabanako/erakunde, e.a.), zeinek erakundea eta erakundearen alderdiak ikusteko modua izugarri aberasten baitute.
2. *Portaeraren teoria*. Gizaki administratzailearen kontzeptua sortzen du eta jokabideari loturiko alderdiak, erabakiak hartzeko prozesua, hel-

buruen arteko gatazka, gizabanakoaren eta erakundearen arteko harremana ditu aztergai nagusi; psikologo berriek giza motibazioaren eta zuzendaritza-estiloen gainean egin ekarpenak ere biltzen ditu.

3. *Ikuspegi matematikoa*. Ez da, berez, eskola bat, hizkuntzaren erabilera eta metodo matematikoa oinarri duten jatorri askotariko ekarpen multzo baten elkargunea baizik. Von Neumann eta Morgenstern-en (1953) lanekin hasten da; lan horiei Simonen erabakiaren teoria, eta geroago beste hainbat ekarpen gehitzen zaielarik, Ikerketa Operatiboa izeneko diziplina eratzen da, zeinaren helburua den sistemetako prozesuak ahalik eta gehien hobetzeko prozedurak lortzea.
4. *Ikuspegi neoklasikoa*. Autore ugari biltzen ditu, Drucker, Odiorne eta Koontz, besteak beste. Administrazioa modu pragmatikoan ikustea du ezaugarri, eta hauek adierazpenak: kasuaren metodoaren zabalkundearen eta esperientzian oinarrituriko ikasketa, printzipio klasikoak efikazia eta efizientzia lortzeko irizpide edo gomendio gisa birformulaztea, administrazioak eta administratzaileek sistemaren lider gisa lehentasuna izatea, pentsamendu estrategikoaren hasiera eta, kudeaketa-tresnatarako helburu bidezko administrazioa sortzea.

C) *Gaur egungo ikuspegiak*. XX. mendearen azken herenean garatuak dira, eta ezaugarri hauek dituzte:

- a) Ikuspegiaren integrazioa eta bizikidetasuna; ikuspegiak kontzeptu erki-deak dituzte; ez dira ikuspegi kontrajarriak, osagarriak baizik, eta hainbat diziplina hartzen dituztenak dira denak.
- b) Erakundearen eta bere administrazioaren ikuspegi askotarikoa eta globala; erakundea sistema ireki gisa ulertzen da, ingurunearekin el-karreraginean eta etengabe ingurunera egokitzekeo prozesuan dagoena.
- c) Erakundearen konplexutasunaren onarpena, elkarren arteko mende-kotasuna eta probabilitatearekiko lotura duten aldagai ugarik osatzen baitute erakundea.
- d) Teoriak mugak dituela aitortzea, bai erakundearen errealtatea osoki deskribatzeko eta argitzeko eta bai harengan eragin zehatza izateko tresnak sortzeko.
- e) Teoriaren helburu nagusiki deskribatzailea eta azalpen-emailea, bere muga eta guzti; teoriak xede arauemaile ia oro bertan behera uzten du eta administratzeko modurik onenaren inguruan arau orokor eta be-rezkorik ezin ezarri daitekeela onartzen du.

Multzo horretan sartzen ditugu gaur egungo Administrazioaren teorian indarrean dauden paradigmak, nolabait esateko. Hauek dira:

1. *Sistemen Teoria*: Sistemen teoria erakundearen analisiari aplikatzean, aurrerapauso handia egin da, eta Administrazioaren norabidea sakon-sakonetik berritu da, norabide berri hori sistema irekiaren kontzeptuan oi-

narritua baita, eta barne konplexutasuna eta inguru dinamiko batera egokitu beharra dira sistema irekiaren ardatz nagusiak. Horren ondorioz, berriro planteatu behar izan dira gauzak, eta ez Erakundearen eta Administrazioaren teorien bakarrik, baizik eta ekonomia- eta enpresa-diziplina askotan ere bai; izan ere, fenomeno askoren izaera ulertzeko balio diezaiekeen ikerketa-programa berri bat aurkitu dute sistemen metodoan. Sistemen teoriaren izaera integratzaile eta diziplina anitzekoari esker, erraz integratu dira kontzeptuak eta hurbildu dira ikuspegiak, nahiz eta sintetizatzeko joera gehiegizkoa kritikatu zaion teoriari, horrek halako ezintasun bat ematen diolako ereduaren aldagaien arteko erlazio konplexuak forma operatiboan esplizitu egiteko (Chiavenato, 1995). Arlo honetan ekarpenak ugari badira ere, aipagarriak dira Boulding, Mélése, Kast eta Rosenzweig, Katz eta Kahn, beste askoren artean.

2. *Kontingentziaren teoria*: Sistemen teoriaren mugak gainditu eta beste aurrerapauso bat emateko saio gisa uler daiteke, sistemen teoriaren kontzeptu oinarritzaileak eta integratzaileak gordetzen baitira, baina kontingentziazko aldagaien eta erakundearen arteko harreman konplexuak zehatzago eta egingarriago identifikatzen eta ulertzen saiatuz. Kontingentziaren teoriaren (edo teoria situazionalaren) arabera, ezin da onartu unibertsaletan on eta baliagarria den modu bat dagoenik hainbat erakunde-mota eta hainbat giro eta egoera desberdin administratzeko. Administratzaileak, bada, bere abileziak garatu behar ditu diagnostikorako, eta, analisi-teknikak, kontzeptuak eta metodoak eskaintzen dizkion teoria lagun harturik, aldiro aldiko konponbideak aurkitu, egoerarekin zerikusia duten arazoei irtenbidea emateko. Teoria honi atxikirikoa autore aipagarrien artean daude Woodward, Perrow, Chandler, Burns eta Stalker, Lawrence eta Lorsch, Mintzberg, besteak beste.
3. *Ikuspegi estrategikoa*: Gaur egungo enpresa oso ingurune dinamiko eta etsaian murgilduaren zuzendaritza interpretatzeko paradigmaz hartzeko da, nazioartean onartuen den eredu baita, hainbestearino, ezen esan baitaiteke zuzendaritza estrategikoa eta enpresa-zuzendaritza sinonimo direla (Cuervo, 1996). Enpresaren bizimodua kanpoko ingurunean txertatzen saiatzen da ikuspegi estrategikoa, erakundeak inguruko aukera eta arriskuei aurre egiteko baliatuko dituen analisi-teknikak eta kudeaketa-tresnak garatuz. Hain zuzen ere, Zuzendaritza Estrategikoaren ekarpen handiena (sistema- eta kontingentzia-kontzeptuak ere biltzen ditu) zera da, analizatzen, arrazional bihurtzen, eta egingarri edo erabilgarri bihurtzen egiten duen lana, izan ere, eredu teorikoak ez ezik, tresna erabilgarriak eta kudeaketa-teknikak ere ematen baititu. Neurri handi batean, berez enpresaren jarduerarenak ziren oinarri ekonomikoak eta lehiaren printzipioak berreskuratzen ditu Zuzendaritza Estrategikoak (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991), beste erakunde batzuetara ere zabalduez, eta horrek asko handitzen du Zuzendaritza Estrategikoaren aplikagarritasuna.

Erakundeak kanpoan duen giroa

2.1. Erakundearen ingurunea. Nazioartekotzea eta globalizazioa

Sistemen ikuspegitik eta kontingentziaren ikuspegitik ikusita, sistema ireki gisa ageri da erakundea, inguru dinamiko batean txertatua, inguru horrekin elkarrekintzan, inguruan eragina duela eta inguruak ere eragiten diola. Administrazioaren ikuspegi modernoetarako, funtsezkoa da erakundearen ingurunea ezagutzea eta erakundea eta ingurunea lotzen dituzten harremanen izaera zein den jakitea, onartzen baita kanpoko giroaren mende dagoela erakundea eta kanpoarekiko oreka lortzea dela erakundearen efikaziarako lehen baldintza.

Oro har, pentsa daiteke erakundearen mugetatik kanpo dagoen guztia dela ingurunea, eta erakundearen sistemaren ekintzan, zuzenean edo zeharka, nolabaiteko eragina izan dezaketen elementuek osatzen dutela (Castillo Clavero, 1997). Baina ingurunearen definizio hori ez da oso erabilgarria gertatzen, hain orokorra izateak eragotzi egingo bailuke ingurunea aztertzea; horregatik, ingurunearen definizioa zehazitu egin daiteke, eta erakundetik kanpoko faktore erakundean eragin garrantzitsua dutenak baina erakundeak kontrolatu ezin dituenak bakarrik sartu (Navas eta Guerras, 1996).

Nolanahi ere, inguruneke osagarriek erakundearen estrategian eta portae-ran izan dezaketen inpaktua ezberdina da, inguruneke elementu guztiak ez baitute enpresari eragiteko gaitasun bera. Horregatik bereizten dira *ingurune orokorra* edo gizarte jakin bateko erakunde guztiak duten inguru sozial erkidea eta *ingurune espezifikoa*, erakundeak berea duen jarduera edo egitekoari dagokiona; ingurune espezifikoa sektorea bereizten duen ingurunearen parekoa da.

Edozein erakunderen jardueretarako garrantzizkoak diren lau dimentsio ditu inguruneak. Hauek dira: politikari eta legeei lotu giroa (sistema eta giro

politikoak), giro ekonomikoa (egitura eta egoera ekonomikoak), hezkuntzari eta teknologiarri lotu giroa (zientzia, teknika eta lanbide arloko aurrerapen maila) eta gizarteari eta kulturari lotu giroa (gizartearen egitura eta antropologia). Aipatuko ditugu zehatzago dimentsiook nazioarteko giroak aztertzerakoan, eta baita zuzendaritza estrategikoaren prozesuan kanpoko azterketa egiterakoan ere.

Ingurunearen ezaugarriak zehaztea da lehen-lehenik egin beharrekoa erakunde batek bere jarduna zer-nolako markotan egiten duen ezagutzeko. Oinarritzko ezaugarri batzuk hartu behar dira kontuan (De la Fuente et al., 1997):

- a) *Aldagarritasuna*, zeinak adierazten baitu zenbateraino dauden egonkor edo aldatzen diren denborarekin ingurunearen faktoreak. Ingurune egonkorak eta ingurune dinamikoak bereiz daitezke, fenomeno jakin batzuk gertatzeko dagoen ziurgabetasun graduaren arabera. Aldaketan maiztasunari, aldaketen sakontasun edo garrantziari, duten bizkortasunari eta ziurgabetasun graduari lotuta dago aldagarritasuna. Aldagarritasunak, bada, ingurunearen faktoreek izan dezaketen aldaketa-aukera handiagoa edo txikiagoa adierazten du, hau da, inguruko baldintzen iraupenari dagokionean dagoen ziurgabetasun gradua.
- b) *Konplexutasuna*, zeinak adierazten baitu erakundearen jardunerako esanguratsuak diren ingurune elementuen kopurua; ezaugarri honen bitartez ingurune sinpleak eta konplexuak bereizten dira, erakundearen erabakiak hartzeko behar den informazioaren kopuru eta heterogeneotasunaren arabera. Oro har, ingurune konplexuek dibertsitatea ere handia izaten dute, hau da, aldagai desberdin asko, eta ingurune sinpleak, berriz, ingurune integratuak izan ohi dira, aldagai gutxiak, besteen aldean. Ingurune konplexuek erakundearen lana aurrera eramateko erabakiak hartzerakoan kontuan izan beharreko faktore asko izaten dituzte, eta ezagutza, informazio eta abilezia gehiago behar izaten da ingurune horietan jarduteko eta administrazio-arazoak konpontzeko.
- c) *Etsaigoa*, zeinak adierazten baititu erakundeak sumatzen dituen mehatxuak. Erakundearen helburuen lorpenari eragin diezaioke, eta alde askotatik etor daitezke: botere publiko, kontsumitzaile, konkurrentzia, sindikatu, iritzi publiko, hornitzaile eta abarren aldetik. Aldaketa edo etsaia izan daiteke ingurunea, ingurunearen inpaktuek zer bizkortasun eta zer eragin duten eta erakundeak erantzun bat emateko zer zailtasun duen. Etsaigoak konkurrentziaren eragina du, eta aldaketan ziurgabetasunaren garrantzia eta aldaketetara egokitzeko lastertasuna determinatzen ditu.

Ezaugarri batzuk batera izaten direla kontuan izanik, ingurune-ereduak hiru mota nagusitan sailka ditzakegu:

1. Ingurune *egonkor* edo *lasaia*, egonkorra, sinplea eta integratua eta aldekoa dena.

2. Ingurune *erreaktibo moldakorra*, besteen aldean egonkorra, aski konplexua eta desberdina eta ia guztiz aldekoa dena.
3. Ingurune *aldakor nahasia*, dinamikoa, konplexua eta desberdina eta etsaia dena.

Erakunde gehienen gaur egungo ingurunea aldakor nahasi bezala definitzen da aspalditxotik, ingurunearen faktore osagarrietan dagoen ziurgabetasun handiagatik eta aldaketen azelerazioagatik. Zentzu horretan, gaur egun ingurunea gehien bereizten duen fenomenoetako bat ekonomiaren nazioartekotzea eta globalizazioa dira, blokeen politikaren desagertzeak, Asiako herrialdeen industria-jarduera indartsuak; Europako Batasunaren sendotzeak eta beste kontinente batzuetan merkatu erkideak sortzeak eraginak; gertaera horiek, informazioaren eta telekomunikazioen teknologien garapen eta zabal-kunde bizkorrekin batera, ekonomiaren jokaleku global etengabe aldatzen den bat sorrarazi dute.

Ekonomiaren globalizazioa baldintza multzo baten gisa uler daiteke, zeinetan balioaren eta aberastasunaren zati gero eta handiagoa ekoizten eta bantzen baita mundua oinarri harturik ekoizpen-sare teknologiko eta komertzial elkar hartuen bidez (Rodríguez, 1994). Globalizazioak nazioartekotze gero eta handiagoa adierazten du, eta honako pauso hauek izaten ditu (Domínguez Machuca eta Barrido Vega, 1995):

- Etxeko enpresa, tokian tokiko esparrua edo esparru nazionala duena.
- Enpresa esportatzailea, etxean ekoiztu eta kanpoko merkatuan saltzen duena.
- Enpresa multinazionala, instalazioak edo dibisioak herrialde batean baino gehiagotan dituena.
- Enpresa globala, eragiketak era koordinatuan eta integratuan mundu mailan egiten dituena.

Globalizazioa bultzatzen duten faktoreak asko dira; lau motatan bil ditza-kegu:

1. *Kostuei lotu faktoreak*: herrialde batzuetan eta besteetan dauden kostu-egitura ezberdinei, eta eskaera-bolumenak gehituz eskala-ekonomiak bilatzeari dagozkienak.
2. *Merkatuari lotu faktoreak*: hau da, etxeko merkatuen heldutasun-maila eta saturazioa, lehiakideak beren jatorrizko merkatuetan higitzeko premia, nazioarteko eskaerak egiten dituzten bezeroak agertzea, e.a.
3. *Instituzioei lotu faktoreak*: era bateko eta besteko egitura politiko eta ekonomikoek beren aukerak eskaintzen dituzte, truke-neurrietan, presio fiskalaren handi-txikian, inbertsioaren edo kokapenaren gaineko pizgarrietan, hitzarmen komertzialetan, esparru ekonomiko erkideetan, eta abarretan.

4. *Faktore teknologikoak*: besteak beste, komunikabide eta garraioen hobekuntza, kostuak merkatzen edo ekoizpen sistemen eta produktuen malgutasuna eta moldagarritasuna areagotzen dituzten aurrerapen teknologikoak, ikerketen eta aurrerapen teknologikoen iturburura hurbildu eta haiek eskura eduki beharra, e.a.

Testuinguru global honetan, eta aipatu faktoreen ondorioz, industria egiteko beste modu bat sortu da, honako ezaugarri hauek dituen (MINER, 1995): enpresaren desintegrazio bertikala eta espezializazioa; erakunde horizontal deszentralizatu eta parte-hartzaileen sorrera; ekoizpen malgua eta produktuen bereizkuntza; hornitzaileen azpikontratazioa; azpikontratazioaren eta itun estrategikoen bidezko lankidetzaren harreman egonkorak, eta negozioen kontzentrazio eta integrazio gero eta handiagoa.

Industria-erakundearen eredu berri honen berezitasunek enpresa sentikorraren antolamendua aldarazi dute, eta berebiziko garrantzia hartu dute baliabide ukiezinek (Cuervo, 1993; Salas, 1993; Fernández, 1993), zeinen artean dauden teknologia, giza baliabideak, merkatuetara egokitze gaitasuna, kalitatearen sustapena, diseinuaren hobekuntza, e.a.

Bestalde, eta ikuspegi geopolitiko batetik begiratuta, munduko merkaturaren irekitasun handiagoa eta eskualdeko ekonomiaren integrazio handiagoa ditu ezaugarri ekonomiaren globalizazioak. Bi prozesu horietan merkataritzari oztupoak gutxitzeko joera handia ikusten da, salgai, kapital eta pertsonen zirkulazio librea sustatzen delarik eta merkataritza-trukaketak liberalizatzea eta merkatuetarako sarbidea hobetzea helburu duten itunak egiten direlarik, eta horrek aurrerapen ekonomikoa eta ongizatea ekarriko die enpresen lehiakortasuna hobetu eta globalizazio honek eskaintzen dizkien aukerak baliatzeko gai diren herrialdeei (Benavides eta Castillo, 1996).

2.2. **Administrazio konparatua: nazioarteko testuinguruak**

Enpresen nazioartekotze- eta globalizazio-prozesua areagotzen ari denez, beharrezkoa dute zuzendariak eta enplegatuek inguruko elementuek lanean nola eragingo dieten jakitea eta gorabehera horiei egoki erantzuten asmatzea. Kanpoko ingurunea jatorrizko herrialdekoa bezalakoa dela uste izatea da atzerrian ibiltzen diren enpresen porrotaren arrazoi nagusia (Robbins, 1987), eta horrek ingurunea aztertu beharra ekartzen du. Nazioarteko giroan zuzendari-jarduerari eragiten dioten alderdi nagusiak giro nazionalean eragiten diotenak berak dira: politikari eta legeei lotu giroa, giro ekonomikoa, hezkuntzari eta teknologiarri lotu giroa eta gizarteari eta kulturari lotu giroa.

2.2.1. *Politikari eta legeei lotu giroa*

Mendebaldeko herrialde garatuetako zuzendari gehienek beren baitan uste izaten dute gainerako herrialdeetan ere politikari eta legeei loturiko gi-

roa, funtsean, beren herrialdeetakoaren antzekoa izango dela, hau da, egonkorra, aldaketa geldiak eta aldaketak egiteko prozedurak aurretik ondo erabakiak izaten dituztela, aginte-egitura demokratikoak, aldi behingo hauteskundeak, eta prozesu politikoetan parte-hartze handia ahalbidetzen duten hitzarmen-sistemak. Gobernu-sistema demokratikoak, ordea, ez dira zabalduenak munduan, non ere ugariago baitira erregimen totalitarioak eta gobernu aldakorrak. Are, alderdi-sistema duten herrialde asko ere oso motz ibiltzen da parte-hartze, gardentasun eta legitimitateari dagokionean.

Politikari eta legeei lotu sistema ingurunearen osagai funtsezkoa da, horrek determinatuko baititu, jarduera ekonomikoak egiteko joko-arauak ez ezik, gobernuak enpresarekiko eta enpresaren produktuekiko lukeen jarrera, jarduera ekonomikoen arautze-maila, lan-eskubideak, enplegatuen kontratazioa eta lan-baldintzak, eta abar. Esan daiteke, oro har, aldeak handiak direla baita sistema politiko egonkor eta demokratikoak direnean ere, baldintza desberdinak ezarriko baitira erakundearen jardunerako. Nazioz haraindiko enpresarekin jokoan sartzen diren, eta beraz kontuan hartu behar diren, politikari eta legeei lotu giroaren osagaietako batzuk hauek dira (Koontz eta Weihrich, 1994):

- Joera politikoak: boterearekiko harremanak eta ideologiak
- Lege-giroa: legeak, kodeak eta araudiak
- Subiranotasun nazionalak
- Politika ekonomikoa eta gobernuaren jardun-arauak

2.2.2. *Giro ekonomikoa*

Funtsean, bi alderdi nagusi bereiz ditzakegu enpresak kontuan izan behar duen giro ekonomikoan: alde batetik, sistema ekonomikoaren egitura, eta bestetik, abagunea; ekonomiaren garapen-maila, sektoreen egitura, plangintza ekonomikoaren zentralizazio-maila, erakunde ekonomikoen mota, azpiegitura, finantza- eta banketxe-sistema, presio fiskala, enpresa publikoaren presentzia eta garrantzia, inportaziorako eta esportaziorako baldintzak eta merkataritzaren araudi orokorra, esate baterako, sistemaren egituraren alderdiak dira, hau da, enpresak ezagutu behar dituen kontuak, baina oso poliki aldatuko direnak. Zerga-ereduak, atzerrian lortutako irabaziak herriratzeko aukera eta baldintzak, atzerriko inbertsioaren gaineko araudia, e.a. dira beste alderdi batzuk.

Abagune ekonomikoari dagokionez, berriz, honelakoak hartu behar dira kontuan: inflazio-tasa, langabezia-maila, truke-neurrien bilakaera, hazkunde ekonomikoaren tasa, e.a. Honi dagokionez, kontuan izan behar da hutsegite bat egin ohi dela. Batez ere ekonomia indartsua duten herrialdeetako zuzendariak egiten dute. Uste izaten dute mundu osoaren ziklo ekonomikoa beren herrialdekoarekin bat datorrela; baina hori ez da horrela izaten: Korea eta Argentina egon daitezke krisialdi ekonomiko larria pasatzen, eta Estatu Ba-

tuak edo Alemania, berriz, hazkunde boladan, edo alderantziz. Horixe da hain zuzen globalizazioaren oinarrietako bat: horrelako aldeak positiboki kapitalizatzeko aukera.

2.2.3. *Hezkuntzari eta teknologiarri lotu giroa*

Hezkuntzari eta teknologiarri lotu giroa da alderdi garrantzizkoenetako bat atzerrian jarduten duten enpresentzat. Hor sartzen dira, alde batetik, biztanleriaren hezkuntza-maila eta prestakuntza profesionala, lanaren ikuspuntutik garrantzi handia duen gaia, eta bestetik herrialdearen garapen-maila eta aurrerapen teknologikoa, eta horrek baldintzatzen du, berriz, biztanleek erremintak, makinak eta ekipo-ondasunak erabiltzeko duten ohitura, abilezia eta esperientzia.

Askotan, herrialde garatuenetako nazioarteko enpresek arazo larriak izan dituzte atzerrian inbertsioak egiterakoan, behar hainbesteko azpiegitura teknologikorik ez zegoelako (ordenagailuetarako edo telekomunikazioetarako sare digitalak, adibidez), edo ekipo-ondasunen funtzionamendurako nahitaezko hornigaiak eskuratu ezin zirelako (energia elektrikoaren banaketa-sistema urria), edo, soil-soilik, bertako langileek ekipo-ondasun horiek erabiltzen batere ez zekitelako.

Horri dagokionez, kontuan izan behar da herrialde aurreratuenean, atzerrian inbertsioak egiten dituztenean, teknologia berri bat sartzen dutela teknologia horretara ohitu gabe dagoen ingurune batean, eta gerta daiteke horrek eragiten duen aldaketa gaizki hartua izatea eta kontrako jarrera sortzea, sustatzaileei ulertezina gertatzen bazaie ere. Alderdi honi dagokionean, errespetu handia erakutsi behar da besteen tradizio eta jarreraren aurrean, eta ez uste izan aurrerapen teknikoak, berez, nahitaez onartuak izan behar dutenik.

2.2.4. *Gizarteari eta kulturari lotu giroa*

Hau da beharbada, inguruneari gagozkiola, arazo gehien sor dezakeen faktorea; erdi mailako eta behe mailako zuzendariei sor diezaietake batez ere. Administrazioa batek beste herrialde eta kultura batzuetako enplegatu edo zuzendariekin tratatu behar duenean, ezagutu behar ditu, gainetik bada ere, zein diren beste kultura horretako ezaugarri nagusiak, eta hori ez da batere samurra. Erantzunik errazena aurretik herrialde horretako jendearekin hitz egin behar duela esatea litzateke, haiek nolako kultura eta ohiturak dituzten esan ahal diezaioten (Robbins, 1996; Kreitner eta Kinicki, 1996). Irtenbide horrek, ordea, gutxitan ematen ditu emaitza onak, zeren eta herrialde batean jaio eta hazi den pertsona guztiz programatua baitago, beraren kulturaren arauen legeak, heldutasunera iristerako; ulertzen dute nola eta zergatik egiten diren gauzak, eta eroso lan egin dezakete arau ez idatzi baina denek onartzen

dituzten horien barruan. Baina hori guztia atzerritar bati adieraztea oso zaila gerta dakioke.

Eta horren arrazoia hau da, kultura, nahiz eta kulturak dena hartu, azpian dagoen halako programazio ohiko bat zaiola hori bizi duenari, eta ezin duela esan kultura horren berezitasunak zein diren, eta are gutxiago argitasunik eman. Hofstede-k (1997) dio talde bateko edo gizarte bateko kideak beste talde edo gizarte batekoengandik bereizten dituen adimen-programazio kolektiboa dela kultura, gurasoek seme-alabei, maisuek ikasleei, pertsonak beren lagunei, liderrek beren jarraitzaileei eta jarraitzaileek beren liderrei transmititzen dizkieten pentsamendu-ereduek osatzen dutena. Jendeak bizitzaren alderdiei ematen dien esanahietan adierazten da kultura; mundua eta munduan duten papera ulertzeko moduan; beren balio, sinesmen kolektibo eta adierazpen artistikoetan, hau da, ona edo txarra, egia edo gezurra eta ederra edo itsusia irizten diotenean. Kultura, funtsean, gizakiaren adimenean badago ere, erakundeetan eta gizartearen ekoizpen ukigarrietan mamitzen da, eta horrek, berriz, adimen-programak indartzen ditu. Programa horiek, bada, gizarte baten adimenaren *software* zat har daitezke (Hofstede, 1997), eta horregatik dira kanporatzen zailak.

Nolanahi ere, azken urte hauetan gero eta ikerketa multzo handiagoa iri da sortzen, kulturak nola aldatzen diren argitzeko eta herrialdeen arteko diferentzien gakoak identifikatzeko helburuz. Egindako ikerketetatik, bi eredu aipagarrienak laburbiltzen ditugu (Robbins, 1996).

1. *Kluckhohn-Strodtbecken markoa* (1961): Eredu honek kulturaren sei dimentsio identifikatzen ditu herrialdeen arteko diferentziak adierazteko. Honako hauek:

- a) *Ingurunearekiko harremana*: neurtzen du zenbateraino dagoen jendea ingurunearen mende, zenbateraino bizi den ingurunearekiko orekan edo menderatzen duen ingurunea. Kultura batek, inguruneari dago-kionez, *mendekotasuna-integrazioa-nagusitasuna* eskalan zer maila iristen duen neurtzen du funtsean. Esate baterako, kultura musulman eta arabiarrek ingurunearekiko mendekotasuna onartzen dute tazitoki: «in-shallah» (Jainkoak nahi duena) esapideak bizitzaren aurrean hartzen den jarrera bat adierazten du, eta mendebaldarrek, berriz, anglosaxoiek batez ere, ingurunea menderatzeko joera dute. Dimentsio honek erakundeen portaeran eragiten du, besteak beste jomugak ezartzera-koan, lorpenengatik motibatuzko gaitasunean, saritzeko eta zigortzeko sistemetan, lanpostuen erantzukizun-mailan, eta abarrean.
- b) *Denboraren ikuspegia*: adierazten du kultura bat dagoen iraganari begira, orainari begira edo geroari begira, eta baita denborari zer balio ematen dion ere. Mendebaldeko kulturak —iparramerikarrak batik batik— balioa ematen dio denborari, eta argi dago orainari eta etorkizun hurbilari begiratzen diola. Japoniarrak, aldiz, oso bestelako balioa ematen dio denborari, oso epe luzeko ikuspegiak ditu: arazoak oso

epe luzera ikusten dira (etorkizun urruna) eta tradizioaren eta espe-
rirentziaren pisua (iragana) handia da; enplegatuen sustapen- eta eba-
luazio-aldi batetik besterako tartek handiak izaten dira. Kultura la-
tindarra, berriz, erdibidean dago, nahiz eta tradizioak nahikoa pisu
izan; hori dela eta, denborari ematen zaion balioa aldakorra da, inprobi-
satzera eta lanak korrika eta presaka eta justuko epean bukatzera jotzen
da askotan, beste batzuetan denbora alferrik galdu bada ere. Horrek era
askotara eragiten die administrazio-praktikei: puntualtasunean, enple-
gatuen ebaluazio-prozesuetan, karreraren sustapen eta diseinuan, lana
egiteko denbora-eskakizunen kontrolean, bezeroenganako jarreraren,
eta abarrean.

- c) *Jendearen izaera*: funtsean jendea ona den, gaiztoa den edo bietatik
nahasirik duen juzgatzerakoan izan ohi den uste orokorra adierazten
du. Ipar Korean, esate baterako, jendea berez oso zintzoa ez den uste
orokorra dute, eta iparramerikarrek, berriz, jendea funtsean ona dela
uste dute, nahiz eta zuhur ibiltzen diren ustekabekorik ez hartzeko.
Herrialde latindarren jarrera, berriz, mistoa da, eta mesfidantzarako
joera dute, zeren eta legearen mugetan dabilena ondo ikusteko joera
ere bai baitago herrialde horietan (pikarokeria). Puntu honek adminis-
trazioaren alderdi hauek erabakitzerakoan du eragina: enplegatuei
zenbaterainoko konfiantza eman behar zaie, zuzendaritza-estiloa
zenbateraino autokratikoa edo parte-hartzailea izan behar duen, kan-
poko kontrol-maila egokia, erantzukizun-banaketa, informazioaren
erabilera, beste enpresa eta erakunde batzuekiko harremanak, sindika-
tuen eta enpresaren jarrera eta beren arteko harremanak, e.a.
- d) *Jardueraren joera*: jarduerak zer aldetara begiratzen duen, kultura ere
desberdina izango da. Hiru joera izan ditzake jarduerak: ekintzarakoa,
hau da, egitera, lorpenetara eta emaitzetara jarria dagoenarena, ho-
riengatik sariak eta ezagutzak espero dituela; izatekoa, emoziorakoa,
hau da, unea bizi eta gozatzekoa, bat-bateko sarirako, aisiarako, zen-
tuzmenetarako joera; eta kontrolerakoa, hau da, prozesurako, arrazio-
naltasunerako eta logikarako joera. Esate baterako, iparramerikarrek
ekintzarako joera dute; latindarrek eta mediterraneanek bizikizuneta-
rakoa; alemanek, frantsesek eta, oro har, Europako erdialdekoek, kon-
trollerakoa. Horrek, berriz, gai hauek ukitzen ditu: lanarekiko jarrera
eta emaitzak, denboraren erabilera, erabakiak arrazoimenez edo emo-
zioei jarraituz hartzea, pragmatismoa eta are etika.
- e) *Erantzukizun gunea*: adierazten du non ulertzen den dagoela jarrita
erantzukizuna; norberarengan (ikuspegi indibiduala), taldean (ikus-
pegi soziala) edo hierarkian (ikuspegi instituzionala). Iparramerika-
rrak indibidualistak dira eta uste dute pertsonaren erantzukizuna nor-
beraz arduratzea dela; ekialdeko herrialdeetan edo Israelen,
erantzukizunak ikuspegi kolektiboa du; lanak, betebeharrak eta sariak
banatu egiten dira, eta arreta taldearen batasun, adiskidetasun eta

leialtasunean jartzen da. Europarrek aginteari ematen diote erantzukizunaren parte bat, eta horrek taldeen eta klase sozialen ordenamendu hierarkiko bat sortzen du, eta gizarte aristokratiko oso egitaratua. Horrek guztiak eragina du postuen diseinuan, erabakiak hartzean, komunikazioan, ordainsarien eta sarien sisteman, pertsonala aukeratzeko eran, gainbegiratzean, eta abarrear. Estatu Batuetan, esate baterako, ia lorpenetan bakarrik oinarriturik egiten da pertsonalaren aukeraketa, eta Europan, beirriz, kontuan hartzen dira klase soziala, harreman pertsonalak eta ahaidetasuna, gomendiozko oharrak, eta beste ere.

Dimentsioak	Aldeak		
Ingurunearekiko harremana	Nagusitasuna	Oreka	Mendekotasuna
Denboraren ikuspegia	Iragana	Oraina	Geroa
Jendearen izaera	Zintzoa	Mistoa	Gaiztoa
Jarduraren joera	Bizi	Kontrolatu	Egin
Erantzukizun gunea	Indibidualista	Taldekoa	Hierarkikoa
Espazioaren ikuskera	Pribatua	Mistoa	Publikoa

Iturria: Gurea, Robbins (1996) oinarri harturik.

2.1. irudia

Kluckhohn-Strodtbecken markoaren arabeko dimentsio kulturalak

- f) *Espazioaren ikuskera:* espazioa edukitzeari dagokionez zer jarrera kultural dagoen adierazten du; garrantzia zeri ematen zaion, espazio pribatuari, publikoari edo bien bitarteko zerbaiti, ikuskera ere hala aldatuko da. Alderdi honi dagokio leku-eskubidea ere, hau da, nork berea jotzen duen inguruko espazioaren tamaina, zeinaren inbasioa erasotzat hartzen den. Gizarte publikoek, gizarte japoniarrak, esate baterako, leku txikia dute eta jendea ohituta dago besteengana asko hurbiltzen; publikotasunari ematen diote lehentasuna, aurrez aurre egiten dituzte negozioak, lana elkarrekin egiten da, bulego pribatu guzti dago eta, daudenak, oso txikiak eta apalak dira; sariak eta esker onak jendaurrean ematen dira eta bileretara hierarkia maila eta unitate guztietako jende askori deitzen zaio. Espazioaren ikuskera pribatua duten gizarteek, amerikarrak, esate baterako, leku-eskubide indibidual zabalak dituzte eta jendeak, harremanetan, halako urruntasun bat

izaten du; horregatik, bilera laburrak, atek itxirik dituztela eta partaide gutxirekin egiten dituzte; bulego pribatu gehiago dituzte, estatusaren araberako tamainakoak eta haren arabera hornituak; eta onartzen da gizabanakoak bere neurri bateko espazio propioa (leku-eskubidea) duela. Joera mistoko gizarteek, gureak, esate baterako, espazio handiak dituzte, konpartimentuz mugatuak (manpara bidez, esate baterako), eta espazioari ematen zaion balioa aldakorragoa da, alde nabarmenak daudelarik jarduera publikoen eta pribatuen artean. Faktore honek eragina du, besteak beste, lan- eta komunikazio-gorabeheren antolaketan, postuen diseinuan, zuzendarien hurbil-erraztasunean, besteak topatzeko erraztasunean, gainbegiratze zuzenean.

2. *Hofstederen markoa*: Geert Hofstede-k (1997) egin du inoiz egin den ikerketa zabalena kultura aniztasunaren inguruan; konpainia multinazional baten 72 enpresa nazional subsidiariotako 116.000 enplegatu inkestatu ditu ikerketarako, eta gertatu diren aldeak, beraz, kultura nazionalari bakarrik egotz dakizkieke, ez administrazio-praktikei. Ikerketa honek argi erakutsi du kultura nazionalak inpaktu handia duela laneko balio eta jarreretan, eta gorabehera horiek lau sailetan bil daitezkeela: indibidualismoa ala kolektibismoa; agintearako distantzia handia ala txikia; ziurgabetasunetik aldentzeko joera handia ala txikia; artasuna ala emetasuna, zenbait autorek kantitatea ala kalitatea deitu nahiago dutena, beste terminologiaren konnotazio sexista saihesteko.

- a) *Indibidualismoa ala kolektibismoa*: gizarte indibidualistak onartzen du gizabanakoak bere buruaren eta bere familia hurbilaren ardura izan behar duela, eta kito; hortaz, handia da askatasun pertsonala, eta baita erantzukizun indibidualari ematen zaion garrantzia ere. Gizarte kolektiboak, berriz, uste du taldeari dagokiola bere kideak zaintzea, ezinean daudenean laguntzea eta babestea, taldeari leialtasun handia izatearen truke. Hofstedek bere ikerketan erlazio handia zegoela ikusi zuen herrialdeen indibidualismoaren eta herrialdeek zuten aberastasun-mailaren artean, nahiz salbuespen garrantzitsuak ere izan (Japon eta Israel).
- b) *Agintearengandiko distantzia*: desberdintasuna zenbateraino onartzen den adierazten du; agintearengandiko distantzia handiak *status quoa*, desberdintasuna, agintzen dutenak oso goian eta oso urrun egotea, aginpidea zalantzan ez jartzea eta gizarte oso egituratu bateko titulu, maila eta estatusi begirunea izatea onartzen dela esan nahi du. Agintearengandiko distantzia txikiak, berriz, erakunde eta instituzioetan portaera demokratikoa espero izatea eta desberdintasunak ahalik eta gehien murriztea esan nahi du.
- c) *Ziurgabetasunetik aldentzea*: gizarte guztiek ez dituzte beren kideak berdin prestatzen arriskuari eta ziurgabetasunari aurre egiteko, eta, beraz, batzuk erosoago edo larriago sentituko dira egoera zalantzakor baten aurrean. Aniztasuna zenbateraino onartzen den ere, ezezaguna,

bitxia edo anbigua dena mehatxu gisa edo bestela ikusten den ere adierazten du alderdi honek. Ziurgabetasunetik aldentzeko joera handia duten gizarteetan jendeak eta egonezina sentitzen du eta segurtasuna nahi du, eta erakundeek arriskuak murrizteko mekanismoak sortzen dituzte, arau formalak ugaritzen dira, portaera uniformea ezartzen, desbideratzeen aurrean tolerantzia gutxi erakusten da eta dogmatismorako joera izaten da. Hofstederen ikerketaren arabera, ziurgabetasunetik aldentzeko joera handia duen herrialdea da Espainia, eta Frantziarekin eta balio bereko beste lau bat herrialderekin batera hamargarren eta hamabosgarren postuen artean dago.

- d) *Kantitatea ala kalitatea (artasuna ala emetasuna)*: kultura arrek edo kantitaterako joera dutenek indarrari eta dirua eta ondasun materialak irabazteari ematen diote garrantzia, hau da, artasunaren ohiko balioei, esate baterako baikortasunari, hau da, ekintzari, oldarkortasunari, indarrari, aginteari, arrazionaltasunari, irmotasunari, norberekoikeriari, eta abarri. Kultura eme edo kalitaterako joera dutenek, berriz, gehiago begiratzen diete harremanei, eta ardura handiagoa erakusten dute besteen ongizateaz; kultura horietan emetasunaren ohiko balioak dira nagusi: apaltasuna, sentiberatasuna, eskuzabaltasuna, sakrifizioa, onberatasuna, pasibotasuna, mendekotasuna, gozotasuna, enpatia, lankidetzatza, tolerantzia, irudimena, e.a.

Dimentsioak	
Indibidualismoa	←→ Kolektibismoa
Agintearengandiko distantzia txikia	←→ Agintearengandiko distantzia handia
Ziurgabetasunetik aldentzeko joera txikia	←→ Ziurgabetasunetik aldentzeko joera handia
Artasuna (kantitatea)	←→ Emetasuna (kalitatea)

Iturria: Gurea, Hofstede (1997) oinarri harturik.

2.2. irudia

Hofstede-ren ereduaren dimentsioak

2.3. Enpresak testuinguru sozioekonomikoan duen funtzioa: erantzukizun soziala

2.3.1. Enpresaren funtzio sozialaren ikuspegi tradizionala

Erakundearen eta ingurunearen arteko harremana aipatzean, ezinbestekoa da planteatzea zer funtzio duen erakunde horrek ingurunean eta nola

ikusten duen gizarteak funtzio hori efikaziaz eta efizentziaz betetzen den. Argi dago enpresa dela gure gizarteko instituzio funtsezkoenetako bat, zeinari baitagokio aberastasuna sortzea eta ondasun eta zerbitzu beharrenak ekoiztea eta banatzea. Garrantzi hori, gainera, handituz joan da Historian zehar, hainbestearaino, ezen esan baitaiteke, lan- eta kontsumo-aukerak, eta beraz, gizabanako gehienek bizi-iraupena, garapen pertsonala eta gizartean integratzeko aukera, enpresen esku daudela, neurri handi batean, gaurko munduan. Gogoeta horietatik ateratzen dena da enpresak erantzukizun handia duela gizartearen aurrean, eta erantzukizun hori ez dela funtzio ekonomiko bat betetzeko bakarrik, urrunago doana baizik: enpresaren erantzukizun soziala da planteatzen dena.

Ikuspegi konbentzionalaren arabera, enpresari, ekoizpen-unitate ekonomiko den aldetik, izendatzen zaion funtzioa da ondasun eta zerbitzuak ekonomikotasunaren baldintzetan ekoiztea, jendearen beharrak asetzeko. Funtzio hori betetzean, ekoizpen-sistemaren bitartez prozesatzen dituen faktore batzuk bereganatzen ditu, eta produktu batzuk lortzen, zeinak saltzean —dena ondo aurreikusi bada— berreskuratuko baitira erabilitako baliabideak eta lortuko irabazia, egindako lanaren eta arriskatu izanaren ordainetan.

Ikuspegi tradizionaletik ikusita, enpresak, bere jarduera ekonomikoan, funtzio sozial bat betetzen du, zeina, merkatu-ekonomiaren sisteman, honela laburbil baitaiteke: ekoizpen-prozesua zuzentzea, arriskatzea eta produktu soziala deskontatzea (Fernández Pirla, 1972). Testuinguru horretan, enpresaren onura agertzen da funtzio horiek betetzeagatik enpresari dagokion bidezko pagu bezala.

Planteamendu horretan, gure iritziz, funtzio ekonomikoaren «azpiproduktu» gisa agertzen da enpresaren funtzioa, ez horregatik nahi ez izatekoa, baina bai mugatua, zeren eta xede soziala ez baita bilatzen berez on delako, hau da, beragatik; aitzitik, funtzio ekonomikoari, esplizitua den bakarrari, erantsiriko gehigarri funsgabe bat bezala ageri da. Bestalde, funtzio sozialaren analisiak alderdi makroekonomikoak aztertu ditu batez ere: enpresak gizarteari ekartzen dion ongizatearen neurri konbentzionala enpresak bere funtzio ekonomikoa ondo betetzearekin identifikatu izan da, horrela politika ekonomikoaren xede orokorrak —komunitate nazionalak nahi lukeen ongizate ekonomiko eta sozialaren adierazle liratekeenak— iristen laguntzen zuen heinean. Enpresak izan lezakeen funtzio soziala izate ekonomikoaren dimentsio birbanatzaileak adierazten duela ulertzen da, zeina ekonomistok sozialtzat hartzen dugun alderdia izanik ere, beste ikuspegi batzuetatik, ezin baita esan auzi ekonomiko hutsa ez denik.

Ekonomistek «sozial» terminoa oker —hobeto esan, estu— interpretatu izanaren atzean, jarduera ekonomikoak dituen ondorio sozialei bigarren mailako balioa eman izana ezkututzen da, gure ustez, eta pentsarazten digu enpresak xede sozial orokorreki egiten dien ekarpenaren planteamendu tradizionala motz geratzen dela, eta hainbat arrazoirengatik geratu ere (Castillo Clavero, 1990b):

- a) Enpresak testuinguru sozialean duen funtzioaren ikuskera mugatua duelako: enpresaren ekarpen soziala enpresak xede makroekonomikoetara egiten dien ekarriaren bitartez neurtzean, ahaztu egiten dira ingurune hurbilean dituen ondorioak. Nahiz eta onartzen den enpresak, bere helburu ekonomikoaren bidez, interes orokorrari laguntzen diola, onartu behar da ere kolektibitatearen interesa ez dela ekarpen ekonomiko horretara bakarrik mugatzen, eta batzuetan kontrajarri ere egiten zaiola (Sudreau, 1975). Interes orokor abstraktu neurtzen zailaren eta interes jakin, hurbileko, material, baina guztiz identifikagarrien arteko desadostasunak kontuan hartzean, geure buruari galdetzen diogu ez ote den hau «xedeak egiten du bidea zilegi» motako planteamendu bat, non ere interes zehatzak xede orokor «ororen gaineko» baten mende jartzen baitira, jokabide nabarmen kaltegarri gerta daitezkeen batzuei bidezketasuna emateko.
- b) Ekonomiaren markoan agerian jarri funtzio sozialen garapena Estatuari bakarrik dagokiola esan nahi duelako, Estatuak lukeelarik politika sozialaren monopolioa; bake soziala eta gizartearen beraren segurtasuna ziurtatzeko irizpide sozialak ezarriz hartzen du parte Estatuak ekonomiaren munduan (Sainz de Miera, 1980), eragile ekonomikoen jokabideak saritu edo zigortzen dituela. Enpresaren jarduera soziala bide jakin batzuetatik bideratzea du helburu, eta horrek ekonomia moralizatzeke asmoa erakusten du, liberalismo indibidualistaren berrazterketa kritikoa eginez eta alde aurretik ikuspegi ekonomiko hutsetik hartu erabakiak zuzentzeko erremedio bezala. Bestalde, gobernuak unean-unean «sozialki desiragarria» denari buruz dituen irizpideak abagunearen arabera izan ohi dira sarritan, uneko arazoa konpontzeko pentsatuak, eta zaila gertatzen zaie enpresei etorkizun luzerako programa sozialak egitea, egoera politikoaren lehentasunak alda daitezkeela ikusirik. Horretaz gainera, benetako pizgarriak falta dira enpresak helburu sozialei epe luzerako ikuspegi zabalez hel diezaie: bultzada politikoa falta da, legeen babesa, enpresak jarduera sozialean has daitezkeen etekin ekonomikoak nabarmen murriztu beharrik gabe, akziodunen aurrean legeari erantzun beharrik gabe eta lehiakideekiko atzeraturik geratu gabe. Estatuak arlo honetan akziodun bat balitz bezala —zergen bitartez— jokatzeko elkarrekin eta negozio guztietan, akziodun kontsultadore bat bezala, nahiago duelarik epe laburrera etekin batzuk lortu, emaitza epe luzera emango luketen politika sozialean inbertitu baino.
- c) Gizarteak jarrera «sozialago», humanoago eta elkartasun handiagoaren alde egin duelako, eta jarrera horrek enpresa bera ere harrapatzen duelako: politika ekonomiko eta sozialeko programa orokor baten inplikaturik dago enpresa, bizi-kalitatea iristera jarria, hazkunde ekonomikoa helburu ez, baina ongizatea hobetzeko bitarteko harturik.

Horrek esan nahi du ongizate soziala berariazko helburu dela, ez nahi eta nahi ez garapen ekonomikoarekin identifikatu beharrekoa, eta parte hartzearen bidez eta gizarteko erakunde guztien inplikazioaz bakarrik lor daitekeela.

Enpresak, bada, gaitasuna du gizarte-aldaketaren motor izateko, neurri handi batean lidergo-lana egiten baitu gizarte modernoan, berrikuntzaren eta aurrerapen ekonomiko eta sozialaren oinarri izaki. Bestalde, espero izatekoa da jarduera ekonomikoaren dimentsio sozialagatiko ardura honek iritzi-egoerak sortzen edo finkatzen lagunduko duela, iritzi-egoera horien bitartez enpresak behar lukeen protagonismo sozialaren inguruko jarrera politikoak alda daitezten, eta enpresak ere denen arazoak konpontzen parte har dezan. Elkarlan gehiago eta lan-harreman estuagoa behar da Estatuaren eta enpresaren artean gizartearen arazoak konpontzeko, ez erakunde batak ez besteak konpondu ahal izango baititu bakarka (García Echevarría, 1982). Elkarlan hori honela egin behar da (Castillo Clavero, 1990b):

1. Administrazio publikoak behar diren pizgarriak sortu behar ditu, halako moduan aldatuaz enpresaren ekimen soziala mugatzen duten indarreko legediaren alderdiak, non erakunde berrizaleen arazo sozialak konpontzen parte hartu ahal izango duten lehiakortasun ekonomikoaren aldetik galera handirik jasan gabe.
2. Enpresek eta enpresaburuek konturatu behar dute —asko eta asko hasi dira konturatzen— paper garrantzizkoa jokatzeko dutela gero eta ongizate-maila handiagoa lortzeko prozesuan, paper hori burutu behar delarik Estatuarekin elkarlanean eta hartzen dituzten erabakiek tesuinguru sozialean dituzten ondorioak kontuan hartuz.

Enpresak gizarte osoarekiko duen funtzioaren ikuspegi honek planteamendu berrizale bat adierazten du noski, zeinaren ondorioak enpresaren jardueraren maila guztietara iritsiko baitira, eta, ondorioz, ezin izango baita planteamendu hori praktikara eramán «modu» berri hauek ondo integratu gabe enpresaren beraren kulturán, eta hortaz, beraren kanpoko zein barruko funtzionamendu-mekanismoetan. Horregatik, bistan da sakon aztertu behar dela enpresak gizarte globalean duen egoera eta enpresei eragiten dieten harreman multzoa, baldin jarraibide berriak administrazio-prozesuan efizientziaz sartuko badira, enpresa, ohartuki eta efizientziaz, gizarteak izendatzen dion paper garrantzizkoa betetzera iritsi dadin.

2.3.2. *Enpresaren erantzukizun soziala*

Enpresaren erantzukizun sozialaren azterketak agerian uzten du erakunde horrek ingurune sozialean duen inpaktuaren handia. Hori ikusi du gizarteak, poliki-poliki ohartu delarik enpresak jokatzeko duen papera guztiz garrantzizkoa dela eta enpresaren ekintzak edo ekintzarik ezak eragin handia duela

ehun sozialean: garrantzi handiko gizarte-eragile bihurtu da enpresa, eta ongizate kolektiboari egiten dion ekarpena gizarte osoak ontzat ematen dituen irizpide etikoetan eta koherentzian oinarrituak izan beharko dute, ez «enpresaren» irizpide ekonomikoetan bakarrik.

Enpresa unitate sozioekonomiko integral modura ikuste honek mentalitate aldaketa bat adierazten du; mentalitate berri horrek beste itxaropen batzuei bidea zabaltzen die eta enpresaren erakundearen gainean beste presio batzuk ezartzen ditu: eskatzen dio enpresari, neurri ekonomikoak erakundearen efizientzia sozioekonomikoaren erakusle bakar ez direla oharturik, har ditzala kontuan jarduerak sortzen dituen kanpokotasunak eta kostu sozialak.

Ikuspegi berri horretatik sortzen da *enpresak gizarte osoarekiko erantzukizuna duela* dioen teoria, zeinaren arabera enpresak jakitun izan behar baitu bere ekintzek ingurune orokorrean benetan eta guztira duten eraginaz eta barneratu behar baititu partaide sozialen itxaropen eta balioen aldeko jarrera erakusten duten portaerak.

Administrazioaren filosofiak berak ere planteamendu irekiago eta orokorragoetarako bidea egin izanak zerikusia izan du mentalitate-aldaketa honetan, aldagai eta kontingentzia kopuru handia hartzen baita kontuan enpresaren estrategiak formulatzerakoan, ikuspegi murriztaile eta deterministak, erabakietarako informazio etiko gutzia printzipio ekonomikoetan oinarritzen zutenak, alde batera utzita.

Bestalde, enpresa sistema irekitzat harturik eta ikuspegi horrek administrazioarako dituen ondorioak ikusi eta gero, argi geratzen da enpresari berari komeni zaiola bere irteerak, era guztietako *outputak*, inguruan sortzen diren eskaera, premia eta interesetara egokitzea. Enpresaren estrategia eta, ondorioz, enpresaren helburuak, inguruneak bultzatuak eta inguruneari egokituak izan behar dute, horren beharra baitu enpresak ingurune lehiakor batean irauteko eta mailari eusteko: esparru askotatik eskatzen zaio enpresari *erantzukizun sozial* esplizitua, argi ikusten baita efizientziatzko irizpide ekonomiko hutsak —hala nola ekoizpena, balio erantsia, etekinak, errentagarritasuna, enplegua— ez direla aski efizientzia sozialerako.

Enpresaren erantzukizun soziala aipatzen denean, ohar bat eranstea komeni da (Castillo Clavero, 1986): alde batetik, enpresaren erantzukizun sozialaren kontzeptuak zentzu orokorrean esan nahi duena bereizi behar da, alde batera utzirik testuinguru zehatzak, geografikoak, kulturalak edo historikoak; bestetik, erantzukizun sozialaren kontzeptua zehaztu eta gero, kontzeptuaren edukia garatu behar da, eta hori enpresaren erantzukizun sozialak egoera bakoitzean izango dituen interes-esparruak deskribatzea da, ez besterik.

Enpresaren erantzukizun sozialaren kontzeptua gutxi eta gaizki definitu izan da. Gehienetan modu deskriptiboan adierazten da erantzukizun sozialaren ideia; batez ere edukia aipatzen da, eta ematen diren definizioak ez dira behar bezain orokorrak, unibertsalak eta iraunkorrak, zeren eta, ikusiko dugunez, erantzukizun sozialaren edukia ez da bat eta bera enpresa eta egoera guztietarako.

Enpresaren erantzukizun soziala definitzerakoan, hurbilpen onena semantika izan daiteke, eta esapidea osatzen duten terminoak aztertzea. Hala, ondoriozta daiteke (Castillo Clavero, 1988a) *enpresaren erantzukizun soziala dela enpresak erakunde gisa eta bere borondatez gizarte osoarekiko hartzen duen betebeharrak etiko edo morala, gizartearen eskakizunen ezagutzan eta haien asegarri edo enpresaren jardunak gizarteari pertsonetan edo ondare erkidean egin diezazkiokeen kalteen ordainetan.*

Definizio horri ere erantzukizun sozialaren kontzeptua argitzen lagunduko duten ohar batzuk egin behar zaizkio:

- Lehenik, ez da ulertu behar enpresaren erantzukizun soziala enpresa eginkizun filantropikoetan aritzea denik (Cuervo, 1983), baizik eta enpresa jabetzea ingurunearen kezka, balio eta nahiei ezin dakiekeela bizkarra eman. Ez da aparteko jarduera bat, jarduera ekonomikoaren gehigarri bat, aldi behin eta aukera denean egiten dena, enpresak ingurune sozialarekiko hartzen duen bestelako jarrera bat baizik, enpresaren filosofian eta portaera guztian barneraturik dagoen jarrera bat.
- Bigarrenik, enpresaren erantzukizun sozialak gaitasuna eskatzen du gizartearen interesak antzemateko eta aintzat hartzeko, alternatibak interes horien arabera haztatzeko eta, azkenean, hartutako erabakien kontu emateko (Rey, 1978). Beraz, ez da aski erantzukizun soziala hartzea; gainera, eta batez ere, kudeatu egin behar da.
- Hirugarrenik, enpresak gizartearekiko duen betebeharra da erantzukizun soziala, baina gizartea zera abstraktua ez denez, erantzukizun hori enpresak enpresa-koalizioa eratzen duten estamentu eta taldeekiko eta ingurunearekiko duen betebeharrean hezurramitzen da, erantzukizun sozialaren edukia, berriz, haien balio, nahi eta interesen bidez identifikatu ahal izango delarik.
- Laugarrenik, ikusten da enpresaren erantzukizunak alderdi inmaterialeko edo sozialeko babesteari eta defendatzeari begiratzen diola, alderdi kualitatiboei begiratzen diela kuantitatiboei baino areago, ongizate eta bizi-kalitate handiagoa iristearen aldeko alderdiei alegia. Horregatik da berez zaila eta konplexua erantzukizun soziala identifikatzea eta praktikan ezartzea, zenbait ezina gertatzen baita askotan.
- Azkenik, esan dezagun enpresaren erantzukizun soziala ez dela ekin-tza indibidualez osatzen den zerbait, baizik eta erakunde osoaren jarrera adierazi behar duela. Nahiz eta praktikan enpresa-zuzendariak diren erantzukizun sozialeko erabakiak betetzeko arduradunak, efizientzia sozialeko irizpideak erabiltzeak ez du etika indibidualetik jaio behar; aitzitik, irizpide etiko horiek enpresaren kultura, filosofia, helburu-sistema eta politiken bidez integratu eta barneratu behar dira, organo guztietara hel daitezen eta organo horietan unean-unean dau-duten pertsonen gainetik iraun dezaten.

Orain artekoan enpresaren erantzukizun sozialaren kontzeptu orokorraz jardun dugu, eta ikuspegi zabal batetik aztertu dugu gaia, egoera jakinetara edo testuinguru berezietara ekarri gabe. Adierazi da, hala ere, enpresaren erantzukizun soziala argitzeko berezkoa duen edukia identifikatu behar dela, eta alderdi horren inguruan arituko gara jarraian.

Enpresaren erantzukizun sozialaren edukia aldakorra da funtsean, haren formulazio konkretuak kasu bakoitza baldintzatzen duten egoeren arabera-koak izango baitira: bestela esanda, ez dago enpresaren erantzukizunaren eduki orokor bat, enpresa *bakoitzaren* erantzukizunaren eduki konkretuak bazik, eta, beraz, erlatiboak eta aldakorrak izango dira, zer enpresa mota den, zer tamainatakoa, zer jarduera-sektore, testuinguru geografiko, historiko, politiko eta sozial duen (Castillo Clavero, 1988a).

Horri dagokionez, aipatu edukiaren izaera dinamikoa azpimarratu behar da, eduki hori, izan ere, gizarteak une historiko bakoitzean defendatu beharrekoak jotzen dituen interesen arabera aldatuz joaten baita denborarekin. Esate baterako, hirurogeiko hamarkadan enpresari egiten zitzaizkion eskaera sozialak, Estatu Batuetan batez ere, Vietnamgo gerra, eskubide zibilen defentsa, hiri-krisia, eta horrelako gaien ingurukoak ziren. Hirurogeita hamarreko hamarkadan ingurumenaren arazoetara, gutxiengo etnikoen defentsara eta delinkuentzia edo drogamenpekotasuna bezalako gizarte-arazoetan elkarlana sustatzearen alderakoak dira eskaerak (Murphy, 1978). Gai horiek indarrean daude gaur egun ere, eta horiekin batera beste batzuk, esate baterako, produktuen fidagarritasunaren inguruko eztabaida, ekologia integrala, publizitateak balio sozialetan duen eragina, haur eta gazteenetan batez ere, produktuen epe luzeko erabileraren segurtasuna eta osasungarritasuna, bizi-kalitatea, e.a.

Horrek guztiak agerian jartzen du erantzukizun soziala deskribatzeak berekin duen zailtasuna, baina erakusten du, baita ere, erakunde bakoitzak, bakarka, identifikatu eta zehaztu behar dituela zein diren bere erantzukizun sozial konkretuak. Zera ateratzen da horretatik, erantzukizun sozialen esparruen inbentario edo zerrenda batek ez daukala zertan eduki balio unibertsal edo iraunkorrik, edukiaren izaera erlatibo eta bilakakorrek eragingo baitu kasu eta une bakoitzean eskakizun aurretik erabaki gabeak planteatu ahal izatea. Horregatik guztiagatik, erantzun sozialen esparruen zerrenda bat ematea baino egokiago iruditzen zaigu metodologia bat eskaintzea, enpresa bakoitzak arrazionalki eta ordenatuki bere kasuaren kontingentzien arabera bere erantzukizunak identifika ditzan (Castillo Clavero, 1988a).

Enpresaren erantzukizun soziala eratortzen denez enpresa-jarduerak ingurunean eta erakundea osatzen duten taldeetan duen eraginetik, uste dugu enpresaren jarduera-eremuen eta enpresaren ingurune soziala osatzen duten taldeen interesen arteko elkarguneak zeharo aztertu behar direla erantzukizun sozialaren edukia zedarritzen hasterako, horrela zehaztu ahal izango baitira enpresaren erantzukizun sozialak dauzkan sailak, enpresaren jarduerak eragin diezaiekeen balio sozialen adierazleak.

Kontua, azken batean, «*output* sozialak» (enpresa-jardueraren eraginak) eta «*input* sozialak» (gizarte-eragileen eskakizunak) kontrastatzea da, eta konparaketa hori enpresa bakoitzak egin behar du, bakarka, bere erantzukizun sozial propioak zein diren zehazteko.

Erantzukizun sozial konkretuak zehazten hasteko, enpresaren gizarte-solaskideak identifikatu behar dira lehenik, eta baita solaskideek enpresaren jardueraren inguruan dituzten interes, balio eta helburuak ere; adibide gisa, 2.3 irudian erakusten den sailkapena eskaintzen da.

Talde sozialak	Helburuak
Enpresa osatzen duten taldeak	<ul style="list-style-type: none"> — Jabeak eta akziodunak; helburuak: errentagarritasuna, jarraipena, enpresaren balioa. — Administratzaileak eta zuzendariak; helburuak: errentagarritasuna, hazkundea, boterea, prestigioa, ordainsaria. — Langileak eta enpleguak; helburuak: ordainsaria, egonkortasuna, prestakuntza, sustapena, parte hartzea, e.a.
Ingurune hurbileko edo espezifikoko taldeak	<ul style="list-style-type: none"> — Hornitzaileak; helburuak: jaduera gehitzea, lotura, zurtasuna, seriotasuna sal-erosketan. — Hartzekodunak; helburuak: jarraipena, errentagarritasuna, gardentasuna, kaudimena, e.a. — Bezeroak eta kontsumitzaileak; helburuak: produktuen kalitatea eta fidagarritasuna, prezio egokiak, bermeak, publizitate egiatia, kantitate-hobekuntzak, e.a. — Lehiakideak; helburuak: lehia garbia, patronalaren jardun-arauak betetzea, ekintza bateratuak egiteko aukera, e.a. — Tokiko komunitatea; helburuak: efizientzia ekonomiko eta soziala, jarduerak komunitatean dituen eraginak kontuan hartzea, enplegua, errentak sortzea, ondare naturala zaintzea, e.a.
Ingurune sozial edo orokorreko taldeak	<ul style="list-style-type: none"> — Estatuak: errentagarritasuna, zergak, helburu makroekonomikoei laguntzea, berrikuntza, ikerketa eta garapen teknologikoa. — Komunitate nazionala: gizarte-balioen babesa eta defentsa, gizartearen ongizateari laguntzea, berrikuntza, produktuak balio soziala izatea, e.a. — Natura; helburuak: ingurumen naturala babestea eta defendatzea, energia-iturriak, lehengai berriztaezinak, hondakinak birziklatzea, kutsadura gutxitzea, e.a.

Iturria: Gurea, Aguirre, Castillo eta Tous (1991) oinarri harturik.

2.3. irudia

Erantzukizun soziala eskatzen duten taldeak

Enpresaren jarduera-eremuak, talde sozialetan duten eragina aztertzeraz garamatzatenak, enpresaren prozesu eta jarduerak adierazten dituztenak dira, eta enpresaren azpisistema ezagunen bitartez sistematiza ditzakegu, 2.4. irudian ikusten den bezala.

Jarduera-eremuak	Prozesuak
Administrazio orokorraren azpisistema	<ul style="list-style-type: none"> — Estrategien maila: enpresaren xedea edo asmoa, helburuak, enpresaren estrategiak eta politika orokorra, epe luzerako helburuak. — Eragiketen eta kudeaketaren maila: jarduera orokorraren maila, administrazio-lanak (plangintza, antolaketa, kudeaketa eta kontrola).
Eragiketa fisiko eta ekonomikoen azpisistema	<ul style="list-style-type: none"> — Hornikuntza, erosketak, garraioa eta biltegiatzea. — Ekoizpena: faktoreak, prozesuak, produktuak eta azpi produktuak, teknologiak. Lantokien, planten, instalazioen kopurua eta neurriak. Okupazioa. — Merkaturatzea eta banaketa: produktuak, kalitatea, prezioak, banaketarako sareak eta bideak, ontziratzea, garraioa, sustapena eta publizitatea.
Finantzen azpisistema	<ul style="list-style-type: none"> — Finantzaketa: finantzabideak, egitura orokorra, autofinantzaketa, zorpetzea, kostuak, errentagarritasuna, arriskua. — Inbertsioa: bolumena, banaketa, helburua, errentagarritasuna, kapital-balioa.
Pertsonen azpisistema	<ul style="list-style-type: none"> — Giza baliabideak: giza baliabideen plangintza eta kontrola, lortzea, erabiltzea, mantentzea eta pertsonala garatzea. — Informazioa, komunikazioa, parte-hartzea. Erakunde-kultura eta giro soziala. Harreman publikoak eta enpresaren irudia.

Iturria: Gurea, Aguirre, Castillo eta Tous (1991) oinarri harturik.

2.4. irudia

Enpresaren jarduera eta prozesu eragin soziala izan dezaketenak

Eremu horietako bakoitzak talde sozialekin duen erlazioa aztertzean ikusi ahal izango da zenbateraino kaltetu ditzakeen enpresa-jarduerak talde-interesak eta zer puntu zaindu beharko diren. Logikoki, lan-eskema hau orokorra da, eta, enpresa batzuei dagokienean, alderdi batzuk edukiz beterik egongo dira, baina, beste batzuei dagokienean, ez.

Azkenik, adierazi behar da ezen, era honetara, ez direla bereizten —bereizketa arbitrarioa da beti, neurri batean edo bestean— erantzukizun eko-

nomikoak eta sozialak, bereizketa artifiziala gertatzen baita ia beti, bi alderdi horiek funtsean elkarrengandik banaezinak direnez: enpresaren erantzukizun sozialaren benetako edukia enpresaren eta gizartearen xedeak integratzeko bidean aurkitu behar da, enpresaren jarrera xede sozialen aldera makurtzean eta xede horiek eguneroko jardunean integratzean. (Castillo Clavero, 1986).

Horrela, erantzukizun-eremuak eskaera sozialen bidez determinatzean, ikusten da gizarte-taldeek enpresarekiko dituzten interes-eremuak ekonomikoak eta sozialak (ez ekonomikoak) direla. Horregatik ulertzen dugu erantzukizun soziala *erantzukizun integrala* dela, erantzukizun zabala, eta erantzukizun ekonomikotik banatu eta bereizi ezinezkoa.

2.4. Enpresaren kudeaketa soziala

Alderdi askotatik eta indar handiagoz edo apalagoz egin dakiok enpresari erantzukizun sozialaren eskaera. Azken batean, kontua da enpresak, sistema irekia eta inguruneari lotua den ikuspuntutik, egonkor irau nahi badu eta epe luzerako gizarte-erakunde bezala sendotu nahi badu, eskakizun batzuei erantzun behar harko diela: gizarteak eskatzen dio enpresari har dezala jarrera bat eta erakuts dezala jokabide bat «dilema berria» deitu zaion auzi horretan, enpresaren erantzukizun sozialean (Ackerman eta Bauer, 1976).

Horregatik, erantzukizun sozialaren auzian enpresak gaintitu behar duen lehen koska onarpenarena da: bere erantzukizun soziala onartu (eta kudeatu, horrek esan nahi duen guztiarekin) ala ez onartu, hori da enpresak argitu behar harko duen dilema, egon litezkeen presio sozialei eta haien ondorioei entzungor eginik.

Logika onean, neurri horretako erabaki estrategikoa hartzeko, oinarri irmoak ezarri behar dira: informazio sendoa eta strategiaren analisi-prozesu sistematikoa, zeina aterako baita egungo eta geroko egoeraren diagnostikotik eta zeinak balio izango baitu enpresak dituen mehatxuak, sendotasunak eta ahultasunak agerian jartzeko, eta, beraz, erantzukizun sozialari dagokionean zer jardunbide jarraitu behar den ikusteko. Erabaki horren aurrean, honako aukera hauek ditu enpresak (ESSO agiriak, 1973):

1. Kapitalismo klasikoaren tesietara bildu eta negozioaren kausa, motor eta xede dirua dela defendatu, eta erantzukizun soziala, berriz, enpresaren izaera eta xedea desitxuratzera datorren arinkeria bat besterik ez. Jarrera horrek bere arriskuak ditu: jendearen gaitzespena, enpresaren irudi txarra eta agian epe luzera enpresaren errentagarritasunean eta egonkortasunean eragin kaltegarriak izatea.
2. Beste muturreko jarrera hartu eta esperimantazio soziala egiteko leku bihurtzea enpresa, helburu eta funtzio ekonomikoen kaltetan. Jarrera honek, bistan denez, enpresaren funtzioa deuseztatzea dakar, eta ho-

rrek enpresaren izateko arrazoia eta erakundearen jarraipena zalan-tzan jartzen du.

3. Zentzuzkoena erdibideko jarrera aukeratzea da, hau da, enpresaren egiteko ekonomikoa aitortzea, eta aldi berean enpresa eta gizartea lotzen dituen interes erkideak ere onartzea. Horrek esan nahi du erantzukizun soziala erantzukizun ekonomiko eta sozial bezala onartzea, eta enpresaren efizientzia oinarri ekonomiko eta sozialetan definitzea. Jarrera hau da sistema irekiaren ikuspegiarekin koherenteena eta epe luzera enpresaren iraupena bermatzeko gaitasun handiena duena.

Enpresak bere erantzukizun soziala onartzea erabakitzen duenean, horrek bere eragina izaten du helburuetan eta egiturari: erantzukizun soziala barnera-tzeak era askotako ondorioak ditu (García Echeverría, 1981). Esate baterako:

- a) *Politikoak*, enpresaren xede, balio eta helburuen sistemari eragiten diotenak, xede, balio eta helburu horiek berriro formulatu behar izaten baitira, efizientzia ekonomikoko irizpideak ez ezik efizientzia sozialekoak ere kontuan harturik.
- b) *Egiturazkoak*, zeinek bi azpisistema funtsezkeri eragiten baitiote:
 1. *Antolakuntzarenari*, antolakuntza-lanetara eraman behar baita jarduera hori eta enpresaren organo eta hierarkia-maila guztietara banatu, helburuak, funtzioak, betebeharrak eta erantzukizunak, eta lan soziala kontrolatzeko mekanismoak —sariak eta zigorrak— ezartzen direlarik.
 2. *Informazioarenari*, enpresaren informazio-sistema berregin behar baita efizientzia soziala neurtzeko gai izan dadin; informazioa bildu eta lantzeko metodoak sortu behar dira, eta adierazleak eta aginte-mahai sozialak, erabakiak hartzeko lagungarri.

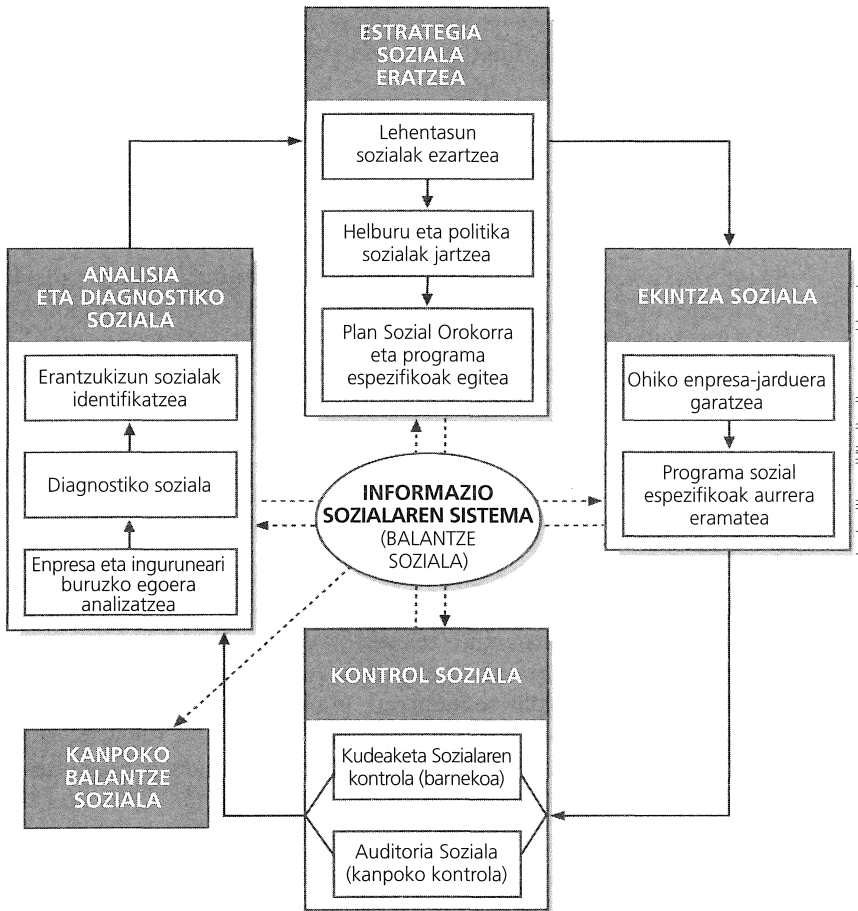
Horrela, bada, erantzukizun soziala onartu eta hura garapen bidean jartzeak ondorioak eragiten ditu enpresaren egitura, helburu eta kudeaketa-sisteman, sistema berregin behar baita erantzukizun soziala praktikara eramateko. Azter ditzagun labur-labur enpresaren erantzukizun sozialaren garapen-bidea, garapen horren sekuentziak eta enpresak bere erantzukizun soziala kudeatzeko erabili behar dituen tresnak.

Enpresaren kudeaketa sozialaren garapena administrazio-prozesu bat da, eta honako puntu hauek biltzen ditu (Ortigueira, 1978):

1. *Egoeraren analisisa eta diagnostiko soziala*, hau da, enpresa eta enpresaren ingurunea aztertzea, erantzukizun sozial konkretuaren edukia zehaztea, interes handieneko eremuak identifikatzea, eta ingurune sozialaren aldagai enpresarentzat esanguratsuak direnen etorkizuneko eboluzioaren diagnostikoa egitea.
2. *Enpresaren erantzukizun sozialeko politika bat prestatzea*, eta, horren barruan, lehentasunezko ekintzak identifikatzea, denboraldi jakin ba-

terako helburu sozialak ezartzea eta helburuok betetzeko plangintza eta programazioa egitea.

3. Finkatutako *egitasmo eta programa sozialak aurrera eramatea* eta kudeaketa-erakusle sail baten bidez *kudeaketa soziala barrutik kontrolatzea*.
4. Kudeaketa sozialari buruzko informazioa prestatzea, aurkeztea eta argitaratzea (hala behar izanez gero), hau da, *balantze soziala* egitea.
5. Informazioaren kudeaketa egiaztatzea eta kontrolatzea (kanpotik), hau da, *auditoria soziala* egitea.



Iurria: Guk egokitua, Aguirre, Castillo eta Tous, 1991 oinarri harturik.

2.5. irudia

Enpresaren kudeaketa sozialaren sistema

Balantze sozial terminoak, oro har, enpresak efizientzia sozialaren esparruan izan dituen lorpenak eta egoera neurtzeko eta kontrastatzeko teknika, eredu, sistema eta prozedura asko eta asko adierazten du. Horri dagokiolarik, esan beharra dago, ereduak eta teknikak askotarikoak direnez, deiturak ere askotarikoak erabiltzen direla kontzeptu hori bera adierazteko, hala nola kontularitza soziala, txosten soziala, *social audit*, aginte-mahai sozialak, e.a., nahiz eta termino hedatuena eta onartuena enpresaren balantze soziala izan. Balantze soziala, bada, informazio-sistemaren elementu bat da, enpresaren kudeaketa sozialak planteatzen dituen informazio-premia berriak biltzen dituena.

2.5. Etika erakundeetan

Negozioen munduan, enpresen ekonomian eta administrazioan hartzen diren erabakien eta egiten diren ekintzen dimentsio etikoaren auziak beti piztu izan du arreta, garai guztietan, ez bakarrik gai hauen aztertzaileena, baita enpresa-gizonena eta oro har gizarte guztiarena ere (Chafuen, 1991). Gaur egun, hala ere, inoiz baino argitalpen gehiago agertzen da gai hauen inguruan, eta unibertsitate eta negozio-eskoletan gero eta ugariago dira enpresaren etikari buruzko ikastaroak, gaiak sortzen duen interes handiaren adierazgarri. Baliteke horren arrazoiak izatea, gizartearen eboluzio nabarmenez gainera, garrantzi handiko enpresa batzuen ekintza ez etikoek berriki izan duten inpaktu sozioekonomiko handia eta hedabideek gertaera horien informazioa zabaltzeko duten ahalmena.

Enpresaren etika edo zuzendaritzaren etika da Etikaren printzipio orokorrrak kontuan hartzea eta giza jardueraren esparru jakin batean, enpresan, aplikatzea. Enpresaren etikaz hitz egiterakoan, bada, ezin dira aipatu gabe utzi Etikaren oinarriak. Giza portaera moraltasunaren ikuspegitik, hau da, ontasunaren edo gaiztotasunaren ikuspegitik, aztertzen duen zientzia filosofikoa da *Etika*.

Horrela, bada, zientzia honen *aztergai materiala* giza ekintzak dira, gizakiak ezagueraz eta askatasunez egiten dituen ekintzak. Hain zuzen ere adimenak eta borondateak ematen dizkiote giza ekintzari dituen egozgarritasuna eta erantzukizuna, eta, beraz, ekintza moralaren izaera.

Etikaren *aztergai formal*a giza ekintzen moraltasunaren azterketa da. Ekintzak onak izango dira arau moralari lotzen bazaizkio, edo txarrak, lotzen ez bazaizkio, araua delarik subjektuak bere ekintzak onak edo txarrak diren ezagutzeko erregela edo neurria, ekintzok arauari lotzen zaizkion edo ez zaizkion heinean.

Erregela moralaren barruan arau objektiboa edo lege morala eta arau subjektiboa edo kontzientzia morala bereizi behar dira. Legea da arrazoiaren halako agindu bat, guztien onerako komunitatearen buru dagoenak emana. Oinarritzko sailkapen batean, lege hauek bereiziko lirateke: betiereko legea,

natura osoari dagokiona, lege naturala, betiereko legeak izaki arrazionalen duen partea, eta lege positiboa, giza harremanak arautzerakoan garatzen den lege naturala.

Kontzientzia morala da ekintzei dagokien kontzientzia psikologikoaren zatia, giza ekintzen ontasunaren edo gaiztotasunaren inguruan epai praktikoak, aurretik nahiz ondoren, ematen dituena. Kontzientziak ez ditu beti epai argiak ematen. Kontzientzia, batzuetan, zuzena ez, baina okerra izaten da, hau da, ematen duen epaia ez da giza ekintzaren benetako balio moralaren araberkoa izaten: subjektua zuhurtasunez epai zuzena bereizteko gai den heinean gainditu daitekeen okerra da.

Beste batzuetan, emandako epaia ez da izaten guztiz egiazkoa, dudazkoa baizik, eta, egoera horretan, gerta daiteke zer egin ez jakitea, zalantzan egotea, edo zerbaiten alde ziurtasunik gabe egitea, zerbait hori egiantzekoa dela uste izanagatik. Lehenagoko portaerek pertsonaren kontzientzian sortu duten ohiturak ere eraman dezake pertsona epai okerrak osatzera, batik bat pertsonaren kontzientzia zabala edo estua bada. Horregatik zaindu eta landu behar du pertsonak bere ekintzen moralitasuna zuhur bereizteko eta kontzientzia zuzenak agintzen dionari jarraitzeko ohitura.

Ekintza baten kalitate etikoa aztertzeko, kontuan hartu behar da zer objektu edo xedetara zuzentzen den ekintza berez, alde batera utzirik beste edozein gorabehera, dela ekintzaren egileak ekintzarako zukeen helburua edo xede subjektiboa, direla ekintza konkretu bakoitzean elkartzen diren ingurua-barrak. Ikuspegi horretatik, arau orokor hauek aipatu behar dira:

- a) Xede onak on eta gaiztoak gaizto bihurtzen duela ekintza neutroa.
- b) Xede gaiztoak ontasuna kentzen diola ekintza onari.
- c) Xede onak ez duela ekintza gaiztoa ontzen, xedeak ez dituela bitartekoak zuritzen alegia.

K.a.-ko V. mendean Sokratesekin hasi eta gaurdaino hainbat eta hainbat *doktrina edo teoria etiko* landu dira, zeinak printzipio, arazoibide, xede eta ohitura etikoen multzoak direla ulertzen baita (Cortina eta Martínez, 1996). Hona hemen adierazgarrietako batzuk: idealismo platonikoa, errealismo aristotelikoa, etika estoikoa, etika epikurotarra, etika kantiarra, Adam Smith-en psikologismoa, John Stuart Mill-en utilitarismoa, Durkheim-zen positibismoa, e.a.

Doktrina horiek *etika-sistemak* izenekoetan sailka daitezke, irizpide bazuerei jarraiki. Alegia, ekintza-egilearen asmo eta xedearen azterketan oinarritzen direnek *etika formalen sistema* osatzen dute, eta, egilearen asmoak alde batera utzita, objektiboki on edo gaitz dena zehaztean oinarritzen direnek, berriz, *etika materialen sistema* osatzen dute.

Esan behar da, bestalde, doktrina moral erlijiozkoak, hau da, doktrina moral katolikoa, protestantea, eta abar, funtsezkoak direla gizakiaren bizitzan. Doktrina horiek erlijiozko aginduan dute bidezketasuna, eta doktrina etikoek edo moral naturalekoek, berriz, adimenak ikerturiko giza izaeran.

Autore batzuek uste dute doktrina erlijiozkoek pertsonen bizitza moralerako jarraibide hurbila eskaintzen dutela, eta etikoek, berriz, moraltasunaren fenomeno orokorraren kontu ematea dutela.

Doktrina moral erlijiozkoen ikuspegitik, Jainkoa dagoelako dago ordena moral bat. Baina sinesmen hori onartu gabe ere, bizi daiteke etika baten arabera eta onar daitezke printzipio moral materialki zuzenak, nahiz eta erlijiozko ikuspuntutik, moraltasunaren azken funtsa edo xedea falta denez, sistema etikoa ez litzatekeen formalki zuzena eta ez lukeen behar bezalako zuzentasun morala sustatuko.

Lehenago esan den bezala, *enpresaren etikak* esparru jakin batean —enpresan— gertatzen diren giza ekintzen maila etikoa adierazten du. Ez da, beraz, enpresa erakundearen etika, erakundeak ez baitu nortasun moralik, enpresaren kudeaketan inplikaturiko gizabanakoen etika baizik.

Zenbait jende eszeptiko agertzen da enpresaren etikaren garrantziaz eta helmenaz. Haien ustez, enpresaren etikak ez du zentzurik, enpresak egin beharreko guztia ekoiztea eta etekinak irabaztea dela ulertzen den neurrian. Haien iritziz, aginte publikoa arduratuko da portaera eta elkarbizitzarako arauak adinonez ezartzeaz eta legeak ateratzeaz, eta, ondorioz, enpresak aski du lege horiek eta libreki eginak lituzkeen hitzarmenak betetzearekin.

Lege idatziak betetze hutsa ez da, ordea, betebeharrak konplitzearen berme. Lege positiboak erreferentzia etiko mugatu eta eskasak izan ohi dira askotan, ez baitituzte zeharo arautzen gizabanako eta erakunde guztiek egoera guztietan izan behar lituzketen portaerak; aitzitik, gutxieneko arau etiko batzuk definitzen dituzte praktikaren eremu konkretu batzuetarako. Gainera, gerta daiteke legeak desfasaturik edo zaharkiturik egotea, eta are bidegabeak izatea ere, zenbaitetan. Bestetik, legeek, beren debekuen bidez, etika negatiboa, etika minimista dei dakiokkeen ikuspegi bati erantzun ohi diote, ez portaera etikoa kalterik ez egite hutsa baino gehiago, ekintza positiboak egitea delako ideia oro har onartuari.

Gaur egun erabat gairiditurik dago etikaren eta enpresaren onuraren artean antitesia dagoela eta negozioren munduan portaera etikoak lehian atzerapena dakarrelako ustea. Gaur egun uste da etikak enpresaren irudia hobetzen laguntzen duela, negozioetan zintzo eta leial jokatzearen ospea ematen diola, eta hori aktibo bat da, ingurune sozialarekin (bezero, hornitzaile, erakunde publiko, e.a.) harremanak izateko. Oso zabaldua dagoen ustea da enpresaren barne kudeaketan portaera etikoa izatea enpresarentzat mesedegarri dela eta pertsonalaren arteko gatazkak gutxitu eta lankidetzak hobetzen duelakoa ere.

Esan den horretatik guztitik, ordea, ez da atera behar, zenbaitek hala egiten badu ere, kudeaketan portaera etikoa izateak derrigorrez enpresaren onura dakarrenik, nahiz eta egia den mesede egiten diola, bera bakarrik baldintza nahikoa ez bada ere, eta, aitzitik, baiezta daiteke etikarik gabe enpresa oro gaizki ibiltzen dela luzera. Baina, enpresa ondo joateko, ontasun etikoarekin batera ekintzek kalitate teknikoa izan behar dute. Egin daitekeena da;

hori da enpresaren bikaintasuna, eta, hori lortzea, desafio handia zuzendarientzat (Peters eta Waterman. 1984).

Enpresaren kudeaketa-eremu batzuetan arazo etiko bereziak gertatzen dira eta portaera etikoa tentsio gehiagoren mende egoten da. Eremu horiek enpresak enplegatuekin, kontsumitzaileekin, inbertitzaileekin eta komunitatearekin eta ingurumenarekin dituen harremanen esparrukoak dira.

Eremu horietan, etikaren ikuspegitik, lau erreferentzia nagusi erabiltzen dira, batik bat:

- Gogo-ekitate*a, soldata, prezio eta abarrei dagokienean.
- Pertsonen eskubideak*, hala nola osasunerako eskubidea, intimitaterakoa, aukera berdinak izatekoa, e.a.
- Zintzotasuna*, opari desegokiak, eroskeriak eta horrelakoak ez onartzeko, laneko informazioaren ziurtasuna babesteko, e. a.
- Korporazio-indarra zuzen erabiltzea*, laneko segurtasunean, ingurumenaren babesean, publizitatean, e.a.

Portaera etikoa, praktikan, bertutean edo ondo egitean oinarrituriko portaera dela kontuan harturik, erreferentzia horiek justiziaren bertutean eta justiziaren dimentsio trukakorrean, banakorrean eta legezkoan sintetiza daitezke (Gómez, 1990).

Bada alderdi bereziki adierazgarri bat enpresaren etikaren auzian: enplegatuen kontzientzia moralaren eta enpresaren jardun-arauen artean izan daitezkeen gatazkenak. Horri dagokiolarik esan behar da ezen enplegatuek, gehienetan, beren kode moralaz gainera, beste erreferente batzuen eragina izaten dutela, hala nola nagusien portaerarena, enpresaren politika formalena, lankideen portaerena eta jardueraren sektore edo adarreko giro orokorrarena. Horregatik, gerta daiteke enplegatu ustez printzipio etiko onekoek zuzen ez jokatzeko, eta beren jokabidea zurrizko honelakoak esatea: beren jokabidea «ez dela benetan legez kanpoko edo moraltasunik gabea», onuragarria dela enpresarentzat, hori dela haiengandik espero den jokabidea, barkatuko dietela edo babestuko dituztela, edo jokabide hori isilean gordeko dela (Gellerman, 1987). Egia da auzi honen mamian zuzendarien eta enplegatuen trebakuntza eta hezkuntza etikoaren arazoa dagoela, eta, askotan, helburu ezin iritsien presioa.

Enpresa handi askotan uste izaten da, enplegatuek portaera zuzenak izateko, portaera planifikatu eta sistematizatu egin behar dela, eta erakundearen eguneroko erabaki eta ekintzetarako irizpide etikoak instituzionalizatu. Zentzu horretan, *etikaren instituzionalizazioa* gero eta prozesu konplexuagoa dela uste da, eta, beraz, hauek direla, besteak beste, horretarako tresnarik egokienak: kode etikoak formulatzea, etika-batzordeak sortzea eta zuzendaria etikan trebatzea.

Kode etikoak enpresaren printzipioen (enpresaren ondare moralak) adierazpen korporatiboak dira, hau da, enpresak parte hartzen duen esparruetan praktika positiboak eta negatiboak zein diren ezartzen duten printzipioak.

Horien bidez sailkatzen dira erakundearen kanpoko eta barruko harremanak, zehazten dira erantzukizunak, bideratzen da lan profesionala, integratzen dira pertsonak elkarlaneko egitasmo batean eta arautzen da egitasmoaren barruan lan egiten duten pertsonen jokabidea, pertsonalaren motibazioa, parte-hartzea eta atxikimendua sustatzen delarik.

Kode etikoak ezartzeko arrazoiak ez dira soilik enpresaren zuzendaritzak hainbat alderdiri buruz, erakundearen baitan eta erakundearekin harremanak dituztenen giza hobekuntzari buruz, esate baterako, dituen printzipio eta balioak aditzera ematea. Zuzendari batzuek uste dute enpresaren etikaren kodeak komunikazioaren eta marketinaren estrategian sartzen direla, era horretara enpresaren irudi humanoagoa, solidarioagoa, toleranteagoa, ekologikoagoa, erantzukizun sozialaz jabetuagoa, e.a., erakusteko; azken batean, ospea eta sinesgarritasuna eman eta gehiago saltzen lagunduko duen irudia erakusteko.

Zenbaitek pentsa badezake ere hori guztia etika interes aizunen mende jartzea dela, asko dira negozioen munduan etika sustatzeko ekimen eta ekin-tzei ongiatorria egiten dietenak.

Baina irizpide eta portaera horiek errotu daitezten, jokabide horiek enpre-sako pertsonalaren artean ohikoak izan daitezten, kodeak idatzi ez ezik, batez ere zabaldu, argitu, babestu eta betearazi egin behar dira, paperean kodeak idazte hutsa uretan arrastoak egitea bezain alferrikakoa baita. Portaera eti-koa, justiziaren zentzua, solidaritatea, errespetua eta tolerantzia, elkarri la-guntzea, e.a., pertsonaren buru-bihotzetan daude, inon egotekotan.

Horregatik da etikaren instituzionalizazio-prozesuaren hurrengo pausoa *etika-batzordeak sortzea eta abian jartzea*. Batzorde horietan ospe moral ezaguneko jendeak egon behar du eta erakundearen barruan mailarik gore-nean jardun behar dute, zeren eta egitekoen artean baitituzte:

- Erakundearen kode etikoa jakinaraztea eta zabaltzea, nola erakundearen barrura, hala erakundearen inguruko agenteengana (bezero, hornitzaile, lehiakide), zeinak eskatu ahal izango baitiote erakundeari berak adierazitako etikaren araberrako portaera.
- Kode etikoa berrikustea eta eguneratzea, beharra etorri ahala, gai berriak sartzeko eta alderdi ilunak argitzeko.
- Kode etikoa betearaztea, eta horrek esan nahi du:
 - a) Enpresaren erabaki eta ekintzen etikotasuna sistematikoki berrikustea, dituzten ondorioengatik garrantzi berezia duten erabaki eta ekintzena batez ere.
 - b) Portaerak sendotzeko jarritako sariak eta zigorrak ematea, eta portaera etikoagatiko ardura egiazkoa eta benetakoa dela erakundeari eta inguruari erakustea.

Funtzio horiek behar bezala betetzeko, garbi dago etika-batzordeek enpresaren goi-karguen babesa eta bultzada beharko dutela, eta baliabideak: jendea, dirua, informazioa, e.a.

Etikaren instituzionalizazioan eman beharreko hirugarren pausoa erakundearen *zuzendari eta enplegatuen trebakuntza etikoa* da. Trebakuntza batzuetan luzeagoa eta besteetan laburragoa izan daiteke, eta zuzendariari eta enplegatuei enpresaren etikari buruzko hitzaldiak eta ikastaroak emanez egin daiteke. Trebakuntzak enplegatuen portaera etikoa ziurtatzen ez badu ere, espero daiteke, ordea, kontzientzia argiagoa izango dutela gai hauen inguruan beren eguneroko portaeran. Enpresa handi eta korporazio askok eman dute pauso hau eta aldian-aldian etika-ikastaroak egitera bidaltzen dituzte beren zuzendariak. Era berean, irakaskuntzako erakundeak ere konturatzen ari dira ikasleen trebakuntza-prozesuan etikak duen garrantziaz, eta unibertsitate eta negozio-eskola askotan agertzen dira enpresaren etikari buruzko ikasgaiak, doktoretza programak, mintegiak eta kongresuak.

Kasu praktikoak aztertuz egiten da etikako trebakuntza. Kasu horietan gai eta arazo etikoak agertzen dira, benetakoak askotan, parte hartzaileek azter ditzaten eta erabaki etikoki zuzen eta arrazoizkoa eman dezaten. Lortu nahi den helburu nagusia zuzendariak trebatzea da, beren eguneroko lanaren antzeko prozesu baten bitartez, arazoan dimentsio etikoa ikustera eta horren arabera jokatzera ohitu daitezen.

Ikus daitekeenez, etikaren instituzionalizazioa prozesu luze eta korapilatsua da, eta, ondo joateko, goi-zuzendaritzaren babesa eta bultzada behar du; behar diren baliabideak eman behar zaizkio, eta, batez ere, erakunde osoa gidatuko duen portaera etiko eredugarri bat garatu behar da.

Bigarren zatia

Plangintza

Enpresaren plangintza eta aurreikuspena

3.1. Plangintza-prozesua

Administrazioa prozesu bezala edo eskema logiko baten barruan zerikusia duten jarduera-ziklo bezala ulertzen delarik, plangintza da funtzio horietan guztietan lehena, edozein giza jarduerari ekin aurreko urratsa den zentzuan, izan ere. Plangintza, bada, gogoetaren, pentsamenduaren eta ekintzarako pres-takuntzaren alorreko jarduera da.

Oraingo egoera errealararen eta etorkizunerako nahi denaren artean zubia egitea da plangintzaren egitekoa edo funtzioa, eta, horretarako, aurrera be-gira har daitezkeen ekintzabide posible guztietatik enpresarentzat (enpresa osoarentzat zein enpresaren zati bakoitzarentzat) komenigarrien direnak au-keratu behar dira. Plangintza, bada, konkretuki esanda, enpresaren helburuak eta departamentu bakoitzaren jomugak aukeratzea da, eta horiek nola iritsi zehaztea. Eskema sinple baten bidez azaltzen digu plangintza kontzeptua Sisk-ek (1969) 3.1. irudian.

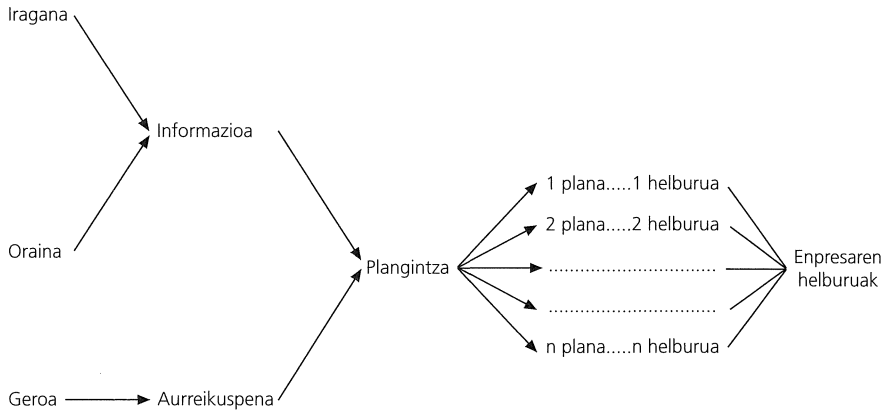
Sisken eskemak erakusten du iraganeko eta orainaldiko informazioa az-tertzearen eta gerora izan litekeen bilakaera aurreikustearen ondorio dela plangintza, eta, ondorio hori ikusi eta gero, ekintzabide bat (plan bat) ezarri daitekeela, enpresa, ezarritako helburu multzo bat betetz, bere xedeak lortzera eramango duena.

Plangintza, bada, planetan zehazten da, planak baitira erabakiak presta-tzearen ondorio eta ekintzarako eskema edo metodo. Planek marko arrazio-nal bat eskaintzen dute aurrez erabakitako helburuak lortzeko, planik gabe helburu horiek lortzea ia ezinezkoa bailitzateke.

Enpresaren helburuen, estrategien, politiken eta erabakien arteko lotura da Plangintza. Irtsi nahi diren helburuak, helburu horiek iristeko burutu be-har diren ekintzak eta burutu beharreko ekintza bakoitzaren arduradunak au-

rrrez erabakitzea da plangintza egitea, sor daitezkeen kontingentziak ere kontuan harturik.

Steinerrek (1979) honela ulertzen du plangintzaren prozesua: hasieran helburu batzuk planteatzen dira; gero, proposaturiko jomugekin bat datozen estrategiak, politikak eta plan zehatzak definitzen dira; eta horren ondoren, hartutako erabakiak betearaziko dituen antolakuntza eratzen da, eta egindako bidea berrikusteko sistema bat eta berrelikatzeko zirkuitu bat ere bai, beste plangintza-ziklo bati, behar izanez gero, ekiteko.



Iturria: Sisk, 1969.

3.1. irudia

Plangintza kontzeptuaren eskema

Plangintza kontzeptua aztergai dugularik (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991), erabakitze-prozesu gisa ere uler daiteke plangintza; honela: a) edozein ekintzaren aurretik egiten den zerbait da, eta, horrek, aurrez erabakiak hartzea esan nahi du; b) plangintza beharrezkoa da baldin eta etorkizunerako nahi denak elkarrekin lotura duten erabaki multzo bat, hau da, erabaki-sistema bat, eskatzen badu, eta c) plangintza etorkizunerako nahi den egoera bat edo gehiago (ezer egin ezean nekez lortuko liratekeenak) sortzera bideratu prozesu bat da (Ackoff, 1978).

Ideiaaren sintesia eginda, esan dezakegu erabakiak aurrez hartzeko prozesu bat dela plangintza, eta honako galdera hauei erantzuten diela:

1. Zer lortu nahi dugu.
2. Nola lor dezakegu gure asmoa.
3. Noiz egingo dugu ekintza bakoitza.
4. Nork egingo du.
5. Zer bitartekorekin (bitarteko teknikoak, dirua, jendea, e.a)

6. Zer emaitza izatea espero da.
7. Nola ebaluatuko dira emaitzok.

Plangintzak, bada, zerbait berria sortzeko gaitasuna du, eta, horregatik, prozesu berrizalea eta berritzailea da.

Plangintzaren kontzeptua aldatuz joan da denborarekin, teknikak eta enpresaren ingurunearen ezaugarriak ere aldatu diren heinean. Funtsean bi ikuspegi daude plangintza kontzeptuaren inguruan: bat, estrategien diseinua plangintzaren prozesuaren barruan sartzen duena, ikuspegi klasikoa esan diezaioketuna; eta bestea, kontingentziazkoa, estrategiak diseinatzea eta estrategiak ezartzea bi gauza direla uste duena, estrategiak ezartzea litzatekeelarik, egoki esanda, plangintza (Renau, 1985).

Nolanahi dela ere, administratzaileak gaur egun gutxi oinarritzen dira seanean edo zortean, eta gero eta gehiago baliatzen dute errealitatearen azterketa sistematikoa eta errealitate horren bilakaerari buruzko iragarpena. Plangintza, gainerako eginkizun administratiboak bezalaxe, ezinbesteko bihurtu da enpresaren iraupenerako. Intuizioetan eta itxaropen ez oso fidagarrietan oinarritzen den administrazioak sarritan ibili beharko du enpresaren norabidea zuzentzen; kudeaketa mota horrek, kudeaketa erreaktiboa edo erreaktiboa esango diogunak, noraezean uzten du enpresa, eta jar dezake guztiz galtzeko arriskuan ere. Kudeaketa erreaktiboaren bidez, enpresaria geroaren zain geratzen da, nolabait esan: geroa orainaldi bihurtuz doan ahala markatzen ditu konpainiaren jardunbideak.

Enpresa-filosofia horri kontrajarririk, gaurko enpresetan kudeaketa aurre-hartzaileak edo proaktiboak agindu behar du; horregatik, plangintza sistematikoa egin eta erabili behar dute enpresek, dituzten helburuak definitzeko eta helburu horiek lortzeko beharko dituzten ekintzabideak lantzeko baliagarria. Kudeaketa mota horren bitartez, egunero-egunero hartzen diren erabakiek moldatuko dituzte etorkizunean gertatuko diren gorabeherak, etorkizuna orainaren eta iraganaren ondorio baita. Baldin gertatzeko posibilitate gehien duten alternatibak enpresarentzat kaltegarriak badira, eta haien agerpenean zuzenean eragiterik ez badago, enpresa, har ditzakeen erabakien bidez, ondorio ezkorrek ekiditeko edo murrizteko prestatu ahal izango da, edo, bestela, haiei modurik onenean aurre egiteko (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991).

Horrela, bada, plangintza-sistema formal bat ezarrita lortu nahi dena hau da, enpresaren jarduera ekonomikoak berez duen arriskua murriztea eta aukerak egoki baliatzea.

Plangintzak, enpresaren jarduerak burutzeko marko bat ezartzen duela, beste funtzio administratiboak, hau da, antolakuntza, zuzendaritza eta, batez ere, kontrola, egoki betetzeko bidea ematen du: desiragarri denari buruzko erreferentziazko patroi batzuk aurrez ezarri ez badira, ezin izango dira okerrak detektatu, are gutxiago zuzendu. Kontrolatu, bada, planen arabera kontrolatzen da.

Hala eta guztiz ere, ez da ahaztu behar plangintza ez dela, berez, helburu, bitarteko baizik: erreminta bat da, enpresaren administrazioaren zerbitzurako eta enpresaren asmoak hobeto betetzen laguntzeko. Zentzu horretan, jarduna efikaza izango den berme da plangintzaren printzipio batzuk formulatzea. Koontz eta Weihrich-ek (1994) plangintzaren prozesuan kontuan izan beharreko lau printzipio oinarritzko zerrendatzen dituzte:

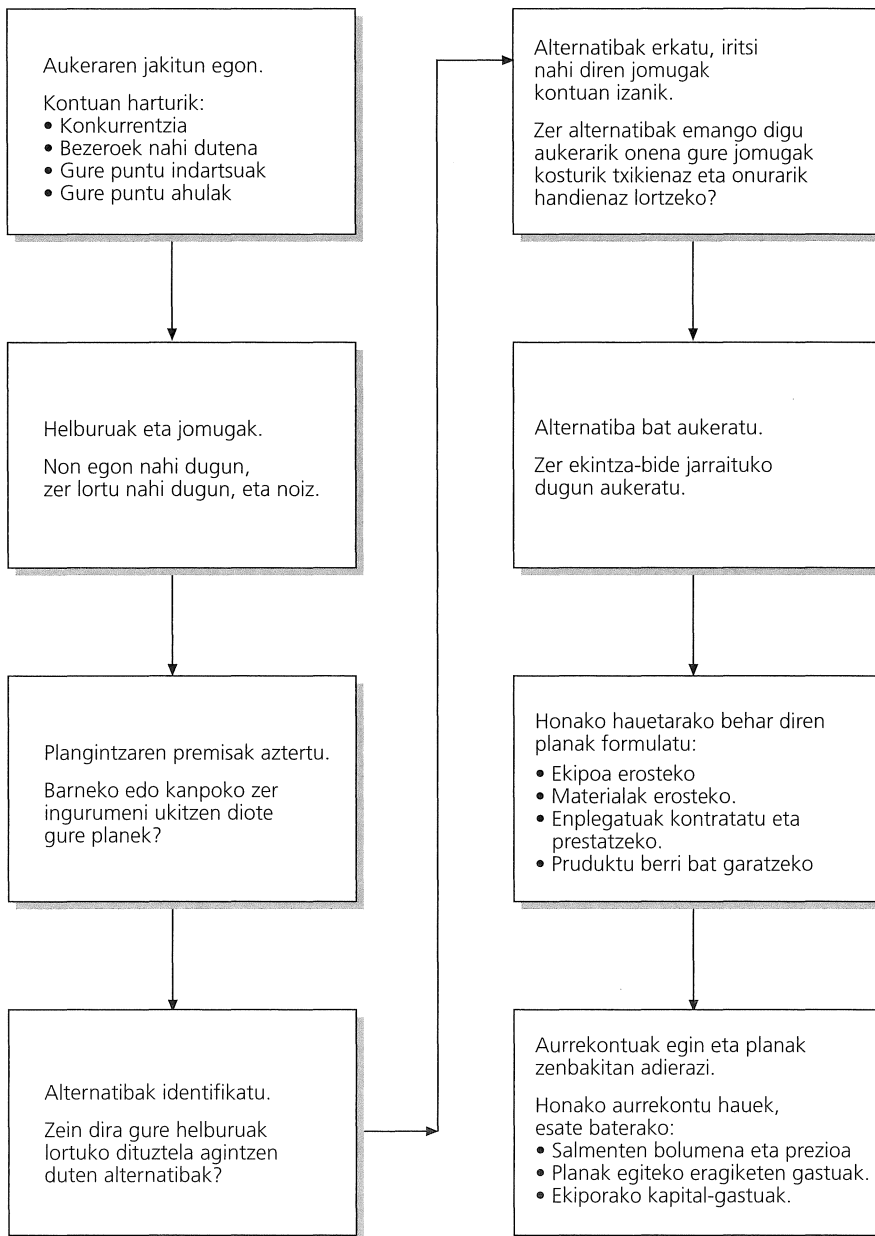
1. *Helburuei laguntzea*: plangintzaren zertarakoa enpresaren asmoak betetzen laguntzea da.
2. *Plangintzaren lehentasuna*: beste funtzio administratibo guztien aurretik doa plangintza.
3. *Plangintzaren hedadura*: administratzaile ororen egitekoa da plangintza, baina administratzaileek duten aginpidearen eta goragokoek ezartzen duten norabidearen arabera izango da plangintzaren izaera eta luze-zabala.
4. *Planen efizientzia*: helburuak iristeko planek ematen duten laguntza garbiaren arabera neurtzen da, lorpenak ez ezik, kostuak eta zailtasunak ere kontuan harturik.

Enpresaren geroa eratzeko ekintzabideen diseinuan prozesu logiko bat jarraitu behar duen funtzio administratiboa da plangintza. Prozesu hori deskribatzerakoan, Kootz eta Weihrich-ek (1994) proposaturiko eskema klasikoa hartu dugu oinarri. Plangintza-prozesuan jarraitu beharreko zortzi etapa ezartzen dituzte Kootz eta Weihrich-ek.

1. *Arazoaz jabetzea*: plangintza-prozesuaren benetako abiapuntua zer-bait egin beharra sumatzea da, hau da, arazo bat, aukera bat, arrisku bat, mehatxu bat, edo, besterik gabe, erakundearentzat egoera on bat sortzeko edo txar bat saihesteko aukera bat ikustea. Jabetze hori enpresa proaktiboan ezaugarria da, hau da, aukerak behar bezainbateko aurrerapenez hauteman eta aukera horiek baliatzeko eta arriskuak gutxitzeko gai diren enpresena, ez erakunde erreaktiboena, erakunde erreaktiboek estrategia pasiboa hartzen baitute eta, arazoei, agertzen direnean bakarrik aurre egiten.
2. *Helburuak ezartzea*: zentzu estuan, hori litzateke plangintza-prozesuaren lehen etapa: etorkizunean enpresarentzako nahi dugun egoera definitzea; eta horretarako, enpresaren helburu orokorrak ezarri behar dira lehenik, eta gero, desglosatu, metafuntzionalak alde batetik eta departamentuei lotuak bestetik. Zer nahi den, noiz nahi den eta zer onura ateratzea espero den finkatzen dute helburuek. Ondorioz, zenbatgarriak izan behar dute eta data eraman behar dute, batere egingarriak izango badira.
3. *Kontingentziak aztertzea*: edozein egitasmotan aldagai asko hartu behar izaten da kontuan, eta orain duten egoerari eta izan dezaketen bilakaerari erreparatzen zaiola hartu ere. Horretarako, erakundearen

barneko eta kanpoko kontingentziak zehatz-mehatz aztertu behar dira; zehazki, antolamendua, faktoreen merkatuak, lehengaiak, teknologia, eskulana, diru-baliabideak; produktuen merkatua, eskea, prezioak, konkurrentzia, eta orobat gure egitasmoak aurrera eramateko izango ditugun ingurune politikoa, kulturala eta soziala. Egoera horietako batzuk enpresak lehen burututako ekintzen edo orain abian dituen proiektuen ondorio dira, eta egitasmo horiek etorkizuneko ekintzen baldintzatzaile izaten dira. Premisen parte handi bat, hala ere, erabaki-hartzaileak kontrolatu ezin dituen aldagaiak izaten dira, iragarpenak eta aurreikuspenak egitea eskatzen dutenak, eta subjektibitatea eta norberaren sen puska bat ere nahasten da horretan.

4. *Bide alternatiboak definitzea*: hasiera batean, alternatiba bat baino gehiago izaten da helburu bat lortzeko. Helburuek eta premisei mugatuko dute har daitezkeen ekintzabideen eremua. Alternatibei dagokienean, bi arazo mota izan ohi dira: alternatiba asko egotea, eta hartara zailagoa da alternatibak ebaluatzea; edota, arazo baten konponbidea aurreratzeko okerra egitea eta alternatiba gutxiegi proposatzea. Nolanahi ere, alternatiba kopuru arrazoizko bat izatea komeni da, azterketa oztopatu gabe, konponbide aukera zabal bat eta posibilitate egingarrien ikuspegi zabal bat eskainiko duena. Plangintzaren fase honek sormen-indar handia eskatzen du askotan.
5. *Alternatibak ebaluatzea*: ezarritako ekintzabide posible bakoitza balioestea da, nola eskakizunen aldetik, hala emaitzenetik, lortu nahi diren helburuen argitan eta jarduerak izango dituen gorabeherak kontuan izanik. Aukera posible bakoitzaren puntu indartsuak eta ahulak aztertzea da, kostuak eta emaitzak zenbakietan adieraztea, alternatiba bakoitzak dituen arriskuak eta aukerak haztatzea eta, erabaki bat hartu ahal izateko, alderdi esanguratsu guztiak balioestea. Ebaluazioa neurri zenbatgarrietan eginez gero, alternatiba-ildoan artean lehentasun-ordena bat ezar daiteke, eta, hala, errazagoa da alternatibak aukeratzeko eta haien aurrekontua egitea, eta baita etorkizunean, behar izanez gero, bakarren bat berrikustea ere. Etapa honetan zerbitzu handia eskaintzen diote enpresaburuari erabakietan laguntzeko teknika kuantitatiboek eta informatikak.
6. *Alternatiba bat aukeratzeko*: etapa honetan erabakitzen da zein ekintzabide jarraituko den ezarritako helburuak lortzeko. Enpresak, une honetan, beretu egiten du plana.
7. *Plan eratorriak formulatzea*: plan batek ardatz nagusi bat izan ohi du, eta hura aurrera eramateko beste ekintza osagarri batzuk behar izaten dira. Plan eratorriak formulatuz plan nagusia ondo burutzeko behar diren jarduera euskarriak ezartzen dira. Plan eratorrien helburua baliabideak eskuratzea da, jatorrizko plana aurrera eramateko behar diren hainbat, behar diren bezalakoak eta behar diren unean.



Iturria: Koontz eta Wehrich, 1994.

3.2. irudia

Plangintzaren etapak

8. *Aurrekontua egitea*: planak zenbakietan ematea da, hau da, planak ahalik eta gehien zehaztea. Plan nagusiari eta plan eratorriei eragiten die aurrekontuak. Plangintza-prozesuan aztertutako alternatibak ondo ebaluatu izateak asko errazten du aurrekontua egiteko lana.

Ikus daitekeenez, Koontz eta Weihrichen plangintza-prozesuaren eske-mak plangintzaren jardueren barruan sartzen du estrategien diseinua. Gaur egun kontingentziazko edo egoerazko ikuspegia agertu eta zabaldu delarik administrazioan, plangintza-prozesuaren barruan sartzen da erakundearen es-trategia osatzen duten jarduera multzoa.

Plangintza-sistemaren diseinu klasikoaren bide hau beste autore askok aipatzen du. Esate baterako, Smith eta Walsh-ek (1978), plangintza kontzep-tuaz dihardutela, sekuentzia multzo baten aurrerabide sistematiko gisa defi-nitzen dute plangintza; prozesuaren lehen fasean epe luzerako helburuak ezartzen dira; bigarren fasean, helburu horiek lortzeko estrategiak diseina-tzen; hirugarrenean, estrategiak abian jartzeko egin beharreko ekintzak ze-hazten; laugarrenean, aurreko fasean zehaztu plan taktikoak burutzeko gaur egin beharreko ekintzak erabakitzen; eta azken fasean emaitzak ebaluatzen dira eta, behar izanez gero, aurreko etapak berrikusten eta egokitzen.

Plangintza-prozesua, bere ezaugarri berezi eta guzti, enpresaren maila guztietan (maila estrategikoan, taktikoan eta eragiketei dagokienean) eta jar-dueraren funtzio-eremu guztietan (ekoizpen, merkaturatze, finantza, pertsonal, e.a.) burutzen da, kasu bakoitzean plan bat eginez, hau da, egin behar di-ren eta aurrez formulatu diren ekintzak deskribatuz.

Aipatu plangintza-prozesu horren eskeman plan oinarrikoak edo oroko-rrak eta plan partzialak edo eratorriak ageri dira. Plangintzaren kudeaketa au-rreara eramaterakoan, bi erataria integra daitezke bi plan mota horiek:

- a) Aldi berean, hau da, enpresari eta enpresaren helburuei dagozkien al-dagai eta parametro guztiak batera eta eredu oso batean sartzen direla.
- b) Hurrenez hurren, hau da, erreferentzia-marko jakin baten barruan plan partzialak egiten direla, eta gero egokitzen direla.
- c) Aldi bereko integrazioaren metodoaz egindako plangintzak zailtasun batzuk izaten ditu, enpresaren une askotan eta maila desberdinetan egiten baita plangintza.

3.2. Plangintzaren elementuak eta tipologia

Plangintza-prozesuan hainbat elementu eta aldagaik hartzen dute parte, eta beharrezkoa da horien kontzeptuak argitzea. Koontz eta Weihrichen (1994) zerrendari jarraiki, honako hauek aipatuko ditugu:

1. *Xedea edo asmoa*: talde antolatu baten edozein jarduera motak, esan-guratsua izango bada, xede bat behar du. Gehienetan, enpresaren as-

moa edo xedea ondasunak eta zerbitzuak ekonomikotasunaren baldintzetan ekoiztea eta banatzea izan ohi da. Enpresa baten asmoa edo xedea galdera honen erantzunak ematen duela esan daiteke: zer da gure negozioa eta zer izan behar luke?, edo, beste era batera esanda, zertarako ari gara lanean?. Jarduera baten oinarritzko xede sozioekonomikoa adierazten du asmoak, dela jarduera enpresakoa edo bestelakoa. Izan daiteke esplizitua edo inplizitua, konkretua edo zabala. Erakunde baten xedea formulatzea erakunde horren izateko arrazoi nagusia adieraztea da: gizartean zer funtzio betetzen duen eta funtsean zer izaera eta filosofia dituen identifikatzea, eta horri esker antolatu ahal izango dira xedea betetzeko helburuak eta balioak, eta eutsi ahal izango zaio erakundearen osotasunari eta batasunari.

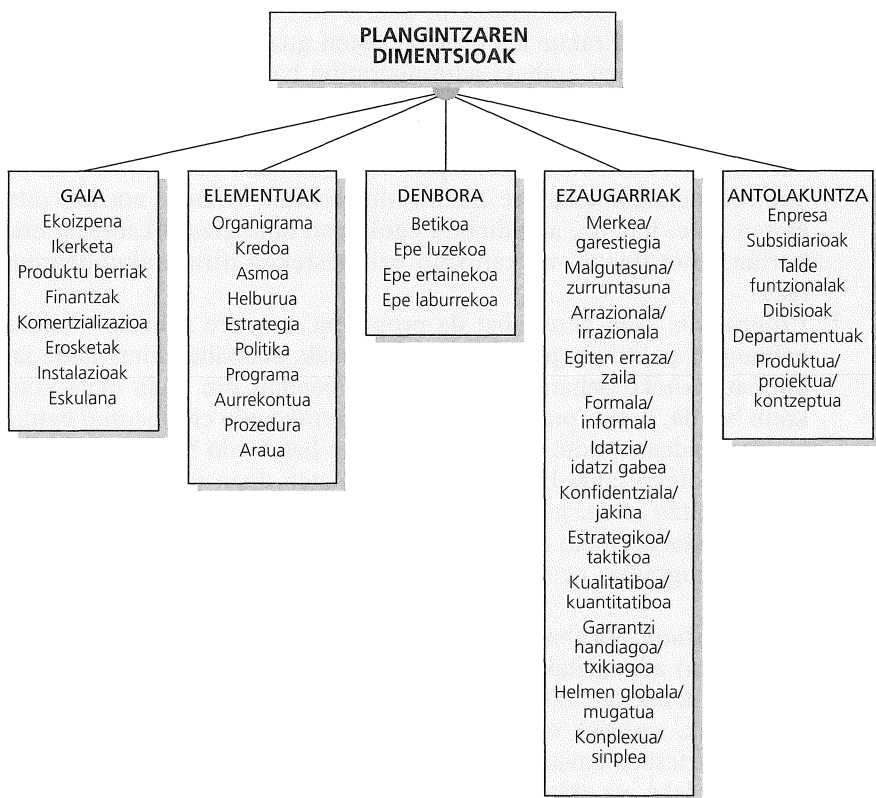
2. *Helburuak eta jomugak*: erakundearen jardunaren norabidea erakusten duten xede konkretuak dira, zebakarriak eta epe-muga jakin bat dutenak gehienetan. Subjektuak, arrazionaltasunez, eta enpresaren barruko eta kanpoko egoeran oinarriturik, epe-muga jakin batean lortu nahi duen hura adierazten dute helburuek. Enpresaren jardunaren iparrorratz dira helburuak: haiek lortzera bideratzen dira administrazioaren funtzio guztiak. Helburuek bat etorri behar dute enpresaren oinarritzko xede sozioekonomikoekin, eta, beraz, enpresaren xede edo asmoaren mendekoak dira. Helburuak, berriz, enpresaren unitate, departamentu edo antolakuntza-maila bakoitzari dagozkion azpichelburu edo jomuga espezifikoei dagokienak dira.
3. *Estrategiak*: estrategia kontzeptua terminologia militarretik dator, eta arerioak egin zezakeena kontuan harturik egindako plan zabal bat adierazten du; lehiatzeko esanahia du, beraz. Gaur egun, eta enpresa arloari gagozkiola, enpresa batek inguru lehiakor batean etorkizuneari egoera jakin bat lortu nahi duelarik, enpresa horren funtzionamendua nondik norakoa behar duen erakusten duten kontzeptu globalak adierazteko erabiltzen da. Proiektu bateratua, orokorra eta integratua da estrategia, enpresa bere inguruarekin eta etorkizunarekin harremanetan jartzen duena, eta enpresaren asmoak beteko direla ziurtatzea helburu duena. Estrategiak, bada, ekintza-programa orokor bat adierazten du, eta jomuga zabalak iristeko ahalegin eta baliabideak hedatzea. Hedadura handiko eta epe luzeko asmo, helburu eta planak sartzen dira estrategietan.
4. *Politikak*: erabakiak hartzeko jarraibideak dira, administratzaileen jokabiderako printzipio orokorrak. Esan dezakegu erabakiak hartzerakoan pentsamendua eta ekintza gidatzen eta bideratzen dituzten adierazpen esplizituak edo inplizituak direla, eta zuzendariaren eskumeneko ebazpen-eremua seinalatzen dutela. Politikek, inplizituki, helburu bat edo gehiago dute, zeinen arauetara bideratzen baita ekintza, egoerak koherentzia eta zuhertasuna eskatzen duenean. Zentzu batean, politikek, erakunde baten balio-sistema, filosofia eta kultura

adierazten dute, eta zuzendaritzaren portaeren sendotasuna, kohesioa eta antolakuntza-sistema bateratu baten barruko berdintasun minimo bat ziurtatzen.

5. *Prozedurak*: arazo egituratuaren gainean eragiteko behar diren ekintzen segida kronologikoa dira prozedurak. Metodo formalizatu eta ohiko bat ezartzen dute etorkizunean jarduerak maneiatzeko; ekintzarako gidak dira, pentsamenduarentzako baino gehiago, jarduera batzuk zehatz-mehatz nola egin behar diren argitzen dutenak. Administrazio-arazo tipifikatuak, hau da, aldagai eta helburu argiak eta ezagunak dituzten arazoak maneiatzeko administrazio-teknologia estandarizatu baten adibide argiena da prozedura. Politika pentsatzeko eta erabakitzeko gida den bezala, prozedura ekintzarako gida da.
6. *Arauk*: ekintzabide bat jarraitu edo ekintza jakin bat egin behar den edo ez den agintzen duten jarraibide eztabaida ezinezkoak dira arauak. Ez dute desbideratzerik onartzen, ez aukera-askatasun txikiarik ematen. Erakundea osatzen duten guztien jokabidea berdintzea bilatzen duen erabaki administratibo baten isla dira. Izan daitezke arauak prozeduren parte, edo ez, baina prozedurak ez bezala, arauak ez dute denboraldi bateko segidarik ezartzen, ekintza bakar bat baizik. Plan baten adierazpen oinarrikoena dira arauak, baina kontrol-mekanismoak ere badira aldi berean. Arauek normalizatu egiten dute, hau da, araudietara egokitzen dute giza jokabidea, eta, hortaz, koordinazio-mekanismo ezinbestekoa dira erakundearentzat.
7. *Programak*: plan berezi bat da programa, non ere zehazten baitira helmugak, politikak, prozedurak eta arauak, eta baita ekintzabide jakin bati ekiteko beharrezkoak diren elementuak ere. Plan mota konkretu bat da, beraz, programa, epe laburrerako edo ertainerako egina, eta erakundearen administrazio-unitate batek edo bereziki horretarako sortutako talde batek aurrera eramaten duen jarduera edo jarduera multzo jakin, garrantzi propioa duen bati dagokiona. Horrela, bada, aurrez jarritako helburu bat iristeko bereziki diseinaturiko plan bat da programa, neurri bateko autonomia eta independentzia dituen.
8. *Aurrekontuak*: Zenbakietan (dirua adierazten duten zenbakietan, gehienetan) adierazitako plan edo programa bat da aurrekontua. Planek izan dezaketen zehaztasun mailarik handiena adierazten dute aurrekontuek, sargaiak eta emaitzak kuantifikatzen baitituzte. Plangintzari zehaztasuna ematen diote, dauden baliabideak hobeto ezagutzeko balio dutelako eta ekintzabide posibleen artean lehenetsiak ezartzen laguntzen dutelako. Erreminta funtsezkoak dira planak praktikan jartzeko, zeren eta zuzendari bakoitzak iritsi beharreko lorpen zehatzak eta mugitzeko izango dituen mugak ezartzen baitituzte. Eta hori oinarri objektiboa da kontrola ezartzeko.

Plangintzak eta plangintzaren ondorio diren planek era askotako alderdi eta dimentsioak erakusten dituzte enpresaren errealitatean, eta komeni da, beraz, administrazioaren funtzio honen ezagutzan hondorago murgiltzeko, zer forma zehatz hartzen dituzten aztertzea eta, ahal den neurrian, planen sailkapen sistematikoa bat egitea, ikuspuntu batetik baino gehiagotatik.

Plangintzaren tipologia ezar daiteke, besteak beste, Steinerrek (1979) plangintza-prozesuan kontuan hartu beharrekoak jotzen dituen alderdiak oinarri hartuta. Plangintzaren osagai, alderdi edo dimentsio horiek hauek dira: denboraren luze-laburra, konkretatzeko erabiltzen den elementu mota, hartzen duen jarduera-esparrua, eragiten dion erakunde-eremua eta plangintzaren eta ateratzen diren planen ezaugarriak (3.3. irudia). Steinerrek adierazten du, hala ere, plangintzaren dimentsioen zerrenda ez dela horretan agortzen, eta eraspén gehiago egin dakiokela.



Iturria: Egokitua, Steiner, 1979, oinarri harturik.

3.3. irudia

Plangintzaren dimentsioak

Denborari dagokionean, epe luzerako plangintza, epe ertainerako plangintza eta epe laburrerako plangintza bereizi ohi dira. Denbora horien mugak ez dira, hala ere, oso zehatzak izaten. Plangintzaren denborazko ikuspegia bereziki esanguratsua da, baldin eta ulertzen bada epe luzerako plangintzan aldagai kopuru handiagoa hartu behar dela kontuan, eta epe laburrerakoan, berriz, epe luzeagoan aldagai ziratekeen faktore asko egonkor edo finkotzat har daitezkeela.

Plangintzan epe luzea esan ohi zaio, esate baterako, planetan egin diren inbertsioak berreskuratzeko behar den denborari, eta epe laburra, berriz, ekitaldi ekonomiko normalari, hau da, urteko ekitaldiari. Lausoagoa gertatzen da epe ertaina, eta zer enpresa edo negozio den, haren araberrakoa izaten da. Enpresa gehienek urtebetetik bost urterako epea jotzen dute epe ertaina plangintzan.

Baina, azken batean, epe luze, labur edo ertainaren arteko mugak ez dira finkoak, baizik eta enpresaren ezaugarriek eta ingurunearen egonkortasunak ezartzen dituzte. Ingurunea egonkorra bada, urteetarako plangintza egin dezake enpresak epe laburreko ikuspegiak, hau da, ingurunearen baldintza estruktural gehienak iraun egingo dutela pentsatuz; aitzitik, ingurune oso aldakorretan, bi edo hiru urterako planak epe luzerako ikuspegiak egin behar dira, hau da, plangintzaren premisa gehienak asko alda daitezkeela kontuan hartuz.

Plangintzaren denborazko ikuspegiaren beste alderdi batzuk planak egiteko behar den denbora zehatzari eta plan horiek burutzeko behar denari dagozkionak dira.

Plangintza-prozesua konkretatzen duen *elementu motari dagokionean*, berriz, esan behar da elementu horiek harreman estua dutela plangintzaren tamaina eta garrantziarekin, hau da, planean inplikaturiko erakundearen maila eta hedadurarekin. Hala, bada, estrategiak erakunde osoa inplikatzaren duten planak dira, guztiz globalizataileak. Politikak plan zabalak dira, erakundearen maila gorenetan sortuak eta menpekoen erabakiak gidatzera eta zuzentzera bideratuak, erabaki-eremuak zedarrizten dituztela.

Prozedurak, berriz, etorkizuneko jarduera mota jakin batzuk manciatzerakoan jarraitu beharreko metodologia egituratu bat ezartzen duten planak dira, gehienetan erakundearen funtzio-ekintzen parte diren gauzak (esate baterako, bezeroen kexuak konpontzeko prozedura; eskaerak egiteko prozedura, e.a.) nola egin behar diren adierazten dutenak. Prozeduretan legeak eta arauak izaten dira, aurrez ikusitako kontingentzia baten aurrean (esate baterako, materiala erosteko prozedurak badu lege bat non ere biltegiko harreragileari agintzen zaion emanaldiko albarana kontrastatu behar duela bai fakturaren kopiaarekin eta bai hartutako materialarekin) nahitaez egin behar dena edo zer egin behar ez dena erakusten dutenak.

Programak plan bereziak dira, helburu jakin bati dagozkionak (gehienean funtzioen jarduera-eremukoa baina espezializatua den helburu bati), eta diru-kopuru eta giza baliabide propioak esleitzen zaizkienak (esate baterako,

saltzaileen trebakuntzarako programa bat; Aguirre, Castillo eta Tous, 1991); produktu berri bat sortzeko programa, e.a. Planak beti izaten dira enpresan (plan esplizituak zein inplizituak); programak, ordea, behar berezi batek hala eskatzen duenean bakarrik agertzen dira.

Plangintzak eragiten dion *jarduera-eremuari dagokionean*, lehen-lehenik bereizketa bat egin behar da; plan globalak, jarduera osoari eragiten diotenak, eta funtzioei lotu planak, jardueraren arlo batzuei eragiten diena, bereizi behar dira, eta azken horien artean, plan komertzialak edo salmenta-planak, ekoizpen-planak, finantza-planak, inbertsio-planak, pertsonalaren inguruko planak, e.a., daude. Noski, harreman estua dago plangintzaren tipologia honen eta hartzen duen erakunde-esparruaren artean ere, zeren eta plan globalek, jarduera osoa hartzen dutelarik, enpresa osoari eragiten baitiote, eta funtzioei lotu planek, partzialak edo sektorialak izaki, plan bakoitzak hartzen duen funtzioaren ardura duten erakunde-unitatei eragiten baitiote.

Enpresaren plangintzaren ezaugarriei dagokienean, Steinerrek (1979) honako *dikotomia multzo* hauek ezartzen ditu:

1. *Konplexutasuna/sinpletasuna*: planak sinpleak edo konplexuak izan daitezke, eta konplexuak badira, plan sinple multzo batek edo gehiagok osatuak izaten dira. Plan sinpleak espezifikagoak izaten dira, eta konplexuak, berriz, enpresaren jarduera globalari dagozkio.
2. *Helmen globala/helmen mugatua*: zenbat eta zabalagoa izan plan baten helmena erakunde-eremuari eta jarduera-eremuei dagokionean, orduan eta globalagoa izango da.
3. *Garrantzi handiagoa/txikiagoa*: zenbat eta ondorio handiagoak izan enpresaren jardueraren etorkizunerako, orduan eta garrantzitsuagoa izango da plana.
4. *Kuantitatiboa/kualitatiboa*: zenbaketa desiragarria bada ere, zorrotztasuna eta plangintzan oso komenigarria den zehaztasuna ematen dituelako, planak ezin izaten dira beti baldintza guztiz kuantitatiboetan oinarrituta egin. Oro har, zenbat eta maila handiagoko erakundean edo erakunderako egin plangintza, orduan eta garrantzi handiagoa hartzeko joera dute alderdi kualitatiboek.
5. *Estrategikoa/taktikoa*: plan estrategikoak erakundearen baliabideak zabalago baliatzen dituztenak dira. Plan taktikoek, berriz, helmen txikiagoa dute.
6. *Konfidentziala/publikoa*: nahiz eta plangintzaren elementu batzuk, izatez, publikoak izan, hala nola kredoak edo printzipio-adierazpenak, zeinak enpresaren eslogan ezaugarri bihurtzen baitira, negozioetako plan gehienak konfidentzialak edo pribatuak izan ohi dira, eta barruan eta erakunde-maila jakin batzuetan bakarrik zabal daitezke.
7. *Adierazia/adierazi gabea*: izatez, plangintzaren parte handienak ez du plan idatzirik sortzen, plan idatziek plana ulergarri izan dadin behar

den edukia besterik ez baitute izaten. Plan oso baten zatirik handiena pentsamendu adierazi gabea izan ohi da, asmo edo ekintza inplizitu edo nork bere artean onartua, aitortu gabea (Barnard, 1948).

8. *Formaltasuna/informaltasuna*: formaltasun terminoak plangintzaren prozesuan metodologia ezarri bat, metodologia egituratu bat, erabilteza esan nahi du. Enpresa gehienak, gaur egun, plangintza formale-tara lotzen dira, eta horretan adituak diren staff eta organoak izaten dituzte horretarako.
9. *Praktikotasun handia/txikia*: plan guztiek ez dute izaten abian jartzeko aukera bera. Zenbait planei dagokienean, aldagai eta faktore neurtezinek agintzen dute emaitzan, eta beste batzuei dagokienean, berriz, ia erabat ziur ikusten da plana aurrera eramango dela. Nolanahi ere, plan bat egoteak esan nahi du gerta litezkeen kontingentziak eta gorabeherak kontuan hartu direla eta ekintzabide batzuk aurreikusi direla, eta horrekin anbiguotasun gutxiago eta inprobisatzen ibili behar gutxiago izaten da.
10. *Objektibotasuna/subjektibotasuna*: plan guztiak errealitatearen analisiari, eta gertakizun dagoenari buruzko aurreikuspenetan eta funts handiagoko edo txikiagoko usteetan oinarritzen dira. Subjektibotasuna eta arrazionaltasunik eza beti presente daude plangintzan, baina pertsona askok parte hartzeak, eztabaidak eta teknika kontrastatuak erabiltzeak bermatzen dute objektibotasuna eta inpartzialtasuna; bestela ezinezkoa bailitzateke.
11. *Zurruntasuna/malgutasuna*: ingurunea egonkorra eta etorkizuna aski ziurra dela uste izanik, orainalditik definituriko ekintzen bidez helburuak lortuko diren konfiantza osoa dagoenean egiten dira plan zurrunak. Plan malguetan, ordea, kontuan hartzen da jatorrizko planteamenduetan aldaketak eragin ditzaketen gorabeherak gerta daitezkeela, eta hori dela eta, ekintzarako alternatibak sartzen dira planetan.
12. *Efikazia/efizientzia*: planek efikazak izan behar dute, baina baita efizienteak ere. Aurreikusitako helburuak lortzeko gai izan behar dute, baina baliabideak neurrian erabiliz lortu behar dituzte. Askotan garestiegiak gertatzen dira planak, eta enpresaren zuzendaritzak kostua zaindu behar du plangintza-prozesuaren fase askotan, plangintzaren onurak gastuak baino handiagoak direla ziurtatzeko.

Edozeinetara ere, *plangintzaren eraginkortasuna*, neurri handi batean, egituratzen hain zaila den jarduera honetan zuzendari arduradunek gogoeta simple batzuk, ezen ez arauak, kontuan izatean dago.

Koontz eta Weinrich (1994) diote honako hauek liratekeela plangintzak huts egiteko arrazoiak:

1. Batzuetan, zuzendariak ez du izaten kudeaketa planifikatua egiteko interes benetakorik.

2. Beste batzuetan, plangintza-azterketak eta norberaren planak nahasten dira, eta, hartara, premisak ezartzetik aurrerago ez da joaten, eta ahaztu egiten da plangintzak erabaki bat onartzea esan nahi duela, ez bakarrik etorkizuneko ingurunea aztertzea.
3. Askotan, plangintzak huts egiten du helburu edo jomuga espezifikorik gabe egiten delako, estrategia sendorik gabe egiten delako, edo, estrategiak zentzuzkoak izanik ere, inplementazio egokirik ez dutelako.
4. Premisak ezartzerakoan egiten diren hutsegiteak dira beste arazo-iturri bat, behar bezalako azterketak egin ez direlako, edo, arruntagoa dena, hainbat egoera arbitrarioki ontzat eman direlako, nola edo halako analisi bat ere egin gabe.
5. Beste batzuetan antolamendu- eta kudeaketa-arazoak izaten dira plangintza porrotera eramaten dutenak. Goi-zuzendaritzaren babesik eza, ordezkartza garbirik eza, informazio falta, kontrolerako baliabide eta teknika murrizak, esperientzian konfiantza gehiegi izan eta berrikuntzarik ez egitea eta aldaketen aurrean uzkur ibiltzea ere plangintza honda dezaketen beste hainbeste faktore dira.

Plangintza on bat egin eta hura eraginkor bihurtzeko, ezin dira gauzak iritzira egin, baizik eta plangintza-prozesua bera ere planifikatu egin behar da enpresan (*metaplangintza*). Plangintzak goitik hasi behar du, zuzendaritza gune gorenetatik, eta antolatua izan behar du, plangintza horrek eragiten dien enpresa maila eta jardun-eremuetako arduradunek haren osaketan eta kudeaketan parte hartzen dutela. Jomugak, politikak, estrategiak eta plangintzan sartzen diren beste elementu guztiak argi eta garbi eta une eta era egokian jakinarazi behar dira. Plangintza egiteko, beharrezkoa da, gainera, enpresako giza taldean egokitzapenak, berrikuntzak eta aldaketak aurreikusteko eta onartzeko kontzientzia sortzea.

3.3. Aurreikuspena

Aurreikuspena eta plangintza hain estu daude loturik, non administratzaile batzuk gauza bera direla irizten baitiote. Plangintzan, ordea, helburuak eta jomugak finkatzen dira, eta haiek lortzeko bitartekoak jartzen; aurreikuspenak, berriz, erakundeak etorkizunean izan dezakeen egoera edo gertakizun bat iragartzen, islatzen edo baliotzen du.

Plangintzaren atal funtsezkoa da aurreikuspena (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991). Erakundeak plangintzaren oinarritzat jartzen dituen ustekizunen iturri da aurreikuspena, eta ustekizun horiek dira, berriz, epe luzeko planak eta estrategiak garatzeko oinarriak. Ondorioz, epe luzerako plan baten zehaztasuna aurreikuspenaren zehaztasunak determinatzen du neurri handi batean, aurreikuspena, berriz, erakundearen giroa aldatzen den lastertasunaren mende dagoelarik.

Plangintzak eta aurreikuspenak ezaugarri bat dute erkide: enpresaren etorkizunarekin. dute biek zerikusia. Plangintzak, ordea, enpresa-ekintza batzuen bidez helburu jakin batzuk lortzea du helburu, eta aurreikuspenak, berriz, enpresarentzat interesa duten aldagaiei etorkizunean zer gertatuko zaien, gertagarritasun handiena zerk duen, aldez aurretik ezagutzea. Alegia, aurreikuspenaren bitartez enpresaren etorkizuneko zerbait ezagutu nahi da, enpresak lortu nahi dituen helburuak definitzeko balioko duena, eta plangintzarekin, berriz, ekintza egokien bidez, aurretik ezarritako helburuak lortzea bilatzen da.

Aurreikuspena da plangintza-prozesuaren efikazia ziurtatzen duen zutabe nagusietako bat. Enpresan eragina duten magnitudeen bilakaera ezagutzera jotzen du aurreikuspenak. Konplexuagoa izango da aurreikuspena, analizatzen diren aldagaiak faktore kontrolaezin edo ezezagunen mende badaude. Aurreikuspena fenomeno ekonomiko baten etorkizuna aurreratzea besterik ez da, baina aurrerapen horiek unitate edo subjektu ekonomiko batek kontrolatzen dituen edo kontrolatzen ez dituen aldagaiei buruzkoak izan daitezke.

Aurreikuspenaren asmoa ez da zifra zehatza ematea, bestela ere zaila bailitzateke hori, datuen aldakortasun-eremua murriztea baizik, hau da, izan dezaketen aldaketa-tartea gutxitzea.

Aurreikuspen-prozesuaren barruan, nola epe laburrekoan, hala epe luze-koan, lau etapa nagusi bereiz daitezke, Bueno, Cruz eta Duránen (1989) iriziz:

1. *Eredua diseinatzea*: hau da, eredia osatzen duten elementu bakoitza aztertzea, iraganean, bakarka zein besteekin batera, izan dituzten portaerak zein izan diren jakiteko. Ukitu nahi den fenomeno ekonomikoaren egitura eta egitura horren aldaketa kontrolatuak edo kontrolatu gabeak ezagutzea du helburu.
2. *Aldagaiak etorkizunean izango duten portaera baliotzea*: aldagaiek, bai epe laburrera, bai epe luzera, izango duten bilakaera aurreikusi nahi da, eta baita elkarren arteko harremanek izango dutena ere.
3. *Egungo emaitzak aurreikusitakoekin konparatzea*: aurreikuspen-prozesu oro etengabe kontrolatu behar da eta errealitatearekin konparatu, datu berriek sistema atzera elika dezaten, eta aurreikuspenak birmoldatzeko aukera izan dadin.
4. *Prozesua zuzentzea*: eredia hobetzeko, eta hala fidagarriago bihurtzeko, teknika berriak sartuz edo aldagai berriak kontuan hartuz.

3.3.1. *Aurreikuspen-ereduak eta -teknikak*

Aurreikuspen-ereduak hainbat irizpideren arabera sailka daitezke, hara nola:

- a) *Aurreikuspenaren epe-mugaren arabera*, epe labur, ertain eta luze-rako aurreikuspen-ereduak bereizten dira. Epe laburrerako aurreikus-

penetan, faktore nagusiak abaguneari lotuak izaten dira, eta epe ertainean, berriz, egiturari lotuagoak. Epe luzera ia ez da konstanterik izaten, aldaketa sozial, politiko eta ekonomikoen mende dagoen aldagaia baita ingurunea.

- b) *Erabiltzen diren datuen arabera*, honako hauek bereizten dira: iritzi eta intuizioetan oinarrituriko ereduak; datu historikoen estrapolaziotik ateratako ereduak, eta eredu esplikatzaileak, denboraz gainera beste faktore batzuk ere kontuan hartzen dituztenak.
- c) Aldagai baten portaera azaltzeko *informazio esanguratsuaren arabera*, hainbat erataria egin daitezke aurreikuspenak; horietako bat da iraganeko denboraldi sail bat aztertuz egiten dena, estrapolazioaren bidez etorkizuna iragartzeko ahaleginean; beste bat da aldagai baten portaera beste aldagai esplikatzaile batzuek orain edo aurreko aldietan izan duten portaeraren arabera azalduko lukeen eredu ekonometriko bat sortuz egitea; azkenik, beste era bat litzateke gogoeta intuitiboetan oinarrituriko azalpena; hori, beste informazio fidagarririk lortzerik ez eta gaian adituak diren iritzia bilatzera jotzen denean erabiltzen da.

Aurreikuspen-teknikak hiru mota nagusitan sailka daitezke:

- a) *Teknika kualitatiboak*: teknika mota hauetan datu kualitatiboak erabiltzen dira, hala nola adituen iritzia, eta gerta liteke iragana kontuan hartzea edo ez hartzea. Teknika hauek datu gutxi dagoen egoeratarako dira bereziki baliagarriak. Inoren iritzian eta pertsonaren balio-eskeman oinarritzen dira, informazio kualitatiboa kalkulu kuantitatibo bihurtzeko. Teknika kualitatiboen bidez, baliotze bidean dauden faktoreak erlazionatzen dituen informazio guztia eta iritzi guztiak jasotzen dira, era logiko, objektibo eta sistematikoan. Ikuspegi hauek maiz erabiltzen dira arlo teknologiko berrietan, non ere sormena eskatzen baitu ideia batetik produktu bat garatzeak, eta non ere ikerketa eta garapena, merkatuan onartu izatea eta merkatuan bidea egitea oso ziurtasun gutxiko faktoreak baitira. Batez ere merkatuen azterketa, adituen kontsentsua eta Delphi metodoa sartzen dira metodo kualitatibo hauen barruan.
- b) *Denboraldi sailen analisisa eta proiektzioa*: iraganeko patroiei eta beren aldaketei bakarrik begiratzen die, hau da, datu historikoetan oinarritzen da. Faktoreen joerak eta faktore horiek aro batzuetan eta besteetan dituzten gorabeherak bakartzeko erabil daitezke teknika hauek. Teknika estatistikoak dira, urte batzuetako datuak eskura direnean eta harremanak eta joerak garbiak eta aski egonkorak direnean erabiltzen direnak. Teknika hauen ustekizun nagusietako bat oraingo patroiek jarraitu egingo dutela uste izatea da; ustekizun horrek egia izateko aukera gehiago du epe laburrera, eta horregatik dira zehatzagoak teknika hauek epe laburrera. Aurreikuspen-teknika hauen barruan sartzen ditugu batez besteko higikorak eta leuntze esponentziala.

- c) *Eredu kausalak*: dagozkien elementuen arteko harremani buruzko informazio araztua eta espezifikoak erabiltzen dutenak dira, eta datu historikoetan ere oinarritzen dira, neurri handi batean. Kasu honetan analisi konplexuagoak egiten dira, enpresaren faktorearen eta beste faktore batzuen arteko harreman espezifikoak eredu batean formulatu ahal izateko; eredu hori da aurreikuspenarako tresnarik finduena, eta problemaren erlazio kausalak adierazten ditu matematikoki. Alde handiak daude eredu batzuetatik besteetara fintasanari dagokionean eta faktore posible guztiak sartzeko duten neurrian eta egite guztiak erlazionatzeko duten mailan; eredu kausal sofistikatuenetan, behar den informazioa uste onenean oinarriturik sar daiteke, edo eragiketak ikertzeko tekniken bidez gara daiteke, simulazioaren bidez, esate baterako. Nolanahi ere, duten fintasanari esker dira eredu kausalak teknikarik onena gune kritikoak iragartzeko eta epe luzerako aurreikuspenak egiteko. Batez ere erregresio-ereduak eta eredu ekonometrikoak sartzan ditugu aurreikuspen-teknika honen barruan.

3.3.2. *Aurreikuspenak egitea. Aurreikuspena eta funtzio-eremuen plangintza*

Aurreikuspen-teknika egokia aukeratzen bada, emaitza fidagarriagoak lortuko ditu enpresak. Aukeraketa hori baldintzatzen duten faktoreak honako hauek izaten dira, besteak beste, gehienetan: aurreikuspenaren helburua; aurreikuspena egingo den testuingurua; aurreikusten diren aldagaiak; abiapuntuko datuak eta haien fidagarritasuna; nahi den zehaztasun-maila; aurreikuspenaren epe-muga; teknikaren konplexutasuna; aurreikuspena egiteko kostua; analisia egiteko denbora eta eskura dauden baliabideak. Faktore horiek dira, analistek kontuan hartzekoak direla irizten dieten alderdiekin batera, aldeztatik ezarritako irizpideen arabera pisatu beharrekoak.

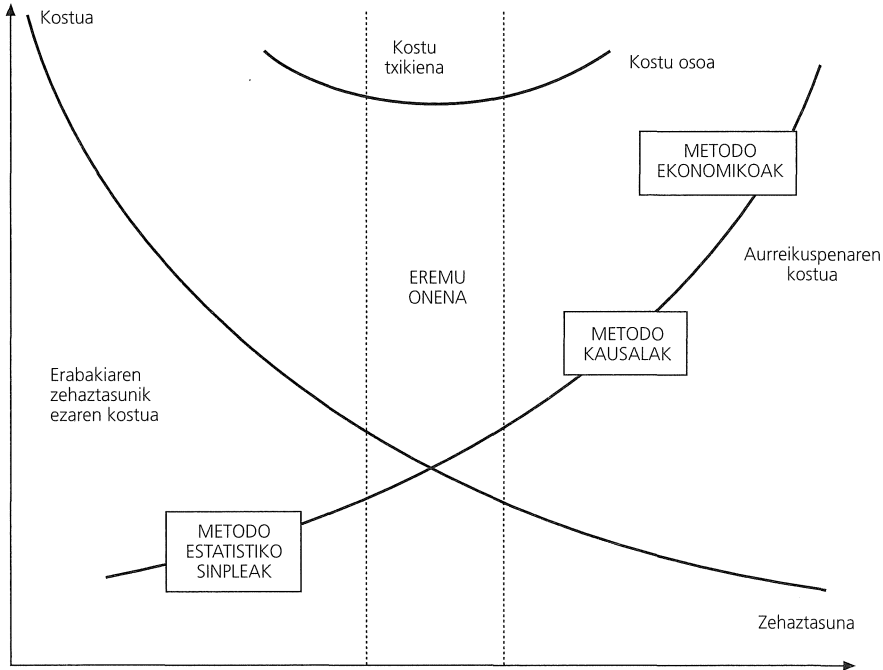
Aurreikuspenaren kostuarena da aurreikuspen metodo bat aukeratzera-koan kontuan hartu beharreko faktore garrantzizkoenetako bat (Trigo de Aizpuru, 1987), horrek erabaki baitezake, sarritan, aukeratu behar den teknika egokia den ala ez. Aurreikuspenaren kostua aurreikuspenaren zehaztasunaren eta helmenaren arabera da, batez ere. Zuzendariak aldeztatik definitu behar du zenbaterainoko zehaztasunik eza onar daitekeen, eta aurreikuspenarekin lor daitekeen zehaztasun mailaren arabera aztertu bere erabakiaren gorabehera. Zenbat eta zehatzagoa metodoa, orduan eta garestiagoa eta sofistikatuagoa izango da; baina fidagarritasun handiagoko emaitzak izango ditu, eta horrek erabaki egokiak hartzera eramaten du, eta, beraz, kostu gutxiagoa izango da enpresarentzat.

Aurreikuspenaren zehaztasunaren eta kostuaren arteko erlazio orokorra 3.4. irudian agertzen da.

Ekonomikoki bidezkoztat jo daitekeen teknika sofistikatuena bi kostuen batura txikiena den eremuan dagoena da. Kasu bakoitzean teknika egokiena

aukeratzea interesatzen zaio enpresari, eta teknika egokiena kosturik txikienaz erakundeari informaziorik onena ematen diona izango da.

Enpresaren zuzendaritzak erabaki behar du zein izango diren bitarteko egokienak helburuak lortzeko. Erabaki hori arrazionalki hartua izan dadin, egindako aurreikuspenean lortutako emaitzei kasu egin beharko die. Alegia, enpresaren etorkizunari buruzko edozein ekintza-asmo arrazionalen aurretik, etorkizunera hurbiltze bat egin behar da aurreikuspen-lan egoki baten bidez.



Iturria: Chambers, Mullick eta Smith, 1971.

3.4. irudia

Zehaztasunaren eta aurreikuspenaren kostuaren arteko erlazioa

Aurreikuspena ez da egiten enpresaren aldagaien geroa asmatzeko bakarrik; etorkizunak ekar dezakeenaren inguruan alternatiba zentzuzko batzuk aurreratzeko ere egiten da. Enpresa arloan aurreikuspenak izan behar duen helburu nagusiaz gainera, enpresa bakoitzak bere helburuak ezar ditzake aurreikuspenari dagokionean. Helburu horiek, logikoa denez, erakundeak bere plangintzan finkatu dituenekin bateragarriak izan beharko dute, eta haien mende egongo dira normalean. Helburu horietako batzuk erraz kuantifikatzeko modukoak dira, baina beste batzuk, ordea, kualitatibo soilak.

Aurreikuspena ez da enpresaren zuzendaritza nagusiak bakarrik egin beharrekoa, enpresaren erakundea osatzen duten funtzio-eremu bakoitzean egin beharrekoa baizik (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991). Funtzio-eremu horietako bakoitzak definitu behar du zer parametro edo aldagai aurreikusi behar dituen, berari dagokion plana, gero enpresaren egitasmo orokorrean integratuko dena, eratzeko.

Enpresa arloan gehien egin dena salmenten aurreikuspena edo merkatuaren eskaera globalaren aurreikuspena izan bada ere, garbi dago beste neurketa asko egin daitezkeela. 3.5. irudian adierazten ditugu enpresaren funtzio-eremukako aurreikuspenak (Trigo de Aizpuru, 1987).

Funtzio-eremua	Aurreikuspenak	Ekintza-plana
Komertziala	<ul style="list-style-type: none"> — Salmenten aurreikuspena (produktuak, bezeroak, merkatuak, e.a. kontuan hartuta). — Eskaeren aurreikuspena. — Prezioen aurreikuspena. — Produktuen bizi-zikloa. 	<ul style="list-style-type: none"> — Marketin-plana. — Plan komertziala. — Ekoizpen-plana. — Finantza-plana.
Ekoizpena	<ul style="list-style-type: none"> — Ekoizpen-kostuen aurreikuspenak. — Lehengaien aurreikuspenak. — Eskulanaren aurreikuspenak. — Ekoizpideen aurreikuspenak. 	<ul style="list-style-type: none"> — Ekoizpen-plana. — Erosketa- eta hornikuntza-plana. — Pertsonal-plana. — Finantzaketa-plana. — Inbertsio-plana.
Pertsonala	<ul style="list-style-type: none"> — Pertsonal-premiaren aurreikuspena. — Birbanaketan aurreikuspena. 	<ul style="list-style-type: none"> — Personal-plana. — Finantzaketa-plana.
Finantzak	<ul style="list-style-type: none"> — Sarreraren aurreikuspenak. — Gastuen aurreikuspenak. — Diruzaintzaren aurreikuspenak. 	<ul style="list-style-type: none"> — Inbertsio-plana. — Finantzaketa-plana.

Iturria: Trigo de Aizpuru, 1987.

3.5. irudia

Funtzio-eremukako aurreikuspenak

Irizpide kronologikoa erabiliz, aurreikuspen- eta plangintza-prozesuan lehenik egin beharreko aurreikuspena, eta garrantzikoena, enpresen salmentena da. Enpresak lor dezakeen salmenta-mailatik abiatuturik, eta lortu nahi diren helburuen arabera, enpresak salmenta-plana proposatuko du. Plan hori erabiliz, enpresaren beste aurreikuspen-eremuek beren planak egingo dituzte,

egokiak jotzen diren balioztapenak oinarri hartuta. Ereku bakoitzak bere helburuak lortzeko behar dituen aldagaiak aurreikusi beharko ditu, aurreikuspen-teknika egokienak erabiliz.

3.4. Erakundearen helburuen problematika

Enpresaren administrazio-prozesu osoa planifikatzean eta garatzean eman beharreko urrats funtsezkoetakoa da helburuak ezartzearena: iritsi nahi diren helburuak argi eta garbi ezartzen ez badira, zaila da enpresa ondo joango den bermerik txikiena izatea.

Enpresaren helburuen azterketan sakondu aurretik, termino batzuk zehaztea komeni da, aztertzeraz goazen gaiari loturiko hainbat kontzeptu ez baitira beti argi azaltzen (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991).

Zentzu horretan, *balioen* kontzeptua da lehenik ezagutzea interesatzen zaiguna: balioa da gizakiok desiragarri irizten diogun oro, hala nola osasuna, aberastasuna, justizia edo askatasuna, eta, beraz, gure ekintzen bidez iristea merezi duena. Balioak, hala ere, ez dira aldagaitzak, erlatiboak baizik, eta, hortik dator garai historiko bakoitzak, kultura bakoitzak, gizarte bakoitzak, bere balio-konbinaketa propioak izatea: hori da balio-sistema esaten dioguna. *Balio-sistema* bat, beraz, sistema unibertsala osatzen dutela esan dezakegun balio askotarikoen adierazpen eragile, konkretu eta kuantitatiboa da (Parra Luna, 1980). Gizarte bakoitzak bere balio-sistema propioa duen bezala, enpresa bakoitzak ere, talde sozial eta kultural bat den aldetik, bere balio-sistema partikularra definitzen du: enpresaren kulturaren osagaia eta ezaugarria. Erakunde baten balio-sistemak erakunde horren portaera baldintzatzen du, bai erakunde bezala edo erakundea osatzen duten kideekiko erlazioan, eta bai kanpoko munduarekin dituen harremanetan ere.

Enpresaren balio-sisteman oinarritzen da enpresaren *xedea* edo *asmoa*. Xedea da enpresak lortu nahi duenaren adierazpen gorena, eta bi zentzutari ulertu behar da: alde batetik, gizarte-sistemak enpresaren esku uzten duen funtzio edo egiteko behinena da, eta bestetik, funtzio hori betetzeko enpresak egitea erabakitzen duen gutzia da. Horrela, bada, enpresaren xedea enpresaren izaeran, inguru jakin batean murgilduriko sistema konkretu bat izate horretan, sartzen da (Bueno, Cruz eta Durán, 1989). Erakundearen xedea planen edukietan zehazten eta garatzen da.

Helburuek, berriz, erakundeak epe jakin batean emaitza jakin batzuetara iristeko duen konpromisoa adierazten dute, emaitza horien bidez neurtuko delarik enpresaren aurrerapena. Helburuak hierarkia baten arabera antolatzen dira eta dimentsio errealista, sendo eta kuantitatibo bat hartzen dute, hau da, zifra batzuk jartzen dira helburu eta epe bat ematen zaie bete daitezen. Hartara, ekidin egiten dira zenbat eta noiz zehazten ez duten helburuak, kaltegarriak gertatzen baitira egin beharreko ekintzak egiteko eta erakundearen estrategia formulatzea, inplementatzea eta garatzea oztopatzen dute.

Helburu formulatuen multzoak piramide bat osatzen du, epe-muga zabalakoa, jarraipena izateko asmoz formulatzen baitira, bai epe laburrerako bai epe luzerako. Epe laburrerako helburuek erakunderako berehalakoan nahi diren hobekuntza eta emaitzak deskribatzen dituzte, eta epe luzerako formulatuek, berriz, denborarekin indarrak gehitzeko eta emaitzak hobetzeko orain zer egin daitekeen erakusten dute.

Konplexua da, enpresa-antolakuntzaren doktrinan, enpresaren helburuen gaia, eta eztabaida ugari piztu izan du enpresa-ekonomiaren profesionalen artean. (Cuervo, 1979). Horiek deskribatzen hasi gabe, baieztatu dezakegu ezen enpresaren helburuei buruzko ikuspegia, gaur egun, ustekizun nagusi batzuetan oinarritzen dela; hona ustekizun horietako batzuk (Castillo eta Tous, 1992a):

- Alde batetik, onartzea, oro har gairik dagoela planteamendu tradizionala, enpresaren helburu bakarra ahalik eta etekin gehien lortzea dela dioena.
- Bigarrenik, onartzea enpresa-helburuak anitzak direla, aldakorrak eta elkarren artean gatazka sor dezaketenak.
- Bestetik, enpresaren helburuen formulazio zehatzen erlatibotasuna, helburuok aldatu egingo baitira, zer enpresa mota den, zer tamainakoa den eta egiturari eta egoerari loturiko zer ezaugarri dituen, zer testuinguru geografiko, historiko, politiko eta sozial duen, eta, azkenik, erakundearen barruan zer agente-egitura dagoen (Cyert eta March, 1963).

Tradizionalki uste izan da helburu bakar batek eratzen zuela enpresaren portaera: enpresaren etekina, hau da, enpresaren jarduerak sortzen dituen diru-sarrerara guztien eta kostu guztien arteko diferentzia, ahalik eta handiena izateko helburuak.

Postulatu hori, ordea, auzitan jarri da, ikusirik etekina ez dela nahikoa enpresaren efizientzia eta enpresaren benetako portaera neurtzeko. Etekina enpresaren kudeaketaren kalitatearen neurgailu gisa erabiltzeak gabezia batzuk erakusten ditu:

- Etekina, kontabilitateak emandako datuen bidez kalkulatu, balioespene bat da, eta, beraz, ezagutzen ez den magnitude egiazko baten gutxi gorabeherako bat.
- Beste alde batetik, balioespen hori berregin egin behar da aldizka-aldizka, urtean behin gehienetan, eta horrek enpresa batek bere bizi osoan lortuko lukeen etekin guztia zatikatzea esan nahi du, zati horiek kontularitzaren arauak ezartzen dituen denbora-tarteei esleitzen zaiela.
- Hala berean, etekinaren zenbatekoa ez dago enpresaren jardunean bakarrik, baizik eta enpresaren kanpoko elementuek ere baldintzatzen dute, hala nola presio fiskalak, karga sozialek, balioesteko indarrean dauden irizpideek; labor esanda, hainbat gai dago, legeari, politikari

eta gizarteari lotua, etekinaren zifra alda dezakeena, enpresaren efizientzia gorabehera.

Beste alde batetik ere kritikatu izan da etekinaren maximizazioaren ideia, izan ere enpresaren helburua ez baita beti izaten ahalik eta etekin handiena ateratzea, etekin on, zentzuzko eta egonkorra ateratzea baizik.

Horregatik guztiagatik, gaur egun enpresaren helburuez dagoen ikuskera nagusiak dio enpresaren jokabidearen akuilua ez dela helburu bat bakarrik lortzea, helburu anitz eta askotan elkarren artean gatazka sor dezaketenak lortzea baizik.

Onarturik enpresaren jokabidea ez dagoela helburu bakarra lortzera jarria, hau da, etekin ahalik eta gehien ateratzera jarria, baieztatu daiteke helburu orokor sail bati egin behar diola aurre enpresaren zuzendaritzak, eta haiek nola lortu jakiteko plangintza egin beharko duela, enpresaren oreka bilatzen duten printzipio orokorretan oinarrituta. Enpresaren portaera hobeto azaltzen dutela diruditen helburu orokorren artean, honako hauek aipa daitezke (Bueno, 1974b; Bueno, Cruz eta Durán, 1989):

1. *Errentagarritasun-helburuak*, ahalik eta etekin gehien ateratzean oinarrituta: merkatu-ekonomiaren sisteman, enpresa pribatuek horrelako helburuak lortzera jotzen dute, bai epe laburrean, bai epe luzean, eta beste edozein helbururen gainetik lehentasuna ematen dietela. Enpresa publikoek, ordea, interes sozialeko helburuak helburu ekonomikoaren aurretik jartzen dituzte batzuetan.
2. *Hazkundera eta merkatu-ahalmena*: hazkundera, oro har, enpresak merkatuan duen lekua indartzen du eta abantaila batzuk ematen dizkio eremu tekniko eta ekonomikoan, komertzialean, finantzenean eta zuzendaritzan. Izan ditzake, ordea, eragozpen batzuk eremu sozial eta humanoan, eta hortik dator azken urteetan nabari den joera, jardueraren alderdi kualitatiboak kuantitatiboak baino gehiago begiraturaz haztekoa (bizi-kalitatea).
3. *Egonkortasuna eta ingurunearekin bat egitea*: enpresak, sistema irekia den aldetik, egonkortasuna eta inguruneari egokitzeko ahalmena zaindu behar ditu bere jardunbidean, horren beharra baitu aurrera egiteko. Horrek esan nahi du, askotan, ingurunearen aldaketan arabera aldatu beharko dituela enpresak bere barne-baldintzak, eta hori maila egitea hobe izaten da, bat-bateko aldaketa zakarrak egin beharrik gabe. Horretarako, egoerari aurre hartzeko ahalmena behar du enpresak, eta giroaren aurrean jarrera aurre-hartzailea edo proaktiboa erakustea, errektiboa gabe.
4. *Helburu sozialak edo kolektibitatearen zerbitzurakoak*: enpresak funtzio soziala betetzen duela onartzen bada, garbi dago haren helburu-sisteman helburu sozialak egon behar dutela, gizarte-eragilearen papera onartzen duela erakusteko eta, era berean, enpresari gizartean integraturik eusteko. Helburu mota hauek eratzen dute enpresaren

erantzukizun soziala. Enpresa mota batzuetan, enpresa publiko, kooperatiba, eta abarretan, helburu hauek lehentasuna izan dezakete, helburu ekonomikoen aldean.

Azken aldian, ordea, berrikusten ari da enpresaren helburuen zehaztapenari buruzko eztabaida guztia, enpresaren finantzen teoria modernoaren ekarpenak direla eta; teoria horren arabera, enpresaren helburua balioa sortzea da, ez besterik, merkatua enpresaren produktuengatik ordaintzeko prest dagoena baino funtzionamendu-kostu apalagoak izango dituzten jarduera multzo bat garatuz (Navas eta Guerras, 1996).

Enpresaren helburuak ezartzeko prozesua, praktikan, mailarik goreneko helburuak erabakitzeak hasten da, eta horien artean lehen aipatu diren zeinahi motatakoak egon daitezke. Zentzu horretan, helburu goren horiek bateagarri egitea da enpresaren kudeatzaileen lehen ardura, helburuen arteko gatazkarik sor ez dadin.

Helburu orokorrek zedarritzen dituzte enpresaren jarduerarekin lortu nahi diren azken emaitzak. Helburuak lortzeari ekiteko, helburu horiek desglosatu egin behar dira eta azpihelburuak egin, erakundearen maila eta funtzio-eremu bakoitzerako, enpresaren helburu-sistema hierarkia batean eta sare baten gisa eratua geratzen delarik (Koontz eta Wehrich, 1994). Helburu orokorrak jaulki eta azpihelburuak egitean, gerta daiteke elkarren artean ondo ez egokitzea; gainera, helburu pertsonalak, taldekoak, kudeatzaileek berek dituztenak eta abar agertuko dira; horregatik, oso lan neketsua gertatzen da helburuak erabakitzea, eta horretan zerikusia duten guztien parte-hartzea behar da adostasuna lortzeko.

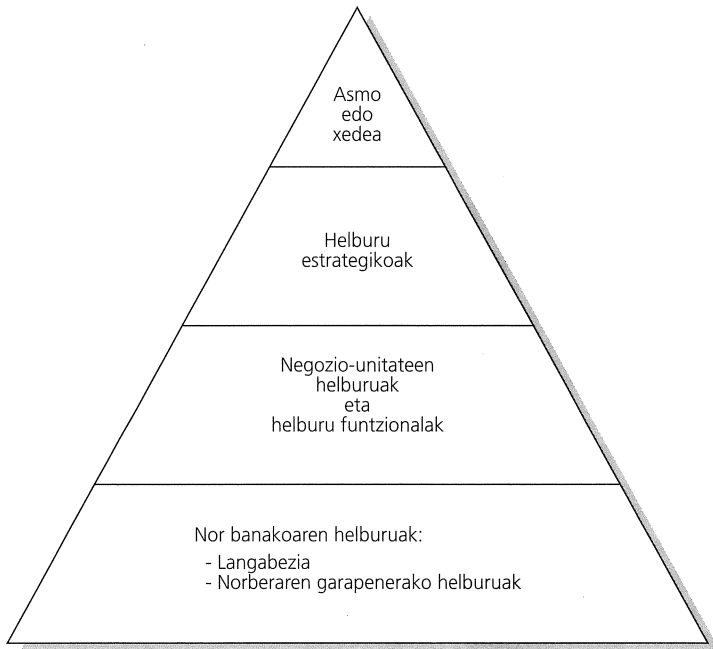
Helburuek piramide bat osatzen dute, enpresaren gailurretik (helburu orokorrak) eragiketen guneraino (azpihelburu espezifikoak) doana. Piramidearen erpenean erakundearen *asmoa edo xedea* dago, bi zentzutan ulertua: alde batetik, gizarte-sistemak enpresaren esku uzten duen funtzio nagusia da, eta bestetik, enpresak, funtzio hori betetzeko, egitea erabakitzen duena da.

Hurrengo mailan, asmoa edo xedea betetzen laguntzen duten estrategia multzoa diseinatzen da. *Helburu orokorrak* dira, epe luzeak; erakunde osoari eragiten diotenak, eta enpresak ingurune lehiakor eta aldakor batean lortu nahi duena adierazten dute. Helmen luzeko helburu horiek strategiak hartzen dituen epeetarako (epe laburra eta ertaina) adierazten dira.

Hirugarren mailan, helburu estrategikoak espezifikatzen dira, *funtzio-eremuka eta negozio-unitateka*. Hau da, hierarkia maila bakoitzak, jarduerasektore bakoitzak eta enpresaren arduradun bakoitzak helburu orokorrari laguntzeko zer ekarpen egin behar duen zehazten da.

Azkenik, enpresaren parte den *subjektu bakoitzaren helburuak* erabaki behar dira, norberaren helburu pertsonalak eta erakundeak ezarritakoak bateagarri izango diren eran, gizabanako bakoitzak ikus dezan nola lagun dezakeen bere ahaleginarekin enpresaren jomugak iristen.

Hala, bada, helburuak elkarrekin loturarik ez badute eta batzuk besteen euskarri ez badira, batzuk besteetatik eratortzen ez badira alegia, erakundeko pertsonak bidera dezakete beren jarduera erakundearen interesetarako egokia ez den zentzuan, egokia dela iritzita.



Iturria: Koontz eta Wehrich, 1994, oinarri harturik.

3.6. irudia

Helburuen hierarkia

Helburuak hierarkia baten arabera antolatzeak ez du esan nahi prozesu lineala segitu behar denik haiek iristeko; kontua ez da helburu bat lortu denean beste bat lortzen saiatzea. Helburuek, izatez, sare bat eratzen dute, eta sare horren barruan aldi berean edo hurrenez hurren ahalegindu behar da jomuga ezberdinak iristen.

3.5. Helburu bidezko administrazioa

Giza portaerari buruzko ikuspegi gehienak bat datoz portaera hori helburu batzuetara bideratzen dela onartzean. Portaera orok du bere arrazoiak edo ditu bere arrazoiak, portaera orok du helburu bat, eta baieztapen hori en-

presa-mundura eramanez gero, helburu bidezko administrazioaren (HBA) ideia sortzen da.

HBA filosofia bat dela esan izan da, zuzendaritza-sistema bat, zuzendaritza-estilo bat. HBA metodo bat da, erakundearen helburuak zuzendarien garapen pertsonalarekin elkartzen dituen: «HBA sistema dinamikoa da, konpainiak bere lukuru- eta hazkunde-helburuak iristeko duen beharra eta kudeatzaileak bere garapena lortzeko duen beharra bateratzen dituen. Enpresak kudeatzeko estilo zorrotz eta konpentsatzaile bat da» (Humble, 1969).

HBAREN jatorria administrazioaren ikuspegi neoklasikoan dago, zeinak, ikusi dugun bezala, kudeaketa profesionalaren nagusitasuna defendatzen baitu enpresaren helburu nagusiak finkatzerakoan (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991). Neoklasikoen iritziz, gizabanakoen helburu eta jomuga pertsonalak eta enpresaren erakunde-helburuak beti bat ez badatoz ere, administrazio efiziente baten eginbeharra da bateragarri bihurtzea, eta hori HBA-ren bidez egin daiteke.

Druckerrek, HBAREN dibulgatzaile handiak, administrazioaren plangintzarako eta kontrolerako metodo gisa ikusten du HBA, zeinaren oinarria honako printzipio hau bailitzateke: erakundeak, emaitzak lortzeko, alde aurretik zer negoziotan dagoen eta nora iritsi nahi duen zehaztu behar du, eta, horretarako, epe luzerako helburuen plana oinarri hartuta, urteko helburuak finkatu behar ditu, eta urteko helburuen arabera, departamentu bakoitzeko edo kudeatzaile bakoitzaren helburuak finkatu behar ditu (Drucker, 1954).

HBA, azken batean, administrazio-sistema elkartzaile bat da, administrazioaren zenbait jarduera nagusi, erakundearen eta gizabanakoen helburuak efikaziaz lortzera ohartuki zuzenduak, sistematikoki integratzen dituen (Kontz eta Wehrich, 1994).

HBA sistema bat ezarri eta aurrera eramateko prozesuan, urrats hauek eman behar dira (Hampton, 1989):

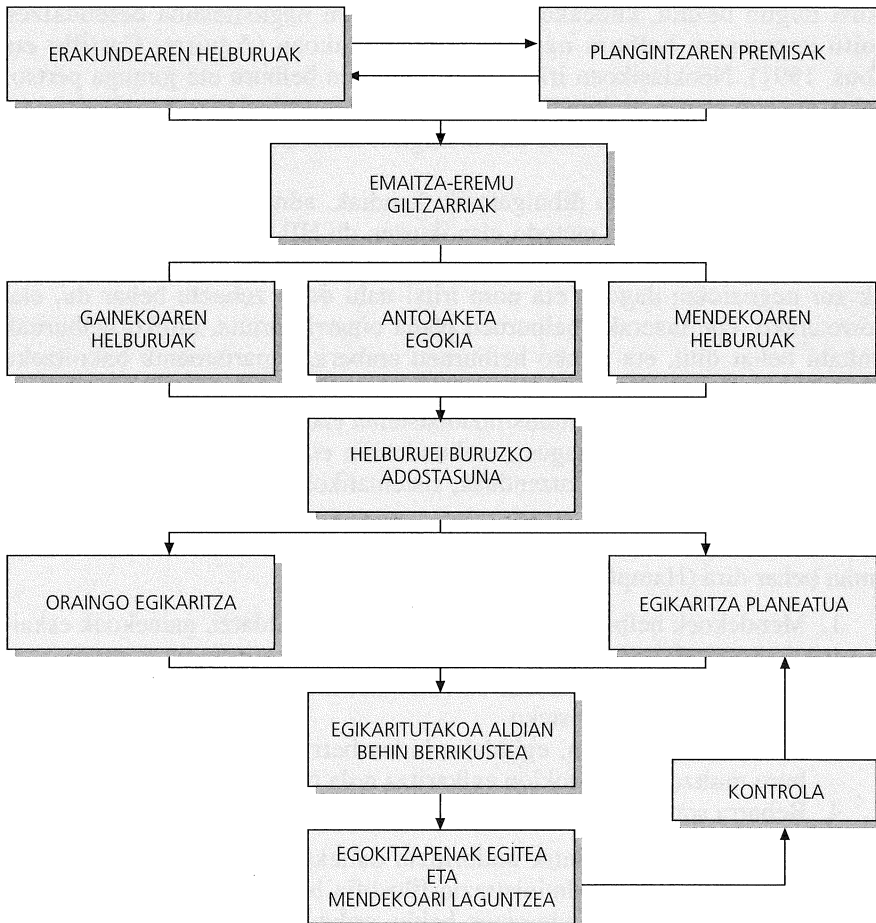
1. Mendekoek helburu espezifikokoak prestatu eta idatzi, gainekoak eskainitako erreferentzia-markoaren barruan.
2. Helburuak elkarren artean eztabaidatu, nagusiaren eta mendekoaren arteko adostasuna iristeko.
3. Une jakin batzuetan, egindako bidea berrikusi, eta mendekoak helburu multzo bati dagokion egikaritza nola bete dituen ebaluatu.
4. Beharra sortu ahala, egokitzapenak egin, eta zikloa berriro hasi.

Deskribatu den eskematik ondoriozta daitekeenez, teknika multzo bat baino gehiago, enpresen administrazio-filosofia benetako bat da HBA, McGregoren Y teoriak erakunde-gizon heldu, arduradun, lanarekin konprometitu eta bere burua zuzentzeko eta kontrolatzeko gai denari buruz dionaren ustekizun nagusiekin lotzen dena (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991).

Horregatik guztiagatik, HBA efizientziaz erabiltzeko, metodo horrekin bateragarria den kultura eta erakunde-giro bat egon behar du aurretik. Beste

alde batetik, sistemen ikuspegiarekin eta administrazio arloko joera estrategikoarekin ere koherentea da HBA (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991).

HBA sistemak, praktikan jartzean, 3.7 irudian agertzen den bezalako eskemari erantzuten dio. Enpresaren helburu orokorrak eta plangintzaren premisak oinarri harturik, erakunde-unitate baten (dibisio, enpresa, sukurtsal, departamentu, e.a.) arduradunak unitate horretarako jomuga garrantzizkoenak, Druckerren terminologia erabiliz «emaitza-eremu giltzarriak» dei diezaiekegunak, hautematen eta ezartzen ditu. Horietatik, helburu konkretu, kuantifikagarri eta denborazko neurrietan neurgarriak ateratzen dira.



Iturria: Koontz eta Wehrich, 1994, oinarri harturik.

3.7. irudia

HBA sistema bat praktikan jartzeko eskema

Gainekoak ezarritako helburuen eta mendekoak planteaturikoen arteko kontrastetik, erakundearen eta bere inguruabar erabakigarrien testuinguruan (egitura, harremanak, giroa eta baliabide eskuragarriak), helburuei buruzko adostasun batera iristen da, zeina izango baita, mendekoaren oraingo egikaritzarekin batera, etorkizuneko egikaritzea ezartzeko oinarria.

Plana aurrera eramaterakoan, egikaritzea berrikusi beharra sortzen da, logikoa den bezala; berrikuste horiei esker, egin beharreko egokitzapenak egiten dira eta mendekoari behar duen laguntza ematen zaio, eta, hala, kontrolaren ziklo zibernetikoa ixten da (Koontz eta Wehrich, 1994).

HBA sistemaren erabilgarritasun praktikoaren inguruan ezin konta ahala eztabaida sortu da, eta garai batzuetan administrazio efizientearen panazeatzat hartu izan da. HBA sistema bat onartzeak dituen alde onen artean, hauek aipatu dira (Hampton, 1989):

- Komunikazioa hobetzen du, eta helburuen ezagutza eta gizabanakoen erantzukizuna.
- Zuzendariak egin beharreko lana neurtzeko irizpideei objektibotasuna ematen die.
- Lan indibiduala eta globala hobeto planifikatzen da.
- Egin beharrekoa hobeto egiten da eta motibazioa gehitzen du.
- Departamentuen arteko koordinazioa hobetzen da eta egitekoak eta erantzukizunak argiago ikusten dira.
- Enpleguak zorrotzago kontrolatzen dira.
- Denbora hobeto aprobetxatzen da.

Koontzek eta Wehrich (1994) lau puntu nagusitan laburbiltzen dituzte HBA-ren abantailak:

1. Administrazioa orokorrean hobetzen du.
2. Antolamendua argitzen du.
3. Konpromiso pertsonalak sorrarazten ditu.
4. Kontrol benetakoak egiten laguntzen du.

Alderdi on horiek gorabehera, eta egiazkoak dira neurri handi batean, HBA ez da bere defendatzaileek ikusarazi nahi duten bezain zuzendaritza-teknika unibertsala eta efikaza. Egin diren azterketa enpirikoek munduko erakunde handienetako askok HBA motaren bat baduela erakusten badute ere, balioespen harrigarriki ezkorra ere erakusten dute efikazia praktikoari dagokionean, (Hampton, 1989). Kasu askotan, HBA sistema bat ezarri ondoko desengainua sistema horretan esperantza gehiegizkoak jarri izatetik datorrela dirudi. Orotara, ondoriozta dezakegu ezen HBak, administrazioaren panazea unibertsala ez bada ere, abantaila nabarmenak dituela eta enpresaren kudeaketari efizientzia handiagoa ematen diola.

Plangintza eta estrategiak

4.1. Zuzendaritza estrategikoaren prozesua. Oinarrizko kontzeptuak

Administrazioaren azterketa zientifikoaren hasieratik, enpresek erantzun sistematiko ugari garatu dituzte ingurunearen baldintzen aldaketaren aurrean. Erantzun sistematiko horiek *administrazio-sistemak* izenez ezagutzen dira gaur egun, eta horien artean dago zuzendaritza estrategikoa (Ansoff, 1985a), sistema berrienetakoa bera, baina ez haatik gutxiago ezaguna. Hain da garrantzi handikoa, ezen paradigmatzat hartzen baita gaur egungo enpresaren (ingurune oso dinamiko eta etsaietan murgilduaren) zuzendaritza interpretatzeko, eta, izan ere, eredu onartuena da nazioartean, hainbestearino, non esan baitaiteke «zuzendaritza estrategikoa» eta «enpresa-zuzendaritza» sinonimo direla (Cuervo, 1995, 1996).

Bueno Camposen (1996a) iritziz, konplexutasuna da pentsamendu estrategikoaren garapenaren oinarria. Ingurune ekonomikoan eta erakundeetan bertan gertatutako aldaketek aurreko aldietako linealtasuna edo neurri baterainoko egonkortasuna haustera zetozen faktore eta egoerak azalerratu zituzten: labur esateko, konplexutasuna da lehia-inguruneak eta erakundeak berak duten izendatzaile komuna, eta horregatik dauka zentzua enpresaren zuzendaritzaren planteamendu estrategiko bat egiteak egoera horri erantzuteko.

Zuzendaritza estrategikoa aztertzen hasteko, lehen-lehenik bi kontzeptu funtsezko aipatu behar dira: estrategia eta arazo estrategikoa.

Etimologiaz, *estrategia* hitza «estrategos» termino greziarretik dator, zeinak armadaren buru zegoen jenerala adierazten baitzuen. Hedaduraz, gerrako estrategaren erabaki eta ekintzak adierazteko ere erabili zen hitz hori. Gerrogo, jatorri militarreko termino hori, administrazioaren, politikaren eta herritarren arlora zabaldu zen. Von Neumann eta Morgenstern izan ziren estra-

tegia kontzeptua enpresaren kudeaketa alorrean sartu zutenak jokoan teoriaren bidez. Sintetikoki definitzeko, esan daiteke estrategia dela erakundeak denboran zehar bere inguruneari ematen dion erantzunaren patroia, hau da, erakunde batek bere helburuak definitu eta lortzeko duen programa orokorra (Stoner, Freeman eta Gilbert. 1996).

Horrela, bada, enpresak bere ingurunearekin duen elkarrekintza-prozesu bat da estrategia, zeinak:

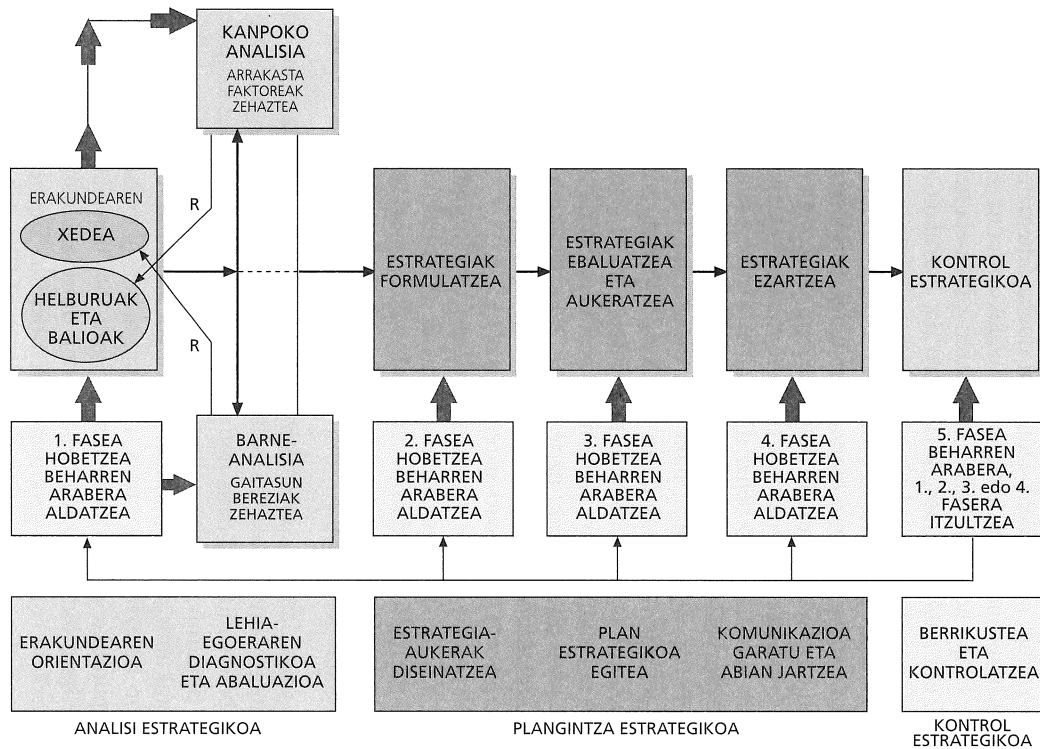
- a) erabakitze-sistemak hartzen duen epe-mugarako xedea eta helburuak formulatzea esan nahi baitu,
- b) politikak eta helburu operatiboak ezartzea eskatzen baitu, bitartekoak egokiturik.
- c) enpresaren lehiakortasuna babestea eta hobetzea baitu helburu.

Hirurogeiko eta hirurogeita hamarreko hamarkadetan strategiaren gai hau guztia plangintzaren barruan sartzen zen, aurreikuspen-prozesu bat balitz bezala, egituratua, epe-muga ekonomiko mugatua zukeena, eta oso era zentralizatuan goi-zuzendaritzak arrazionalki eta guztiz modu teknifikatuan lantzen zuena. Urte horietan zentzu bakarreko plangintza estrategikoa egiten zen, ez zuzendaritza estrategiko benetakoa; hori ez zen sortu gaiak *arazo estrategikoa* deitu zaionaren aldeko bidea egin zuen arte, arazo estrategikoak jarrera estrategiko bat eskatzen baitu enpresaren administrazioan, eta ingurune aldaketetara egokitzeko borondatea.

Horren aurrean, *zuzendaritza estrategikoa* eta *plangintza estrategikoa* kontzeptuen arteko aldeak bereizi beharrean gertatzen gara, askotan sinonimo bezala interpretatzen baitira: plan estrategikoa zuzendaritza estrategikoaren prozesuaren barruan sarturik egon behar duen elementu bat da, 4.1. irudian agertzen den antzera.

Ñabardura garrantzizkoa da hori, zeren eta, García Echevarriak (1995) adierazten duen bezala, bada diferentzia adierazgarri bat zuzendaritza estrategikoaren eta plangintza estrategikoaren artean: «zuzendaritza estrategikoa elementu funtsezkoa da enpresaren dimentsio korporatiboan: zentzua ematen dio eta norabidea erakusten, irizpideak finkatzen ditu eta enpresaren erabakiak oinarritu behar duten joerak zehazten ditu», eta plangintza estrategikoa, berriz, kalkulu ekonomikorako tresna bat da, enpresari informazioa ematen diona, enpresak, berarentzat esanguratsuak diren gai estrategikoak hauteman ditzan, eta ez du zentzurik baldin enpresaren joera estrategikoak aurretik zehaztu ez badira. Ildo beretik, Grant-ek (1996), Mintzberg eta plangintza estrategikoari buruzko haren gezurrak aipatzen dituelarik, uste du pentsamendu estrategikoa azalerratu izanak malgutasun izpi bat ekarri duela, plangintza korporatiboaren eta plangintza estrategikoaren kuantitatibotasun, zurruntasun eta formaltasun gehiegizkoari aurre egiteko.

Zuzendaritza estrategikoa, bada, izaera estrategikoa duen administrazio-prozesu bat da, plangintzaren fase hutsetik harago doana, eta hortxe dauka zentzua plangintza estrategiko bat aplikatzeak. Prozesu horrek hainbat fase



Iturria: Benavides, Castillo, Cruz eta Ruiz (1998).

4.1. irudia

Zuzendaritza estrategikoaren estrategia

ditu, eta fase horiek, berriz, hiru etapa nagusitan sailka ditzakegu (Guerras, 1995), 4.1. irudian ikusi den bezala:

- Analisi estrategikoaren etapa*: erakundeak, lehenik, bere filosofiarekin eta balio-sistemearekin, hau da, bere kultura korporatiboarekin bat datorren diseinu instituzional bat egin beharko du. Diseinu instituzional horrek —zeinak erakundeak izan nahi duena adierazten baitu— ezarriko ditu ingurunearekin harremanak izateko modua erabakiko duten oinarriak. Etapa honetan, bada, enpresaren xedea eta helburuak definitzen dira, eta analisi estrategikoa egiten da, barrukoa zein kanpoko; horrela jakingo du erakundeak zer aukera eskaintzen zaizkion eta zer mehatxuri aurre egin beharko dion, eta zer indar eta ahulezia dituen.
- Plangintza estrategikoaren etapa*: estrategiak formulatzea da fase honetako lan nagusia, helburuak definitzearen, eta horiek ebaluatu, aukeratu eta ezartzearen arazoak guztiz baldintzaturik duena. Horretarako, estrategiak formulatzeko behar diren alderdi sortzaile eta irudimenezkoak ez ezik, beste alderdi prosaikoago baina ez garrantzi gutxiagoko asko ere behar izaten dira, hala nola estrategiak ezarri ahal izateko erakundearen egitura egokitzeari dagokiona: zentzu horretan, deszentralizazio handiagoaren beharra planteatzen da, eta orobat helburuak neurtzeko eta ebaluatzeko mekanismo argi eta eraginkorrak, koordinazioa errazteko elkarbideak, parte-hartze, kontsensu eta kooptazioaren aldeko bitartekoak eta pertsonen konpromisoa sustatzeko gai izango diren lidergo- eta motibazio-sistemak jartzea.
- Kontrol estrategikoaren fasea*: ezarritako estrategiekin lotu diren emaitzak berrikusi eta egiaztatuko dituen. Horretarako, markatutako helburuei buruzko estandarrak sartu behar ditu, baina ahalegina, egina eta saria korrelazioan jartzen dituzten pizgarri objektiboen sistemekin ere erlazionatu behar ditu.

Amaitzeko, esan daiteke, sinplifikazio orok behar duen tentuarekin, zuzendaritza estrategikoaren prozesua helburu den funtzio baten optimizaziorako prozedura baten antzekoa dela, non ere murrizketak erakundeaz kanpoko zirkunstantziak (ingurunea), eskura diren tresnen kopuruak eta kalitateak (baliabideak) eta erakundeak abiapuntuan zuen egoerak berak ezarriak baitira. Prozedura horren berezitasuna, ordea, zera da, azken helburuak ezin izaten direla beti abiapuntuko egoeratik zuzenean lotu, eta horregatik gehienetan tarteko beste helburu batzuk ezarri behar izaten direla, zeinak plangintzaren prozesuan murrizketa osagarri gisa integratzen baitira. Tresnen, tarteko helburuen eta azken helburuen arteko harremanak, eta haien artean sortzen diren sinergiak, ahalik eta ondoen ordenatzearen emaitza da planaren estrategia, zeinaren helburua baita ahalik eta bitarteko gutxienak erabiliz azken helburuen lorpena ahalik eta gehien hobetzea.

Deskribaturiko metodologiaren arabera, zeinaren laburpena 4.1. irudian agertzen baita, honako egituraketa hau du kapitulu honek: lehenik, analisi es-

trategikoaren fasea aztertuko dugu, eta, horren barruan, erakundearen xedea eta helburuak erabakitzea, barne-analisia eta kanpoko analisia; bigarrenik, estrategiak formulatu, ebaluatu eta aukeratzeko prozesua aztertuko dugu, fase horretan erabili teknika formalen aipamen labur bat eginez; eta azkenik, estratgien ezarpenari eta kontrolari begiratuko diegu.

4.2. **Analisi estrategikoa. Barneko eta kanpoko aldeak**

Zuzendaritza estrategikoaren prozesu ororen abiapuntua eta funtsa da analisi estrategikoaren fasea, eta oso garrantzi handia du, prozesuaren gaine-rako gutzia guttiz baldintzatzen duenez. Hiru etapa nagusi ditu: erakundearen xedea eta helburuak zehaztea, erakundearen ingurunea aztertzea eta erakundearen barrua aztertzea.

4.2.1. *Erakundearen xedea eta helburuak*

Erakundea xede erkide eta esplizitu bat lortzera bideratu giza elkarte bat den aldetik, helburu instituzionalak izatea da erakunde kontzeptuaren ezau-garrietako bat. Erakundearen ikuspuntutik, helburu horiek funtzio batzuk betetzen dituzte (Brown eta Moberg, 1983), hala nola:

- Erakundearen papera ingurunean legitimatzea eta erakundeak gizar-tean zer leku duen zehaztea.
- Jendeari enpresak zer orientazio duen adieraztea, eta ingurumenetik laguntzak biltzea.
- Pertsonen barne-koordinazioa, lana egiteko estandarrak eta motibazioa eskaintzea.

Erakundearen xedea planen edukietan zehazten eta garatzen da, helburuak direlarik erakundeak denbora jakin batean emaitza jakin batzuk ateratzeko duen konpromisoaren adierazpena, eta emaitza horien bidez neurtzen delarik erakundearen aurrerapena. Helburuok hierarkia baten arabera antolatzen dira, eta dimentsio errealista, sendo eta kuantitatibo bat ematen zaie, hau da, zifra-helburu batzuk formulatzen dira eta epe bat ematen zaie bete daitezen. Era horretara, zenbat eta nola behar duen zehazten ez duten helburuak eragozten dira, ekintzak aurrera eramateko kaltegarriak direlako eta erakundearen estrategiak formulatzea, ezartzea eta garatzea oztopatzen dutelako.

Ezarrirako helburuek piramide bat osatzen dute, epe-muga handikoa, jarraipena izateko formulatzen baitira, bai epe laburrera eta bai epe luzera. Epe laburrerako helburuek erakunderako nahi diren hobekuntza eta emaitza berehalakoak deskribatzen dituzte, eta epe luzerako adierazitakoek, berriz, denborarekin indarra gehitzeko eta emaitzak hobetzeko orain egin daitekeena biltzen dute.

Bi emaitza mota ezartzen dira: *finantza-helburuei* eta *helburu estrategikoei* dagozkienak. Edozein erakundek, irauteko eta sinesgarritasuna izateko, finantza-emaitza itxurazko batzuk behar dituelako dira beharrezkoak finantza-helburuak. Helburu estrategikoak, berriz, erakundeak merkatuan duen kokapenari eusteko eta epe luzera kokapen hori hobetzeko behar dira, hil ala bizikoa baita kokapen hori, etorkizunean gero eta lehia handiagoari aurre egin beharko diola kontuan izanik. Helburu estrategikoak lortutako emaitzen arabera erabakitzen dira.

Plangintza estrategikoa erakundearen hierarkian sar dadin, helburuak ezarri behar dira, ez bakarrik erakunde osotasun bat bezala hartuarentzat, baizik eta baita erakundea osatzen duten negozio-unitate estrategiko bakoitzarentzat ere (Benavides et al., 1998). Azkenik, esan behar da erakundearen xedeak irauteko bokazioa duela, xedea aldatzea politika-kontua delarik, baina ez hala helburuek. Izan ere, helburuak etengabe berrikusten dira, kontrolerako mekanismoetatik datorren informazioak edo lehia-egoeraren diagnostikoaren eta ebaluazioaren emaitzek, hau da, enpresak egindako barneko edo kanpoko analisiaren emaitzek, hala eskatuta.

4.2.2. *Kanpoko analisia*

Erakundearen ingurunea, bigarren kapituluan ikusi dugun bezala, bi zentzutan ulertu behar da: *ingurune orokorra*, erakunde guztiei dagokiena, eta *espezifikoa*, erakundeak duen jarduera-sektoreari eta eremu geografikoari dagokiona, dela eremua lekukoa, eskualdekoa, nazionala edo nazioartekoa. Ingurune orokorra balio kultural eta sozialek, arau legal eta politikoez osatzen dutena da, eta gizarte jakin bateko erakunde eta enpresak mugitzen diren marko arautzailea definitzen duten elementu guztiak hartzen ditu. Ingurune orokorrarekin batera, gizarte orokorraren baldintza ekonomikoak, demografikoak eta teknologikoak hartu behar dira kontuan.

Ingurune orokorrak garrantzi handia badu, are handiagoa du *ingurune espezifikoa*: ingurune espezifikoa zuzenago eragiten dio erakundeari eta, gainera, asko eragiten diote ingurune orokorraren baldintzek. Ingurune espezifikoa erakundearekin elkarrekintza zuzena duten gizabanako, giza talde eta erakundeek osatzen dute, enpresa mugitzen den jarduera-sektoreak alegia; gainera, erakundeak berak eragimen handiagoa du ingurune espezifikoa, erakundearen tamaina nolakoa den eta eskaintzen duen zerbitzuaren ezaugarri nagusia zein den beti ere. Ingurune espezifikoa ongizate orokorra hobetzera bideratutako zerbitzuen eskaera-iturri da, eta bere eskaintza ingurune orokorraren eskaerekin eta erakundearen beraren lehentasun eta baldintzekin konbinatu behar da.

Funtsezkoa da ingurune espezifikoa ezagutzea erakundearen kanpotik datozen aukerak eta mehatxuak ebaluatzeko, aukera eta mehatxuek zer esan handia izango baitute strategiak aukeratzekoan eta ezartzerakoan, jardueren garapenean duten eraginagatik.

Ingurune espezifiko edo sektorialaren elementu estruktural nagusiak hauek lirateke (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991):

- a) *Lehiarako dimentsio edo indarrak*, eta, horien artean, honako hauek aztertu beharko lirateke, esate baterako: egungo lehiakortasunaren indarra, sektorean sartzeko oztupoak eta lehiakideak agertzeko posibilitatea, hornitzaile eta bezeroek negoziaketarako duten ahalmena, eta ordezeko produktuak edo zerbitzuak azaltzeko arriskua.
- b) *Sektorearen kontzentrazio maila*, enpresa kopuru txiki batek merkatuaren bolumen guztiaren partaidetza handia edukitzearen neurriak adierazten duena; ikuspegi horretatik, sektore kontzentratuak eta sektore zatituak bereizten dira.
- c) *Ekonomia nazionalen sektoreak duen tamaina eta garrantzia erlatiboa*, zeina analizatzen baita sektorearen paper estrategikoa, BPGn duen partaidetza eta etorkizunerako potentzial ekonomikoa aztertuz; horri dagokiolarik, honako sektore hauek bereizten dira: sektore ez oinarritzkoak, krisian dauden oinarritzko sektoreak, oinarritzko sektore sentikorrak, sektore estrategiko sendotuak eta azaleratzen ari diren sektore estrategikoak, bakoitzak bere aukerak eta itxaropenak eskaintzen dituelarik.
- d) *Sektorearen heldutasun maila*, industriaren edo jarduera ekonomikoaren bizi-zikloarekin zerikusia duen elementua da eta merkatuteknian produktuarentzat erabiltzen den kontzeptuaren antzekoa. Sektorean nagusi den teknologiararen bizi-zikloari oso loturik dago heldutasun maila, eta sektore hauek bereizten dira: azaleratzen ari diren sektoreak edo sektore berriak (teknologia berriei oso lotuak), hazten ari diren sektoreak, sektore helduak eta gainbeheran edo krisian dauden sektoreak.

Enpresaren kanpoko eremuak, enpresaren garapen estrategikoari dago-kionean, eskaintzen dituen erronka, inpaktu, mehatxu eta aukerak aurkitzea edo haien diagnostikoa egitea da kanpoko analisiaren helburua (Navas eta Guerras, 1996).

4.2.3. *Barne-analisisa*

Aztertu den inguruneari aurre egiteko erakundeak dituen baliabide eta bitarteko nagusien, eta orobat abilezien ikuspegi orokor bat ematea du helburu *barne-analisiak*. Uste izaten da erakundearen indarrak eta ahuleziak identifikatzeko bakarrik erabiltzen dela barne-analisisa, baina ez da ahaztu behar gaur egun arreta handiagoa jartzen zaiola enpresaren baliabideak eta aukerak ezagutzeari (Cuervo, 1995). Baliabideek eta trebetasunek determinatzen dute zer aukera duen enpresak bere jardueretarako eta zer gaitasun duen beste jarduera batzuetan hasteko, enpresak, baliabideak sortzeko eta erakundea ingurunera egokitzeke gai izango diren zuzendaritza sistema baten eta erakunde-

ohitura batzuen laguntzaz, bere trebetasun bereizgarriak sortzeko eta erabil-
tzeko dituen ahalmenetan oinarritzen den gaitasuna bera.

Barne-diagnostikoa bi zati nagusitan banatzen da (Aguirre, Castillo eta
Tous, 1991): erakundearen egitura ekonomikoaren azterketari dagokiona da
bat, eta erakundearen zuzendaritza-estiloari dagokiona bestea. Bi alderdi ho-
riek aztertzeko puntu hauek hartu behar dira kontuan, besteak beste:

- Bitarteko materialen inbentarioa*: leku fisikoa (eraikinak, fabrikak,
biltegiak, bulegoak, laborategiak, gela lagungarriak, e.a.), instalazio
eta ekipamenduak, zerbitzu sozialak, e.a.
- Finantzen egoeraren azterketa*: diru-iturriak, aurrekontuen egitura eta
banaketa, inbertsioak, baliabideak eskuratzeko gaitasuna, e.a.
- Eskaintzen denaren azterketa*: eskaintzen diren produktuak eta zerbi-
tzuak, ikuspegi kuantitatibotik zein kualitatibotik ikusita, bultzatzen
den ikerketa eta garapen maila, erabilitako teknologia eta prozesuak
zehaztea, bezeroen gogobetetze maila, lortutako emaitzak, e.a.
- Erakundearen osagaien azterketa*: komunikazio sareak, erakundearen
egitura, zuzendaritza-estiloak, erabakiak hartzeko erabilitako siste-
mak, kontrolerako mekanismoak, e.a.
- Pertsonalaren azterketa*: kategoria guztietako giza bitartekoak, pertso-
nalaren trebakuntza eta birziklapen beharrak gogoan izanik, igoera,
antolamenduaren egitura, lanpostuen ezaugarriak eta edukiak, errendi-
mendua ebaluatzeko sistema eta bere eraginkortasuna, e.a.

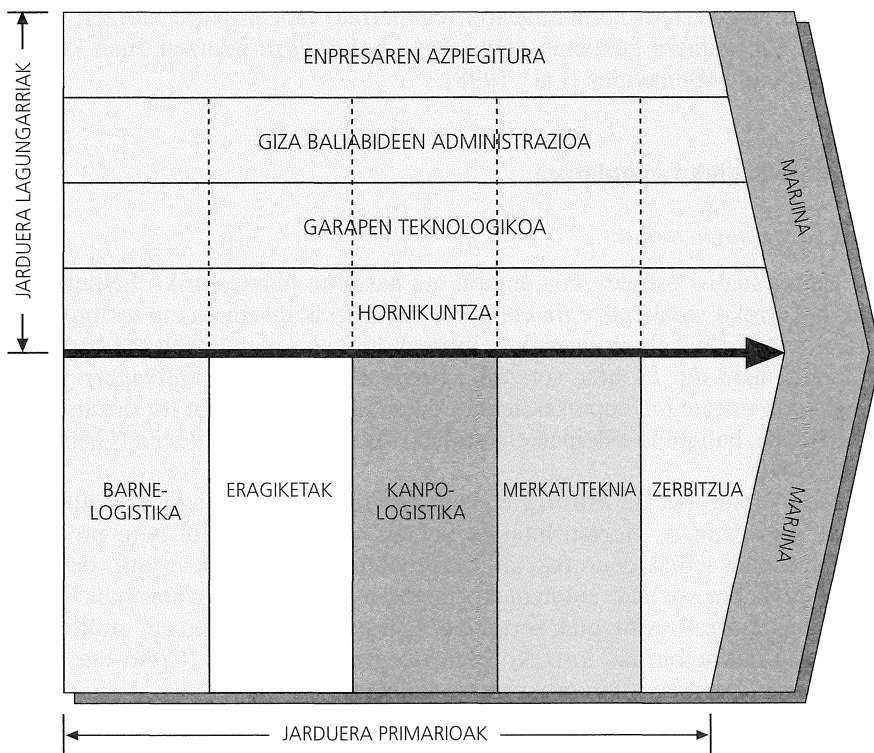
Inguruneak eskaintzen dituen mehatxu eta aukeren aurrean enpresaren
puntu indartsuak eta puntu ahulak zein diren jakitea da barne-analisiaren hel-
burua. Kontua ez da zer egiten den ondo eta zer egiten den gaizki jakitea,
baizik eta zer egiten den lehiakideek baino hobeto edo zer okerrago. Horren
arabera, honela sistematizatu daiteke analisi hau (Bueno, 1987):

1. Enpresaren baliabide eta trebezia nagusien marraskia egiten da, hiru
eremutan: finantzen eremuan, eremu fisikoa, antolamenduarena eta
gizakiena hartzen duenean, eta teknologiaren eremuan.
2. Erakundea lehiatzen den edo lehia daitekeen produktu-segmentuan
edo merkatu-segmentuan arrakasta izateko beharkizun giltzarriak zein
diren zehazten dira.
3. Enpresak dituen baliabideen perfilak arrakastarako beharkizun giltzarrie-
kin konparatzen dira, estrategia eraginkor baterako indar nagusiak zein
diren eta menderatu beharreko ahulezia nagusiak zein diren jakiteko.
4. Enpresaren indarrak eta ahuleziak lehiakide nagusien indar eta ahule-
ziekin konparatzen dira jakiteko ea, dituen baliabide eta gaitasunen
artetik, zenbat beharko dituen, merkatuan lehiarako abantaila nabar-
menak lortzeko.

Analisi estrategikoaren fasean lortu nahi dena, oro har, zera da, enpresak,
bere helburuak lortzeko, ingurunean erabil ditzakeen lehiarako abantailak

zein diren ikustea. Honela defini daiteke *lehiarako abantaila*: enpresaren ezaugarri bat da, enpresa konkurrentziaren eraso zuzenetik babesten duena eta sektorearen batez besteko etekinak baino handiagoak ziurtatzen dizkiona (Jarillo, 1990). Lehiarako abantaila oro, bada, enpresaren tasun bat da, eta ingurune espezifiko bateko aukera bat.

Barne-analisia egitean, kontuan izan behar da enpresak leku bat duela *balio erantsiaren katea* deritzonean, zeina lehengaietan hasi eta azken kontsumitzailearenganaino iristen baita. Zentzu horretan, interesgarria da enpresa batek kanpoan lortzen dituen *input*-ei balioa eransteko zer mekanismo duen aztertzea, erakundea bera ere balio erantsiaren kate bat dela kontuan harturik (4.2. irudia).



Iturria: Porter, 1987.

4.2. irudia

Enpresaren balio-katea

Analisi hori egitean, enpresak *jarduera primarioak*, hau da, ekoizpen-prozesu oinarritzkoa osatzen duten jarduerak, hala nola erosketak, eraldaketa,

salmenta, e.a., eta *jarduera lagungarriak*, hau da, jarduera primarioen euskarri direnak eta funtzionamendu normala bermatzen dutenak, hala nola finantzaketa, diseinua, e.a., bereizi ahal izango ditu. Jarduera batzuk eta besteak, bai banaka eta bai elkarrekiko erlazioan edo hornitzaile eta bezeroekikoan, aztertu eta gero, enpresak jakin ahal izango du zein diren lehiarako abantailaiturriak (puntu indartsuak), eta zein lehiarako desabantaila edo ahulezia bihur daitezkeen alderdiak (puntu ahulak).

Barneko aldeari dagokionean, azpimarratzekoa da nolako lehentasuna hartzen ari diren hainbat kontzeptu, hala nola efikazia, efizientzia, baliabideen optimizazioa eta erabilpen arrazionala, eta, batez ere, kalitatea, zentzurik zabalenean harturik, zeinak, alde batetik, *kalitatearen sistema* modernoak definitzea eta ezartzea ekarri baititu, ISO 9000 arauak ezartzen dituzten baldintzetan, eta bestetik, erakundearen eguneroko lanean parte hartzen duten prozesu eta jarduera guztietan *etengabeko hobekuntza* bilatzen duen kultura bat sortu baitu (Benavides et al., 1998).

4.3. Estrategiak formulatzea

4.3.1. *Estrategia motak*

Behin analisi estrategikoa amaitu eta hasieran planteaturiko helburuetan egin beharreko aldaketak egin eta gero, estrategiak diseinatu eta formulatzen dira: estrategia bat formulatzeak helburuak lortzeko plan koherente bat garatzea esan nahi du. Ekintza sortzaile, berrizale, logiko eta aplikagarri baten emaitza da estrategia, enpresak lehia-egoera abantailazko bat lor dezan hainbat helburu, baliabide-esleipen eta erabaki taktiko sortzen dituen (Grima eta Tena, 1984).

Ekintzabide bat da *estrategia*, zeinaren bitartez aurre egingo baitio enpresak etorkizunari. Horren bitartez kokatu ahal izango ditu bere produktu eta zerbitzuak lehiakideen parean, bezeroekiko harremanak estutu, bere eskaintza eskaera sozialei erantzuteko moduan eratu, barne-gaitasunak indartzeko eta garatzeko sinergiak sortu, e.a. Estrategia, azken batean, erakundearen xedea eta helburuak lortzeko plan integratzaile bat da (Certo eta Peter, 1996), erakundearen asmo orokorrekin kidesuna duena.

Hiru mailatan formulatzen dira estrategiak (Cuervo García, 1995):

- Estrategia korporatiboa edo orokorra*. Erakundea bere ingurunearekin lotzera bideratu ekintza estrategikoak dira. Estrategia korporatiboa formulatzen denean, enpresak zer negoziotan jardun behar duen eta bere helburuak lortzeko negozio horiek nola kudeatu zehazteko erabakiak hartzen dira, eta, beraz, baliabideak eskuratu, esleitu eta garatzeari buruzko guztia hartu beharko da kontuan.
- Negozio-estrategia edo lehiarako estrategia*. Enpresa-unitate estrategiko bakoitzari (SBU edo *Strategic Business Unit*) enkargaturiko jar-

duerak nola garatzen diren adierazten du. Jarduera bakar bat duen enpresaren kasuan, bere sektorean lehiarako abantaila jasagarria eta, beraz, emaitza onak lortzeko nola lehiatu beharko duen zehazten da. Funtzio-eremuetako jarduerak integratzea eskatzen du estrategiak, baliabideak ahalik eta ondoen erabiltzeko.

—*Funtzio-estrategia*. Funtzio-eremu bakoitzeko baliabideak eta abileziak nola erabili eta aplikatu erakusten duten irizpideak ezartzea esan nahi du, baliabide horiei ahalik eta produktibitate handiena atera eta enpresaren lehiarako abantailak sustatzeko. Maila honi *politika* esaten zaio hizkera arruntean, eta funtzio bakoitzean baliabideak ahalik eta efikazia handienaz eta dagokion unitate estrategikoaren zerbitzuan erabiltzea du helburu.

Estrategiak formulatu aurretik, ondo ezagutu behar dira dauden estrategia motak. Horri dagokiolarik, askotarikoak dira *estrategien sailkapenak*.

Enpresaren garapenaren forma edo norabidearen ikuspegitik, lehiarako estrategia hauek bereiz daitezke:

- a) Lehiarako egoerari eustekoa.
- b) Berregituratzekoa.
- c) Haztekoa, dela barrutik edo kanpotik (enpresaren egiturari eraginez), dela hedapenez edo dibertsifikazioz (jarduera-arloari eraginez).

Baina lehiarako estrategia moten sailkapen zabalduena Porterrena (1982) da. Porterrek hiru estrategia mota bereizten ditu: kostuetan lidergoa izateko estrategiak, produktuen bereizkuntzarakoak eta merkatuaren espezializazio edo segmentaziorakoak. Azken hori, normalean, ez da estrategia orokorren barruan sartzen, bi aurreko estrategietakoren bat (kostuetako lidergoa edo bereizkuntza) enpresak aukeraturiko merkatu-segmentuetara egokitzea besterik ez baita.

Kostuetan lidergoa izateko estrategia enpresak lehiakideen kostuak baino kostu orokor txikiagoak izanez lehiarako abantaila lortzea helburu duena da. Abantaila honen determinatzaile nagusia jarduera-bolumena izaten da, eskala-ekonomiak lortzearen bidez, baina beste elementu batzuk ere paper garrantzitsua jokatzeko dute. Horien artean, aipagarriak dira (Grant, 1994; Navas eta Guerras, 1996), besteak beste, ikastearen eta esperientziaren eragina, eraldaketa-lanak merkatzen dituzten ekoizpen-teknikak, kostuak murrizteko teknika bidez, balioaren analisiaren bidez, esate baterako, produktuak diseinatzea, input-ak lehiakideenak baino merkeago lortzea, instalaturiko kapazitatea egoki erabiltzea, e.a.

Bereizkuntzarako estrategiaren helburua zera da, enpresak eskaintzen duen produktu edo zerbitzua nolabait bakarra izatea bezeroentzat, bezeroek produktua bereiz dezaten eta lehiakideena baino estimu handiagoan izan dezaten. Bereizkuntzarako estrategia era askotara gara daiteke, balioaren katearen eragiketa bakoitzaren bitartez: kalitate handiko lehengaiak edo beste

inork ez bezalakoak erositik, kalitate maila handiko produktuak eginez, salmentaren ondorengo zerbitzu arretatsu eta efikazek bitartez, e.a.

Bereizkuntzak har ditzake kontuan produktu edo zerbitzu baten ezaugarri bistakoak, hala nola tamaina, forma, kolorea, diseinua, materialak, e.a., edo errendimendua, zerbitzua, fidagarritasuna, segurtasuna edo iraupena bezalako alderdiak. Izan daitezke bereziak produktu nagusiaren alderdi osagarriak ere, hala nola salmentaren aurreko eta ondorengo zerbitzuak, osagarriak, eskuragarritasuna, emateko lastertasuna, finantzaketa, e.a. (Navas eta Guerras, 1996).

Era berean, merkatuaren ezaugarriak kontuan hartuta ere egin daitezke bereizkuntza, merkaturak askotarikoa izanik, premia eta gustu jakin batzuetara egokitzeak aukera baitu enpresak. Edo egon daitezke bereizkuntza enpresaren ezaugarrietan eta jarduera bat modu berezi batean egitean, estilo, nortasun, balio edo irudi propio baten arabera egitean.

Bereizkuntzak bilatzen duena produktuari eskusibotasun-irudia ematea denez, ondasun eta zerbitzu horietan paper garrantzitsua jokatzen dute kalitateak eta produktuaren kontsumoaren bidez bezeroa bera nabarmendu ahal izateak (bereizteak, alegia). Nolanahi ere, kostuetan lidergoa izateari dagokionean ez bezala, zeren eta kostuetan lider izatea merkatu bakoitzean lehiakide bakar batek lor dezakeena baita, enpresa askok eta askok izaten dituzte bereizkuntzarako aukerak sektore baten barruan.

Bereizkuntza-iturriak askotarikoak izan daitezke. Jarduera-bolumena bera ere bereizkuntza-iturri garrantzitsua da, ematen duen irudiagatik eta eskaintzen dituen sendotasun, segurtasun eta zerbitzu-zabaltasunagatik. Gauza bera esan daitezke balioaren kateko jarduera edo eragiketen arteko harremanari buruz ere, zerbitzu osatuagoa eskaini baitezakete; bezeroekiko lotura ere, balio-kate propioa haien balio-katearekin lotuz, bereizkuntza-iturri gerta daitezke.

Lehiarako abantailari dagozkion estrategiak analizatzeko beste modu bat (Porter, 1987) *defentsa-estategiak* (lehiarako abantaila lehiakide direnen edo izan daitezkeen erasotik babestea helburu dutenak) eta *eraso-estategiak* (arerioen kontrako ekintzen bidez, dela haien puntu indartsuak ahulduz, dela alde ahulenetik erasoz, lehiarako abantaila lortzea helburu dutenak) bereizten dituen da. (Navas eta Guerras, 1996).

4.3.2. *Estrategiak formulatzeko teknikak*

Estrategia orokorrak ezagutu eta gero, industria edo sektore konkretu baten zatik estrategia motarik egokiena zein litzatekeen erabakitzea planteatzen da. Egoera erreal ezagun batetik abiatu eta helburu konkretu bat lortzeko garatzen den prozesu bat da estrategia formulatzeara. Funtsezkoa da, beraz, estrategia formulatzeko prozesuan, industriak abiapuntuan zituen ezaugarriak aztertzea eta estrategia diseinatzeko dauden teknikak ezagutzea.

Estrategiak formulatzeko erabiltzen diren teknika ohikoenak ikusiko ditugu batez ere (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991):

1. *Perfil estrategikoa* teknika oinarritzko bat da, grafikoa, barneko eta kanpoko faktore kritikoaren aurrean, hala nola lehiarako indar, teknologia, inbertsio, finantza-baliabide, antolamendu-egitura, komertzializazio, eta abarren aurrean, enpresak zer kokapen duen erakusteko balioko duena. Faktore horiek pisatu eta balioetsi egiten dira, eta nahi izanez gero sektoreko liderraren perfila edo sektoreko industriaren batez bestekoarena ere adieraz daitezke grafikoki, eta gero enpresarenarekin konparatu, enpresak sektorean zer kokapen erlatibo duen jakiteko.
2. *Matrize estrategikoa* izeneko teknikak negozio-zorroa balitz bezala hartzen du enpresa estrategiak formulatzerakoan, halako moduz, non negozioen artean banatu beharko bailirateke finantza-baliabide apurrak, multzo osoaren errentagarritasuna maximizatzeke irizpidez. Koordenatu-ardatz batean formulatzen da grafikoki matrize estrategikoa, ardatz batean enpresaren alderdiak eta bestean ingurunearen alderdiak irudikatzen direla. Matrize estrategikoen hainbat eredu daude, eta horietatik, hauek dira ezagunenak:
 - a) *BCG matrizea* —BCG, Boston Consulting Group—, merkatuaren hazkundera eta enpresak merkatuan duen partaidetza erlatiboa erlatzionatzen dituen.
 - b) *Industriaren erakarmena/enpresaren lehiarako kokapena matrizea*, General Electric eta McKinsey & Co. konpainiek diseinatu.
 - c) *Matrize estrategiko organikoa*, Arthur D. Little-ek garatua, industriaren heldutasun maila eta enpresaren lehiarako kokapena elkar-tzen dituen.
3. *Enpresa-simulazioaren ereduak*. Enpresa-zuzendariak energiaren krisia, lehia handiagoa, ziurgabetasun politikoa, finantza-krisia eta beste horrelako faktore batzuk ekarri zituzten arazoei erantzun beharrean gertatu zirenean, estrategiak analizatzeko eta formulatzeko teknika gisa sortu ziren. Eredu hauek, hasiera batean enpresa handiek sortu bazituzten ere, enpresa txikietara hedatuz joan dira, eta, euskarri informatikoak aukera eman ahala, gero eta integratua goak bihurtu dira.
4. *PIMS-a (Profit Impact of Marketing Strategy)* ere, Erresuma Batuko Strategic Planning Institute eta General Electric-ena, estrategiak garatzeko tresna bat da, zer estrategiak funtzionatu duten eta zer estrategiak funtzionatu ez duten agertzen duen frogaren enpirikoan oinarritzen dena. Institute horrek mundu osoko 4.000 inguru jardueran eta negozioen estrategia eta emaitzei buruzko datu-base garrantzizko bat du, informazio kopuru handia ematen duena. Informazio hori eredu ekonometriko erregresio anizkoitzeko batez (37 aldagaikoa) prozesatzen

da, eta ateratzen diren ondorioak txostenetan bidaltzen zaizkie, aldiro-aldi, institutura atxikirik dauden enpresetako zuzendariei, erabakiak hartzeko erabil ditzaten.

5. *Zorroa optimizatze*ko *ereduak* laurogeiko hamarkadan hasi ziren gartzen eta programazio matematikoko algoritmoen aplikazioak dira nagusiki. Horietatik, BCG-rena, Hamilton eta Mass-ena, e.a. dira ezagunenak.

4.3.3. AMIA matrizea estrategien analisisian eta formulazioan

AMIA⁵ matrizea oso erabilia den arren, haren inguruko literatura ez da batere ugaria. 1982an Heinz Wehrich-ek plazaratua, balio handiko metodolo-gia da negozio-unitate mailan estrategia formulatzeko; analisi estrategikoan da batez ere erabilgarria, arlo horretan, tradizionalki, balio eta garrantzia handia eman baitzaio ingurune-ko aukerak eta mehatxuak, eta analisisia egiten zaion unitatearen barne-egituratik datozen indarrak eta ahuleziak, identifikatze-ari. Koontz eta Wehrich-ek (1994) honela definitzen dute AMIA matrizea: «analisi sistematikorako egitura kontzeptual bat da, kanpoko mehatxu eta aukerak erakundearen (barneko) indar eta ahuleziekin konparatzeko lagungarria». 4.3. irudian erakusten da AMIA matrize baten egitura; matrizea egiteko, erakundearen puntu indartsuak eta ahulak eta ingurunearen aukerak eta mehatxuak zehaztu behar dira, eta alderdi horiek zerrenda bikoitzean sailkatu:

1. *Kanpoko faktoreak edo faktore exogenoak*, erakundearen ingurunea eratzen dutenak eta erakundearen helburuen lorpenean eragina izan dezaketenak. Behin identifikatu eta gero, zerrenda batean jarriko dira, garrantziaren arabera ordenan:
 - Inguruneak erakusten dituen *mehatxuak* edo erakundearen kanpoko gertakizun aurreikusgarriak, baldin eta gertatzen badira, helburuak lortzeko oztopo izango direnak.
 - Inguruneak eskaintzen dituen *aukerak* edo erakundearen kanpoan izan daitezkeen egokierak, zeinak baliatzen asmatuz gero, enpresarentzat abantaila nabarmenak ekarriko dituzten.
2. *Barneko faktoreak edo faktore endogenoak*, helburuen lorpenean eragina izan dezaketenak. Behin identifikatu eta gero, zerrenda batean jarriko dira, garrantziaren arabera ordenan:
 - Barneko *ahuleziak*: estuguneak eta oztopoak izaten dira, kentzen ez diren bitartean erakundearen beste puntu indartsu batzuen garapena

⁵ Matrizearen izenak aztergaia adierazten du: enpresaren *Ahuleziak*, ingurunearen *Mehatxuak*, enpresaren barneko *Indarrak* eta ingurune-ko *Aukerak*. Gazteleraz DAFO deitzen zaio (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), eta jatorrizko ingelesezko formulazioan, berriz, TOWS edo SWOT matrizea: *Threats* (mehatxuak), *Opportunities* (aukerak), *Weaknesses* (ahuleziak) eta *Strengths* (indarrak).

oztopatu eta, beste ahulezia batzuk sorrarazten dituztelarik, erakundearen funtzionamendua ahultzen dutenak.

- Barneko *indarrak*: enpresaren elementu, baliabide eta gaitasun ekitaldi batzuetan enpresari lidergoa eman diezaioketenak dira.

Kanpoko faktoreak	Mehatxuak (M)	Aukerak (A)
Barneko faktoreak		
Ahuleziak (A)	AM estrategiak MINI (A) - mini (M)	AA estrategiak MINI (A) - maxi (A)
Indarrak (I)	IM estrategiak MAXI (I) - mini (M)	IA estrategiak MAXI (I) - maxi (A)

Iturria: Benavides, Castillo, Cruz eta Ruiz (1998).

4.3. irudia

Estrategiak analizatu eta formulatzeko AMIA matrizea

Lau zerrenda horiek egitean, badira kontuan hartu beharreko gai batzuk, zeinen garrantzia, bistakoa badirudi ere, komeni baita azpimarratzea. Horrela, bada, enpresaren inguruneko edo barneko alderdi enpresaren jarduerarekin zerikusi zuzena edo zeharkakoa dutenak bakarrik zerrendatuko dira. Bestalde, beharrezkoa da elementuak ordenatzeko irizpide bat erabiltzea, egongo baitira aukerak, enpresarentzat oso baliagarriak, indarrak garatuz gero arrisku gutxirekin lor daitezkeenak. Aitzitik, egongo dira balio gutxiko eta arrisku handiko aukerak ere, logikoki, baliatzea merezi ez dutenak. Egoera horiek guztiak izan beharko dira kontuan estrategiak diseinatzerakoan. Komeni da ere adieraztea (Álvarez de Nogales, 1992) anbiguitasuna gertatzen dela, zeren eta, batzuetan, elementu bat indar bezala eta ahulezia bezala sailka baitaiteke eta sailkatu behar baita.

Mehatxu, aukera, ahulezia eta indarren zerrendak egin eta gero, lau estrategia multzo formula daitezke⁶:

—*AM estrategiak edo bizirik irauteko estrategiak.* Erakundearen barruko ahuleziak eta kanpoko mehatxuak ahalik eta gehien gutxitzeko helburua dute.

⁶ Estrategien analisi eta diseinurako AMIA matrizearen erabilpen osoaren adibide bat ikusteko, ikus Benavides, C.A.; Castillo, A.M.; Cruz, I., eta Ruiz, E., (1998): *Diseño estratégico de la Universidad del siglo XXI*. Lehen saria irabazi zuen Malagako Unibertsitateko Gizarte Kontseiluaren Ikerketa Sariaren III. Edizioan. Arg. Consejo Social. Universidad de Málaga, Málaga, 143. or. eta ondorengoak.

- AA estrategiak edo beste orientazio bat hartzeko estrategiak.* Ahulezia endogenoak ahalik eta gehiena gutxitzeaz gainera, inguruneak eskaintzen dituen aukerak ahalik eta gehien aprobetxatzea dute helburu.
- IM estrategiak edo defentsa-estategiak.* Indarrak ahalik eta gehien handitzeko eta inguruneak dakartzan mehatxuak ahalik eta gehien gutxitzeko eginak dira.
- IA estrategiak edo eraso-estategiak.* Indarrak ahalik eta gehien erabiltzea dute helburu, inguruneak eskaintzen dituen aukerak ahalik eta gehien aprobetxatzeko.

Estrategiak diseinatzerakoan kontuan izan behar da estrategia bakoitza zuzendaritza maila hainbaten ardura dela eta estrategiek helburuak ezartzeko prozesuarekin lotura estua dutela. Estrategiak formulatzeak, bestalde, kontrolerako mekanismo *ad hoc* eginak baldintzatzen eta zedarritzen ditu. Azkenik, ez da ahaztu behar eskura dauden edo eskura daitezkeen baliabideek ezartzen dituzten mugak dituela estratgien formulazioak.

4.4. Estrategiak ebaluatzea eta aukeratzea

Estrategiak diseinatzea zuzendaritza estrategikoaren prozesuaren fase garrantziko bat baldin bada, ez da garrantzi gutxiagokoa formula daitezkeen estrategiak ebaluatzeari eta aukeratzeari dagokiona. Aukeraketa hori behar den bezala egiteko, 4.4. irudian azaltzen denaren antzeko eskema bati jarraitu behar zaio, eta hiru alderdi funtsezko hauek kontuan hartu (Navas eta Guerras, 1996):

- Estrategiak ebaluatzeko irizpideak definitzea.
- Ebaluatzeko erabili beharreko teknikak.
- Ebaluazio-prozesuaren antolamendua eta ardura.

Garrantzirik handienekoa da ebaluatzeko erabiliko diren *irizpideak erabakitzea*, hiru irizpide mota erabil baitaitezke:

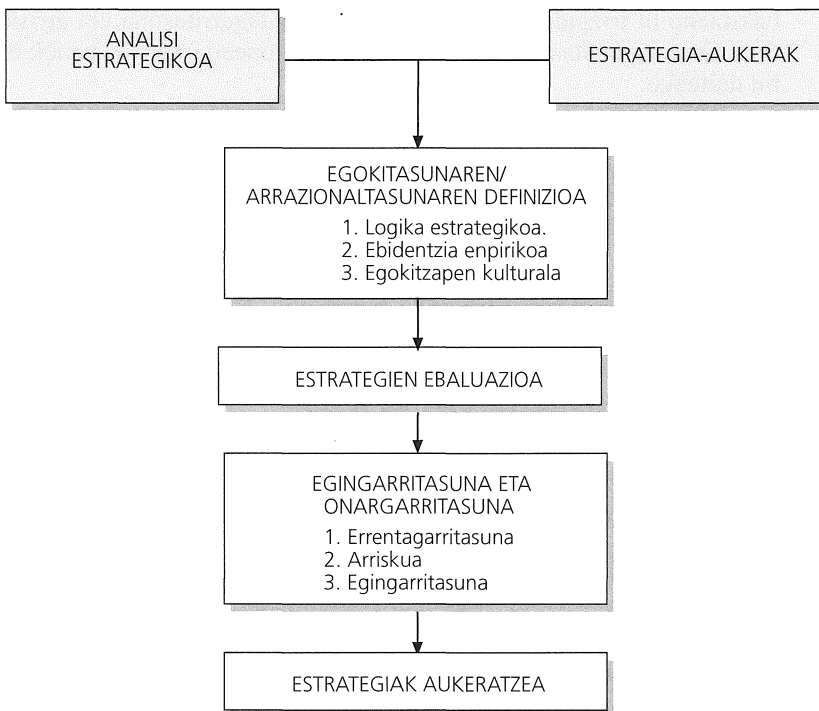
- a) *Egokitze-irizpideak*, estrategiak analisi estrategikoan identifikaturiko egoerari zenbateraino egokitzen zaizkion jakin nahi dutenak.
- b) *Egingarritasun-irizpideak*, estrategiak praktikan zenbateraino funtzionatuko duen neurtzen saiatzen direnak.
- c) *Onargarritasun-irizpideak*, estrategia bakoitzetik sortzen diren ondorioak zenbateraino diren onargarriak ikusten saiatzen direnak.

Estrategiak ebaluatzeko teknikei dagokienean, esan dezagun egokitze-irizpideak gainditu dituzten estrategiei aplikatuko zaizkiela, eta teknika horiek hainbat multzotan sailkatzen direla (Navas eta Guerras, 1996):

1. *Puntuazio-metodoak*: estrategia-aukerak hierarkizatzen saiatzen dira, egoera estrategikoaren faktore aurrez erabaki batzuen bitartez, estrate-

giak ordenatzeko moduren bat ezartzeko. Metodo horien artean leudeke:

- 1.1. *Mailakatzea*. Metodo honen bidez, aldagai estrategiko giltzarri aukeratu batzuen arabera ebaluatzen da estrategia bakoitza, aldagaiak beren garrantzia kritikoaren arabera ere pisatu daitezkeelarik.
- 1.2. *Erabili beharreko baliabideen analisia*. Estrategiak beren arrakastarako erabakigarriak diren balio-kateko jardueren arabera ebaluatzea da, eta emaitza hori aipatu jardueren oraingo egoerarekin konparatzea.



Iturria: Johnson eta Scholes, 1993; Navas eta Guerras, 1996.

4.4. irudia

Estrategiak ebaluatzeko eta aukeratzeko prozesua

2. *Erabaki-zuhaitzak*. Beste metodo batzuen aldean, alde on bat daukate, aukera batzuk kendu ahala geratzen direla hierarkizatuak besteak; horren eragozpena, berriz, aukeraketa modu sinplistegian egina gertatzea.

3. *Jokalekuak*. Prospektiban erabiltzen dira nagusiki, baina erabil daitezke estrategien analisisan ere, etorkizunean izango den jokalekuan estrategiek zer portaera izango duten aurreikusteko balio baitute, eta erabakitzeke ea zer estrategia liratekeen baliagarriak jokaleku bakoitzean, zein egokienak eta zein bati ere egokitzen ez zaizkionak.
4. *Delphy metodoa*, non ere, informazio gutxi dagoenean, estrategiaren ebaluazio prospektiboa egiten baita, aditu talde bati arazoa behin eta berriz planteatzen zaiolarik, harik eta adostasun bat lortzen den arte.
5. *Irizpide anitzeko erabakitze-teknikak*. Helburu anitzak oinarri, dimentsio anitzez egituraturiko ereduak dira, 5. kapituluan aztertzen den bezala.
6. *Errentagarritasunaren analisia*. Estrategia baten onargarritasuna erabakitzeke bi irizpide garrantzizkoenak errentagarritasuna eta arriskua dira. Errentagarritasunaren analisiari dagokionean, metodo hauek erabil daitezke:
 - 6.1. *Finantzen errentagarritasunaren analisia*, inbertsioen analisi eta aukeraketarako metodo ezagunen bitartez.
 - 6.2. *Kostuen eta mozkinen analisia*, aukera estrategiko baten kostu eta mozkin guztiak, ukiezinak barne, dirutan adierazten saiatzen dena.
7. *Arriskuaren analisia*. Erakunde batek zer estrategia jarraitu behar duen erabaki baino lehen, estrategia jakin hori ezartzean hartzen dituen arriskuak neurtzea garrantzizkoa da. Horretarako, teknika hauek erabil daitezke (Navas eta Guerras, 1996):
 - 7.1. *Finantza-ratioen proiektzioak*, batez ere enpresaren kapital-egiturari dagozkionak.
 - 7.2. *Sentikortasunaren analisia*. Estrategiak lantzeko erabili diren us-tekizun nagusiak aldatuko balira, estrategia bakoitzetik espero diren emaitzak nola aldatuko liratekeen neurtzen du.
 - 7.3. *Erabaki-matrizeak*. Estrategia posibleen ondorioak ingurunean izan daitezkeen egoeren arabera erlazionatzen dituzte, irizpide ohikoenak, bosgarren kapituluan aztertzen direnak (maximin, minimax, Savage, Laplace, e.a.) erabiliz.
 - 7.4. *Simulazio-ereduak*. Aldagai esanguratsu guztien arteko erlazioak eredu kuantitatibo batean bildu eta etorkizunean izango duten bilakaeraren simulazioa egitea da.
 - 7.5. *Eredu heuristikokoak*. Lehen hurbilketa batean, zuzendariek erabakiak hartzeko dituzten ohiko arauak, arazoak konpontzeko duten gaitasun eta abilezia laburbiltzen dutenak, jasoko lituzkete soilik.
 - 7.6. *Arrisku politikoaren ebaluazioa*. Izan ere, estrategia orok aldaketak eragingo ditu enpresak inguruko beste eragile batzuekin dituen botere-harremanetan, eta ez dago dudarik eragile horiek ho-

rrren arabera erantzungo dutela. Analisi honetan, analisi kualitativoa funtsean, barneko botere-taldeak zein kanpokoak hartu behar dira kontuan.

Estrategia-aukerak aurrera eramateko *egokitasuna* eta *zuzendaritza-gaitasuna* ere aztertu beharreko alderdiak dira aukeraketa-prozesuan. Estrategiak enpresaren administrazio-prozesuan, antolamendu-egituran eta giza faktoreak —zuzendari zein langile—bere lana egiteko izango dituen baldintzetan zer eragin izango duen ebaluatzeak gero eta garrantzia handiagoko hausnarketak eragiten ditu, dimentsio kualitatibo, sozial eta etikoa dutenez, alderdi zenbatzen zailak gertatzen direlako batez ere.

4.5. Estrategien inplementazioa eta kontrola

Zuzendaritza estrategikoaren prozesuaren dimentsio funtsezkoenetako bat strategiaren inplementazioarena da. Izan ere, ondo diseinaturiko estrategia batek ere porrot egin dezake, praktikan behar bezala garatzen ez bada. *Estrategiaren inplementazioa* esanda, diseinaturiko estrategia praktikan eraginkortasunez garatzeko, formulaturiko plan estrategikoa antolamendu, zuzendaritza eta kontrolaren funtzioekin integratzeko, behar diren erabaki eta ekintza administrazioen multzoa ulertzen dugu.

Tradizionalki, arreta gehiago eskaini izan zaio strategiak formulatze-prozesua aztertzeari haiek behar bezala ezartzearen arazoari baino, eta hori izan liteke zuzendaritza estrategiko askok porrot egin izanaren arrazoi nagusietako bat. Izan ere, enpresaren egiazko estrategia egunero egiten duena da, izatez, eta strategiaren oinarri den lehiarako abantailaren iraupena ez dago hainbeste arazo intelektual huts bati irtenbide argitsu bat ematean, eguneroko ahaleginean eta erakundeak irabazten duen esperientzian baizik (Jarillo, 1990).

Estrategia inplementatzea oso lan konplexua da, prozesu horretan eragina duten faktoreen kopuru handia bitarteko, eta asko izan daitezke porrotaren arriskurako arrazoiak, esate baterako (Alexander, 1985): aurrez uste baino denbora gehiago behar izatea; estrategia ezartzeko eginbehar eta jarduerak gaizki definitzea; eginbehar eta jarduera horiek gaizki koordinatzea; horretan parte hartzen duten enplegatuen gaitasun falta; departamentuko zuzendaritza eta lidergo desegokiak; jarraipena egiteko informazio-sistema egokia ez edukitzea; eta inguruneko faktore kontrolaezinak. Ikusten den bezala, aipatu diren faktoreetako gehienak enpresaren barneko arazoei dagozkie, hau da, prozesua gidatzen dutenek kontrola ditzaketen faktoreei.

Estrategiaren inplementazio-prozesuan erabakigarri diren faktoreak sistematizatzeko tresna egokia da McKinsey-ren 7 S-en eskema, 4.5. irudian agertzen dena (osatzen duten zazpi elementuak, ingelesez, esez hasten direlako deitzen zaio horrela). Eredu horren faktoreak hauek dira: egitura, siste-

mak, estiloa, pertsonala, gaitasunak, estrategia eta balio partekatuak, eta eskeman jarrita dauden moduak argi uzten du era koordinatuan jokatu behar dela denetan, ezin dela batean emaitza adierazgarririk lortu besteak kontuan izan gabe.

Navas eta Guerrak (1996) lau kategoria nagusitan biltzen dituzte estrategia inplementatzeko behar diren jarduerak:

- a) Erakundearen diseinua.
- b) Giza faktorea.
- c) Enpresaren kultura.
- d) Administrazio-sistema lagungarriak.

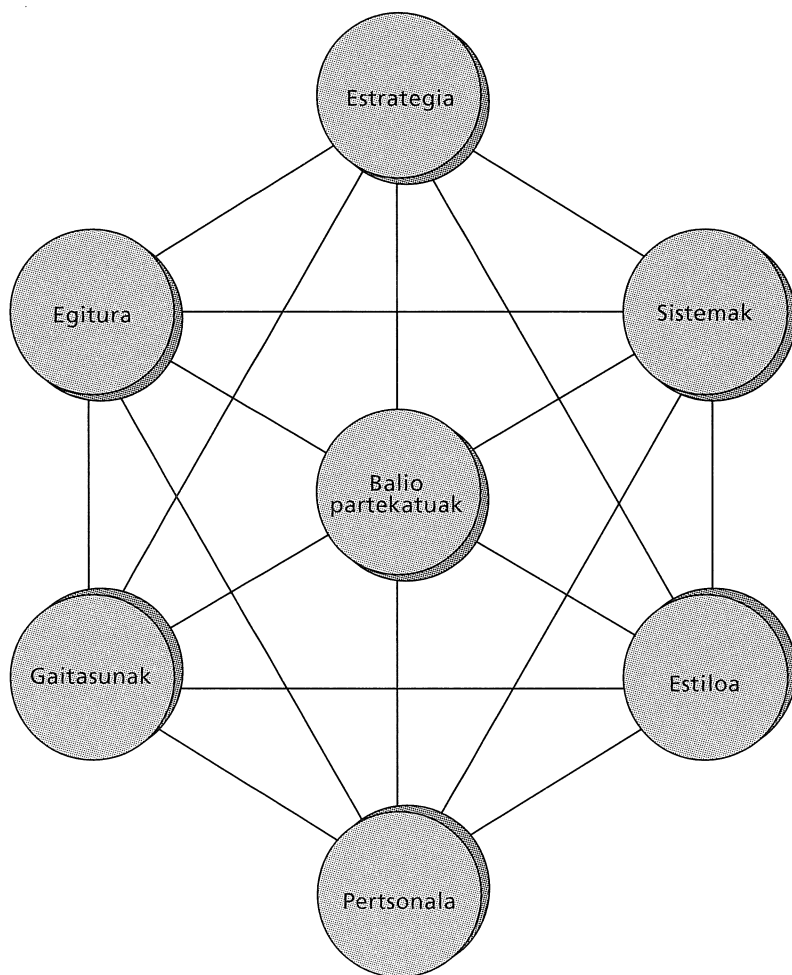
Erakundearen diseinuak eragin nabarmena izan dezake estrategian, gai baita hura praktikan jartzea eragozteko, bai eta estrategia bat beste baten ordean erabakitzeko. Garrantzizkoa da, bada, aztertzea ea, estrategia aurrera eramateko, erakundearen egitura berriro diseinatzea komeni den ala ez (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991). Zentzu horretan, 7. kapituluaren aztertzen diren erakundearen diseinuari buruzko alderdi guztiak izan behar dira kontuan.

Horri dagokionean, egitura berriro diseinatzerakoan gogoan izan behar da eduki daitekeela aurretik izandako esperientzien abantaila, baina eduki daitekeela inertiaren eta aldaketak egiteko uzkurtsunaren eragozpena ere, zuzendaritza estrategikoaren beraren kontrako jarrera ezkorrek sor ditzakeena.

Giza faktorea esatean, estrategia praktikan jarri behar duen giza faktoreari dagozkion arazo guztiak esan nahi dugu, esate baterako, motibatze eta saritzeko sistemak. Egituran doikuntzak egitea ez da nahikoa strategiak ondo funtzionatzeko, aurrera eramango duten pertsona gaituak behar baitira. Zentzu horretan, paper garrantzizkoa jokatzeko du zuzendaritzak giza baliabideak, zuzendaritza-estilo, komunikazio eta lidergo egoki baten bidez, abian jartzerakoan.

Ondorioz, *enpresaren kultura*, hau da, erakundearen kideek partekatzen dituzten balio, uste eta arauak aldatu egin behar izaten dira edo beste joera bat eman behar izaten zaie askotan. Erakundearen kulturak erakundeak formulatu estrategia-proiektuarekin bat etor ez daitezkeen jarrerak hartzeraren eramanen ditu partaideak, eta prozesu estrategikoa atzeratzen edo galarazten duen oztopo ikusezin bat bihurtzen da. Horrelakoetan, kultura-aldaketa bat bultzatu behar da, erakundeak eraman nahi duen strategiari kontra egiten dioten elementuak kultura-sistematik kentzeko. Hamargarren kapituluaren aztertuko dira alderdi horiek.

Azkenik, *administrazio-sistemak* esanda, plangintza eta kontrolerako sistemei dagozkien gaiak adierazten ditugu, eta baita informazio-sistemei dagozkien ere, berak baitira diseinaturiko proiektu estrategikoa ekintza bihurtzen dutenak eta jarraipena egin eta kontrolatzen dutenak. Atal honen barruan aztertuko dira helburuak finkatzeko sistemak, komunikaziorako eta informazioa prozesatzeko sistemak, erabakiak hartzekoak, e.a.



4.5. irudia

McKinsey-ren 7 S-en eskema

Zuzendaritza estrategikoaren azken fasea kontrol estrategikoarena da. *Kontrol estrategikoa* kontrol mota berezi bat da, zuzendaritza estrategikoaren azterketan eta ebaluazioan oinarritzen dena, zuzendaritza estrategikoak behar bezala funtziona dezan (Menguzzato eta Renau, 1991). Funtsean, enpresaren kontrol-prozesua zuzendaritza estrategikoaren beharretara egokitzea besterik ez da, eta, horregatik, ingurunearen bilakaera, lehia-indarrak eta diseinaturiko estrategietan jasotzen diren helburuak praktikan jartzeko eta iristeko erakundeak duen eraginkortasuna ezagutzea eta horien jarraipena egitea dira bere asmo nagusiak (Bueno, 1987).

Kontrol estrategikoak bi alderdi nagusi ditu (Schendel eta Hofer, 1979): estrategia ezartzeko prozesuaren kontrola eta strategiaren beraren kontrola. Kontrol estrategikoaren sistema diseinatzeko, honako elementu hauek definitu behar dira (Navas eta Guerras, 1996):

- Enpresaren emaitzak neurtzea*, aukeratutako strategiaren eraginak ikus daitezten.
- Informazio-sistema* egoki bat diseinatzea, emaitzak ezagutzeko ez ezik, edozein aldaketa adierazgarri garaiz detektatzeko ere balioko duena.
- Barne-kontrolerako sistemak* definitzea, strategiaren emaitzak isla ditzaten, ez bakarrik goi-mailako zuzendaritzan, baita negozio-unitate, funtzio-eremu, departamentu eta bestelako erakunde-unitateetan ere.

Informazioa eta erabakia

5.1. Erabakiak hartzeko prozesua. Kontzeptua, elementuak eta faseak

Erabakiak hartzearena administrazio eta kudeaketako ekintza guztien oinarrian dagoen jarduera da: funtsezkoa, beraz. Giza jarduera, oro har, egoera-segida bat dela esan daiteke, non ere alternatiba, egokiera, baliabide edo gauzak egiteko modu batzuen artean aukeratu behar baita.

Borondatezko giza ekintza ororen aurrekoa da erabakia, eta helburu jakin batzuk lortzera bideratu alternatiba edo jardunbide batzuk aukeratzea du funtsa. Helburuak berak ere erabaki egiten dira.

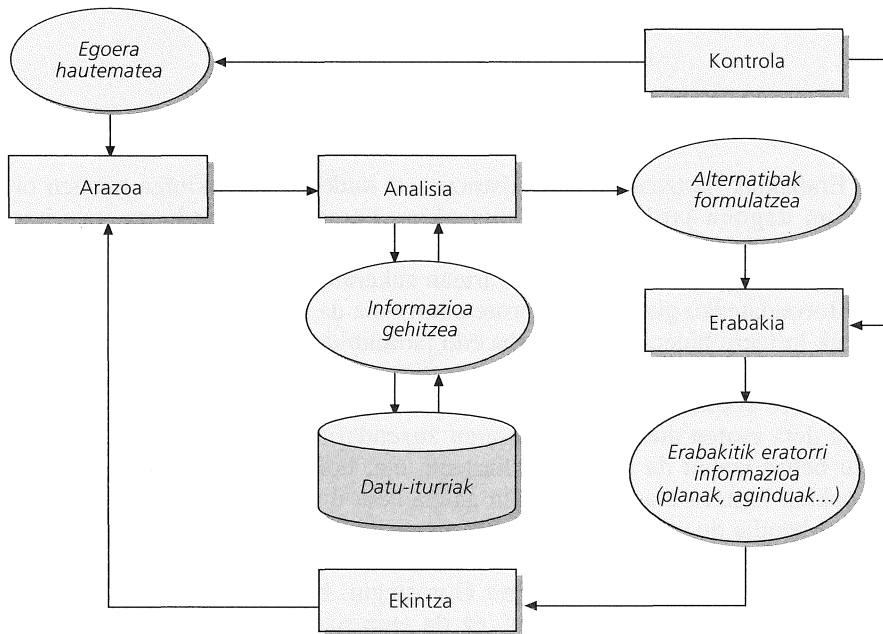
Autore askok, enpresaria definitzerakoan, enpresan erabakiak hartzen di-tuena dela esaten dute, eta enpresaren zuzendaritzan, egia esan, ia etengabe aritu behar izaten da erabakiak hartzen, eta, hori horrela izanik, asko dira erabakiak hartzea eta zuzendaritza gauza bera direla diotenak ere. Hain garrantzi handia du erabakiak hartzeak enpresaren munduan, ezen «ziurgabetasunezko ingurune batean borondatez hartzen diren erabakien gunea» dela esanez definitu baita enpresa (Pérez Gorostegui, 1989).

Erabakiak hartzearena, ordea, ez da enpresaren eremura mugatzen den gauza. Era askotako erakundeetan diharduten zuzendari eta administratzailei dei dakieke «erabaki-hartzaile», direla erakunde publikoetako kudeatzaile, gobernuz kanpoko erakundeetako (GKE-etako) buru, ikastetxeetako edo osasun- nahiz kirol-zentroetako gerente. Horregatik da Administrazioarentzako funtsezkoa erabakiak hartzeko prozesua aztertzea.

Historian zehar, esperientzia, sena, zentzu ona eta iraganean emaitza ona izan duten formulak errepikatzea izan ditu gizabanakoak erabakiak hartzeko oinarri. Gaur, berriz, erakundeen ingurunea gero eta bizkorrago aldatzen den honetan, gutxitan aurkitzen dira erabakiak hartzean kontuan izateko moduko aurrekariak, eta arazoak, berriz, hain dira konplexuak askotan, non sena eta

azterketa subjektiboa ez baitira nahikoa, eta metodo zientifiko bat behar izaten baita horien osagarri, azterketa- eta neurketa-tresna objektiboetan oinarriturik arazoa konpontzeko hurbilketa ordenatu eta sistematiko bat egiteko.

Ikuspegi sistemiko batetik ikusita, erabakiak hartzearena informazioa ekintza bihurtzeko aldaketa-prozesu bat dela esan daiteke (Forrester, 1968). Bihurrera-prozesu hori serbomekanismoen sistema tipikoan oinarritzen da, «informazioa-*feedback*» edo «berrelikadurarena» deituan. Sistema horretan informazioa da erabakiak hartzeko *input*-a, erabakien sorrera eta kontrola ahalbidetzen duena (kontrola, erabakiarekin bat datorren ekintzak ematen duen informazio gehigarriaren bitartez egiten du), eta ekintza, berriz, sistemen *output*-a. 5.1. irudian garbi ikusten da informazioak erabakitze-prozesuan duen garrantzia.



Iturria: Egokitua, Pozo Navarro, 1974, oinarri harturik.

5.1. irudia

Erabakitze-zikloa eta informazioaren papera

Erabakiak hartzearena, bada, prozesu jarraitu bat bezala agertzen da, «*input*-informazioa» (sarrerak) eta «*output*-ekintza» (irteerak) lituzkeen korrante bat bezala eta enpresaren sistemaren barruan informazio-fluxu batzuen eraginez hurrenez hurren gertatzen diren aldaketen segida bezala (Bueno, 1974a).

Erabakitze-prozesuaren ikuspegi sistemiko horren ildotik, hona hemen sistema horren osagarriak:

- a) Sargaiak.
- b) Sargaiak lantzeko prozesua, hau da, logika- eta onarpen-tresna multzo bat.
- c) Emaitzak.
- d) Berrelikatzea (*feedback*) eta helburu diren sargaiak emaitzekin konparatzea (Odiorne, 1973).

Erabakiak eta kanpoko faktoreak elkartzen dira, beraz, «enpresaren sistemaren egoera» eraldatzeko. Baina ez dira horiek eragile bakarrak, erabakitze-prozesuak berak automatikoki sortzen baititu aldakuntzak feedback efektuaren eraginez.

Azken hausnarketa horien haritik bi erabaki mota hautematen ditugu: Forresterrek *esplizituak* eta *implizituak* deitu zituenak. Esplizituak dira subjektuak bere kudeaketaren eta prozesu ekonomikoaren parte bezala ohartuki eta askatasunez hartzen dituen erabakiak, eta implizituak, berriz, sistemaren baldintzetatik nahitaez eratortzen direnak, «sistemaren egoeraren» ezinbesteko ondorio direnak alegia.

Aipatu da gorago informazioa ekintza bihurtzeko prozesu bat dela erabakiak hartzearena. Garbi dago prozesua dela, eragiketa mental eta fisiko bartzuk gertatzen baitira denboran, erabaki bat hartzea eskatzen duen egoera bat hautematen denetik hasi eta erabakia hartu eta aurrera eramaten deneraino.

Autore askok aztertu du prozesu hori, eta proposamenak ere ugari egin dituzte, deskribatzaileak nahiz arauemaileak, enpresa-kudeaketaren oinarriko osagai horren inguruan. Jarraian, hainbat autoreren proposamenak bateratu ditugu (Fernández Pirla, 1972; Odiorne, 1973; Conso eta Poulain, 1971), *erabakiak hartzeko prozesua* osatzen duten etapen sailkapen bat egiteko; honako hauek dira:

1. *Helburu bat gogoan izatea*. Asmo bat duelako erabakitzen du erabakitzzaileak; energia eta baliabideak helburuak lortzera jarri aurretik, helburuak definitu behar izaten dira gehienetan.
2. *Errealitateari erreparatzea*. Errealitateari eta inguruari erreparatu behar zaio, eta horri buruzko informazioa bildu.
3. *Errealitatea interpretatzea*. Errealitate baten aurrean, bi erabakitzzailek interpretazio desberdinak egin ditzakete, eta horrek erabaki desberdinak hartzera bultzatuko ditu seguru asko.
4. *Konpondu beharreko arazoa definitzea*, hau da, ondo bereiztea benetako egoera eta erabakitzzaileak, bere helburuak lortzeko asmoz, ikusi nahi lukeena. Erabakirik hartu behar den aztertu behar da. Etapa honetan, askotan, orain ez dagoen arazoa aurreikusten da.
5. *Arazoari buruz dauden datuak batzea eta aztertzea*. Horretarako, egiteak zerrendatu behar dira eta kategorietan banatu (finantzei, pertso-

nalari, edo abarri dagozkienak), eskemak egin (erabaki-zuhaitzak, erabaki-matrizeak, e.a.), egiteen polarizazioa ikusi (lehen/gero, bada/ez da, alde/aurka, e.a.). Hemen gauza bat argitzea komeni da: erabakia hartzeko, egiteetatik abiatu behar dela esaten bada ere, egia esan, abiatu, irizpide batzuetatik, egiteak bateratzetik, hipotesi batzuetatik abiatzen da, eta horiek guztiak egiaztatu egin behar dira (Drucker, 1975).

6. *Itxaropenak aztertzea*. Hau da, gauzek izan dezaketen eboluzioa aztertzea, eta bi alderako ondorioak kontuan izanik aztertu ere: ikusi behar da zer gertatuko litzatekeen erabakitzaileak arazoan parte hartuz gero eta zer gertatuko litzatekeen parte hartu ezean.
7. *Izan daitezkeen alternatibak ikustea, definitzea eta ebaluatzea*.
8. *Dauden alternatibetatik bat aukeratzea*, irizpide batzuetan oinarriturik.
9. *Hartutako erabakia aurrera eramatea*.
10. *Kontrol batzuk ezartzea*, erabakia ona izan dela ziurtatzeko eta, behar izanez gero, zuzentzeko. Erabakiaren barruan berrelikatze-sistema bat egon behar du, erabakiaren azpian dauden itxaropenak etengabe konparatu ahal daitezen egiazko egiteekin.

Bada erabakitze-prozesuaren faseen deskripzio laburrago bat, erabakitze-sistemen arloan diharduten autoreen artean ezagunagoa eta onartuagoa, lau fase bereizten dituen (Simon, 1979):

- Ulerketa*: etapa honetan, erabakiak noiz hartu behar diren detektatzen da.
- Diseinua*: aukera edo alternatibak lokalizatu, garatu eta aztertzen dira.
- Aukeraketa*: dauden alternatiben artetik bat aukeratzea da.
- Berrikuspena*: etapa honetan, azkenik, burutu diren erabakien lorpenak egiaztatzen dira.

Beste autore batzuk ere antzeko hitzak erabiltzen dituzte erabakitze-prozesua deskribatzeko. Mintzbergek (1988), esate baterako, hiru fase bereizten ditu: identifikazioa, garapena eta aukeraketa; gero, berriz, hiru fase horietako bakoitza zazpi jardunbidetan banatzen du.

Ondo erabakitzeko aukerak gehitzeko modu bat erabakitze-prozesuaren kalitatea balioestea da. Janis-ek eta Mann-ek (1977) *kalitate handiko erabakitze-prozesu* baten deskripzioa egin zuten, eta horretarako, zazpi irizpide hauek bildu zituzten:

1. Era askotako ekintzabideak zehatz-mehatz aztertzea.
2. Bete behar diren helburuak eta erabakiaren balio inplizitua aztertzea.
3. Aukera bakoitzean sor daitezkeen ondorio positibo eta negatiboen kostu eta arriskuei buruz ezagutzen den guztia arreta handiz aztertzea.
4. Aukeren azterketa osatuagoa egiteko informazio gehiago bilatzen saiatzea.

5. Informazio berria edo adituen iritzia behar bezala barneratzea eta kontuan hartzea, baita informazio edo irizpide horiek erabakitzaileak hobesten duen ekintzabidearen aldekoak ez badira ere.
6. Ezagutzen diren aukera guztien ondorio positiboak eta negatiboak, baita hasiera batean onartezinak jotzen zirenenak ere, berriro aztertea behin betiko erabakia hartu aurretik.
7. Azkenik, aukeratutako ekintzabidea aurrera eramateko neurri zehatzak hartzea, eta hainbat arrisku ezagun gertatuz gero beharko liratekeen plan kontingentziazkoei arreta berezia eskaintzea.

Ikusten denez, prozesu honetan guztian arreta handiz prozesatzen da informazioa, aurreikusitako helburuetatik ez desbideratzeko erabakia hartzeko unean.

5.2. Erabakien tipologia, izaera eta mailak

Erakunde baten zuzendaritzan eta kudeaketa maila guztietan beti presente dagoen errealitatea da erabakitze-prozesua; hala ere, erabakiak zer mailatan hartzen diren, ezaugarriak ere halakoak izango dituzte, eta horren arabera, zer kudeaketa mailatan hartu diren kontuan izanik, honako bereizketa egin daiteke erabakien artean:

- a) *Maila orokorreko erabakiak*, enpresaren sistema osoa hartzen dutenak.
- b) *Maila estrategikoko erabakiak*, helburu konkretuak lortzeko alternatiba desberdinak kontuan hartzen dituztenak.
- c) *Maila taktikoko erabakiak*, maila estrategikoko osagarriak, enpresaren elementu estrukturalak aldatzen ez dituztenak; izatekotan ere, baliabide mugatuko inbertsioak egitea ekartzen dute epe ertain edo laburrera.
- d) *Oinarrizko mailako edo eragiketen mailako erabakiak*, lehenago eginda eta aukeratuta dauden programak praktikan jartzeari dagozkionak.

Horren antzeko ikuspegi batetik, Dale-k hiru erabaki maila bereizten zituen enpresan: bat erabaki politikoena; beste bat erabaki administratiboena, eta, hirugarrena, erabaki exekutiboena.

Odiorne-k (1973), berriz, erabakien helburuari begiratzen dio, eta ikuspegi horretatik ikusita, erabaki hauek bereizten ditu:

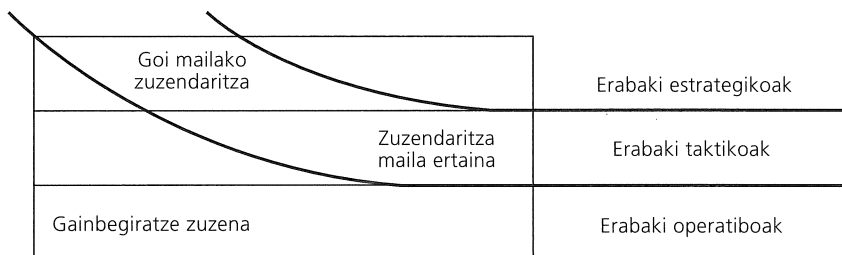
1. *Helburu normal edo ohikoetarako erabakiak*, enpresaren iraupenari begiratzen diotenak.
2. *Arazoak konpontzeko erabakiak*, gauzek okerrera egiteko duten joeragatik sortzen diren arazoak (entropia) konpontzera zuzenduak.

3. *Berrikuntza edo hobekuntza helburu duten erabakiak.* Helburu horiek ekintza estrinsekoak hartzen dituzte, zeinak, egungo emaitzetan gabe, gure ideietan oinarritzen baitira.

Erabaki programatuak eta *erabaki programatu gabeak* ere bereizten dira (Simon, 1979). Erabaki programatuak erabaki egituratuak dira, errepikakorak eta ohiturazkoak beraz, prozedura jakin batzuk jarraituz hartzen direla kontuan izanik, hau da, aldioro berriak balira bezala tratatu beharrik gabe. Ohiturak, usadioak, prozedura estandarrak, e.a., dituzte oinarri. Gaur egun, ikerketa operatiboa eta datu-tratamendua gehitu zaizkie erabakitzeko teknika hauei, eta, horrenbestez, automatizatu egin daitezke.

Erabaki programatu gabeak, berriz, erabaki berriak dira, egituratu gabeak, ondorio arruntak ez dituztenak; aurretik inoiz hartu ez direnez, ez dago hartzeko prozedurarik ere. Tradizionalki, zuhurtzia, sena, eta sormena baliatuz hartu dira erabaki hauek; gaur egun, teknika heuristiko multzo bat garatzen ari da era honetako erabakiak hartzen laguntzeko.

Erabakien helmena eta garrantzia ez ezik, erabakiak hartzeko eskumena duen zuzendaritzaren maila ere kontuan hartzen bada, hiru kategoriatan bana daitezke erabakiak (Renau, 1985; Castillo eta Tous, 1992b), 5.2 irudiak erakusten duen bezala:



Iturria: Gurea.

5.2. irudia

Erabaki motak eta zuzendaritza mailak

—*Erabaki estrategikoak:* goi mailako zuzendaritzari dagozkio, eta gehienetan garrantzi handia izaten dute erakundearentzat, erakunde osoari eragiten baitiote. Helmen handikoak dira beraz, bai erabiltzen diren baliabideei dagokienean, bai duten epe-mugari dagokionean. Aparteko erabakiak izaten dira, ez direlako berriz gertatzen edo ez direlako asimilatzeke moduan gertatzen, eta, hortaz, ezin dira estandarizatu. Arazo egituratu gabeei, normalizatu gabeei, dagozkie, bada. Atzera buelta zaileko ondorioak izaten dituzte, epe-muga handia dute-lako eta epe horrek erakundearen etorkizuneko egoerari eragiten dio-

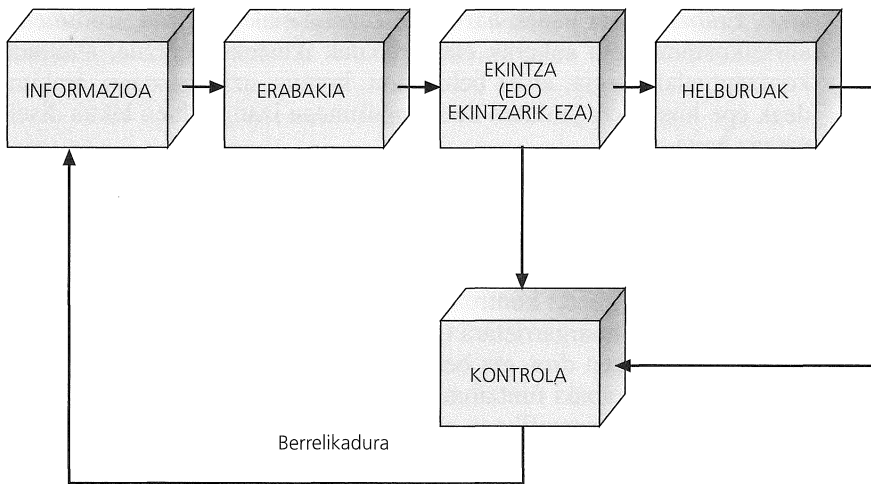
lako. Erabaki mota hauek hartzeko, zuzendariak sormena, irudimena, aurreikusmena, eta aukerak eta arriskuak ikusteko zentzua, ahalmen kontzeptualak alegia, erruz behar ditu, kontua, azken batean, erakundeak epe luzera eta jarduten duen ingurunean izango duen lekua diseinatzea baita.

- Erabaki taktikoak*: hierarkia maila ertainari dagozkio, eta helmen ertaineko erabakiak dira, bai denborari dagokionean eta bai erabiltzen dituzten baliabideei dagokienean. Nahiko sarri hartzen direnak dira, baina gorabeherak izaten dituzte. Aldagai gehienetan identifikagarri baina batzuetan guztiz kontrolagarriak ez direnei begira hartzen dira. Helburu ezagun neurgarrietara (elkarren artean bateragarriak ez badira ere beti) bideratzen dira, eta beraz, ekintzabide bat baino gehiago eskaintzen dute. Erabaki funtzionalak izaten dira gehienetan, hau da, negozioaren eremu espezifikoei, edo beste era batera esanda, erakundearen baliabideen osaketari, eragiten dietenak. Atzera bueltakoak izaten dira, nahiz eta horrek, logikoa denez, kostu bat izan.
- Erabaki operatiboak*: erakundearen eragiketen erregulazio zuzenaren mailakoak dira. Beraz, ohiturazkoak edo estandarizatuak, eguneroak, epe-muga laburrekoak eta baliabide gutxikoak, eta erakundearen ohiko jardueraren arlo oso konkretuei eta arazo espezifikoei dagozkienak. Arazo mota hauek, egituratuak direnez, aldagai gutxi hartzen dituzte aldiko, aldagai guztiz ezagunak, kontrolagarriak eta eragiketa arruntei efizientziazko irizpideen arabera errentagarritasuna ateratzera bideratuak. Egitura organikoaren gainbegiratze zuzenaren mailan hartzen dira, bada, nagusiki.

5.3. Erabakiak hartzeko informazio-sistema

Kudeaketa-prozesu orotan etengabe sortzen dira ekintzak (eragiketak). Baina ezin da pentsatu ekintza horiek guztiak aldeztatik erabaki bat hartu gabe edo erabakitze-prozesu arrazional bat jarraitu gabe sor daitezkeenik. Eta erabakiak, berriz, informazio-oinarri sendo baten gainean eraiki beharko dira. Ekintza batzuk egiteak, berriz, datuak sortzen ditu. Datu horiek, kontrol-prozesu baten galbahetik pasatuta, helburuak zer neurritan betetzen diren informatzen dute, helburuak betetzeko egin baitziren ekintzak. Ideia hori 5.3. irudian dago islaturik, informazioa-ekintza-erabakia izeneko ziklo zibernetikoan.

Aurreko zikloan ikusten denez, erabakiak hartu baino lehen ezinbestekoa da informazio on bat edukitzea, egin beharreko ekintzak erabat logikoak izan daitezen eta ondorioak aurrez ikusteko modukoak. Informazioa da erabakimenaren euskarria ardura maila guztietan eta enpresa zuzentzen den uneoro. Informazioaren kudeaketaren gaia aztertu behar dugu, bada, gero erabaki jakin bati aplikatu ahal izateko.



Iturria: Ortigueira, 1984.

5.3. irudia

Informazioa-erabakia-ekintza zikloa

Administrazio-sistemaren barruan, informazioarena da azpisistema funtsezkoetako bat, zeren eta, Pozo Navarro-k (1974) dioen bezala, «beharrezko elementua da informazioa enpresaren gobernuak bere lana egin dezan: zuzendariak adierazgarria den guztia ezagutu eta bere erabakiak jakinarazten dituenari esker eutsi dakiok koordinazioaren printzipioari eta pilotatu daiteke enpresaren sistema osotasun bat bezala». Alde batetik, zuzendariari ekin beharra dagoela ohartarazten dion *input*-a edo eztena da informazioa, eta bestetik, erabakitzearen prozesu mentalaren emaitza edo *output*-a, helburu, plan, programa, agindu, eta abarretan konkretatzen dena.

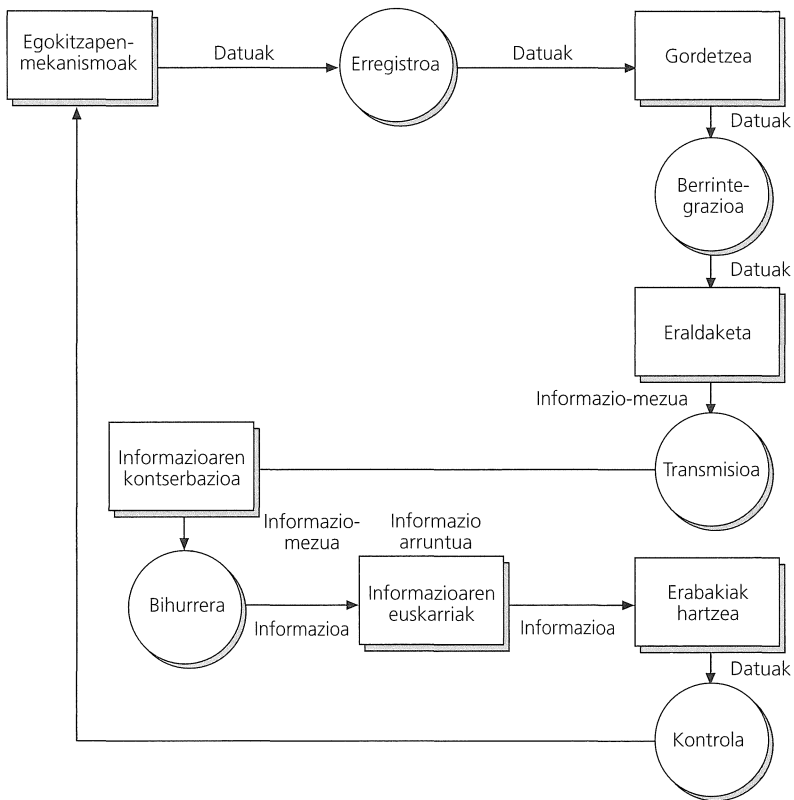
Chiavenato-ri (1981) jarraiki, *informazioa* ziurgabetasuna murrizteko prozesu bat dela esan dezakegu. Enpresaren sisteman informazioa da administrazioak bere lana egiteko behar duen elementua, zeren eta administratzea, funtsean, informazio-mezua jaso, prozesatu eta igortzea baita, hau da, informazio bat jasotzea eta balio gehiagoko beste bat sortzea (Castillo eta Tous, 1992b).

Erakundeak sistema gisa hartzen dituen ikuspegiaren barruan, informazioaren kontzeptuarekin oso loturik dago *entropiarena*, zeina baita sistemek higatzeko, desegiteko, patroiak lasaitzeko eta zorizkotasuna gehitzeko duten joera. Entropia handitzen den heinean, sistemak sistema sinpleagoetan banatzen dira. Baina informazioa handitzen den heinean, entropia gutxitu egiten da. Horregatik da hain garrantzitsua informazio-sistema erakundeetan.

Enpresaren informazio-sistema zera dela esan daiteke: erakundeak bere erabakiak hartzeko eta dituen baliabideak helburuak lortzera bideratzeko be-

har duen informazio guztia jaso, prozesatu eta sortzen duten elementu guztien multzo koherente eta ordenatua.

Bueno Campos-en (1974a) iritziz, informazio-sistema formala (ikus 5.4. irudia) informazio-sare baten antzekoa da, automatizatu daitekeena, eta eragiketa-eredu bat edo gehiago dituena, zeinaren helburua baita erabakitzaileari informazio espezifikoa ematea, eta, horretaz gainera, hartutako erabakiak erabaki-eredu programatuen parametro eta aldagaien gorabeherekin kontrastatzeko moduko mekanismoak eskaintzea. Sistemaren osagaiak dira kontulartzako eta estatistikako prozedurak, eskuzkoak eta mekanizatuak, zeinen helburua baita enpresaren bilakaeraren inguruko ezagutza-arazoaren analisi kuantitatibo eta kualitatibo guztiak egitea (Amaduzzi, 1974). Kudeaketa-sistemak, bada, informazio-sistema baliatzen du erabakiak arrazionalki hartzeko lagungarri gisa.



Iturria: Bueno Campos, 1974.

5.4. irudia

Informazio-sistema formalaren elementuak

Erakunde-egitura orok informazio-sistema bat du, formalizatua edo formalizatu gabea, eta sistema horren elementuak, berriz, hauek dira (Castillo eta Tous, 1992):

- Giza elementuak*, hau da, erakundearen edozein mailatan datuak eta informazioa jaso, prozesatu, gorde eta eskatzen duenari emateko dauden pertsonak; esan daiteke, oro har, erakundeko kide guztiek, eta are kanpoko partaideek, hala nola bezero, banatzaile, eta abarrek osatzen dutela kolektibo hau.
- Elementu materialak*, datuak eta informazioa jaso, tratatu, gorde eta transmititzeko erabiltzen diren fitxa, agiri, artxibategi, ordenagailu, telefono, fax, disko, eta abarrak.
- Prozedurak, metodoak eta teknikak*, datuak tratatzeko eta informazioa lortzeko erabiltzen direnak.
- Datuak*, oinarrizko informazio-unitate bezala ulertuak, berez baliorik ez dutenak, nola eta ez diren testuinguru egokian elkarrekin lotzen, balioesten eta interpretatzen.

Erabakiak hartzeko hain garrantzitsua den informazioa lortzeak kostu bat du. *Informazioa biltzearen kostua* hiru zatitan bana daiteke:

- Hasierako kostua edo diseinuarena
- Behaketen kostua
- Jasotako informazioaren analisiaren kostua.

Logikoa denez, goian aipatu hiru kostuen batura ahalik eta txikiena izatea nahi izaten da informazioa biltzean. Kostu horien baturarena minimizatu beharreko arazoa dela kontsideratzen bada informazio-bilketan, beharrezkoa da behaketaren errore-iturriak deiturikoak ezagutzea informazio baten neurketa egiten den bakoitzean. *Errore-iturri* horiek, besteak beste, hauek dira (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991):

- Behatzaileari egotzi beharreko errorea*: gerta daiteke behatzaileak ez jarraitzea informazioa lortzeko markatu diren errutinak, zabarkeriaz edo praktikoa iruditzen ez zitzaiolako, eta horrek eragina izan dezake behaketan. Gainera, errutinak jarraituta ere, hutsegín daiteke, behatzailearen zentzumenak eta kontzentrazio-ahalmena ez baitira perfektuak.

Behatzaileak zer-nolako hutsegitea egin duen jakiteko, behatua izan dena zer-nolakoa zen aztertu beharko da. Behatua izan denak tasun konstante bat erakusten badu behaketa-kopuru handi bat egin arteko denboran, behaketa horiek egin ahal izango dira, eta gero banaketaren azterketa egin. Banaketaren forma zein den jakin behar da lehenengo, eta horrek datuei kurba bat egokitzea eskatzen du. Gero, banaketaren lehentasuna eta barreadura zein diren determinatzen da; egiazko balioa ezagutzen bada bakarrik kalkula daiteke lehentasuna, baina hori

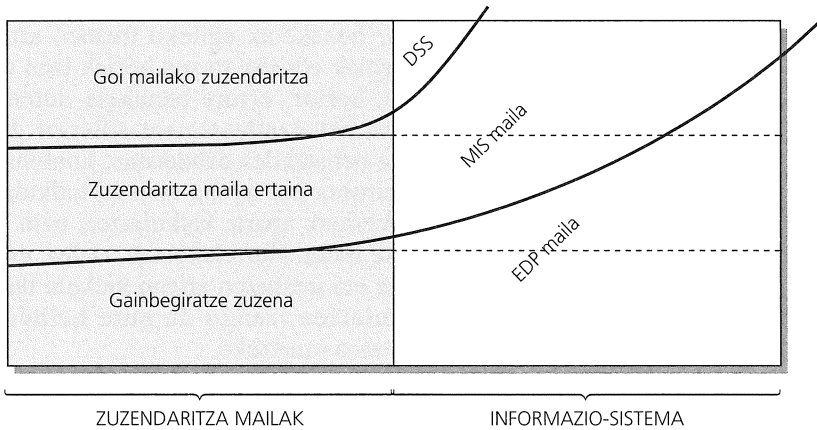
ikerketa egin bitartean ezagutzen ez denez, ahalik eta bandintza kontrolatuenetan dagoen objektu estandar bat erabiliz kalkulatu ohi dute behatzaileek. Azkenik, behaketa horien neurria egiazko balioa balitz bezala onartzen da eta behatzailearen lehentasunak kalkulatzeko oinarri bihurtzen. Garrantzitsua da suposizio hori, zeren eta adierazten baitu behatzailearen lehentasuna, berez, inoiz ez dela errore gabe neurtzen.

- Tresnei egotzi beharreko errorea*: behaketak egiteko tresnen artean egon daitezke elkarren arteko eraginak edo/eta tresna horiek izan daitezke konsistetziarik gabeak, eta, hortaz, errore-banaketa dutenak. Datu horiek ezagutzeko prozedura behatzailearentzat adierazi dena bera da. Behaketa batean tresna eta behatzailea daudenean, konbinaturik azter daitezke, eta behaketa-errorea eta tresna-errorea kalkulatu. Zailagoa da bakoitzaren errore-funtzioak aparte kalkulatzea, ezin dutelako batak bestearikiko konstante iraun. Horrelakoetan, ordea, esperimentu baten bidez behatzailearen eta tresnaren artean kalkulatu daitekeen konbinaziorik onena kalkulatzea izango da gure helburua, konbinazio bakoitzaren errore-funtzioa ezartzeko.
- Ingurumenari egotzi beharreko errorea*: behaketak ez dira beti baldintza beretan egiten eta, horrek, behatzailearengan, tresnetan edo behatzen den objektuan eragin dezake, eta, noski, behaketa horiek huts egin dezakete behaketa estandarrei egokitzean. Aldaketa eta gorabehera horiek behaketen zehaztasunari nola eragiten dioten jakiteko, aldaketan eta behaketen arteko legeak ezagutu behar dira. Azterketa-arlo askotan ez da izaten hori ezagutzeko modurik eta behaketak ezin izaten dira egokitu ingurumenak sorturiko desbideratze eta aldaketak konpentsatzeko moduan.
- Objektu behatuari egotzi beharreko errorea*: gerta daiteke behatzen den objektua errore-iturri aktibo edo pasibo izatea berez. Behatze-prozesuak berak eragin diezaioke objektu behatuari, eta objektuaren portaera naturala ikustea eragotz diezaguke. Behatze-prozesuak objektu behatuan duen eragin horri indeterminazio printzipioa esaten zaio; printzipio hori Heisenberg-ek adierazi zuen lehen aldiz mekanikan.

Informazio-sistemei buruzko azalpen hau ezin dugu amaitu informatikaren ahalbideak aipatu gabe. Informatikaren aurrerapenari eta zabalkundeari esker aurrerapauso handia egin da informazioaren erabilera, eta oraintsu arte enpresa handiek bakarrik erabil zitzaketen baliabideak enpresa txiki eta ertainen eskura jarri dira. Informatika euskarri duten informazio-sistemen barruan, hiru maila egin ditzakegu (5.5. irudia), beren ezaugarri, helburu eta erabilpenen arabera (Castillo eta Tous, 1992):

- EDP (Electronic Data Processing) maila* edo datuen prozesamendu elektronikoa, tramite burokratikoak erraztea eta eragiketa arruntak kudeatzeko prozedura errutinazkoak ezartzea helburu duena. Efizien-

tziak eskatzen dituen irizpideak ditu oinarri, hau da, zehaztasuna, araztasuna, bizkortasuna eta kostu txikia, eta eguneroko jardueri buruzko datu sistematikoak, koherenteak eta fidagarriak ematen ditu erakundearen oinarritzko eragiketen mailan (bezero-zerrendak, *stock*-en mailak, kontularitzako datuak, prezio-zerrendak, kobratzekoak, e.a.).



Iturria: Egokitua, Castillo eta Tous, 1992b, oinarri harturik.

5.5. irudia

Informazio-sistemak eta erabaki mailak

- *MIS (Management Information System) maila* edo zuzendaritzaren-tzako informazio-sistema. Enpresaren agente-mahaia eguneratzea da, eta, beraz, jardueraren alor adierazgarrietako datuei eta kontrolerako datu arruntei dagokie. Burokrazia arintzea eta agintariei beren kargura duten jarduerari buruzko informazioa ematea du helburu. Efizientziaren eta efikaziaren irizpideetan oinarritzen da eta datuen egokiera eta fidagarritasuna behar du, datuak baitira kontrolerako oinarri, helburuak garbiak eta aldagaiak aski ezagunak diren egoetarako.
- *DSS (Decision Support System) maila* edo erabakiei laguntzeko sistema. Goi mailako zuzendaritzari dagokio, eta sistema guztietan sofistikatuena da. Arazo egituratu gabeak, konplexuak, helburu askotari-koak, aldagai guztiz identifikagarriak ez direnak, kanpoko faktore eraginkorrak, hau da, arazo garrantzitsuak, neurria eginiko irtenbidea behar duten alorretan eta esperientzia historikoa alferrikakoa denean erabakiak hartzen laguntzea du helburu. Ez da erabakitze-prozesuaren, norberaren iritzia edo pertsonen parte-hartzearen ordekoa, horien lagungarria baizik, informazio osagarria, gutxi gorabeherakoa eta orientagarria, ematen diena. Sistema honetan efikaziaren irizpideak

dute lehentasuna, kostuaren gainetik. Sistema adituak dira hauen adibide gorenak.

5.4. Erabakitze-estiloak eta giroak

Erabakitze-prozesua sistematizatzeko eta objektiboago, inpartzialago eta aseptikoago bihurtzeko ahalegin guztiak gorabehera, ezin dugu ahaztu erabakitzea giza jarduera bat dela eta elementu subjektiboek, kualitatiboek eta pertsonalek eragiten diotela. Zentzu horretan, hainbat ikuspegi daude erabakiak hartzeko prozesua ulertzeko (Renau, 1985):

- Erabakitzaille arrazionalaren ikuspegia*: erabaki arrazional bat hartzeak alternatiba guztiak zerrendatzea, alternatiba horietako bakoitzak dituen ondorio guztiak zehaztea eta, azkenik, ondorioak konparatu eta balioestea eskatzen du. Ikuspegi honek suposamendu horiek guztiak betetzea du ezaugarri. Gainera, subjektu erabakitzailleak maximizazioa bilatzen duela kontsideratzen du; hain zuzen ere, bai *homo æconomicus*-ak eta bai erabakimenaren teoriako erabaki-hartzaileak, Simon-en iritziz, portaera-eskema honi jarraitzen diote; horren arabera, kontsumitzaileak erabilpena maximizatzen du, ekoizleak mozkina maximizatzen du, e.a.
- Portaera gogobetegarriaren ikuspegia*: erabakitzailen jardunen errealitate hobeto egokitzea bilatzen du ikuspegi honek. Horren arabera, gizakiak muga batzuk ditu erabakiak hartzerakoan, nola iragarpenean, hala kalkuluan, eta, gainera, ezin ditu ez alternatiba bideragarri guztiak ezagutu, ez ondorio guztiak ebaluatu, ez eta kasuari buruzko informazio guztia eduki ere, eta are gehiago, ez litzateke harritzekoa erabakitzailleak erabilpen-funtzio garbirik ez izatea ere. Beraz, ikuspegi honek kontsideratzen du ez dela arrazionaltasun osoz jokatzeko mugatuz baizik. Ikuspegi honetako *gizaki administratiboak* ez du bilatzen portaera maximizatzailea, optimizatzailea edo gogobetegarria baizik.
- Erakundearen prozesuan oinarrituriko ikuspegia*: aurreko planteamenduetan erabakitzaillea bat zen, eta ikuspegi honetan, berriz, erakundearen ekiteko zaio erabakiak hartzeko prozesuari, eta hor gizabanakoen erabakiek iritzi eta interes kontrajarriei egin behar die aurre; horrek erakundearen erabakia dei dezakeguna ekartzen du. Horrela, bada, gizabanakoen koalizio bat bezala hartzen da enpresa, eta onartzen diren erabakiak gizabanakoen artean izandako negoziaketan eta birnegoziaketan emaitza dira. Ikuspegi honetan enpresa osatzen dutenen helburu anitzak hartzen dira kontuan, eta aukeratzen den alternatibak koalizioaren eskaera eta helburuak bete behar ditu. Arrazionaltasun mugatua eta jokabide gogobetegarria erabiltzen da hemen, eta

horren arabera, argi ikusten den lehen alternatiba gogobetegarria onartzen da, beste aukerarik aztertu gabe.

Erakundea, eskema honetan, bere kideek erabakiak hartzerakoan duten ziurgabetasuna argitzen saiatzen da, prozedura arautuen bitartez eta berrelikadura aplikatuz, eta, aldi berean, erabakiak ezartzen ditu, eragiketa-prozedura ohiko eta arau arrunten bidez. Portaera hau nahiko egonkorra da, nahiz eta enpresak, hala ere, esperientzian oinarriturik, helburuak, egiturak, prozedurak eta abar egokitzen jarraitu.

—*Prozesu politikoan oinarrituriko ikuspegia*: ikuspegi hau politikaren arloan eta gobernuaren erakundeetan erabakiak hartzeko prozesuari dagokiona da, baina baditu ekarpen batzuk enpresan ere aplika daitezkeenak. Ikuspegi honek gizabanako multzo bat hartzen du kontuan, eta gizabanako horien ideia desberdinek (helburu pertsonalei, erakundeari lotuei eta abarri buruzkoek) eratzen duen egoera. Horretan oinarriturik, aldeztatik helbururik definitu gabe, elkar konbentzitzeko, negoziatzeko eta egokitzeko prozesu bat gertatzen da, erabaki baten bila, zeina izango baita kolektiboak onartua eta gehiagorako aldaketa dakarrena, “litekeena helburu” bihurtuz. Izan ere, gehiagorako aldaketa hori aurreko erabakien ondorioak gehitzen dituzten erabakiek eragiten dute, horrela lortu nahi diren helburuetara gehiago hurbilduz.

—*Erabakitze-estiloen ikuspegia*: ikuspegi honetan ontzat ematen da erabakiak hartzea prozesu bat dela, non ere erabakitzaleak bere pentsatzeko ohitura eta estrategien arabera antolatzen baitu inguruko informazioa. Gizabanakoaren idiosinkrasia nolako den, informazioa jaso eta erabiltzeko moduak ere halakoak izango dira, eta horrek erabakitze-estilo bat sortzen du. Mackenney-k eta Keen-ek eredu bat garatzen dute horri dagokionean; bi premisatan oinarritzen dira: batek dio pentsamoldeak ikasketaren eta esperientziaren bidez garatzen direla; besteak, berriz, pentsamoldeak bi irizpideren arabera sailka daitezkeela: informazioa biltzeko moduaren arabera eta informazioa ebaluatzeko moduaren arabera. Informazioa biltzeko moduaren arabera, pertsona pertzeptiboak eta pertsona errezeptiboak bereizten dira. Inguruak eskaintzen dion informazioaren aurrean subjektuak duen aktibotasuna edo pasibotasuna adierazten du, nolabait, bereizketak. Bestalde, informazioa ebaluatzeko moduaren arabera, gizabanako intuitiodunak eta gizabanako sistematikoak daude. Bereizketa horrek, informazioa tratatzerakoan izaten den espontaneitate maila adierazten du. Sailkapen bikoitz horren elkarrekin, lau erabakitze-estilo nagusi ateratzen dira: *sistematiko pertzeptiboa*, *sistematiko errezeptiboa*, *intuitiodun pertzeptiboa* eta *intuitiodun errezeptiboa*. Garrantzitsua da informazioa tratatzeko eta, beraz, erabakiak hartzeko estilo hauek ezagutzea, enpresan MIS egokia, eta, are gehiago, DSS egokia, diseinatzeko.

5.5. Erabakitze-prozesua formalizatzeko teknikak

Hainbat ikuspegitik begiraten zaio erabakitzaiaren inguruneari erabakimenaren teorian, eta hainbat dira, ondorioz, erabakitze-prozesua burutzeko moduak ere. Esate baterako, erabakitzaiak erabakian zerikusia duten inguruko aldagaiez duen ezagutza maila ez da beti bera izango, eta hori kontuan hartuz gero, hiru egoera mota bereizten dira erabakiak hartzerakoan:

- Ziurtasunezkoak edo deterministak
- Probabilitatezkoak edo estokastikoak
- Ziurgabetasunezkoak.

Eman daiteke ere ingurunea ez dela lehiakorra edo ingurunea lehiakorra dela.

Erabakitze-prozesua sistematizatzeko ahaleginean, esan daiteke ekintza batzuk edo portaerari lotu aldagai batzuk (x) hautatzearen problema planteatzen dela prozesuan, aldagai kontrolatu gabe batzuk (y), emaitza edo ordaina (R) baldintzatzen dutelarik, eta hori guztia funtzio honek adierazten duen erlazioan:

$$R = f(x, y)$$

Egoera ziurtasunezkoa edo determinista den kasuan, aldagai ez kontrolagarrien balioa neur daitekeela kontsideratzen da, eta beraz, erabakia hartu baino lehen, x -en balio egokia aukeratu, baldin eta y -ren balioa emaitza lortu arte aldatzen ez bada. Beraz, $x = x_0$ balio bat aukeratu da, halakoa, non, adibidez, maximo baterako honako hau beteko baita:

$$f(x_0, y) \geq f(x, y)$$

Gehienetan, erabakitzaiak arrazionalaren ikuspegian maximo bat edo minimo bat lortzera jotzen da, zeinak maximoen eta minimoen metodo matematikoa aplikatuz identifikatzen baitira, funtzioa deribatu eta zerora berdinduz.

Aldagai diskretuen bidez ere planteatu daiteke erabakitze-egoera determinista. Hala, erabakitzaiak n alternatiba hartzen ditu kontuan ingurunearen egoera jakin baten aurrean, egoera egonkorra dela eginik. Alternatiba bakoitzarekin lor daitezkeela pentsa daitezkeen emaitzak ebaluatzen ditu, eta maximoa ematen duen alternatiba aukeratu du, mozkinak badira, edo minimoa ematen duena, galerak badira.

Emaitza konkretu bat lortzen ere saia daiteke, eta, kasu horretan, alternatiba bakoitzetik ebaluatutako emaitzak, lortu nahi ziren emaitzekiko diferentzia bezala adieraziko dira, eta emaitza horretatik hurbilen dagoen alternatiba aukeratu da, hau da, kalkulatuak diferentzietatik balio txikiena duen alternatiba.

Egoera probabilitatezko edo estokastikoetan, arrisku-egoera dagoela esango dugu kuasierrentak probabilitate bezala eta ziurgabetasun-egoera bezala ezagutzen direnean, eta ziurgabetasun-egoera dagoela, berriz, probabilitate horiek ezagutu ere egiten ez direnean.

Esan dezagun ikerketa operazionalaren teknika kuantitatiboak ziurgabetasuna arrisku bihurtzeko bakarrik balio dutela, baina arriskua onartu beharra dago. Izan ere, erabakitzea apustu egitea da, eta apustua «hutsean salto» egitea, eta teknika kuantitatiboek huts hori murrizten laguntzen dute, baina ez dute guztiz betetzen.

Egoera probabilitatezko edo estokastikoan, y aldagai kontrolatu ga-been balioek izan ditzaketen probabilitateak bakarrik ezagutzen direla ematen da, hau da, probabilitate-dentsitate funtzioa ezagutzen dela: $\Phi(y)$. Kasu honetan $x = x_0$ balio bat aukeratu behar da, nahi den helburua lortzea ahalbidetuko duena, hau da, maximo baterako, adibidez, honako hau beteko dena:

$$\int f(x_0, y) \Phi f(y) dy \geq \int f(x, y) \Phi(y) dy$$

Aldagai diskretuekin lan egiten denean, *erabaki-matrizea* deiturikoan adieraz daiteke egoera; erabaki-matrizeak honako elementu hauek ditu:

- Ekintzabideak*: batzuetan efikazia handiagoz edo beste batzuetan txikiagoz helburua lortzen lagun dezaketen alternatibak. Aukerak ere esaten zaizkie eta A_i bidez adierazten dira.
- Egoera emanak*: zoriaren teoriararen naturaren egoerak deitzen direnak dira. Erabakiguneak naturaren kontra apustu egiten duela hartzen da oinarri, natura, hartzen diren erabakiak hartzen direla, inerte geratzen delarik. Egoera bakoitza E_j bidez adierazten da.
- Gertaera baten probabilitatea* egoera jakinak edo inguruneko aldagaiak aleatorioak dira, eta, beraz, ez dute gertagarritasun bera. Hala, egoera edo gertaera horietako bakoitzari probabilitate bat esleitzen zaio, P_j bidez adieraziko duguna, halako moduz, ezen:

$$0 \leq P_j \leq 1 \quad ; \quad \sum P_j = 1$$

- Ondorioak*: ekintzabideen eta egoeren elkarguneei dagozkien emaitzak dira. Honela adierazten dira:

$$V(A_i, E_j)$$

Aipatu ditugun elementu horiek guztiak erabaki-matrize batean bil daitezke:

Egoerak		Natura				
		E_1	E_2	...	E_j	E_M
EKINTZAK		P_1	P_2	...	P_j	P_M
ERABAKITZAILERAK	A_1	$V(A_1, E_1)$	$V(A_1, E_2)$...	$V(A_1, E_j)$	$V(A_1, E_M)$
	A_2	$V(A_2, E_1)$	$V(A_2, E_2)$...	$V(A_2, E_j)$	$V(A_2, E_M)$
	—
	—
	A_N	$V(A_N, E_1)$	$V(A_N, E_2)$...	$V(A_N, E_j)$	$V(A_N, E_M)$

5.6. irudia

Planteamendu honetan, itxarotako balioak edo itxaropen matematikoa erabakitzaileak kalkulatzeko dituela kontu egiten da, eta hala:

$$VE(A_i) = \sum_{j=1}^m P_j \cdot V(A_i, E_j)$$

Eta posible bada, maximo bat, edo, galerak bada, minimo bat ematen duen alternatiba aukeratu da.

Baina ez dezagun ahaztu erabaki baten ondorioei balioa ematea lan konplexua dela, eta irabaziak edo galerak ateratzeak akatsak dituela.

Ziurgabetasuneko egoeran, erabakitzaileak ezin ditu zehaztu bere erabakiaren emaitzari eragiten dioten aldagai kontrolaezinen balioak, ezta probabilitate bezala ere, eta ez du ezagutzen eskuartean duen errealitatea besterik.

Ziurgabetasuneko egoeran, bistakoa da arrazionaltasun osorik ezin dela lortu. Jarrera arrazional hutsa hartzeak esan nahiko luke, aztertutako arazo bakoitzerako, funtzio ekonomikoa ez ezik, erabakitzailearen (gizabanako edo erabakitzaile-taldearen) baliagarritasuna ere maximizatu daitekeela. Zuzendariak, ordea, informazio gabe jokatu behar izaten du ia beti eta bere zuhurtzian, iritzian eta esperientzian oinarritu beharra dauka, eta, erabakiguneak etorkizunari igartzeko duen gaitasuna mugatua denez eta aurrerantzean ere mugatua izango denez, onartu beharra dago optimizazio erabatekoa ezinezkoa dela. Ez da bilatuko, beraz, optimo zehatz bat; optimoaren azpiko maila batekin konformatu beharko da.

Simon-ek bere *arrazionaltasun mugatuaren printzipioan* laburbildu ditu arrazionaltasuna mugatua izateak dituen ondorioak. Autore horren arabera,

gizakia gutxitan saiatzten da erabakitze-arazoetan ekintza onena bilatzen. Horren ordeztan, aurrean dituen ekintzen ondorio gogobetegarrienak aukeratzen ditu, hau da, soluzio goren horretatik gehien hurbiltzen dena lortzen saiatzten da, bere nahikunde eta gogobetetasun mailaren arabera. Zentzu horretan, aukeraturiko soluzioak izan litekeen arrazionaltasun onenaren mailatik beherakoak izan beharko dutelarik nahitaez, *onenaren azpitik dagoena* bilatzen dela esango da. Nahikunde maila eskeman sarturik, erabakigunearen subjektibotasuna hartzen da inplizituki kontuan, zeren eta nahikunde maila horrek adierazten baitu egiaz bilatzen den gogobetetasuna, zeina aldatuko baita apustuarren zirkunstantzien eta garrantziaren arabera.

Izatez, ziurgabetasuna kontuan izaten bada, mozkina ez, baina *mozkin-itxaropena* ahalik eta handiena izan dadin saiaturiko da erabakitzailea.

Ziurgabetasun-egoera erabaki-matrize baten bidez planteatzen da, non ere ez baitaude, lehenago adierazitakoan zeuden bezala, E_1, E_2, \dots, E_m naturaren egoerak gertatzeko P_1, P_2, \dots, P_m probabilitateak. Gauzak horrela, ez dago irizpide bakar bat erabakiak hartzeko: erabakitzailearen idiosinkrasiak esango du.

Hauek dira ziurgabetasun-egoeran erabakiak hartzeko irizpide ezagunenak:

- *Maximin-aren irizpidea, Wald-ena, edo erabakitzaile ezkorrena*, emaitza txarrenetatik onena aukeratzen duena:

$$\text{Max}_i \{ \min_j [V(A_i E_j)] \}$$

- *Minimax-aren irizpidea*, emaitza maximoetatik txikiena aukeratzen duena:

$$\text{Min}_i \{ \max_j [V(A_i E_j)] \}$$

- *Maximax-aren irizpidea*, emaitza maximoetatik handiena aukeratzen duena:

$$\text{Max}_i \{ \max_j [V(A_i E_j)] \}$$

- *Probabilitate beren irizpidea edo Laplace-rena*, zeinetan, E_1, E_2, \dots, E_m naturaren egoera guztiak gertagarritasun bera dutela emanik, hau da, $P = i / m$, itxarotako balio handieneko alternatiba aukeratzen baita:

$$\text{Max}_i \{ \sum P [V(A_i E_j)] \}$$

- *Baikortasun-koefizientearen irizpidea edo Hurwicz-ena*, non ere erabakitzailearen baikortasuna neurtzen baita, zero eta bat bitarteko α koefiziente baten bitartez. Adierazpen honetan emaitza handiena ematen duen alternatiba aukeraturik ebazten da:

$$\text{Max}_i \{ \alpha \max_j [V(A_i E_j)] + (1 - \alpha) \min_j [V(A_i E_j)] \}$$

- *Erabaki-matrize birmoldatuaren irizpidea edo Savage-rena*, terminoak aldatu edo birmoldatu zaizkion matrize batean oinarritzen dena. Ma-

trize birmoldatuaren termino bakoitzak adierazten du erabakitzaileak alternatiba onenean eskaintzen zaion aukera ez hautatzean sortzen den galera. Matrize birmoldatuan oinarriturik, erabakiak hartzeko min-max-aren irizpidea aplikatzen da:

$$\text{Min}_i \{ \text{max}_j (a_{ij}) \}$$

Garrantzitsua da kontuan hartzea erabakitzaileak ingurune lehiakor bati aurre egin behar diola. Kasu horretan, E_1, E_2, \dots, E_m naturaren egoerak definitzen dituzten aldagai kontrolaezinak ez dira aleatorioak, baizik eta konkurrentziak nahita maneiatzen dituela kontsideratzen da.

Erabaki-matrizea, kasu horretan, lehiari dauden A eta B subjektuek har ditzaketen A_1, A_2, \dots, A_n eta B_1, B_2, \dots, B_m alternatiben emaitza bezala planteatzen da. Morgenstern-ek eta Von Neumann-ek berrogeiko urteetan garatu zuten jokoaren teoriaren planteamendu sinpleenaren arabera, konbentzios onartzen da matrizearen termino positiboek esan nahi dutela B-k bere balioa galtzen duela A-ren mesedetan, eta termino negatiboek, berriz, kontrakoa, alegia B-k balio hori irabazten duela A-ren kaltetan. Horren arabera, A subjektuak maximin-aren irizpidez jarduten du eta B subjektuak, berriz, min-max-aren irizpidez.

Behin subjektu bakoitzak bere erabakia hartu eta praktikan jarri duenean, uste izatekoa da lehiakideak zer alternatiba aukeratu duen jakitera iristen direla subjektuak. Horrek esan nahi du ezagutza gehigarri bat kontuan hartu behar dela, erabakiak hurrenez hurren hartzeko, hala nola, esate baterako, $A_1, A_3, A_2, A_3, A_2, A_1, \dots$ eta $B_3, B_1, B_1, B_2, \dots$. Erabaki-segida edo mugimendu-segida hori estrategia bat da.

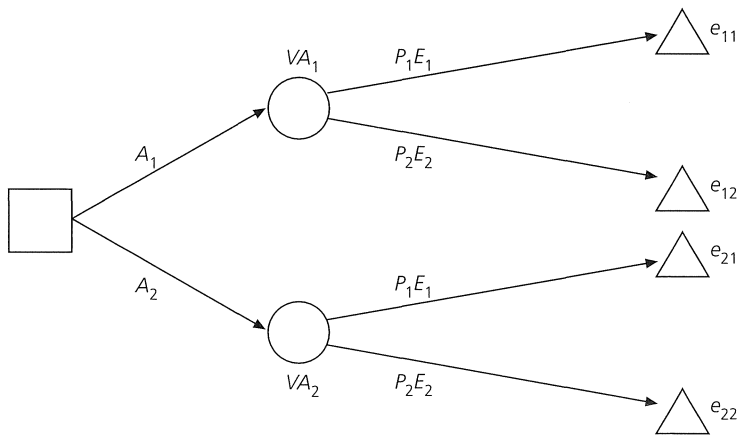
Oso kasu berezietan, estrategia hutsekoak deiturikoetan, erabakitzaile bakoitzak mugimendu bakar bat errepikatzen du. Horrela ez bada, hau da, estrategia mistoko jokoak direnean, garbi dago erabakitzaileari ez zaiola komeni aukera kalkulatuaren segida jarraitzea, hori eginez gero lehiakideak aurretik jakingo bailituzke kontrarioaren mugimenduak; horren ordez, zoriaren arabera aukeratuko ditu alternatibak, hori bai, begiratu du erabakien ehunekoak ez dadila bera izan praktikan jarritako estrategian eta teorian ezarritako estrategian. Horrek esan nahi du A subjektuak A_j alternatiba aukeratu duela ehuneko P_1 alditan, A_2 eguneko P_2 alditan, eta abar, segida horretan.

Era honetako problema bat ebaztea A subjektuaren P_1, P_2, \dots, P_n ehuneko edo hainbateko horiek, B subjektuaren q_1, q_2, \dots, q_m , eta jokoaren J balioa aurkitzea da, hau da, bi lehiakideak arrazionalki jardungo balute lor liteken azken balioa, emaitzen matrizea dagoen bezala eraturik egonda.

Enpresaren errealitatean, erabaki asko sekuentzialak izaten dira. Gaur hartzen den erabaki batek behartu gaitzake etorkizunean, lehentxeago edo geroxeago, beste erabaki batzuk hartzera. Erabakitzaileak, bada, erabaki bakar bat ez, baina erabaki-segida bat hartu behar izaten du. Batzuetan, ingurunea ezagutzeko erabiltzen den probabilitatezko planteamenduaren barruan,

konsidera daiteke erabakia zatietan banatzen dela, dela garrantzi handikoa delako, dela hurrenez hurreneko erabaki-segida bat aurreikusten delako, eta orduan *erabaki-zuhaitzen* teknika erabil daiteke.

Erabaki-zuhaitzak grafoak dira, *arku* edo *adarrez* eta adabegi edo *erpinenez osatuak*. Adabegiak, izan daitezke *erabaki-adabegiak* eta *zorizko adabegiak*; erabaki-adabegiak karratu baten bidez adierazten dira konbentzionalki eta erabakitzaileari hainbat alternatiba eskaintzen zaizkion puntuari dagozkio; zorizko adabegiak, berriz, zirkulu baten bidez adierazten dira eta inguruko gertaera kontrolatu gabeak burutzen diren puntuari dagozkio. Alternatiba bakoitzetik eta gertaera edo naturaren egoera bakoitzetik emaitza bat kalkula daiteke, triangelu formako adabegiaren bitartez grafikoki adierazten dena.



Erabaki sekuentzialetan, adabegietako bakoitzetik beste erabaki batzuk sor daitezke, eta horiek, berriz, beste gertaera batzuen aurrean, beste adabegi batzuk sortu, hau da, erabaki-zuhaitzaren egiturak adar eta adaska ugari izan dezake. Erabakiak hartzeko teknikaren oinarria zorizko adabegi bakoitzean itxaroten diren emaitzen balioa determinatzean dago, eta itxarotako balio handiena duen alternatiba aukeratzen da. Erabaki-zuhaitzak faseak dituzte, *roll-back* teknika jarraitzen da, hau da, azken emaitzetatik abiatu eta, pausoz pauso, itxarotako balioa metatuz joaten da, zuhaitzaren hasieraraino. Faseak denbora luzekoak badira, emaitzen egungo balioekin jokatzeko komeni da. Bestalde, metodo honek muga bat dauka: erabakitzaileak emaitza txarrenaren porrot arriskua onartzeko baldintza (Bueno, Cruz eta Durán, 1979). Erabakitzaileak duen arazoaren egitura, hartu beharreko erabakiak eta ziurgabetasuna azaltzen dituzte erabaki-zuhaitzek.

Erabaki-zuhaitzena teknika egokia izan daiteke, adierazpen grafiko huts gisa ere, talde bateko kideak ados jar daitezkeen eta aurrean duten arazoaren

egitura logikoa ondo uler dezaten. Hurrenez hurreneko erabaki guztien egitura hartzen duen erabaki-zuhaitz bat egiteko, arazoaren azterketa oinarrizko bat egin behar da lehenik.

Honako hauek lirateke erabaki-zuhaitz bat egiteko *faseak*:

1. Behin problema adierazi eta gero, *fluxu-diagrama* izenekoa egiten da. Fase honetan problemaren egitura kualitatiboa irudikatzen da, planteaturiko aukerak kronologikoki ordenatuz. Ekintza-alternatibak sailkatu eta gero, alternatiba bakoitza beste alternatiba batzuetan banatzen da. Ekintza-alternatiba posible horiek guztiak fluxu-diagrama bakar batean biltzen dira: hori da *enpresaren erabaki-zuhaitz kualitatiboa*.
2. Bigarren fasean egin beharrekoa ekintza bakoitzari *probabilitateak esleitzea* litzateke, eta aukera horietako bakoitza hautatuz gero lortuko litzatekeen onura ere bai. Honenbestez, *erabaki-zuhaitz kuantitatiboa* eginda genuke.
3. *Itxarotako balioa dirutan kalkulatzeko*. Erabaki-zuhaitz kuantitatiboa egin eta gero, fluxu-diagramako adar bakoitzaren itxarotako balioa dirutan aterako dugu. Balio hori ateratzeko, onura bakoitza bere probabilitateaz biderkatuko dugu, eta, gero, lortutako biderkadurak batu.

Behin zuhaitza egin eta lortutako datuak ikusi eta gero, enpresak erabaki egokiena hartuko du.

Askotan, erabakitzaileak hainbat alternatiba izaten ditu aukeratzeko, eta hainbat irizpide alternatiba horiek ebaluatzeko. Orduan, ebaluaketa egiteko harako irizpide hura erabiltzen bada, honako alternatiba hau gertatuko da interesgarria, eta beste irizpide bat erabilita, berriz, beste alternatiba bat gertatuko da egokiagoa. Arazo hori gaingintzeko, metodo batzuk garatu dira: *irizpide asko erabiliz erabakiak hartzeko metodoak*, hala nola *Electra I* eta *Electra II* (Ortigueira, 1984).

Electra I metodoan A_i alternatibaren eta A_j alternatibaren arteko k_{ij} konkordantzia-koefizienteak eta d_{ij} diskordantzia-koefizienteak neurtzen dira. *Konkordantzia-koefizientea* da A_i alternatibak A_j alternatiba menderatzen dueneko irizpideen pisuen baturaren eta haztaketa-eskalaren zabaltasunaren arteko zatidura. Zero eta bat bitartean egongo da balioa, eta, beraz, zenbat eta hurbilago egon unitatetik, orduan eta handiagoa izango da konkordantzia.

Diskordantzia-koefizientea da A_i alternatibak A_j alternatiba menderatzen ez dueneko irizpideen arabera A_i eta A_j alternatiben balioespenen diferentzien balio handienaren eta balioespen-eskalaren zabaltasunaren arteko zatidura. Honen balioa ere zero eta bat bitartean egongo da.

Koefiziente horietan oinarriturik, *gainkalifikazioaren grafikoa* deitzen zaiona egiten da. Grafiko horretan alternatibak laukizuzenen bidez irudikatzen dira eta gezienez bidez batek bestearengan duen nagusitasuna. Erabiltzen

den irizpidea da A_i alternatibak A_j alternatiba menderatuko duela, baldin eta aldi berean k_{ij} konkordantzia-koefizientea azken muturreko balio bat, konkordantzia-muga (KM) baino handiagoa edo haren berdina bada eta d_{ij} diskordantzia-koefizientea azken muturreko balio bat diskordantzia-muga (DM) baino txikiagoa edo haren berdina bada, hau dau:

$$K_{ij} \geq KM \text{ eta } d_{ij} \leq DM$$

Erabakitzailerak aukeratzen ditu muga horiek; printzipioz, unitatetik oso hurbilekoa izango da bat eta zerotik oso hurbilekoa bestea. Horren arabera, gainkalifikazioaren grafikoa egiten da, eta besteen gaineratik garbi nagusitzen den alternatibarik ez badago, mugak zabaldu eta beste grafiko bat egiten da, harik eta alternatiba bat besteen gaineratik nagusitzen den arte, eta, orduan, hura aukeratu beharko da.

Ikus daitekeenez, Electra I metodoak zatiketa bikoitzaren bidez lan egiten du, hau da, gainkalifikazioaren grafikoan bi azpimultzo daude: alternatiba garaituen multzoa eta alternatiba garaileena. Electra II metodoak zatiketa bikoitz hori gaintu eta alternatiben kalifikazio ordinala egiten du.

Hirugarren zatia

Antolaketa

Erakundeak: egitura eta izaera

6.1. Erakundeen kontzeptua eta egituraketa

Gizarte modernoa era askotako erakundez osaturiko sare konplexu bat da, erakunde horiek egiten baitituzte giza bizitzako jarduera gehienak. Giza-kiak elkarlana bakarkako lana baino emankorragoa dela ulertu duelako daude erakundeak, eta hain zuzen ere erakunde horietan lortzen da elkarlan hori behar bezala batu eta bideratzea. Gizadiaren aurrerapena, funtsean, giza-kiak erakunde asko eta askotarikoak sortzeko eta efikaziaz erabiltzeko izan duen gaitasunari zor zaio.

Erakundeak giza talde egituratuak, iraunkorrak eta xede bat dutenak dira, esanez definitu daitezke. Honako hauek lirateke edozein erakunderen kontzeptuan sartzen diren elementuak:

- a) Giza talde jakin bat.
- b) Denboran zehar irauten duena, hau da, etenik ez duena.
- c) Erkide duen xede bat lortzera jarria.
- d) Aginte- eta erantzukizun-hierarkia bat duena.
- e) Non ere taldekideek jarduera eta eginkizun ezberdinak baitituzte.
- f) Koordinazio arrazionala eta berariazkoa eskatzen duena.
- g) Kanpoko ingurunearekin elkarreraginean dagoena.

Elementu horiek erakusten dute pertsonak beren borondatez elkartzen direla «erakunde» deituriko multzo edo sistema egonkorak osatzeko, zeinek beste talde edo erakunde batzuetatik bereizten dituzten barne ezaugarri batzuk baitituzte. Arrazionalki diseinaturiko egitura duten taldeak dira erakundeak, jarduera batzuetarako espezializatuak eta koordinatuak, helburu jakin batzuk dituztenak eta taldearen buru agintaritzak bat dutenak. Erakundeak, gainera, sistema irekiak dira, ingurunearekin harremanak dituztenak, inguru-

netik sargai batzuk hartu eta inguruneari produktuak eskaintzen dizkietenak, ingurunean eragina dutenak eta inguruneak eragiten dietenak.

Ikusten denez, erakunde mota berezi bat da enpresa: aipatu ezaugarri guztiak ditu, baina izaera ekonomikoak ematen dien ukituaz, izaera ekonomikoak zipriztintzen baititu enpresaren xede, helburu eta funtzioak. Erakundeari buruzko taxonomia ugari dagoen arren, osatuenetariko bat, gure iritziz, Hernangómez-i (1988) zor zaiona da, zeina jarraian irudikatzen baitugu, aldaketa txiki batzuk eginda; sailkapenak dimentsio bikoitza erakusten du, erakundeak jarduera ekonomikoak dutenak diren edo jarduera ekonomikorik ga-beak diren, eta horiek, berriz, irabazizko helburua duten edo ez duten kontuan harturik (6.1. irudia).

		Helburu ekonomikoak	Helburu ez ekonomikoak
Jarduera ekonomikoak	Erauzketa Ekoizpena Banaketa Kontsumoa	Enpresak	Zerbitzu publikoetarako erakundeak
Jarduera ez ekonomikoak	Politikoak	«Lobby-a»	Alderdi politikoak
	Kulturalak	Antzerki-taldea	Museoak
	Erliziozkoak	Sekta	Elizak
	Militarrak	Mertzenario-taldea	Armada
	Kirol-jarduerak	Futbol-elkartea	Joko olinpikoak

Iturria: Egokitua, De la Fuente, García-Tenorio, Guerras eta Hernangómez (1997) oinarri harturik.

6.1. irudia

Erakundeen sailkapena

Erakunde kontzeptuaren ezaugarri guztietatik, egiturari erreferentzia egiten dion elementua da, beharbada, erakundearen definizioetan sarrien azpimarratzen dena; hainbestearino, non egitura zehazteak eta erakundearen barruan koordinazioa egoteak egiten du erakundea biologiako organismo biziekin konparagarria.

Egitura, ezagutzaren edozein arlotan, elementu sail bati ematen zaion ordena da. Egiturak osotasuna adierazten du, osotasunaren zatiak eta zatien arteko harremanak islatzen dituen zentzuan. Tamames-en (1975) iritziz, zatien banaketak eta ordenak elkarren artean eragiten dituen harremanen bitartez

adierazten den osotasun bat da egitura. Egiturak, bada, osotasun bat eratzen duten elementuen artean sortzen diren harremanak ekartzen ditu gogora, osotasun ordenatu bat alegia.

Kast-ek eta Rosenzweig-ek (1987) uste dute egitura kontzeptuan honako elementu hauek sartzen direla:

- Harremanen eta betebeharrak formalen patroia bat, hau da, organigrama eta lanpostuen deskribzioa.
- Unitate organikoei, departamentuei eta pertsonari eginbeharrak esleitze irizpide bat.
- Eginkizunak koordinatzeko eta integrazteko era.
- Aginte-, estatus- eta hierarkia-harremanak, hau da, aginpide-sistema.
- Erakundearen kideen jardura gidatzen eta arautzen duten politika, prozedura, arau eta kontrol formalak.

Horrela, bada, enpresari edo beste edozein erakunderi dagokiola ere, harreman-sistema bat da egitura, erakundea osatzen duten giza elementuak lotzen eta artikulatzen dituzten harremanen sistema, aginduak iristen direla, lana egiten dela eta informazioa pasatzen dela ziurtatzen duen sistema.

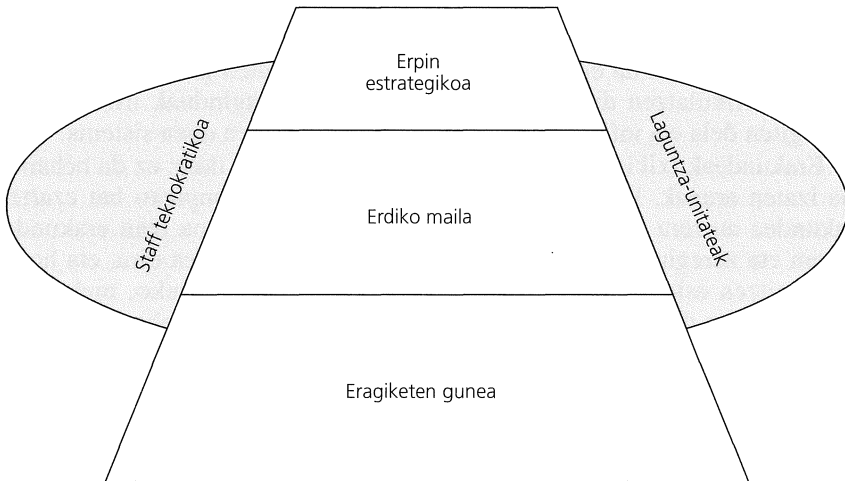
Erakundeak txikiak direnean, egitura sinplea izaten dute: ez da beharrezkoa izaten arauak, lan-banaketak edo aginte-sistema konplexu bat ezartzea erakundea aurrera eramateko. Baina zenbat eta handiagoa izan erakundea, orduan eta zeregin mota gehiago eta konplexuagoak sortzen dira, eta horrek lana zatitzea eskatzen du. Ondorioz, koordinazioa hobetzeko, mekanismo formalak, hau da, berariaz ezarritako mekanismoak sartu behar izaten dira. Zenbat eta enpresa handiagoa eta, beraz, konplexuagoa izan, orduan eta beharrezkoagoa da enpresa formalki egituratzea.

Erakundearen egitura aztertzearen helburua egitura horiek guztiak erkide dituzten elementuak zein diren jakitea da, erakundeak, oro har, era jakin batera antolatuta daudela esan ahal izateko. Zentzu horretan, eta Mintzberg-en (1988) formulazioetan oinarriturik, esan daiteke erakundearen oinarritzko egiturak hiru zati nagusi dituela:

- Eragiketen gunea*. Gune honek erakundearen jarduerari dagozkion ondasun eta zerbitzuak ekoizteko lan oinarritzkoa egiten duten kideak (eskulangileak) hartzen ditu, hau da, *a) input*-ak edo hornidurak lortzen dituztenak; *b) horiek output* edo produktu bihurtzen dituztenak; *c) produktuak banatzen eta komertzializatzen dituztenak*, eta *d) prozesu horri eusteko behar diren eragiketak* —makinak zaintzea, inbentarioak egitea, biltegiko lana, e.a. — egiten dituztenak.
- Erpin estrategikoa*, edo erakundeak bere xedea bete dezan eta, aldi berean, erakundean parte hartzen duten talde eta pertsonen —bazkide, estatu, sindikatu, e.a.— interesari begira diezaien ardura duen organoa. Horrek eragiketa hauek eskatzen ditu: *a) erakundea gainbegiratu* edo batasun bat bezala behar bezala funtziona dezan kontu egin; *b) inguru-*

nearekiko harremani eutsi, eta giro onean egin daitezen ahalegindu, eta c) erakundearen estrategiak garatu, erakundea eta ingurunea elkarri etengabe egokituz.

- Erdiko maila*. Erpin estrategikoa eta eragiketen gunea erdiko mailako zuzendari-katearen bitartez lotzen dira; zuzendari horiek aginpide formala dute eta erpin estrategikoaren azpiko agintarrietatik hasi eta esku-langileak bertatik bertara zuzentzen dituzten begiraleetara inokoak sartzen dira maila honetan. Beren eginkizuna erpin estrategikoa eragiketen gunearekin lotzea da, hau da, goikoen erabakiak eta jardun-arauak jakinaraztea eta betetzea, beren esku dauden gai buruzko erabakiak hartzea, arazoak kudeatzea eta konpontzea, behetik gora informazioa bildu, hautatu, gehitu eta transmititzea, kontrolatzea, e.a.



Iturria: Mintzberg (1988) oinarri harturik.

6.2. irudia

Erakundearen oinarrizko egitura

Deskribatu diren hiru zati horiez aparte (horiek, handiagoak edo txikiagoak, edozein erakundetan baitaude), beste bi zati izaten dira, deskribatu den egitura nagusi horren osagarri:

- Laguntza-unitateak*. Organo espezializatuak dira, eragiketa arrunten lan-fluxutik aparte erakundeari laguntza eskaintzeko eginkizuna dutenak, hala nola harreman publikoen ardura duten organoak, ikerketa eta garapeneakoak, osasun-zerbitzuak, langileen jangelakoak, e.a. Zerbitzu horiek azpikontratatu egin daitezke gehienak, gai horietan espezializa-

tuak diren kanpoko erakundeak horien kargu egin daitezen. Baina erakundeek nahiago izaten dute beren laguntza-unitate propioak sortzea, ziurgabetasuna murrizteko eta jarduera horiek bertatik bertara kontrolatzeko. Unitate hauek minierakunde gisa funtziona dezakete, beren eragiketen guneak, erdiko mailak eta erpin estrategikoak dituztela.

- *Staff teknokratikoa.* Erakundeari zerbitzu bat ematen dioten analistek osatzen dute, erakundearen beste kideen lanaren gainean jardunez parte hartzen dutela. Staff teknokratikoa osatzen dutenek ez dute eragiketetan zuzenean parte hartzen, baina eragiketak diseinatu, planifikatu, aldatu eta egin behar dituzten pertsonak prestatzen dituzte. Honako hauek dira, bada, beren ardurak: lanaren diseinua, metodoen normalizazioa, abileziak eta produktuak —esate baterako, pertsonalaren hezkuntza eta garapena—, ekoizpenaren programazioa, plangintzaren alderdi teknikoa, kontularitza eta aurrekontuak, kontrola, e.a.

Erakundearen zati horiek guztiak batera funtzionatzen dute, lokarri askotariko eta konplexuen bidez elkarri loturik baitaude. Fluxu-sistema bat dago erakundearen zatiak lotzen dituena: a) aginpide-fluxua; b) lan-fluxua; c) informazio-fluxua, eta d) erabaki-fluxua.

Egiturak aginpide-sare bat izaten du, non ere elementu batzuk beste batzuen mende baitaude, erakundearen osagai guztiek garbi ezarrita daukate-larik beren mendekotasuna eta zein instantziari eman behar dioten kontu; egiturari esker, lana ordenaturik egin daiteke, postu batetik bestera, departamentu batetik hurrengora, lan-eremu batetik bestera korritzen duela. Beste ikuspuntu batetik ikusita, komunikazio-sare bat ere bada erakundea, enpresaren jarduera guztiak informazioa bi zentzutan prozesatzea eskatzen baitu: *a)* eragiketen gunetik zuzendaritzako organoetara: hau da, jardueraren jarraipena egiteko eta jarduera kontrolatzeko informazioa; *b)* goitik behera: hau da, erabakien informazioa, agindu, arau, jomuga, plan edo politika modura heltzen dena.

6.2. Erakundeetako koordinazio-mekanismoak

Edozein erakundetan lan asko eta era askotakoa egin behar izaten denez, lan guztia jardueraka banatu eta jarduera horiek organo, unitate, atal eta pertsona batzuei esleitzen zaizkie: hori da antolaketa-egitura bat ezartzeko abiapuntua. Ikusi dugunez, erakundea txikia denean, baliteke egitura formalizaturik behar ez izatea. Baina erakundearen jarduera handitzen eta konplexuagotzen den neurrian, lanak arrazionaltasunez banatu beharra etortzen da, eta hain zuzen ere horixe du helburu administrazioaren antolaketa-funtzioak.

Lana zatitzean, lan horiek koordinatu beharra sortzen da, hau da, elementu guztien ekintzak bateratu beharra, behar den ordenan erakundearen helburu orokorrak lortzera bideratu daitezen. Labur esanda, erakundea osa-

tzen duen kolektiboaren ahalegin guztiak gauza batera jartzea da koordinatzea, elementu batzuen ekintzek beste batzuen ekintzekin edo erakundearen helburu orokorrekin gatazkarik izan ez dezaten.

Esan daiteke, bada, erakunde baten lan osoa multzotan banatzearen eta aldi berean lan multzo horiek koordinatzearen emaitza dela antolaketa.

Galde daiteke ea zer mekanismo mota erabil daitezkeen erakundeetan lana koordinatzeko. Hasteko, *koordinazio informala* edo bat-batekoa eta *koordinazio formala* bereizi beharko lirateke. Koordinazio informala erakundearen kideen ekimen eta borondatez egiten dena da, eta koordinazio formala, berriz, instituzionalki eta berariaz ezartzen dena, egituran sarturikoa, beraz.

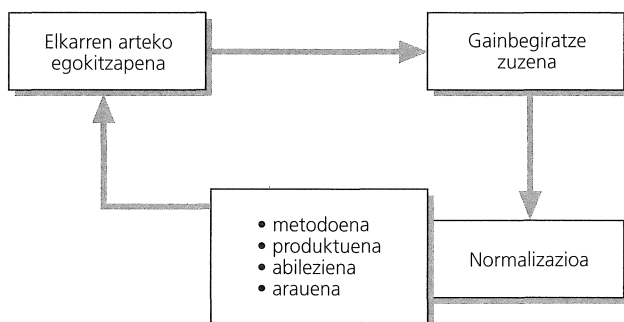
Mintzberg-ek (1988) erakundearen jarduera globala arautzen duten hiru mekanismo nagusi identifikatzen ditu erakundeetan:

- Elkarren arteko egokitzapena*. Enplegatuen artean beren borondatez sortzen den komunikazio zuzen eta informala bitartez lana koordinatzeari esaten zaio. Koordinatzeko mekanismo sinpleena eta efikazena da. Egitura sinplea duten erakundeetan eta iraunkorrak ez diren erabiltzen da. Gutxi-asko, ordea, erakunde mota guztietan eta uneoro erabiltzen da, eta are gehiago egoera zail edo gatazkatsuetan, lanak aldakorak, konplexuak eta ziurtasunik gabeak diren erabiltzen, eta, horrelakoetan, efikazia handia erakusten du, gainera.
- Gainbegiratze zuzena*. Erakunde handituz doan heinean, elkarren arteko egokitzapena bakarrik erabiltzea ez da efikaza gertatzen, gehiegi ugaritzen baita komunikazio-harremanen kopurua. Horregatik, gainbegiratze zuzena egin behar izaten da, hau da, hierarkia bat ezarri behar da koordinaketa egiteko: pertsona batek beste pertsona batzuen lanaren ardura hartzen duenean, buru bakar batek mendekoen lana ezarri, programatu, banatu eta arautzen duelako lortzen da koordinazioa. Zuzendariak eskulangileei esleitzen dien eginkizun-programan inplizitu dago koordinazioa.
- Normalizazioa*. Aurretik aipaturiko mekanismoak beste guztien gainetik erabili gabe ere koordina daiteke lana: lana normalizatu egin daiteke. Zerbait patroi bati edo estandar bati egokitzea da normalizatzea. Mekanismo hori erabilita, etengabeko komunikazioaren eta gainbegiratze zuzenaren beharra murrizten da, normalizazioak, izan ere, lana aurretik ordenatzea eta arrazionalizatzea esan nahi baitu. Normalizazioa lau dimentsiotan aplikatu daiteke:
 - *Lanerako metodoen normalizazioa*. Lan global bat osatzen duten eragiketa, eginkizun, behaketa eta gainerako betebeharrak guztiak zehaztea eta programatzea da. Normalizazio mota honen bidez eginkizuna argi eta garbi deskribatuta esleitzen zaio pertsona bakoitzari, xehetasun guztiak zehaztuta eta denboran eta espazioan izan behar duen sekuentzia garbi azaltzen dela. Mekanismo honek komunikazio informala baztertzen du eta gainbegiratze zuzena ere ia bai, lana

aldez aurretik zehatz-mehatz programaturik geratzen baita. Mekanismo honen adibide gorenak katean egiten diren ekoizpenak dira.

- *Produktuen normalizazioa*. Lanetik espero diren emaitzak aldez aurretik tipifikatzea esan nahi du, eta metodoen normalizazioarekin batera egin daiteke. Metodoen normalizazioak lana nola egin zehazten du, eta produktuen normalizazioak, berriz, emaitzak nolakoa izan behar duen, besterik gabe. Mekanismo hau aplikatzeko arrazoiak lana egiteko modua normalizatu ezina izaten da, jarduera aldakorra edo ziurtasunik gabea delako, beste leku batean edo une batean egiten delako, era askotara egiteko modua izan eta modu onena zein den aurrez erabaki ezin delako, e.a. Horrelakoetan, emaitza zehazten da, emaitzara nola iritsi finkatu gabe. Koordinazio-mekanismo honetan oinarritzen da helburu bidezko administrazioa.
- *Abilezien normalizazioa*. Jarduera batzuetan ezinezkoa izaten da metodo eta produktu guztiak normalizatzea. Pentsa dezagun, esate baterako, medikuntzan, irakaskuntzan, terapia psikologikoan, aholkularitzan. Jarduera horietan gerta daitezkeen egoerek ia ezin konta ahala konbinaketa izan dezakete eta aldagai ezezagunak dituzte. Lana konplexua, ziurtasunik gabea eta aldakorra den kasuetan, gizabanakoak horrelako egoera konplexuak tratatzeko trebakuntzaren bidez bilatzen da koordinazioa, hau da, arazo egituratu gabeen aurrean era bertsuan erantzuten duten profesionalak trebatuz. Hala, duten hezkuntzagaratik eta esperientziagaratik fio gara medikuaz edo aholkulari fiskalaz, baina ez diegu esaten diagnostikoa nola egin behar duten edo zer emaitza lortu behar duten.
- *Arauen estandarizazioa* (Mintzberg, 1993). Abilezien normalizaziotik urrats bat haratago joatea da, zeren eta, erakundearen kideek sinismen eta balio batzuk ere partekatzen baitituzte, gainera, eta sinismen eta balio horiek elkartu egiten dituzte eta beren portaera erakundearen helburuak lortzera bideratu. Hori gertatzen zaie ordena erlijioso baten edo GKE baten kideei.

Deskribatu ditugun koordinazio-mekanismoek ziklo logiko bat osatzen dute, *continuum* bat, hurrenkera jakin batean eta batzuk besteen ondotik doazela, elkarren arteko egokitzapena lehenik, gainbegiratze zuzena ondoren eta metodoen, produktuen, abilezien eta arauen normalizazioa azkenean. Horrek, ordea, ez du segida lineal bat adierazten, ziklikoa baizik, zeren eta abilezien eta arauen normalizazioa aski ez denean, elkarren arteko egokitzapenera itzultzen baita. Era berean, mekanismo hauetako bat erabiltzeak ez du esan nahi besteak baztertzen direnik; aitzitik, batera erabil daitezke, nahiz eta gehienetan bat nagusitu ohi den. Segida hori, gure iritiz, koordinazio-mekanismoen erabileran formalizazioa handituz doan seinale da, erakusten baitu ezen erakundeek, heldutasunera iritsi eta hazi ahala, egitura formalizatuagoa sortzen dutela; eta hori bat dator, aurrerago ikusiko dugun bezala, aldagai batzuek erakundearen eraginarekin.



Iturria: Mintzberg (1988) oinarri harturik.

6.3. irudia

Koordinazio-mekanismoen continuum-a

Erakundeen diseinuan koordinazio-mekanismo bat beste bat baino gehiago edo gutxiago erabiltzeak berehalaxe iradokitzen du horietatik sortzen diren egiturak eta beren funtzionamendua ere ez direla berdinak izango: alde handiak daude erakundetik erakundera, hala nola formalizazio mailan, malgutasunean, aginpide-katearen luzeran, zuzendaritza-estiloan, jardueraren ezaugarrietan, komunikazio-sisteman, egindakoa epaitzeko moduan, e.a., baina horrek ez du esan nahi erakunde batzuk beste batzuk baino «hobeto egituratuak», «hobeto eraikiak», hau da, «hobeto antolatuak» daudenik.

Zentzu horretan, *kontingentziazko hurbilketa* lortzeko, obra honen ikuspegia ere horretara biltzen baita, erakundea sistema ireki bat dela onartu behar da eta antolaketarako «modu hobe bakar» bat, «eredu» bat, dagoela dioen proposizio klasikoa baztertu. Hala, bada, ingurunea aldarorra dela kontu egiten da, eta baita erakundea bera ere, bere kide, jarduera eta helburuak barne. Antolaketa diseinatzea, kontingentziazko hurbilketaren argitan, gauza konplexua da; erakundearen testuinguruaren aldagaiak hartu behar dira kontuan: giroa, eginkizunaren izaera eta aplikatzen den teknologia, jo nahi diren helmugak erakundearen adin eta tamainaren baldintzak, eta eskura dituen giza baliabideak, eta baldintza horietarako egokienak liratekeen konponbideak antolaketari aplikatu.

6.3. Antolaketa baldintzatzen duten aldagaiak

Adierazi den bezala, administrazioaren kontingentziazko ikuspegitik ikusita, antolaketa-egitura ez da eredu aldaezin eta behin betiko bat, arau unibertsal batzuen arabera eraikia, produktu malgu bat baizik, erakunde bakoitzaren beharrek eta egoerek eskatu ahala ia etengabe egiten eta berregiten dena.

Horregatik hartu behar dira kontuan egituraren diseinuan eragina izan dezaketen aldagaiak, antolaketa-eredu ezberdinak sor baititzakete, hainbat elementuren arteko elkarrekintzaren ondorioz. Elementu horiek *egitura baldintzatzen duten aldagaiak* dira eta lau identifikatzen dira: *a)* erakundearen ingurunea *b)* erakundearen estrategia, hau da, bere helburu orokorrak; *c)* erakundearen jarduera, teknologia eta tamaina, hau da, egiten duen lana eta lan hori nola eta zer neurritan egiten duen, eta *d)* erakundearen historia, soziologia eta antropologia, hau da, aurrekari batzuk eta ezaugarri kultural, historiko eta sozial batzuk, non ere sartzan baitira, esate baterako, nortasun korporatiboa (De la Fuente et al., 1997), erakundearen adina eta giza baliabideen ezaugarriak. Autore batzuk beste era bateko aldagai batzuk identifikatzen dituzte, nahiz eta, ikusiko dugun bezala, beren arteko elkarreaginak direla-eta zaila den aldagai horiek bakarka aztertzea, eta, horregatik, elkarren artean zerikusi gehiena dutenak biltzea erabaki dugu.

6.3.1. *Ingurunea*

Erakundeek, sistema irekiak diren aldetik, beren ingurunean integraturik egon behar dute. Ingurunearen eskakizunak lehen mailakoak izatera iritsi dira eta gero eta arreta gehiago eskaini behar zaie. Horretaz gainera, inguruneak gero eta konplexutasun dinamikoagoa hartu du, eta azkenean nahasia bihurtu da.

Erakundearen ikuspuntutik, objektuek, pertsonak eta erakunde-sistema espezifiko baten inguruan dauden gainerako erakundeek osatzen dute ingurunea, erakundeak erabiltzen dituen sargaiak eta ekoizten dituen ondasun edo zerbitzuen hartzaileak ere barne direla (Brown eta Moberg, 1980). Gogora ekarri behar da berriz ere, garrantzitsua baita, *ingurune orokorraren* (gizarte jakin batean dauden erakunde guztien ingurune soziala) eta *ingurune espezifikoaren* (erakundeak, bere jardueragatik, bete-betean, zuzenean eta etengabe tratatzen dituen elementuen multzoa) arteko bereizketa (Kast eta Rosenzweig, 1987).

Inguruneari dagokionean, oso garrantzitsua da nolako ezaugarriak dituen jakitea. Gogora ditzagun (ikus 2. kapitulua, 2.1. epigrafea) ingurunearen hiru dimentsio adierazgarrienak: aldagarritasuna, konplexutasuna eta etsaigoa (De la Fuente et al., 1997), eta nola erlazionatzen diren egituraren diseinua-rekin.

Aldagarritasunak inguruneako faktoreetan aldaketak izateko probabilitatea adierazten du, aldaketen maiztasuna, garrantzia eta ziurgabetasun maila ere kontuan hartzen dituelarik. Aldagarritasunak zerikusia du egituraren, egituraren egonkortasunerako joera eta ingurune dinamikoak ez baitira ondo uzartzan.

Konplexutasuna, berriz, erakundearen jarduerarako esanguratsuak diren inguruneako elementuen kopuruak definitzen du. Ingurune konplexuek erakundeak bere erabakiak hartzerakoan kontuan izan beharreko faktore asko

izaten dituzte, eta ezagutza, informazio eta abilezia gehiago behar izaten da ingurune horietan jarduteko. Horrek era askotara eragiten dio egiturari, informazioa jaso, aukeratu, prozesatu eta sortzeko mekanismoei dagokienean batez ere, baina baita lanerako postuek eta abileziek izan beharreko ezaugarriei dagokienean ere.

Etsaigoak ingurunearen hainbat osagaitatik erakundeari datozkiokkeen mehatxuak adierazten ditu, erakundearen helburuen lorpenari eragin diezaioketen mehatxuak alegia. Etsaigoak egiturari eragiten dio, egiturak malgua izan behar baitu erakundeari funtsezko *input*-ak hornitzen dizkioten ingurune elementuetan aldaketak bizkor hautemateko eta haietara egokitzeko.

Ingurunearen eraginek ziurgabetasuna sortzen dute enpresan: erakundearen arazo nagusietako bat administrazio-prozesuetan ziurgabetasun horri aurre egitea izaten da. Zentzu horretan, ikerketak egin dira ingurune mota desberdinen eta antolaketa-egituraren artean zer erlazio dagoen ikusteko.

Burns-ek eta Stalker-ek (1961) bi egitura mota nagusi identifikatzea lortu zuten ingurune desberdinekiko erlazioan. Ingurune nahasietan, aldaketa bizkorrekoetan, egitura *organikoak* sortzen ziren: malguak, adhokratikoak, komunikazio informala eta kontingentziatzko plangintza erruz erabili zaleak, eginbeharrak gaingiroki definituak zituztenak eta aginpidearen eta erantzukizunaren definizio formalari kontu handirik egiten ez ziotenak. Ingurune egonkorretan, aldiz, egiturak *mekanikoak* ziren: zurrunak, burokratikoak eta formalizatuak, ekoizpen-eremuan erregulazioa mantentzeko garrantzi handia ematen ziotenak, lanak oso zehaztuak, aginpide-harreman argiak eta plangintza orokor zehatza zutenak, barne-funtzionamendu berdina ziurtatzeko.

Beste ikerketa batzuk ere antzeko ondoriok eman dituzte. Chandler-ek (1962) zera aurkitu zuen: ingurunearen eboluzioak —garapen teknikoa, merkatuen hazkundera, dibertsifikazioa, e.a.— enpresak beren estrategia eta egitura aldatzera behartzen dituela, eredu zentralizatuak baztertzera, eredu multinazional eta deszentralizatuen mesedetan. Chandler-en ikerketak estrategiaren eta egituraren arteko erlazioak aztertzean aipatzen badira ere, garbi dago ingurunearen faktorea nabarmentzen dutela erakundeak beste erantzun estrategiko bat abiatzeko izaten duen lehen arrazoi gisa.

Lawrence-ek eta Lorsch-ek (1973), ingurunearen eragina aztertzen dutelarik, hiru azpingurunek —merkatuarenak, zientifikoak eta tekniko-ekonomikoak, hiru funtzio-eremurekin hurrenez hurren (eremu komertziala, I+G-rena eta ekoizpenarena) lotuak— duten ziurgabetasun mailaren eta bi oinarriko parametro estrukturalen —bereizkuntza (espezializazioa) eta integrazioa (koordinazioa)— artean dagoen erlazioa ikertzen dute. Emaitzek zera erakutsi dute, ingurunearen konplexutasuna eta sektoreen aldakortasun-indizea handitzen direnean, bereizkuntza ere handitu egiten dela erakunde-unitateetan, eta erabiltzen diren integrazioarako mekanismoak ere desberdinak direla. Eta logikoa da, zeren eta azpinguruneen konplexutasun handiak erakundearen behartzen baitu azpingurune horiekin harremana duten organoak gehiago bereiztera (espezializatzaera).

Izatez, eta erakundearen unitateek ingurune desberdinetan eta teknologia espezifikoekin jarduten dutenez, logikoa da unitateek egitura desberdinak izatea, bakoitzak bere inguruneari ondoen egokitzen zaiona aukeratzea: esate baterako, ekoizpen-departamentuek ingurune egonkorretan jarduten dute eta egitura formalak baliagarri zaizkie; departamentu komertzialetako ikerketa eta garapeneko taldeak, berriz, ingurune dinamikoetan mugitzen dira, eta egitura adhocratikoak hartzen dituzte.

Khandwalla-ren (1972) ikerketek aurreko lanen ondorioak berretsi dituzte, eta erakutsi ezen ingurunearen ziurgabetasuna handia denean, erakundearen egiturak honako ezaugarri hauek dituela: erabakiak hartzerakoan parte-hartze zabala, komunikabide zabal eta informalak eta adituen indarrek aginpide formalak baino eragin handiagoa. Era berean, ingurunearen ziurgabetasuna handitzen bada, bereizkuntza ere handitu egiten da, (deszentralizazioa eta dibisiokako banaketa horren ispilu), baina baita integrazio-mekanismoak erabiltzeko premia ere.

Erakundearen efizientziaren eta inguruneari lotutako egituraren artean dagoen erlazioari dagokionean, berriz, ikusten da bien artean korrelazio positibo bat dagoela antolaketa-diseinua ingurune motarekin bat datorrenean. Alegia, ingurunea ziurtasunik gabea denean, egokiagoak gertatzen dira egitura malgu eta organikoak, eta, beraz, efizientzia handiagokoak dira egokitasun hori erakusten duten enpresak. Aitzitik, ingurunea egonkorra bada, egokiagoak dira diseinu formalak eta mekanizistak, eta efizientzia handiagoa erakusten dute forma hori onartzen duten enpresek. Ingurunearen ziurgabetasunak korrelazio positibo bat bereizkuntzarekin, bereizkuntzak arazo global konplexu bat azpiarazoetan zatitzeko eta, hala, errazago aztertu eta maneiatzeko aukera eskaintzen duenez. Era berean, lana zatitzearen eta espezializatearen ondorioz, integrazio handiagoa eskatzen du horrek, koordinazio handiagoa alegia.

6.3.2. *Estrategia*

Erakunde kontzeptuaren arabera, helburu instituzional batzuk izan behar ditu erakundeak, xede esplizitu eta komun bat duen taldea den aldetik. Erakundearen egiturak, helburuek eta helburuak lortzeko jarraturiko norabideak bitartekoen eta xedeen artean dagoen erlazioan egon behar dute, egiturak helburuak lortzen lagundu behar baitu, horretarako ezarritako estrategiak garatuz. Ulertzen dugu, bada, estrategia erakundearen helburuak epe luzerako zehaztea dela, eta, helburu horiek efizientziaz lor daitezten, eskura dauden baliabideak esleitzeko behar diren ekintzabideak jartzea (Chandler, 1962).

Egiturak eragina du helburuak finkatzeko prozesuetan, enpresaren helburuak aztertzerakoan ikusten den bezala; baina gerta daiteke beste aldera ere, hau da, erakundearen jomugek izandako norabide-aldaketen ondorioz egitura egokitu beharra. La Cueva-ren (1986) iritziz, egitura strategiaren ondotik

dator, hau da, erakundearen xedeen arabera diseinatu behar da egitura. Era berean, Veciana-k (1985) uste du estrategia dela egitura baldintzatzen duen lehen faktorea, zeren eta estrategia aldatzen bada, egitura ere aldatu egin beharko baita.

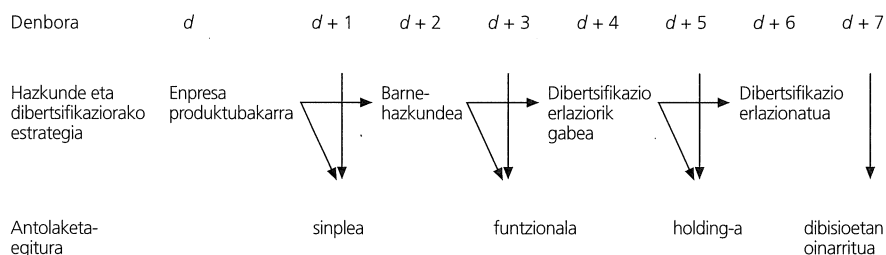
Halako polemika bat egon da strategiaren eta egituraren arteko erlazioaz. Administrazio-prozesua sekuentzia bat bezala ikusten bada, logikoa da pentsatzea lehenagokoa dela zer lortu nahi den zehaztea (estrategia eta helburuak), behar diren eta dauden baliabideak horretara jartzea baino (egitura diseinatzea). Baina, usterik zabalduenak estrategia egituraren aurrekoa dela badio ere, zentzuzkoagoa dirudi elkarren arteko mendekotasun bat dagoela pentsatzea, egiturak estrategia baldintzatzen duela onartzeko arrazoiak ere bai baitaude (Grima eta Tena, (1984):

- a) Egiturak plangintza estrategikoa sartzeko eta garatzea baldintzatzen du. Zentzu horretan, esanguratsuak dira goi-zuzendaritzaren papera eta enpresaren egituraren ezaugarriak zentralizazioari eta burokratizazioari dagokionean.
- b) Egiturak informazioa jaso eta iragazteko duen moduak baldintzatzen ditu hautemate estrategikoak (aukerak, mehatxuak, e.a.).
- c) Egiturak erabakiak baldintzatzen ditu, enpresa-eremu garrantzitsuenak (estrategikoak) ezartzen dituelako, hazkunderako potentziala baldintzatzen duelako eta erabakiak hartzeko sistema egituraren osagaitzat hartzen duelako.

Nahiz eta badiren egiturari eragiten ez dioten erabaki estrategiko batzuk, beste askok, ordea, eragin egiten diote, hala nola produktuaren eta merkatuaren arteko erlazioari dagozkionak: produktuak eta merkatuak dibertsifikatzeak egiturak ere dibertsifikatzea ekartzen du, inguru konplexu baten presioei erantzuteko. Chandler-ek (1962) enpresa iparramerikar handi batzuek berrogeita hamar urtetan izandako bilakaera aztertu zuen, eta haren lanek ondorio interesgarriak eskaintzen dituzte portaera estrategikoak egituraren diseinuari nola eragiten dion aztertzen duenean. Aurkitu zuen, esate baterako, egitura gero eta konplexuagoa izatea hainbat oinarriko estrategia segidan aplikatzearen emaitza dela, eta strategiaren eta egituraren arteko erlazioan 6.4. irudian erakusten den bezalako aldaketa-segida gertatzen dela. Beste ondorio bat ere atera zuen: egitura-aldaketa estrategia-aldaketaren ondorengoa dela, nahiz eta ez bat-batekoa, estrategia berria ezartzerakoan arazoak sortzen direnean planteatzen baita egitura aldatzea, egitura zaharrak eragozpenak dituelako.

6.3.3. *Eginkizuna, teknologia eta erakundearen tamaina*

Erakundearen jardura inputak eta outputak eraldatzeko prozesu bat bezala ikus daiteke. Prozesu hori aurrera eramateko prozedura batzuk daude, teknologia bat alegia. Teknologia terminoa «gauza baliagarriak egiten jaki-



Iturria: Egokitua, Robbins (1990) oinarri harturik.

6.4. irudia

Estrategiaren eta egituraren arteko erlazioa. Chandler-en lana

tea» dela esanez defini daiteke (Benavides, 1998); esanahi zabala du, beraz, eta areago adierazten du *nola* egiten den jarduera, ezen ez egiteko *zer* erabilzen den soilik. Giza jarduerari aplikatu jakintza da teknologia, tresneria eta makinaren bidez aplikatua den edo ez alde batera utzita; beste era batera esanda, giza jarduera orok teknologia du oinarri, bai abokatutzak eta bai irakaskuntzak, bai manufakturarak eta bai medikuntzak.

Erakunde baten teknologia nolakoa den jakiteko, *input/prozesua/output* zikloaren elementuei erreparatu behar zaie, hau da, sargaiei, eraldaketa-prozesuari eta eragiketaren produktuei, eta zein diren identifikatzen saiatu, bestela ez baitugu jakingo zer eraldatzen den, nola eraldatzen den eta nolako emaitzaz.

Bistan da dimentsio teknologikoa egituraren faktore erabakigarria dela, erakundearen eginkizunaren izaera islatzen duen aldetik, eta baieztatu daiteke ezen eginkizuna eta eginkizunerako teknologia daudela erakunde ororen muinean (Hampton, 1989). Hori ikusi zen Joan Woodward-en (1965) ikerketen ondotik, ikerketa horiek garbi erakutsi baitzuten teknologiak enpresaren antolaketa-egituran duen inpaktua; inpaktu hori lau alderdi nagusitan nabaritzen da: *a)* enpresaren funtzio oinarritzkoetan, hau da, produktuen garapen, ekoizpen eta komertzializazioan; *b)* funtzio horien jarraikeran; *c)* funtzio horiek integratuta egon beharko luketen neurrian, eta *d)* negozioaren arrakastarako funtzio bakoitzak duen garrantzi erlatiboan.

Erakundearen jarduerak eskakizun batzuk planteatzen ditu komunikaziorako eta erabakiak hartzeko, eta, horiei erantzuteko, egitura *ad hoc* bat behar du teknologia bakoitzak: esate baterako, izaera iheskor eta aldakorreko produktu-unitateak sortzeak (moda-diseinua, ikerketa espaziala edo abokatutza) egitura malgua, erraz alda daitekeena, eskatzen du; prozesukako ekoizpen-sistemetan eta, batez ere, produktukakoetan (loteak eta sail luzeak manufakturatzen direnetan) ekoizpen-zikloa gehiago kontrolatu eta arautu behar da, ekoizpena eten ez dadin, eta horretarako egitura formalizatuagoa behar da. Hierarkia mailetan, lehen mailako kontrol-angeluan, zuzeneko eta zeharkako

langileen proportzioan agertzen dira, besteak beste, eskakizun horiek. (ikus 6.5. irudia).

	Aplikatu teknologiaren araberako ekoizpen motak		
Antolaketan dituen eraginak	Banaka (eskulana)	Handizka (mekanizatua)	Prozesuka (automatizatua)
Ekoizpen-prozesuen estandarizazio maila	Apala	Ertaina	Handia
Langile eta jarduera motak	Eskulangilea: askotariko erremintak	Makinako langilea, mihiztatzailea: mihiztatzeko makinaz egindako lan mugatuak	Teknikoa: prozesuaren kontrola
Lanean dagoen gogobetetze maila	Handia	Apala	Ertaina
Enpresaren funtzioen segida	1. Komertzializazioa 2. Garapena 3. Ekoizpena	1. Garapena 2. Ekoizpena 3. Komertzializazioa	1. Garapena 2. Komertzializazioa 3. Ekoizpena
Enpresaren funtzioen garrantzia (funtzio kritikoa)	Garapena	Ekoizpena	Komertzializazioa
Lehen mailako aginte-angelua (enplegatu gainbegiratuaren kopurua)	Ertaina (21-30)	Zabala (41-50)	Erlatiboki estua (11-20)
Zuzeneko eta zeharkako langileen arteko erlazioa (ZuL/ZeL)	Bederatzi/Bat	Lau/Bat	Bat/Bat
Informazio maila	Apala	Handia	Ertaina (?)

Iturria: Benavides Velasco (1998).

6.5. irudia

Teknologiak antolaketa-egituran duen inpaktua

Woodward-en lanak (antolaketaren ezaugarriekin eta enpresaren arrakastarekin lotzen zuen Woodwardek teknologia) antolaketaren diseinurako alda-

gai garrantzitsua bihurtu zuen teknologia, eta, ondorioz, halako determinismo teknologiko bat agertu zen antolaketari loturiko pentsamenduan. Baina Woodwarden ikerketen alderdirik aipagarriena ez da teknologiak enpresaren egitura eragiten duela aurkitu izana, baizik eta, batez ere, zalan-tzan jarri izana ordu arte onarturiko ustekizuna, erabilitako teknologiarekin zerikusirik gabe funtzionatzen zuten antolaketa-printzipio unibertsal batzuk bazirela zioena (Hampton, 1989).

Beste ikerketa batzuek, ordea, garrantzi gutxiago ematen diote teknologia egitura duen inpaktuari: ez dute aurkitzen erlazio orokorrik teknologiaren ezinbestekotasuna erakusten duenik; aitzitik, *erakundearen tamainak* eragin garbia duela erakusten dute. Orokorrean erakunde txikiek handiek baino teknologiaren eragin handiagoa islatzen dutela ikusi da. Lan horien beste emaitzetako batek erakusten du, berriz, tamaina handituz doan heinean, hainbat faktore konbinatzen direla eta egitura burokratikoagoa bihurtzen dela. Tamaina handitzean, jardueren maiztasuna handitu eta erabakiak errepikatu egiten dira, eta pertsonalaren elkarrekintzaren bidezko kontrola, berriz, murriztu. Horrek guztiak egituraren espezializazio handiagoa, estandarizazio handiagoa eta formalizazio handiagoa ekartzen du.

Frogatu da ere teknologia inpaktu txikia duela erakunde handi baten egitura globalean eta batez ere eragiketen gunearekin zuzenean loturik ez dauden eremuetan. Erraz ulertzekoa da hori, baldin eta kontuan hartzen badugu tamaina handiagotzen den heinean bereizkuntza ere (espezializazioa) handitu egiten dela; erakunde handiek, bada, teknologia mota gehiago erabiliko dute, oinarritzko jarduera konplexuagoa izango dutenez, hura aurrera eramateko askotariko eginkizunak beharko dituztelako, eta eginkizun bakoitzak bere teknologia espezifiko beharko duelako.

Horregatik, erakunde baten teknologia behar bezala aztertzeke, lan-unitate, erakunde-unitate edo azpisistema bakoitzarena aztertu behar da. Hori kontuan izanik, antolaketa-unitate bateko eginkizunaren bi dimentsio azter daitezke (Perrow, 1967, 1972):

- Lehenik, *zailtasun maila*, non ere sartzen baitira eginkizunaren luze-zabala eta hura burutzeko jarraitu behar diren urratsen segida ezarriko duten prozedura ezagunen bitartez aztertua izateko gaitasuna.
- Eta bigarrenik, *aldagarritasuna*, metodo eta prozedura bereziak behar dituzten aparteko kasuen proportzioak adierazten duena.

Elkarren arteko eragin nabarmenak dituzten bi alderdi horien elkarketari *eginkizunaren ziurgabetasuna* esaten zaio, eta baita *konplexutasun teknologikoa* ere. Tradizionalki «ohiturazko eginkizunak» eta «ohiturazkoak ez diren eginkizunak» terminoak erabili izan dira zailtasun eta aldagarritasun maila apala edo handia zuten eginkizunak izendatzeko (Valle, 1986).

Horretatik guztitik ondoriozta dezakeguna zera da: oro har, eginkizunaren ziurgabetasuna handituz doan heinean, egitura adhokratikoagoak, organikoagoak eta malguagoak behar direla, eta, aitzitik, eginkizuna ziburra, ohitu-

razkoa, sinplea, aurreikusgarria denean, oso egokiak gertatzen direla egitura burokratikoak.

Hala ere, egitura eginkizunaren ziurtasunaren arabera aztertzeo, antolaketaren unitate edo enpresaren azpistema bakoitzaren lanari dagokiona aztertu behar da, ez enpresaren osotasunari dagokiona, erakunde berean dauden eginkizun mota guztietarako teknologia askotarikoak erabili behar baitira: esate baterako, ikerketa eta garapeneko taldeek ez dute erabiltzen ekoizpen-taldeek edo finantzetakoek erabiltzen duten teknologia bera. Elkarren antz gehiago dute enpresa desberdinetako funtzio-unitate homologoetako teknologiek, erakunde bereko funtzio-unitate desberdinetakoek baino.

6.3.4. *Erakundearen historia, soziologia eta antropologia*

Erakundearen ezaugarri historiko, soziopolitiko eta kulturelek ere eragina dute egituraren eraketan, antolaketa bat etorri beharko baitu erakundearen giza baliabideen izaerarekin, adinarekin eta heldutasun mailarekin, eta orobat sorrerako eraketari, kapitalaren jabetzaren egiturari eta sortzaileek bultzaturiko eta ondorengo liderrek birformulaturiko balioei dagozkien aurrekari historikoenkin.

Erakundeak barneratu dituen giza baliabideak dira erakundearen eta bere ingurune sozialaren arteko lotura nagusia. Giza baliabide horien, eta batez ere zuzendaritza-taldearen ezaugarriek, adinak, prestakuntzak eta kulturak erabakiko du askotan antolaketa. Giza baliabideek, bestalde, balioak, jarre-rak, ohiturak eta portaerak ezartzen dituzte, eta horiek, denborarekin, kultura-aztarna bat uzten dute, erakundearen nortasunarekin alderagarria. Beste gai batzuk ere sar daitezke atal honetan: erakundearen adina, bere jabetzaren egitura, enpresaren eta sektorearen heldutasun maila, korporazio-nortasuna, eta, oro har, enpresaren historiarekin zerikusia duten faktore multzoa. Oso konplexua da, beraz, giza baliabideen eta egituraren arteko erlazioa aztertzea.

Hasiera batean, arlo horretan egin diren azterketa gehienek argitu nahi izan dutena zera izan da, ea giza baliabideen zer ezaugarri datozen bat egitura-sistema bakoitzarekin, dela mekanizistarekin, dela organikoarekin (Vallé, 1986). Arlo honetako lehen ikerketak giza baliabideek alde aurretik dituzten jarrera azpikulturalen garrantzia erakustera bideratu ziren, erakundearen egiturei ematen zaien erantzun ezberdinak azaltzeko, eta, hala, hiriguneetako nahiz nekazal inguruneetako biztanleen laneko portaerak aztertu zituzten. Emaitzek erakutsi zuten ezen moral protestantearen eraginez klase ertainaren balioak barneratuago zituzten giza taldeek hobeto lan egiten zutela egitura organikoetan. Ondorengo ikerketek, ordea, erakutsi dute arriskutsua dela, erakunde-egituraren esku hartzearen ikuspuntutik, kategoria soziologiko zabal-egiak ereduizat hartzea.

Zentzu horretan, ekarpen handia egin du motibazioaren teoria psikologikoak, hautemateko eta ezagutzeko prozesuetan banakotasunak duen garran-

tzia erakutsi eta pertsona bakoitzak gauzak modu jakin batera ikusten dituela eta lehentasun jakin batzuk dituela azaldu duenean. Motibazioa aztertzen dugunean ikusiko dugun bezala, ezin da ondorio unibertsalik atera langile mota bakoitzari zer antolaketa-egitura dagokion erabakitzerakoan.

Gehienera ere suposizio batzuk egin daitezke; esate baterako, uste izan liteke ezen agintearen mendeko erlazioekin bat datorren izaera duten langileak gusturako egongo direla egitura mekaniko eta burokratikoetan, non ere postuak oso espezializatuak baitira, eta portaera, berriz, formala (Mintzberg, 1988). Era berean, pentsatzekoa da egitura organikoek langileen motibazioa handitu nahi badute, egitura horietan izaten diren antolaketari loturiko rol konplexuagoak berenganatzeko gaitasunak eta abileziak eta lan mota horiek ematen dituzten sariekin bat datozen premiak eduki beharko dituztela langileek (Valle, 1986).

Nolanahi ere, ez da ahaztu behar erakundeek eta giza baliabideek elkar erakartzen eta aukeratzen dutela. Pertsonen abilezia profesionalak ez ezik, haien jarrera, joera eta nortasuna ere kontuan hartzen ditu erakundeak langileak kontratatzerakoan, uste baitu pertsonaren izaera erakundearen tankerari doitu behar zaiola. Baina beste aldera ere gertatu ohi da: pertsonak ere aukeratzen dute zer erakunde motatan lan egin nahi duten; beren izaerarekin bat datorrena bilatzen dute, eta horren arabera aukeratzen dute karrera, prestakuntza eta lanbidea, eta horregatik jotzen dute enplegu bila erakunde edo jarduera mota batzuetara, beste batzuek baztertuta. Gure iritziz, giza baliabideak egitura-ereduan integratzeko giltza ez du enpresak bakarrik: integrazioaren parte bat erakundearen kideek erakundearen integrazioa aukeratu dutenean zituzten gustu eta lehentasunek egin dute.

Egituran eragina duen beste elementu bat *erakundearen adina* da. Erakundeak izaki biziak dira; jaio, hazi eta garatu egiten dira, eta inguruneak, estrategiak eta jarduerak ezartzen dizkien baldintzetara ondoen egokitzen den egitura hartuz joaten dira beren bizialdian, gai honi gagozkiolarik, 8.5. epigrafean sakonago aztertuko dugun bezala. Une honetan interesatzen zaiguna ez da hainbeste erakundearen bizitzaren fase bakoitzean antolaketa-egiturak dituen xehetasunak, baizik eta adinaren eta egituraren artean zer harreman dagoen identifikatzea.

Orotara esan daiteke erakundearen adinak heldutasun handiagoa eragiten duela antolaketan, eta horrek, berriz, formalizazio eta estandarizazio handiagoa ekartzen du. Hainbat arrazoi daude horretarako:

- a) Adina, gehienetan, erakundearen hazkundearekin uztarturik egoten da (De la Fuente et al., 1997), eta hazkundeak jarduera-bolumen handiagoa eta maiztasun eta errepikatze handiagoa dakar, eta, ondorioz, estandarizazioa.
- b) Era berean, erakundearen heldutasunak esperientzia pilatu du; horri esker hainbat formula frogatu ahal izan dira, eta ondorioz, balio ez zutenak baztertu eta efikazia handiagoa erakutsi dutenak errotu.

- c) Bestalde, erakunde helduek kultura sendoa izan ohi dute, hasieran baino kontserbadoreagoa gehienetan, eta horrek egonkortasunerako eta formalizatorako joera ekartzen du; erakundeak ere, pertsonak bezala, zaharrago eta erreakzionarioago bihurtzen dira; beldur diete aldaketei eta gero eta egitura burokratikoagoak hartzen dituzte, nola eta ingurunearen presioek ez duten behartzen estrategiari beste orientazio bat ematera, erakundeak malgutzeko eta organikoagoa eta moldagarriagoa bihurtzeko.

Epigrafe honetan jasotzen dugun azken puntua *erakundearen kultura* kontzeptuarena da, zeinak laburbiltzen baititu erakundearen eraketatik (integrazioz edo beste bat sortuz), kapitalaren jabetzaren egituratik (kontzentrazio maila, publikoa edo pribatua izatea, e.a.) eta lehengo eta oraingo liderren eragin kulturaletik datozen gaiak. Horri dagokionean, De la Fuente et al.-ek (1997), beren esperientziaz gainera, beste ikerketa batzuk aipatzen dituzte, zeinetatik alderdi hauek aipa baitaitezke:

- a) Alde garrantzitsuak daude erakunde ezerezetik sortuen eta fusio bidez sortuen artean; ezerezetik sortuek formalizazio eta espezializazio maila apala izaten dute, oso zentralizatuak egoten dira eta hierarkia maila gutxi dituzte; horien arazo nagusia baliabide gutxi izatea da, eta fusioz sortuena, berriz, jarduerak koordinatzea, eta horregatik dute formalizatzeko joera.
- b) Sorreran publikoak edo pribatuak izateari dagokionean, erakunde publikoek egitura burokratikoagoak dituzte, formalizatuagoak, zentralizatuagoak, eta hierarkia maila ugari, nahiz eta pribatuek baino espezializazio maila apalagoa izan; adierazgarriena, nolahi ere, erakunde publikoek duten administrazio indartsua da, izan ere kontrolatu eta erregistratu beharrak egitura administratibo itzelak edukitzea eskatzen baitu.
- c) Liderren eraginari dagokionean, azpimarratu behar da oso garrantzitsua dela zuzendarien diskrezionalitatea, hau da, kudeatzaileek erakundearen helburuak, estrategia eta egitura ezartzeko duten ahalmena, izan ere zuzendariak duten ikuskerak mugatzen baitu, erabakiak hartzerakoan, kontingentziatzeko faktoreen eragin objektiboa; zuzendariari, beste edozein erabaki-hartzailerik bezala, arrazionaltasun mugatuak eta norberaren interes propioek eragiten diete, norberaren hazkundeak ematen duen botereak paper garrantzitsua jokatzen baitu; beste era batera esanda, zuzendariak ez dira orojakileak (testuinguruko aldagaien azterketari dagokionean), ez neutralak (erakundearen helburu eta estrategia dagokionean) egiturari buruzko erabakiak hartzean.

6.4. Erakundearen formalizazio maila

Egitura erabakitzen duten aldagaien azterketak zera erakusten du, erakundeek, oso orokorrean esanda, bi egitura-sistema har ditzaketela aldagai

horien arabera: mekanikoa eta organikoa. Antolaketa-aren alderdi guztiek ñabardurak eta erdi mailako formula asko onartzen badituzte ere, guk antolaketa-sistemen muturreko eraketak eskaintzearen alde egin dugu: sistema oso formalizatua, burokrazia kontzeptuak laburbiltzen duena, eta sistema malgua, zeinari, termino unibertsalki onarturik ez dagoen arren, adhocraciaia deitzen baitzaio.

Autore batzuk (Mintzberg, 1988) burokrazia eta adhocraciaia egituraketa-tzat edo egitura-eredutzat hartzen badituzte ere, guk (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991), beste batzuekin batera (De la Fuente et al., 1997), uste dugu ez direla egitura-ereduak, sistema horiek erabiltzeak ez baitu bazterten beste egituraketa batzuk ere erabiltzea. Esate baterako, enpresa batek har ditzake aldi berean dibisio-egitura eta egitura burokratikoa, eta sarritan gertatzen den gauza da hori, gainera. Aitzitik, burokrazia eta adhocraciaia kontzeptuek antolaketa-aren ezaugarri bat adierazten dute, hau da, formalizazio edo burokratizazio maila. Nahiago dugu, beraz, formalizazio mailaren araberrako antolaketa-sistemak esan.

6.4.1. *Antolaketa-sistema formalizatuak: burokrazia*

Burokrazia hitzak konnotazio negatiboak dituen arren, berak adierazten du ondoen zer den antolaketa-sistema oso formalizatua, non ere aginpidea eta erantzukizuna, eginkizunak eta prozedurak ohikotasun zorrotz baten arabera aurrez zehazturik, ezarriarik eta esleiturik baitaude.

Gaian aditua ez den batek burokraziaz duen ideia, zentzu positiboan, hau da: noiznahi edozein arazo mota konpontzeko alde aurretik ezarrita dagoen prozedura «ofizial» bat dela. Alderdi negatiboa, noski, sistemaren zurruntasuna da, zeren eta aurretik zehaztutako ezaugarrietara zehatz-mehatz egokitzen ez den arazoa konponezina gertatzen baita, objektiboki huskeria bada ere.

Burokrazia administrazio-sistema inbertsonala da, lan-ardura ondo zehaztuak, aginte-kate argia, merituan oinarrituriko sustapena eta arau finkoak dituen (Hampton, 1989). Lanean eta zerbitzuetan tratu inbertsonal eta inpartziala nahi dugunean, denok ditugu nahiago sistema burokratikoak, arau finkoak eta esplizituak dituen sistema batek babestu egiten baikaitu jokaera usetekabeko, bidegabe, alditsu eta arbitrarioetatik. Burokrazian ez dauka lekurik anbiguotasunak, aldekoikeriak edo koipekeriak: denei tratu bera ematen zaie, arau arrazional eta finkoak jarraiki.

Historikoki, sistema formalik ezak sortzen dituen arazoei (iraultza industrialaren lehen garaietako praktika administratiboan nagusi ziren agintekeria, nepotismoa, ankerkeria, arbitrariotasuna, e.a.) irtenbidea emateko modu bat bezala sortzen da burokrazia. Enpresak bere praktika administratiboak ordenatzeko eta zehazteko duen premiagatik jaiotzen da burokrazia.

Sistema burokratikoaren ezaugarriak, erakundearen jardura antolatze-ko bitartekoak izan beharrean, berez helburu bihurtzen direnean sortzen dira

arazoak: prozedurak arazoak baino garrantzia handiagoa duenean, forma edukiaren aurretik jartzen denean, burokrazia zurrundu egiten da, mastodontikoa eta mugigaitza bihurtzen da, efikaziarik gabea azken batean (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991). Burokraziaren alderdi negatiboen artean (Chiavenato, 1995) honako hauek aipatu behar dira: bezeroen premia espezifikoenganako sentikortasunik eza, ingurunearen aldaketetara egokitzeko gaitasun falta, enplegatuen arteko elkarlan espontaneoaren galera, aginpidearen eta erantzukizunaren eskubide formalekiko atxikimendu gehiegizkoa, errutinekiko eta prozedurekiko atxikimendu erritualak, eta, azken batean, metodoengatik, erakundearen xedea zein izan behar duen ahaztea. Era horretako jokatibide-patroiei *buropatologia* izena eman zaie.

Mintzberg-ek (1988) bi burokrazia-sistema bereizten ditu: burokrazia makinala eta burokrazia profesionala.

Burokrazia makinala da, batez ere, sistema burokratikoa, burokraziaz ulertzen dugunaren eredu tradizional eta paradigmatikoa. Eragiketak ohiturazkoak, gehienetan sinple eta errepikakorrek eta, beraz, oso lan-metodo normalizatuak dituzten erakundeetan izaten den sistema mota da. Sistema honetan sartzen diren antolaketak egitura zentralizatuak izaten dira, makina integratu eta aratuak bezala akats gabe funtzionatzeko jarriak. Horregatik deitzen zaie sistema hauei mekanikoak. Multzo honen barruan sar genitzake industria-enpresa gehienak —sailkako ekoizpena— eta administrazio publikoen bulegoak, banku eta aseguru-etxeak, hotel- eta jatetxe-kateak, e.a. Burokrazia makinalaren ezaugarria espezializazio eta formalizazio handia da, eta horrek erakundearen arauak ugaritzea dakar, eta komunikaziorako bide formalak besterik ia ez erabiltzea. Espezializazioa nagusi denez, lana banatzeko eta eginkizunak sailkatzeko irizpideak funtzionalak dira. Koordinazio-mekanismo nagusia laneko *prozesuen normalizazioa* da, eta horrek garrantzia handia ematen dio staff teknokratikoari erakundearen barruan, non ere erabateko erregulazioan eta kontrolean oinarritu filosofia baita nagusi.

Burokrazia makinala, batez ere, ingurune sinple eta egonkorretan sortzen da. Gainera, erakunde helduetan izaten da, errepikapenerako eta normalizaziorako behar den eragiketa-kopurua sortzeko adinako tamaina duten eta zer arau mota eta portaera-patroi ezarri nahi diren jakiteko adinako antzinatasuna duten erakundeetan.

Beste sistema burokratikoa *burokrazia profesionala* da. Eragiketa-fluxu aurrez zehaztua edo aurrez ikusteko modukoa, hau da, normalizatua, baina aldi berean konplexua duten erakundeetan izaten da. Gainbegiratze-lana zaila izaten da hor, eta langileek zuzenean egin behar izaten dute kontrola. Horrelakoetan, normalizazioa eta deszentralizazioa bateratzen dituen koordinazio-mekanismo bakarra erabiltzen du erakundeak: *abilezien normalizazioa*. Horrela sortzen da burokrazia profesionala, oso erabilia unibertsitateetan, ospitale nagusietan, ikastetxeetan, eta abarretan.

Abilezien normalizazioa, sistema honetan koordinazioa egiten duena, erakundearen kideak prestatzetik eta eskolatzetik lortzen da: ondo ikasi eta

prestaturiko espezialistak —profesionalak— aukeratzen dira eragiketen gunerako, eta gero autonomia handia ematen zaie eginkizuna betetzeko. Burokrazia makinalean aginpide hierarkikora jotzen da, eta burokrazia profesionalan, berriz, aginpide profesionala, adituaren boterea, nagusitzen da (Mintzberg, 1988).

Eragiketa-fluxua, sistema honetan, sailketa prozesu baten bidez garatzen da: profesionalaren egitekoa da: *a)* bezero bakoitzaren beharra ezarrita dagoen kontingentzia-katalogoaren arabera sailkatzea (diagnostikoa); *b)* horrenbestez, zehazturik geratzen da aplikatu beharko zaion arau-programa (tratamendua); eta, azkenik, programa hori aurrera eramatea (tratamendua aplikatzea). Hortik sortzen da kontraesana, erakunde mota hauen kontra maiz kritika gisa erabilia: tratu inpersonala ematen zaie beren arazoari tratu berezi eta pertsonalizatua emango zaiola espero duten bezeroei. Zerbitzuaren kalitatea kantitatearen mende jartzen da.

6.4.2. *Antolaketa-sistema malguak: adhocracia*

Sistema burokratikoak zurruntasuna eta formaltasuna bazituen ezaugarri, ikuspegi adhocratikoak bultzatzen duen antolaketa-sistema, aldiz, ez da hura bezain mekanizista, zehaztua eta formala: egituraketa oso organikoa da adhocrasian, mekanikotasun eta portaera formalizatu gutxikoa.

Berrikuntza konplexu ugari behar duten erakunde edo unitateetarako da egokia adhocracia, hau da, oso proiektu ezberdinetan diziplina askotako aditu-taldeek elkartu beharra izaten duten lekuetarako, den-denak inolako eragozpenik gabe funtziona dezan. Berrikuntzak esan nahi duenez ezarritako jarraibideak alde batera uztea, antolaketa berritzaileak ezin du inolako normalizaziorik onartu: *elkarren arteko egokitzapena* da adhocrasian den koordinazio-sistema funtsezkoa eta ia bakarra (Mintzberg, 1988).

Departamentu tradizionalaren lekuan, beren burua kudeatzen duten unitate batzuk jartzen ditu adhocraziak, erakundearen eginkizun guztiaren parte bat egin dezaten. Lan-taldeak behar denean osatzen dira edo desegiten dira: antolaketa ideala arazoak konpontzeko edo lan egiteko *ad hoc* eratutako taldeek osatzen dutena da, ez bulego iraunkorrek edo funtzio-departamentuek osatzen dutena. Aginpidea deszentralizatuta dago eta ez da iraunkorra: pertsona bat lider izan daiteke lan batean eta mendeko beste batean. Eginkizunak eta erantzukizunak asko aldatzen dira eta arau gutxi dago (Hampton, 1989).

Adhocraziak adituak kontratatzen ditu, hau da, prestakuntza-programetan ezagutzak eta abileziak ondo garatu dituzten profesionalak, eta haiei ematen die boterea. Baina adhocraziak ezin du burokrazia profesionalak egiten duena egin, ezin ditu aditu horien abilezia normalizatuak koordinaziorako erabili (Mintzberg, 1988), horrek estandarizazioa, normalizazioa eta, azken batean, burokratizazioa ekarriko bailuke, eta, ondorioz, berrikuntza ito.

Adhocracia burokraziaren mekanismo guztiak saihesten saiatzen da, batez ere lan-banaketa zorrotzak, unitateen bereizkuntza handia, konpartimentu oso formalizatuak eta plangintza eta kontrolerako sistemen garrantzia. Koordinazioa ez da egituraketatik lortzen, elkarrekintzatik baizik. Adhocracia da egitura malguetan malguena: maiztasun harrigarri, eta batzuetan bat-batean, aldatzen du forma; departamentuak osatu eta desegin egiten dira, kargu batzuk sortu eta beste batzuk desagertu, eta, hori, behin eta berriro. Etengabeko aldaketa-prozesuan dagoen egitura da.

Adhocraziaren beste ezaugarrietako bat hau da, aginte-batasunaren eta erregulazioaren printzipio klasikoak gutxien errespetatzen dituen egituraketa izatea: berrikuntza sustatzeko, informazioak eta erabakiek informalki eta malgutasunez iritsi behar dute behar den lekura. Horretarako, aginte-kateari jaramonik egin gabe jardun behar da, hala behar denean.

Mintzberg-ek (1988) dio bi adhocracia-sistema bereiz daitezkeela: adhocracia operatiboa eta adhocracia administratiboa.

Adhocracia operatiboa berrikuntzak sartuz eta bezeroek planteatzen dituzten arazoak zuzenean konponduz jarduten duena da. Burokrazia profesionala dagoen lekuan agertzen da, lan bera egiten baitute biek, baina burokrazia profesionalak orientazio mugatua duenez, ezin konpondu izaten ditu arazo ez ohikoak, eta orduan parte hartzen du adhocracia operatiboak. Bezeroak arazo bat planteatzen duenean, adhocracia operatiboak sormena abian jartzen du irtenbide berritzaile bat aurkitzeko; burokrazia profesionalak, ostera, sailkatu egiten du, kontingentzia ezagun batekin lotzeko eta gero arau-programa bat aplikatzeko.

Sistema honetan, administrazio-lana (plangintza eta kontrola) eragiketa-lanarekin (egintza) nahasten da, elkarrengandik bereizi ezinezko moduan: pertsona berek aldi berean sortu, pentsatu eta egin egiten dute. Sistema mota honen adibide dira agentzia artistikoak, aholkulari-enpresak, publizitate sortzailea egiten duten agentziak, ingeniarietako prototipoen egileak, ikerketa zientifikoa egiten duten taldeak, diseinurako kabineteak, ikerketa espaziale-rako estatu-agentziak, e.a.

Adhocracia administratiboa ere taldeekin funtzionatzen du, baina beste helburu bat du: adhocracia operatiboak bezeroak zerbitzatzeko egiten ditu proiektuak, eta adhocracia administratiboak, berriz, bere buruari zerbitzatzeko. Horregatik, era honetako egituraketetan oso ondo bereizten da eragiketen gunea —zeina egoten baita burokrazia makinalak zuzendua— gainerakotik, gainerakoa adhocracia gisa egituratzen baita. Antzeko zerbait gertatzen da eragiketen gunea automatizatzen den erakundeetan: automatizazioak haustura bat sortzen du eragiketa-gunearen eta gainerakoaren artean; izan ere, automatizazioarekin ez baita beharrezkoa ohiturazko lana planifikatzea eta kontrolatzea, eta erakundearen alde administratiboak egitura adhocratikoa har dezake, eta aldatzeko eta berritzeko ardura hartu. Are gehiago, batzuetan eragiketen gunea guztiz ken daiteke, eta haren jarduera beste erakunde batzuei azpikontratu: horrek erakundea arintzen du, eta

garapen-lanetan gehiago sartzeko aukera ematen dio. Era horretako estrategiak jarraitzen dituzte enpresa batzuek (nazioarteko modaren etxeek, esate baterako).

6.5. Erakunde formala eta informala

Erakunde formalaren eta informalaren arteko bereizkuntzak Mayo-k eta Roethlisberger-ek Hawthorne-ko Western Electric plantan egin zituzten esperimentuetan du jatorria, han ikusi baitzen talde informalek erakundearen testuinguruan duten garrantzia.

Erakunde orotan bi egitura izaten dira: formala, jarduerak eta pertsonak koordinatzeko berariaz jarritako sistema, eta informala, pertsonen kidesun profesional, sozial eta kulturaletatik sortua. Izatez, erakundearen benetako egitura, praktikan funtzionatzen duena, egitura formalaren eta informalaren batasunetik sortzen da (De la Fuente et al., 1997).

Aginpide-sistema ofizialetik eta berariaz eta instituzionalki arauturiko fluxu-sistemetatik aparte dagoen jarduera mota bat adierazten du egitura informalak: ezagutza ofizialik ez duten aginte-guneak dira egitura informalak, baina ez haatik garrantzia gutxiagokoak.

Egitura formala egitura planeatua da, eta aurrez ezarritako helburuak iristeko ardura dutenen artean harreman-patroi batzuk ezartzeko ahalegin ohartu eta berariazko bat adierazten du (Kast eta Rosenzweig, 1987), eta egitura informala, berriz, harremanekin zerikusia duten alderdi planifikatu gabeei dagokie, hau da, erakundea osatzen duten norbanakoen jarduera eta elkarrekintzen ondorioz espontaneoki sortzen diren alderdiei (Renau, 1985).

Informala dena ofiziala ez denarekin lotzen da eta, beraz, espontaneo eta malgua da, *elkarren arteko egokitzapena* erabiltzen baitu koordinaziorako mekanismo gisa (Mintzberg, 1988). Talde informalen barruan, berriz, azpitaldeak eta «camarillak» agertzen dira. Talde informalek eta azpitaldeek beren jarrera eta paper propioak sortzen dituzte, beren arauak garatu eta arauak betearazteko zigorrak aplikatzen dituzte eta lan egiteko eta dibertitzeko metodoak eta prozedurak diseinatzen dituzte erakunde formalaren praktika ofizialetatik kanpo (Hampton, 1989).

Beraz, edozein dela ere erakunde formalaren eredia —laneko betebeharrak eta ardurak, mailak, aginteak edo posizioak ezarritako desberdintasunak, e.a.—, egitura informalak bere *estatus eta paper* propioak ezartzen ditu: zenbait pertsonak erakunde formalean baino maila eta prestigio handiagoa irabazten dituzte informalean, eta beste batzuk, berriz, gutxiago. Sariak banatzeko aplikatzen diren irizpideak erakunde formalean aplikatzen direnak ez bezalakoak direlako gertatzen da hori.

Taldeek beren *arau-zerrendak* ere ezartzen dituzte, non ere islatzen baitira taldekideek erkide dituzten ideiak zuzena, egokia, berdina, eta, beraz, desiragarria denari buruz. Taldekideen leialtasuna frogatzeko balio dute arauak,

eta, bete ezean, zigorrak ezartzeko. Talde informalen araurik ezagunenetakoen artean daudenak dira lan-erritmoa neurri jakin batetik ez pasatzea, beste lankide bati kalterik ez egitea, e.a. Arau horiek hausten dituztenei *zigorrak* ezartzen zaizkie, hala nola taldetik kanporatzea, erdeinuzko izenak jartzea («saldua», «aprobetxategi» «isil-mandatari», e.a.).

Talde informalen beste ezaugarrietako bat *lan-praktika ez ofizialak* garatzea da, hau da, taldeari egokiak iruditzen zaizkion lan egiteko moduak erabiltzea, nahiz eta enpresak ezarritako arau eta metodoen kontra doazenak izan; esate baterako, oso ohikoa da derrigorrezko segurtasun-ekipoa ez erabiltzea. Beste talde batzuetan, taldekideek lanak trukatzan dituzte edo langile motelagoei ekoizpen mailara iristen laguntzen diete, edo ahulenak babesten dituzte.

Antolaketa informal bat egoteak, bada, abantaila garrantzizkoak ditu. Alde batetik, norbanakoaren hainbat premia betetzen laguntzen du (afiliazioa, estimua, segurtasuna, e.a.), antolaketa formalak ezin baitu edo ez baita hori egiten. Bestetik, antolaketa formalak bera efizienteagoa bihurtzen du. Askotan esan izan da antolaketa informalik gabe ez lukeela ezein erakundek (formalek) funtzionatuko edo, edozeinetara ere, okerrago funtzionatuko lukeela. Honako abantaila hauek aipatuko ditugu:

- a) Egitura informalarari esker dago *departamentuen arteko lankidetzak* eta beste lankidetzak mota asko, sistema ofizialak aurreikusi gabeak, baina efikaziaz funtzionatzeko ezinbestekoak.
- b) Taldeek norbanakoengan sortzen duten gogobetetasuna eta ematen dizkieten sariak *lan-giro* hobea sortzen du, halako moduz, non lanlekuak leku atsegina bihurtzen baita, eta horrek absentismoa eta pertsonalaren errotazioa gutxitzen du.
- c) Adiskidetasunak eta taldeko tratuak lana efikaziaz egiten laguntzen du eta ideiak eta *informazioa* hobeto pasarazten. Izatez, badira hainbat informazio mota informazio-sistema formalak ezagutzen ez dituenak, sistema formalak datu kuantitatiboak eta objektiboak (*hard information*) bakarrik begiratzen baitie, alderdi kualitatiboak edo *soft information* delakoari buruzkoak (informazio beroa, ukiezina, espekulatiboa) bazter utzirik.

Mintzberg-ek (1988) dioten bezala, «gutxi da komunikazio informalik bati gabe egin daitekeen lan-kopurua». Zentzu horretan, egitura informalak, zeinak elkarren arteko egokitzapena erabiltzen baitu koordinazio-mekanismo gisa, jartzen du komunikazio informalerako edozein erakundetan behar den fluxu-sarea, eta laguntzen du erakundearen oinarriko jardura betetzen.

Baina antolakuntza informalak baditu *eragozpenak* ere, erakundearen interesak oztopa baitituzake, eta erakundeak helburu jakin batzuk lortzeko duen asmoa kaltetu. Adibidez:

- a) Enpresa batzuetan, jendeak ez die jaramonik egiten sistema arautuei, beren *behar pertsonalak* lehenetsi beharrez.

- b) Beste batzuetan, zuzendariei jakinarazi gabe gordetzen dituzte garrantzi handiko datuak (Mintzberg, 1988); edota kanpoko pertsonen ematen diete esanguratsua den *informazioa*.
- c) Taldeek askotan beren *egikaritze-estandar propioak* ezartzen dituzte, ezarritako programak alde batera utzita.
- d) *Arau propioak* sortu eta aplikatzean, aginpide formalari azpiak jaten dizkiote eta erakundearen kontrol-sistema ezerezten dute. Azpitaldeetan «camarillak» sortzen direnean —nagusitasun-sentimendua, esnobismoa, eksklusibitatea edo klan bateko kontzientzia duten azpitaldeak—, norbanako bakan batzuk beren interesetan maneiitzen dute talde osoa, erakundearen interes orokorren kontra. Talde informala asmoetako bat irautea eta bere talde-kulturari iraunaraztea da (Koontz eta Weihrich, 1994). Asmo hori lortzeko, taldekideek erakundeari komeni zaionari begiratu gabe jokatu behar badute, hala jokatu dute.

Ondorioz, eta erakunde orotan egitura formal eta informala ezinbestean bizilagun direnez, onartu behar da biak direla beharrezkoak eta hein berean baliagarriak. Are gehiago, joera berrienak erakundeetako egiturak malgutzearen eta sinpletzearen aldekoak dira, eta egitura formalak informaletik ikas dezakeela erakusten dute. Erakunde formalak ezin du informala alde batera utzi, berak aginpide ofiziala ordezkatzeko duela eta bestea elementu klandestinoa edo subertsiboa delako ideia faltsuan oinarriturik.

Aitzitik, erakundearen efizientzia egitura formal eta informala inplizituki eta esplizituki onartzetik eta bien arteko hurbilpen eta lankidetzatik sortzen da, baina baita erakundeak formalizazioa egoki erabiltzeko duen gaitasunetik ere, hau da, une bakoitzean eta jarduera-eremu bakoitzean formaltasun maila egokia, ez gehiegizkoa, erabiltzetik. Antolaketa diseinatzerakoan, malgua izateko gaitasuna duen eta antolaketa informalarekin bat etorriko den egituraketa bat egin behar da. Zuzendaritzan, antolaketa informalaren liderren eta kideen lankidetzaren ahaleginu behar da. Antolaketa informalaren borondate ona, indarra eta ekimena antolaketa formalaren asmoen osagarri dira, eta bata besteari beharrak asetzetik abantailak lor ditzake (Koontz et al. 1994). Orain, konpromiso hori nola lortu, liderraren buruargitasunak esango du.

Antolaketaren diseinua

7.1. Antolaketaren diseinua, zuzendaritzaren eginkizun edo funtzioa

Edozein erakundetan, administrazio-prozesua da, erakundeak bere helburuak lortzeko daraman bidean, entitatearen funtzionamendua arautzen duen jarduera. Administrazio-prozesuaren parte bat da, berriz, *antolaketa-funtzioa*, zeinari baitagokio enpresa edo erakunde bateko pertsonen rolak egitura berriazko batean biltzea, helburuak lortzeko behar diren eginkizun guztiak identifikatzeko eta eginkizun horiek behar bezala ordenatzeko eta esleitzeko.

Zehatzago esanda, antolaketa, administrazio-funtzio den aldetik, *antolaketa-diseinu* kontzeptuarekin parekatzen da, hau da, antolaketa-egitura eraginkor bat eratzeko behar diren jarduera guztiakin. De la Fuente et al. (1997) kontuan hartzen baditugu, prozesu bat bezala defini daiteke antolaketaren diseinua, zeinaren bidez eratzen, ebaluatzen eta aldatzen baitute zuzendariak antolaketa formala, erakundearen helburuak lortzera bideratu eginkizunak burutzeko asmoz. Antolaketaren diseinua, bada, erakundearen egituraren ezau-garriak ordenatzeko prozesu bat da, errendimendua lortzeko edo hobetzeko.

Antolaketaren diseinuaren definizio horrek argi adierazten du egitura formalaren sorrerak printzipio arautzaile batzuetan oinarritu behar duela, erakundearen beraren izateko arrazoien arabera. Printzipio horiek helburu-batasunarena eta efizientziarena dira (Koontz eta Weihrich, 1994). *Helburu-batasunaren printzipioak* dio antolaketa-egitura bat eraginkorra dela baldin eta norbanako bakoitzari erakundearen helburuak lortzeko ekarpena egiten uzten badio. Erakundearen *efikazia* ziurtatzea du, beraz, helburu, hau da, erakundeak bere jomugak iristeko gaitasuna izango duela eta funtzio soziala beteko duela ziurtatzea.

Efizientziaren printzipioak dio antolaketa-egitura batek kosturik txikienaz lortu behar dituela proposaturiko helburuak. «Kostu» hitza zentzu zaba-

lean ulertu behar da, eta ahalegina, interesa, arriskua, indarra, kostu ekonomiko eta soziala, e.a. lituzke baliokide. Kontzeptu horren barruan sartzen dira, esate baterako, taldekideak gogobetetzea eta haien premia eta helburu pertsonalei zein instituzionalei erantzutea.

Erakunde baten egitura diseinatu edo aldatzerakoan, honelako galderak sortzen dira: zer espezializazio maila dagokio postu bakoitzari?, zertan oinarrituta elkartu behar dira postuak unitate handiagoak egiteko eta unitate handiago horiek handiagotzeko?, zer tamainakoa izan behar du unitate bakoitzak?, zenbat pertsona egon behar du zuzendari jakin baten aginduetara?, zenbateko aginpidea komeni da uztea zuzendaritza maila bakoitzaren esku?, zenbat hierarkia maila izan behar ditu erakundeak?.

Ez dago erantzun unibertsalik galdera horientzat. Izan ere, antolaketaren egituraren diseinua enpresaren filosofian, erakundearen ezaugarrietan, norbanakoa izaeran eta laneko portaeran, kultura sozialean eta balio-sistema nagusia ulertzeko moduan oinarrituko da, zalantzarik gabe (Valle, 1986). Horren guztiaren ondorioz, hainbat ikuspegi izan dira historian zehar antolaketaren diseinuaz. *Kontingentziazko ikuspegia* da horien artean aipagarriena, eta gaur egun onartuena. Antolaketaren diseinua, kontingentziazko ikuspegiaren arabera, jarduera dinamiko eta konplexu bat da, non ere kontuan hartu behar baitira erakundearen testuinguruari lotu aldagaiak, hau da, ingurua, teknologia aplikatua, proposaturiko estrategia eta aldagai humanoak, eta haiekin bat etorri.

Hala, antolaketaren diseinuaren helburua erakundearen barnealdea eratztea da, eraketa horretatik egitura efikaz eta efiziente bat lortzeko. Erakundearen egituraren diseinua egitea, funtsean, goian aipatu galderei eta beste batzuei erantzutea da, hau da, antolaketa-egituraren alderdi erabakigarri batzuei itxura jakin bat ematea. Prozesu dinamiko eta konplexu hori (De la Fuente et al., 1997) elkarren artean lotura duten jarduera multzo batek osatzen du; jarduera horien artean haiek identifika ditzakegu (Koontz eta Weihrich, 1994):

- a) Erakundearen helburu orokorrak lortzeko zer eginkizun bete behar diren zehaztu.
- b) Jarduera horiek unitate organikoetan bildu.
- c) Jarduera multzo horiek kudeatzaile edo arduradun bati esleitu, eta arduradunari bere egitekoa betetzeko behar duen agintea eman.
- d) Egiturak behar dituen koordinazio, aginte eta komunikaziorako (bertikala zein horizontala) mekanismoak diseinatu eta eskuratu.

Egituraren diseinurako parametroak deituriko alderdi horiek dira erakundeek lana banatu eta koordinatzeko, eta portaera-arau egonkorak ezartzeko, erabiltzen dituzten bitarteko formal eta erdi formalak (Mintzberg, 1988). Diseinurako parametro horien gaineko erabakiak hartu behar dira egitura eratzekoan. Parametro horiek, zeinen inguruan hainbat formulazio teoriko egin baita, egitura diseinatzeko prozesuaren bi dimentsio oinarritzko erantzuten diete, hau da, lan-banaketari eta horren ondorioz behar den koordinazioari.

Lan-banaketak eginkizunak espezializatzeko aukera ematen du eta, ondorioz, antolaketa-unitateak sortzeko, zeinak arduratuko baitira elkarrekin zerikusia duten jarduera espezifikoen multzoez. Zentzu horizontalean (*departamentalizazioa*) zein bertikalean (*hierarkia*) gertatzen da lan-banaketa; horrek, ordea, banaketaren ondorioz diren jarduera askotarikoak koordinatu beharra ekartzen du, eta koordinazioa bi zentzutuan egin behar da, zentzu horizontalean (antolaketa-unitate guztiak harmonizatuko dituzten *lotura-mekanismo* batzuen bitartez) eta zentzu bertikalean, egituraren maila desberdinak koordinatuko dituzten sistema batzuk ezarriz (*aginpide-sarea* eta *plangintzarako eta kontrolerako sistemak*). Diseinurako parametroak, bada, bi erabaki-kategoria handitan bana daitezke: batzuk izango dira bereizkuntza mailari (espezializazioa) dagozkionak eta besteak integrazio mailari (koordinazioa) dagozkionak.

Bereizkuntzari dagozkion erabakien bitartez, eginkizun oinarritzkoa jarduera multzo maneigarrietan banatzen du gerentziak, kudeatu ahal izateko. Zentzu horizontalean (*departamentalizazioa*) eta zentzu bertikalean (*hierarkia*) egiten da bereizkuntza, hau da, egikaritza-lana eta kudeaketa-lana banatzen dira. Bereizkuntza eginda, ordea, gerta daiteke eginkizun globalaren zatiak egin bai, baina gero zati horiek elkarrekin egoki ez uztartzea, multzo osoaren efikaziarako behar lukeen bezala. Horregatik, jarduerak integratzen edo koordinatzen ahalegindu behar da, eta horretarako dago bigarren erabaki multzoa. Egitura-diseinu orok aurrez ikusi behar du nola eratu behar dituen parametro horiek eta zenbateraino aplikatu behar dituen.

7.2. Jarduerak bereiztea eta elkartzea: departamentalizazioa

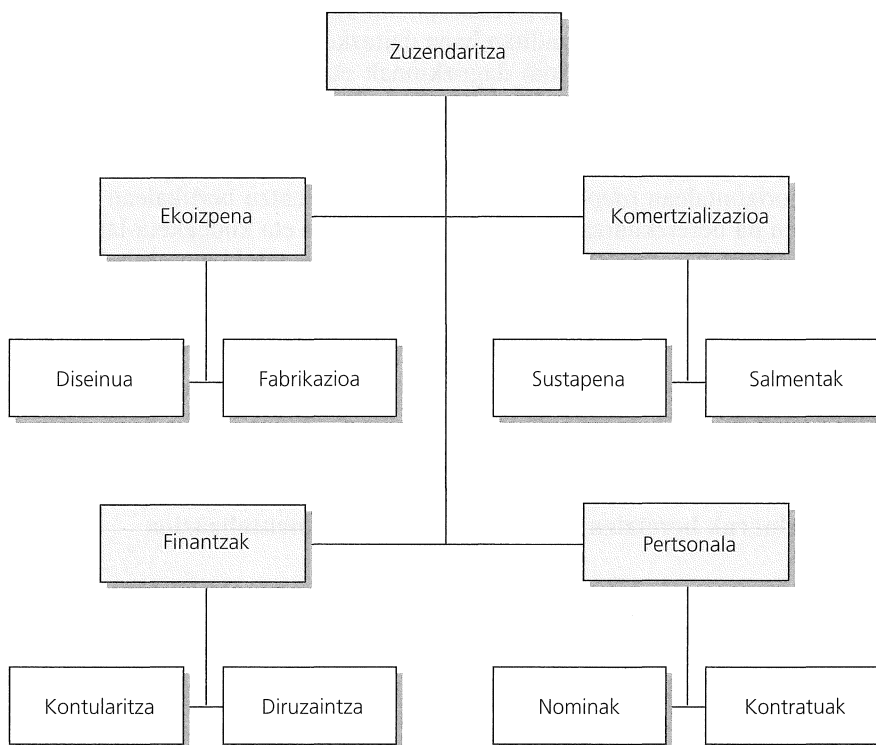
7.2.1. Departamentalizazioaren inguruko kontzeptu nagusiak

Lana banatzearen eta koordinatzearen emaitza bezala definitu izan da antolaketa. Galde daiteke, lehenik, antolaketaren diseinuaz ari garela, zer den lana banatzea eta nola egiten den hori praktikan. Kontzeptu familiarra da lan-banaketarena; dituen abantailak antzinatek ezagutzen dira, eta ekonomiaren zientziaren aitzindariak dagokie oinarritzko arau ekonomiko gisa formulatu izana. *Lan-banaketaren printzipioak* eginkizun globala osatzen duten jarduerak hainbat lagunen artean banatzearen alde egiten du. Lan-banaketa, funtsean, jarduera baten bidez lortu nahi den helburu globala azpigelburu espezifikotik zatikatzea da, eta azpigelburu horiek hainbat pertsonari esleitzea.

Lan-banaketak, ordea, ez du baliagarritasun bera edozein formatan: *espezializazioaren oinarritzko baldintzaren* pean bakarrik da baliagarria, hau da, egituraren elementu bakoitzak eginkizun multzo konkretu eta espezifikoko bat egiten duenean. Espezializazioak abantaila nabarmenak ditu efizientzia handiagoa (errendimendu handiagoa) lortzeari dagokionean: eginkizun bakoitzean trebezia handia lor daiteke; nekea gutxitu eta denbora aurreratzen da,

jarduera bat utzi eta beste bati ekin beharrik ez baitago; nork zer gaitasun duen, bakoitzari egokien zaion eginkizuna esleitu dakioko, e.a.

Lana banatuta, errazagoa da tresna (makina eta erreminta) espezializatuak erabiltzea ere, eta hor dago giza jarduerak *mekanizatu eta automatizatzeko* oinarria. Baina gehiegizko lan-banaketak (fragmentazioa) sortzen dituen arazoak ere kontuan hartu behar dira, lanak bere izatea eta zentzua gal baitezake langilearen begietarako, eta motibazio- eta errendimendu-arazo larriak sortu.



7.1. irudia

Prozesukako departamentalizazioa

Espezializazioaren baldintzetan lana banatzea da, hain zuzen ere, antolaketa zentzu horizontalean diseinatzea, jarduera batzuk elkartu eta organo espezifikoko batzuei esleitzen zaizkiela. Antolaketa-diseinuaren alderdi horri *departamentalizazioa* esaten zaio, zeina baita jarduera batzuk, hobeto zuzendu ahal izateko, sailetan elkartzea (Renau, 1985), hau da, kudeatzaile edo zuzendari batek kudea ditzakeen unitate organiko batzuk sortzea.

Egituraren elementu edo organoen *funtzionaltasun-printzipioaren* arabera egin behar dira departamentuak, hau da, funtzio espezifiko bat edo eginkizun multzo homogeen bat egin behar dute, gainerako organoetakoan aldean berezia. Funtzionaltasunak esan nahi du bitartekoak erakundearen helburuetara egokitzea, hau da, lana enpresaren helburuen arabera zatitzea. Horri esker, lanaren gehiegizko banaketatik eta eginkizunak puskatzetik lehorkeen koordinazio-arazoa arintzen da, zeren eta funtzionaltasunak ezaugarri bereko jarduera multzoak egitea eta unitate espezifikoari esleitzea adierazten baitu (Bueno, Cruz eta Durán, 1989).

Irizpide askoren arabera egin daitezke departamentuak erakunde edo enpresa batean. Baina irizpide guztiek bi orientazio nagusi dituzte kontuan: barnealdera begira edo jarduerari begira egiten den departamentalizazioa eta kanpo aldera edo merkatura begira egiten den departamentalizazioa

7.2.2. Barnealdera begira egindako departamentalizazioa

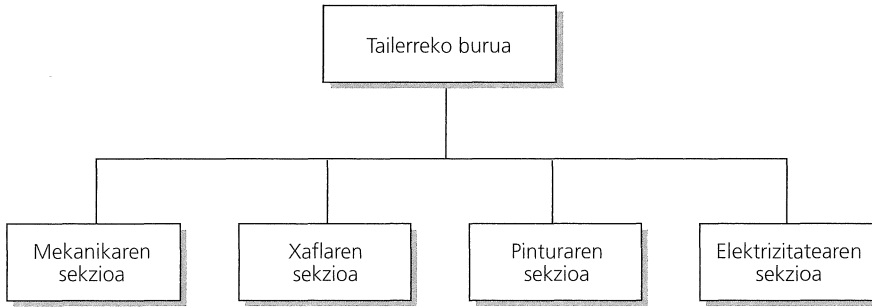
Barnealdera begira egindako departamentalizazioak edo departamentalizazio prozedurazkoak erakundearen jarduera aurrera eramateko dauden prozesuen edo teknologiaren alderdiei begiratzen die lan-banaketarako irizpideak eta unitate-elkarteak ezartzerakoan. Elkarketa horiek, oro har, barneko efizientzia lortzeko egiten dira, eta, horrek, trebetasuna, abilezia espezializatua eta kalitate tekniko handia lortzeko gai diren egiturak sortzen ditu, nahiz eta kanpoko eskaera aldakorrei bizkor erantzuteko bezain arinak ez izan. Irizpide multzo honen barruan honako departamentalizazio hauek daude: enpresa-funtzioen araberkoa, prozesukakoa, kopuruaren araberkoa, denboraren araberkoa eta abilezien zein ekipo-ondasunen araberkoa.

Enpresa-funtzioen arabeko departamentalizazioa da gehien erabiltzen denetako bat. Departamentalizazio horretan, jarduera ekonomiko-enpresariaren funtzio nagusiak oinarri harturik elkartzen dira enpresaren eginkizunak; enpresa zer eratakoa edo zer tamainakoa den, funtzioak ere ez dira denak berdinak izango, baina erakunde guztietan identifika daitezke *input*-prozesua-*output* eraldaketa-zikloak negozioen munduan ezinbestekotzat jotzen dituen oinarritzko funtzioak: I+G, hornikuntza, ekoizpena, komertzializazioa, finantzak, pertsonala, e.a. Funtziokako departamentalizazioak egitura edo antolaketa funtzionala sortzen du.

Irizpide hori egitura guztietan erabiltzen da, maila batean edo gehiagotan. Departamentalizazio funtzionala egituraren lehen mailan eginda, enpresaren oinarritzko funtzio ekonomikoez —ekoizpena, finantzak, komertzializazioa, administrazioa, pertsonala, hornikuntza— arduratuko liratekeen unitateak sortuko lirateke, baina beste irizpide batzuen arabera egindako zatiketarik sorturiko maila apalagoko unitateetan ere erabil daitezke.

Antolaketa funtzionalak alde onak eta txarrak ditu. Alde onen artean hauek izan behar dira kontuan: a) espezializaziotik sortuak, hau da, espezializazioak dakartzan gaitasuna, trebetasuna eta efikazia teknikoa; b) espezia-

lista teknikoak elkartzean, ezagutza eta abilezien inguruko masa kritiko garrantzitsua sortzen da; *c*) eskema honek ondo erantzuten dio enpresaren hazkunderari (Bueno, Cruz eta Durán, 1989), batez ere lehen faseetan, eta *d*) batez ere ingurune egonkorretan eta estrategiak kalitate handiko produktuak eskatzen dituen jardueretan egokia dela ikusi da (Hampton, 1989).



7.2. irudia

Bi mailako egitura funtzionala

Beste aldetik, ordea, alde txar hauek ditu: *a*) gehiegizko espezializazioan erori eta organoen artean hesiak sortzeko eta departamentuen arteko lankidetzaren desagertzeko arriskua; *b*) espezialistak koordinatzeko zailtasuna, espezializazioak, izan ere, norberaren funtzioa erakundearen arrakastarako beste guztiena baino beharrezkoagoa dela uste izateko joera sortzen baitu; *c*) definitzen zailak diren arazoak konponbiderik gabe utzi eta funtzio bati dagozkionak balira bezala hartzeko arriskua; *d*) erabakiak goiko mailetan metatzea, non ere ikuspegi orokorra izaten baita soilik; *e*) espezializazioari garrantzia handia emateak aginpidearen garrantzia gutxitzeko joera du, eta, ondorioz, erantzukizunak saihesteak eta diziplinarik ezak dakartzan arazoak izaten dira (Mintzberg, 1988).

Jarduerak egituratzeko forma oso erabilia da *prozesukako departamentalizazioa*. Industria-arloan erabili izan da gehienbat (Koontz eta Wehrich, 1994), non ere materialak, ekipoak, eginkizunak eta pertsonak funtzio teknikoaren arabera elkartzen baitira, hala nola, esate baterako, konponketa-tailurretan, non ere mekanika, xafla, pintura, elektrizitate, eta abarren sekzioak izaten baitira. Baina prozesukako departamentalizazioaren erabilera era guztietako jardueretara ari da zabaltzen, zerbitzuak ere hartzen dituela, zeren eta balioa sortzeko prozesu osoa nolakoa den eta antzemandako onuran eta bezeroen gogobetetasunean zer eragin duen ulertzen lagunduko duten egiturak behar baitira. Edozeinetara ere, eta erabiltzen den elkarketa mota erabiltzen dela, antolaketaren diseinuan baztertu ezinezkoa da prozesuen analisia, eta erakundeak horretarako joera handiago izan dezala lortzea.

Kopuruaren araberako departamentalizazioa gizabanakoak hainbat laguneko taldeetan elkartzea da, antzina gudarosteetan, tribuetan eta klanetan egin ohi zen bezala, eta gaur egun ere zenbait erakunderen beheko mailetan egiten den bezala, *boys scouts* izenekoetan, esate baterako. Oso antolaketa sinplista da, prestakuntza gutxiko jardueretarako bakarrik balio duena, bestela askoz hobea baita espezializazioa.

Denboraren araberako departamentalizazioa eginkizunak eta pertsonak lan-txandaka elkartzeari esaten zaio. Maiz erabiltzen da osasun-arloan (ospitale, klinika), ostalaritzan, ekoizpen jarraituko industrietan, zaintzan, irakas-kuntzan, e.a. Elkarketa-modu hau bakarrik erabiltzekotan, antolaketaren beheko mailetan erabil daiteke, baina ez goikoetan, horietan espezializazioa behar da eta. Horregatik, beste irizpide batzuekin konbinatzen da: funtzionalarekin, prozesukakoarekin, e.a.

Abilezien araberako departamentalizazioa (De la Fuente et al., 1997) pertsonalak partekatzen dituen ezagutzak, diziplina profesionala edo abileziak oinarri harturik egiten den elkarketa da. Elkarketarako irizpidea ez da jarduerari lotua kasu honetan, jarduera aurrera eramango duen giza faktoreari lotua baizik. Erakunde jakin batzuetan (burokrazia profesionalak) erruz erabiltzen den eredia da, hala nola unibertsitatean, non ere ezagutza-arloka banaturiko departamentuak baitaude, ospitaletan (mediku-espezialitateen araberako elkaturiko departamentu edo zerbitzuak), e.a.

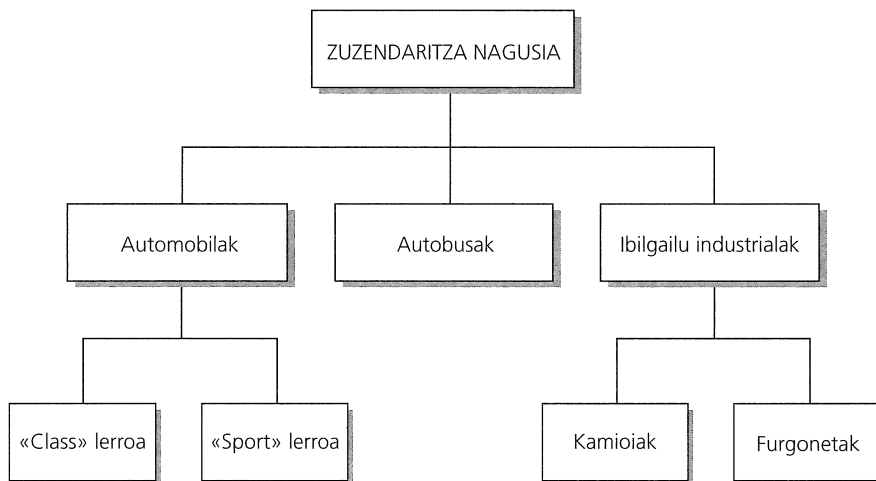
Ekipo-ondasunen araberako departamentalizazioa makineria mota jakin baten erabileran oinarriturik egiten da, nahiz eta, askotan, abilezien araberako departamentalizazio bihurtzen den azkenean, tresna motan oinarrituriko lanbide edo espezialitateak sortzen baitira (esate baterako, musikari instrumentistak, medikuntzako radiologoak, makineria astuna erabiltzen dutenak, e.a.). Elkarketa hau, oro har, eragiketen gunean bakarrik izaten da erabilgarria.

7.2.3. *Kanpo aldera begira egiten den departamentalizazioa*

Kanpo aldera begira egiten den departamentalizazioak (asmoen arabera ere esaten zaio) enpresaren jardueren bitartez lortu nahi diren jomuga edo helburuetan jartzen du arreta, jardueretan baino gehiago (De la Fuente et al., 1997). Horrela, bada, erakundearen barruan antzeko helburuak lortzera jarriak dauden pertsona eta jarduera guztiak elkartzen dira antolaketa-unitate bakoitzean, egiten duten jarduera egiten dutela. Elkarketa mota honen orientazioa erakundearen kanpo alderakoa izaten da, eta produktuetan, merkatuetan, bezeroetan edo horietara iristeko moduetan jartzen du arreta.

Produktukako departamentalizazioak produktuen edo produktu-lerroei loturiko irizpideak erabiltzen ditu lana banatzeko eta unitateak eratzeko. «Produktuak» esatean, erakundearen oinarritzko jardueraren emaitzak ulertu behar dira, zentzu zabalean, hau da, ondasunak eta zerbitzuak. Kontsumo handia duten produktu asko eskaintzen duten erakundeetan asko erabiltzen

da departamentalizazio modu hau, sistemaren irteera anitzak arrazionaltasunez ordenatzeko mekanismo bezala. Jarduera jakin batzuetan, berriz, *proiektuen edo programen arabera* departamentalizazioa egiten dela esaten da, proiektuak edo programak direlako erakundearen produktu bereziak.



7.3. irudia

Produktukako departamentalizazioa

Produktukako departamentalizazioa elkarketa-irizpide nagusi bezala erabiltzeko joera egitura funtzionalaren ondoren etortzen da erakunde askoren historian, egitura funtzionalak efikazia galtzen baitu jarduera oso dibertsifikatzen denean. Orduan, eginkizunaren konplexutasunaren faktore erabakigarria askotarikotasuna izaten da, eta produktuen kopurua, ez jardueraren alderdi teknikoa. Gainera, produktukako egitura funtzionalarekin konbinatzen da; irizpide hori aplikatzen da erakundearen hurrenkera-sisteman: lehenik produktuka edo produktu-lerroka banatzen da lana, eta gero, produktu mota bakoitzaren barruan, funtzioen arabera departamentalizazioa ezartzen da.

Beste guztiek bezala, elkarketa hau erabiltzeak ere bere abantailak eta desabantailak ditu. Honako *abantaila* hauek aipatuko ditugu:

- a) Produktukako departamentalizazioaren bidez, jarduera funtzional espezializatuak produktuak adierazten duen helburura orientatzen dira, eta hobeto koordinatzen dira.
- b) Produktu mota ugari maneia daitezke, eta horrek dibertsifikazioa sustatzen du, oztopatu ordez.
- c) Berrikuntzari bidea irekitzen dio, zenbait espezialistak proiektu bakar batean lan egiteko aukera ematen baitu.

- d) Oso administrazio deszentralizatua ahalbidetzen du, produktu bakoitzaren arduradunei autonomia ematen zaielarik beren helburuak lortzeko (helburu bidezko administrazioa).
- e) Alderdi horiengatik guztiengatik, egokia da giro aldakorretarako.

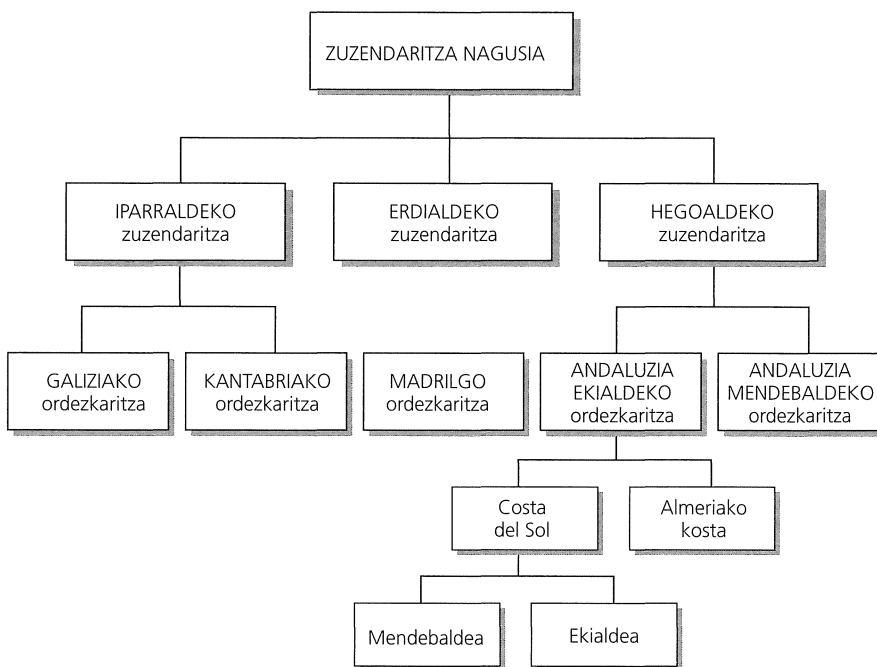
Desabantailak, berriz, hauek ditu:

- a) Zuzendaritza nagusiak unitateen gaineko kontrola galtzeko arriskua.
- b) Kostu handietan sartzeko arriskua, funtzioak bikoizten direnez, eta zuzendari-kopurua ere handia behar denez (Renau, 1985).
- c) Produktu-lerroak, asko izanik, desorekaturik garatzeko arriskua.
- d) Lehiakideen kontra lehiatu ordez, barruan produktuen arteko gehiegizko lehia sortzeko arriskua.

Laburbilduz, produktukako egitura egokia gertatzen da jarduera batzuetan non kostuek, epeek, eta, oro har, faktore ekonomikoek guztiz baldintzatzen duten efizientzia; halako jardueretan espezialisten arteko lankidetzak garrantzitsuak izaten da eta produktuaren berrikuntza funtsezkoa (Hampton, 1989).

Eremu geografikoaren edo lurraldearen arabera departamentalizazioa geografikoki sakabanaturik dauden enpresetan erabili ohi den irizpidea da, eta eremu geografiko jakin batean egiten diren jarduerak edo eremu geografiko jakin bati eragiten diotenak arduradun baten zuzendaritzapean jartzeari esaten zaio. Merkatuaren segmentazioaren irizpideei erantzuten die departamentalizazio mota honek, eta estrategiak eta egoerak erakundearen arrakasta tokian tokiko baldintzetara egokitzean dagoela erakusten dutenean da gomendagarria. Maiz erabiltzen da merkatuaren berri eguneratuak eta xeheak behar dituzten jardueretan; izan ere, produktuak baldintza aldakorretan eskaintzen dituzten jarduerak izaten baitira, eta produktuak eskaera mota guztietara egokitu behar izaten dituzte, hala nola txikizkako salerosketan, bankan, zerbitzuen industrian, e.a. Enpresa multinazionalak ere erraz erabiltzen dute, herrialde bakoitzeko jarduera ekonomikoen legeetara eta merkatu-ohituretara egokitzearen filial nazionalak sortzen dituztelarik.

Koontz eta Wehrlich-ek (1994) adierazten dute ezen lurraldearen arabera antolaketaren *abantailak* negozioaren jardura-eremuen arabera aldatzen direla. Hala, arlo komertzialean ditu abantaila handienak departamentalizazio honek, aipatu diren arazoengatik: merkatutik gertu egotea, produktuaren bereizkuntzarako aukera, e.a.; finantzen arloan, ordea, lurraldearen arabera departamentalizazioaren bidez ez da abantaila handirik lortzen finantza-baliabideak eskuratu eta kontrolatzerakoan; aitzitik, galdu egiten dira zentralizazioak ematen dituen abantaila garrantzitsuak; ekoizpen arloan, berriz, izan daitezke abantaila ekonomikoak, pleitetan, eskulanaren kostuan, material eta errentamenduetan izaten diren aurrezpenengatik eta inguruan enpresa jartzeak pizten duen borondate onagatik, eta aurrezpen horiek konpentsa dezakete eskala handiko ekoizpen-unitateei uko egin izanak lehiakortasunean eragindako galera.



7.4. irudia

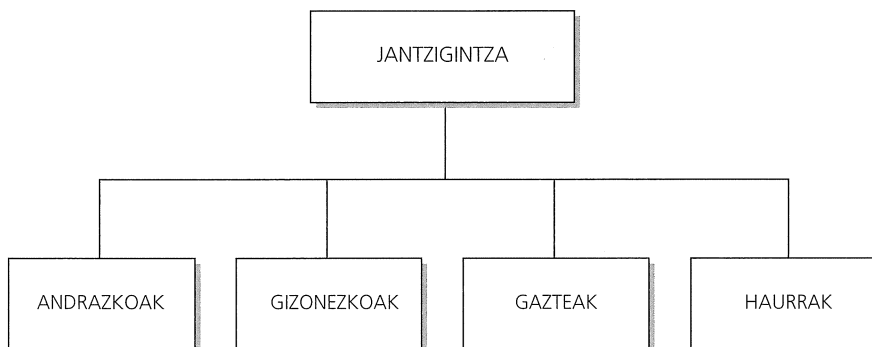
Eremu geografikoaren edo lurraldearen arabeko departamentalizazioa

Lurraldearen arabeko antolaketak produktukako egiturak dituen alde txar berak ditu funtsean: zuzendari asko behar dira, kudeatzaile nagusiak batez ere; zailagoa da goiko mailak kontrolatzea, eta zerbitzu eta jarduera asko bikoizteko joera izaten da, beharrik gabe.

Bezeroen arabeko departamentalizazioa da merkatuaren segmentazioan oinarrituriko beste elkarketa-irizpideetako bat, jarduera jakin batzuetan maiz erabilia, aurreko egituretako arrazoi bertsuengatik. Antolaketaren arrakastaren faktore erabakigarria, kasu honetan, bezeroarengandiko hurbiltasuna da, eta haren eskakizunetara egokitzeko gaitasuna. Hala, erakunde eta zerbitzu publiko askok departamentu espezifikoak dituzte enpresa eta partikularrei kontu egiteko; merkataritzan, emakume, gizon, gazte eta haurrentzako produktuen sailak egiten dira, bezeroa kontuan harturik; publizitate-agentziak «kontuka» egituratzen dira, hau da, bezeroa; banku batzuek gestore pertsonala eskaintzen diete bezeroei, bezeroaren kontuaren ardura-dun bat, bezeroak eskatzen dituen zerbitzu guztiak (inbertsioak, maileguak, gordailuak, aurrezpen- edo erretiro-planak, e.a.) bideratu eta koordinatuko dituen; beste enpresa batzuek, berriz, merkatu industrialak eta kontsumo-merkatuak, e.a., bereizten dituzte.

Departamentalizazio mota honen alde txarrena hau da, aurreko irizpideekin erkide dituzenez gainera, zenbait bezerok une jakin batzuetan gutxiegi erabiltzen dituztela berentzat jarritako instalazioak eta pertsonala: beren sektoreak krisi ekonomikoa duenean, esate baterako. Beste alde batetik, berriz, oso ohikoa da, hazkuntza-garaian, bezero-talde batzuek eta besteek garapen desberdina izatea.

Azkenik, *merkaturatze-bideen arabera*ko departamentalizazioa dago; bezerokako elkarketaren nahiko antzekoa bada ere, merkaturatze-bideen arabera produktua azken kontsumitzaileari iristen zaion era islatzen duten unitateetan banatzen du lana (adibidez, kontsumorako osasun-produktuak bana daitezke dendetan, hipermerkatuetan, supermerkatuetan, botiketean, drogerietan, e.a.). Lehia gogorra den garai bateko eskakizunak islatzen ditu egitura honek, merkaturatzeari dagozkion alderdiak erabakigarriak bihurtu diren garai bateko eskakizunak, hain zuzen ere (Koontz eta Weihrich, 1994).



7.5. irudia

Bezeroen arabera departamentalizazioa

7.3. Sistema erabakitzailearen diseinua: aginpide-sarea

Erakundearen sistema erabakitzailearen diseinua da egituraren diseinuaren alderdi garrantzitsuenetako bat. Aginpide-sareari esker, alde batetik koordinazio-lana zentzu bertikalean bereizi ahal izango da, erpinetik oinarrira agintea nola banatu ezarriz, eta beste aldetik, jarduerak integratu ahal izango dira, gainbegiratze zuzenaren, plangintzaren eta kontrolaren bidez.

Aginpide-sistemaren diseinuaren parametroak garatu baino lehen, komeni da argitzea aginpidearen fenomenoaren ulertzeko beharrezkoak diren kontzeptu batzuk, beharrezkoak baitira erakundearen barruan aginpidea zuzen eramateko. Kontzeptu horiek dira aginpidea, hierarkia, boterea eta erantzukizuna.

Aginte bat egotea gauza naturala eta ezaguna da gizakiarentzat. Antzinarako denboretatik, norbanakoak bizirik irauteko elkartu zirenetik, taldea koordinatuko duen borondate goren baten beharra izan da; animalia taldekoiaren artean ere taldearen buru egiten duen bat egoten da. Horregatik, erakunde mailan, erakunde kontzeptutik banatu ezinezko ezaugarrietako bat da aginte baten beharra, eta ezinbestekoa erakundeak efikaziaz funtziona dezan; hain da hori horrela, ezen aginpidearen beharra erakundearen oinarritzko arautzat hartu izan baita aspaldidanik, *agintearen printzipioa* izenarekin.

Agintearen bidez hainbat maila organikotan hurrenez hurren gainbegiraketa aplikatzen denean, eskailera-moduko egitura bat sortzen da, antolaketa-aren bereizkuntza bertikala alegia: hori da *hierarkiaren printzipioa* izenekoak islatu ohi duena; printzipio horren arabera, erakundea multzo-sare bat da, eta multzo bakoitza beste multzo goragoko baten barruan dago, eta hala beste guztiak, enpresaren hierarkia maila gorena iritsi arte, eta horrek aginpide-sare bat eratzen du. Alegia, egituraren edozein unitate organiko —organo gorena kenduta— goragoko unitate baten azpimultzo bat litzateke, eta erakunde osoa, berriz, multzo-hierarkia bat (Conrath, 1973 *apud* Mintzberg, 1988).

Enpresaren edo edozein erakunderen aginpide-sarea diseinatzeak agintea erakundearen egituraren luze-zabalean banatzea esan nahi du; erakundearen kideei agintzeko, hau da, beste pertsona batzuen jarduerak zuzentzeko esku-bide legezkoa edo bidezkoa da *aginpidea*. Zuzendariek, erakundearen duten postuagatik, mendekoen lana ordenatzeko aginpidea edo eskubidea dute.

Hala ere, erakunde bateko elementu guztiak aginpide-egiturarekin duten ezinbesteko lotura horrek ez du esan nahi beti aginpide-harremanak daudenik. Edozein erakundetan egon daitezke postuak edo organoak, beste postu edo organo batzuekin harreman linealik, hau da, aginpide-harremanik ez dutenak. Antolaketa-harreman formalak honela sailka daitezke, lan-fluxuekin duten loturaren arabera (Bueno Campos, 1996b; Hampton, 1989):

1. *Harreman lineal edo hierarkikoak*: exekutiboak ere esaten zaie, eta nagusiaren eta mendekoaren arteko harreman tipikoak dira; alde batean agintea adierazten dute eta bestean mendekotasuna, erantzukizuna eta kontu-ematea.
2. *Aholkularitza-harremanak edo staff-harremanak*: lerroari laguntza eta aholkularitza emateko harremanak dira, egikaritza ondo egiten eta lan-fluxuak orekatzen laguntzeko. 7.5. epigrafean aztertuko dira sakonago.
3. *Harreman funtzional edo mistoak*: zuzendaritzako staff-harremanak ere esaten zaie, eta espezialisten eta hierarkia lerroaren artean izaten direnak dira: espezialistek ez dute aginpide zuzenik lan-fluxuen eraketan, nahiz eta beren eginkizun espezializatuari dagozkion lanaren alderdien ardura eta kontrola izan. Harreman mota hauen adibide dira segurtasun eta higienezko organo arduradunak eragiketen eremuekin dituen harremanak.

Aginpide kontzeptuarekin oso loturik boterearena dago. *Boterea* beste pertsona batzuen portaeran eragiteko gaitasuna da, eta halako moduz eragitea, non boterearen eraginik gabe, naturalki aldatuko ez litzatekeen portaera hori, boteredunak nahi duen zentzuan aldatzen baita. Aginpide eta botere kontzeptuek elkarturik egon behar dute erakundearen barruan benetako agintea ziurtatzeko eta administrazio eraginkor bat aurrera eramateko. Esate baterako, zuzendari batek, bere postuaren ondorioz aginpidea (formala) badu ere, mendekoek obeditzen ez badiote, aginpide horrek ez du edukirik, ez duelako botererik bere enplegatuen portaeran nahi lukeen eragina izateko, eta, beraz, esan daiteke boterea dela aginpide formalari oinarria eta funtsa ematen diona. Hainbat modutara adierazten da boterea erakundeetan, oinarri eta iturrien arabera (French eta Raven, 1959; Aguirre, Castillo eta Tous, 1991):

1. *Epaitzeko boterea*, zeina baita norbaitek sariak edo zigorrak (zentzu zabalean ulertuak, hau da, materialak edo ez materialak), emateko duen gaitasuna, mendekoen portaeraren zentzu positiboa edo negatiboa nabarmentzeko. Epaitzeko botereak, berriz, bi parte ditu: *sariatzeko boterea* eta *zigortzeko boterea*.
2. *Legezko edo bidezko boterea*, zeina baita lanekoak kontsideratzen diren gauzetan, hau da, zuzendariaren aginte-eremuaren barruko gauzetan, portaeran eragiteko gaitasuna. Zuzendariak, erakundearen duen postuagatik, aginpide formal bat du enplegatuen portaera profesionalaren gainean, baina ez, ordea, portaera edo zaletasun pertsonaletan edo lanaren emaitzan eraginik ez duten arloetan.
3. *Erreferente izateko boterea*, zeina baita gizabanako batzuek, eredugarri agertzen direlarik, jokaerak inspiratzeko duten gaitasuna. Zuzendari batzuek transmititzen dituzten balioak balio positibo bezala jasotzen direnean eta zuzendari horien portaera imitatzeko joera dagoenean, estandar edo eredu bihurtzen dira zuzendari horiek. Zuzendariak oso kontuan izan behar dute beren portaerak eredu-eragin handia duela, eta egokia ez bada, berek ez dituzten balio eta portaerak mendekoei eskatzen badizkiete, aginte-ahalmena galduko dutela.
4. *Adituaren boterea*, subjektuak duen ezagutzatik, adimenetik eta gaitasunetik sortzen dena. Mendekoek uste badute beren gainekoak baduela abilezia eta gaitasuna lanaren bidez beren premiak asetzeko, gogo handiagoz jarraituko dituzte haren esanak, zeren eta zuzendariaren erabakiak testuinguru jakin baterako izan daitezkeen onenak direla iritziko baitiote. Batzuetan aginte profesionala esaten zaion hori da adituaren boterea.
5. *Informazio-boterea*, zeina sortzen baita norbanako batek erabil dezakeenean edo eskura dezakeenean informazio bat besteen esku ez dagoena, edo emaitzak lortzeko bereziki garrantzitsua, eta, horregatik, portaerak baldintzatzeko modukoa. Informazio-boterea, zuzendari-rolak egoki betetzen badira, unitatearen arduradunak izan behar du,

baina egia da, askotan, aginte formalik ez duten baina, hainbat arrazoiengatik, informazio pribilegiatua eskuragarri duten enplegatuekin partekatzen duela botere hori.

Erantzukizun kontzeptuak konpromisoa eta kontuak ematea adierazten du: ardura bat ematen zaion pertsonak konpromisoa hartzen du eginkizuna azken onera eramango duela eta gai horretan zer esana duten instantzien aurrean emaitzen kontu emango duela. Erantzukizunaren eremuak lotura handia du aginpidearekin. Aginpide orok erantzukizuna du, eta zenbat eta aginpide handiagoa duen subjektuak, orduan eta handiagoa izango du erantzukizuna ere; autore klasikoek administrazioaren oinarrizko printzipiotzat zuten hori, eta *korrespondentzia-printzipioa* izenez ezagutzen da.

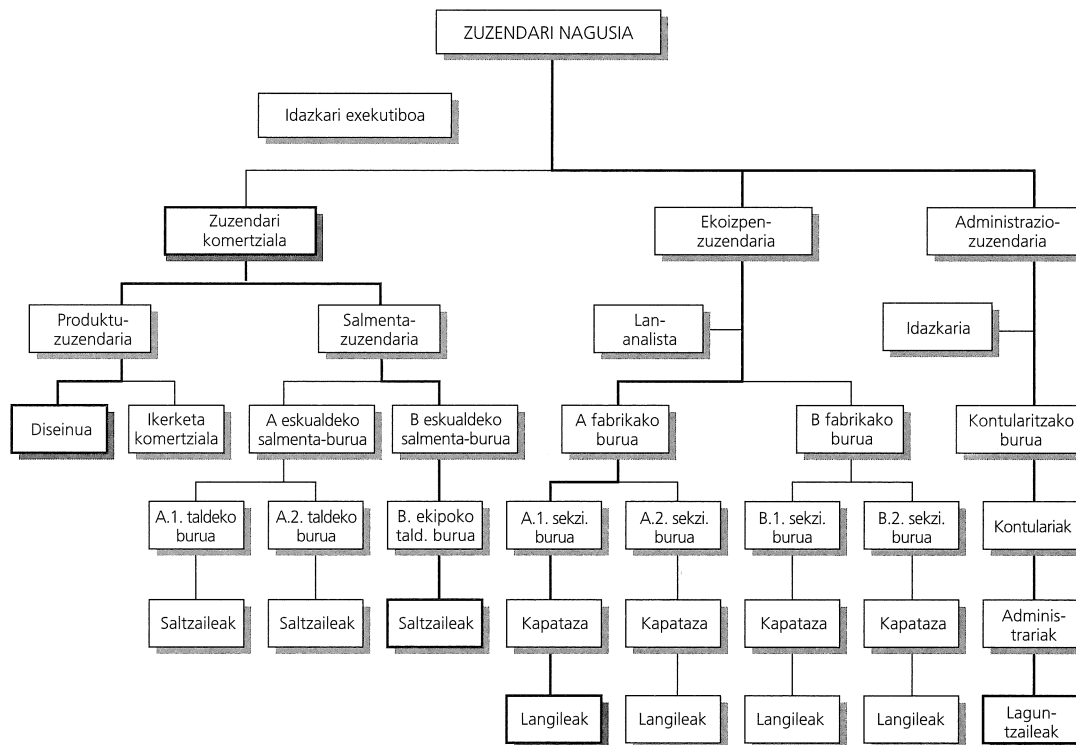
Agintetik gabe ere izaten da, ordea, erantzukizuna. Erakunde bateko kide egite hutsarekin sortzen zaio pertsonari erantzukizuna, proiektu bateko partaide bihurtzen baita eta horrek konpromiso bat eta betebeharrak batzuk baitakartza.

Baina aginpidea den lekuan beti da erantzukizuna, eta ez aginpide formalari dagokionean bakarrik, baita beste edozein aginpideri dagokionean ere, dela morala, politikoa edo soziala. Horrela, bada, mendekoa erantzule da bere nagusiaren aurrean, baina baita erakundea ere gizartearen eta estatuaren aurrean, kudeatzaileak akziodunen aurrean, enplegatuak bezeroen aurrean, e.a.

Behin aginpidearen inguruko oinarrizko kontzeptuak aztertu eta gero, *aginpide-egituraren diseinua* izango dugu hizpide. Erakundearen aginpide-sistema diseinatzerakoan, hau da, bidezko boterea mendekoen artean banatzerakoan, hainbat gai planteatzen dira sistema horren parametro adierazgarriei eman beharreko eraketaren inguruan. Edozein erakunderen aginpide-sarearen diseinuan elementu adierazgarri hauek daude: aginte-katea, aginte-batasuna, kontrol-angelua, eskuordetza, eta zentralizazioa/ deszentralizazioa.

Aginte-kateak mendekotasun-harreman kateatuen segida bat adierazten du, erakundearen erpinetik oinarriraino luzatzen dena eta erakundearen izaera mailakatua islatzen duena. Horretara, maila organiko bakoitzak beste goragoko baten aurrean erantzuten du, eta, behetik gorako eta goitik behe-rako komunikazioaren bidez, maila guztien arteko koordinazioa edo koordinazio bertikala ziurtatzen da, hau da, jomugan eta estrategien zabalkundea eta kontrola. Mailakaketaren printzipioak dio egituraren diseinuan agintekate jarraitu bat sortu behar dela, erakundearen kide oro haren bidez konektaturik gera dadin.

Praktikan, ordea, Hampton-ek (1989) dioen bezala, aginte-kateari erabat loturik egoteak enpresaren administrazioa motel dezake eta gogaikarri bihurtu, unitateen arteko liskar eta arazoak konpontzeko aginte-katean gora egin behar baita nagusi erkide batengana iritsi arte (ikus 7.6. irudia). Agintekatea, askotan, luzeegia izaten da, eta denok dakigu emaitza hobekiak lor dai-



Iturria: Hampton, 1989.

7.6. irudia
Aginte-katea

tezkeela maila bertuko arduradunekin harreman zuzenaren bidez edo tarteko nagusia alde batera utzi eta zuzenean goragoko organo batera jota. Egia esan, aginte-katea bi zentzu horietako batean hausten duten portaera ugari izaten da erakundeen eguneroko errealitatean.

Hala ere, aginte-katea ez errespetatzeak kostu handia izan dezake: gerta liteke agintari hurbilenak mintzea eta beren aginpideari jaramonik egin gabe goragokoengana jo duen mendekoaren kontrako neurriak hartzea; zuzendari baten aginpidea eta posizioa ere kalteturik geratzen dira berak baino gorago-koek beren azpikoei zuzenean agintzen badie, dagokien agintari zuzena alde batera utzita. Bi kasuetan, tarteko mailak balioa galtzen du, eta haren aginpidea ahulduta geratzen da. Denok dakigu zer kalte dakarren aginte-kateari jaramonik ez egiteak, eta horregatik, gehienetan, gehiago izaten da mehatxu egiteko modu bat, ezen ez praktikara eramateko erabakia.

Nolanahi ere, erakunde bateko zuzendari arduradunek jakin behar dute noiz diren adierazgarriak eta kontuan hartzekoak aginte-katea saihesteko portaerak. Katean eten batzuk gertatzeak, aleatorioak badira, ez dauka garrantzia handirik. Baina aginte-kateko etenak hierarkiaren gune batean kontzentratzen badira, arazoren bat dagoen seinale: aginpide-sistema desegoki diseinatuta dago edo postu horretako zuzendari arduradunak ez du bere agintea ondo erabiltzen.

Aginpide mailakatuaren oinarritzko arauaren ondorio da *aginte-batasuna*, zeinak baitio mendeko bakoitzak nagusi bakar baten aurrean eman behar dituela kontuak. Horrela izan ezean, mendekoak agindu kontraesankorrak hartuko ditu, lanean tentsioak izango ditu eta gerta liteke agindutakorik bat ere ez betetzea. Autore klasikoen begietarako, administrazioaren printzipio orokorraren kategoria zeukan aginte-batasunak.

Kontzeptu sinplea eta ulertzen lanik ez duena da, baina praktikan ez da beti erraz betetzen. Erraza litzateke aginte-batasunari eustea egoera egonkor, sinple eta aurreikusgarriak lituzkeen mundu batean, baina askoz zailagoa da bakoitzaren jokabideak neurtzeko irizpide asko dauden antolaketa konplexu batean: esate baterako, norbanakoaren lana ez dute soilik baldintzatzen erakundeak formalki ezartzen eta nagusi hurbilenak kontrolatzen dituen estandarrek; izango dira beste eragin batzuen presioak ere, hala nola talde informalenak, sindikatuenak, behaketa-zerbitzuenak, lanarekin zerikusi zuzena edo zeharkakoa eta aginpide funtzionala duten egitura-organoenak, e.a. Izatez, hurrengo kapituluan ikusiko dugun bezala, badira egituraketak, aginte-batasuna guztiz baztertu eta aginpide anitzeko sistema bat ezarri dutenak.

Aginte-batasunak salbuespen ugari onartzen ditu, baina hobe da, hala ere, erakundearen aginpide-sarea diseinatzeko erreferente gisa hartzea, ezen ez printzipio zaharkitu bat bezala. Gehienetan, zenbat eta gehiago hurbiltzen zaion egitura aginte-batasunari, orduan eta argiago egongo da zuzendaritza mendekoentzat.

Aginpide-sistemarekin zerikusia duen hirugarren elementua *kontrol-angelua* da, eta nagusi batek egoki kontrola ditzakeen mendekoen kopurua

adierazten du. Erakundearen teorikoez denbora luzean aztertu duten gaia da hori, eta hain gomendio desberdinak egin dituzte, ezen formula matematikoez ere ezarri baitira aginte idealaren angelua definitzeko oinarri gisa.

Gaur egun formulatuta dagoen bezala, kontrol-angeluaren printzipioak (zeinari kontrol-zatia, aginpide-angelua, aginte-eremua, e.a. ere esaten baitzaio) hauxe esaten du soilik: nagusi batek ondo zuzen ditzakeen mendekoen kopurua mugatua dela eta zenbatekoa zirkunstantzien arabera aldatzen dela. Ikerketa enpirikoez erakutsi dute kontrol-zatia hainbat aldagairen mende dagoela eta horren inguruan ezin dela arau kuantitatiborik ezarri. Erakunde batzuetatik besteetara aldeak daudenez eta dituzten lanak askotarikoak direnez, orientazio kualitatiboak ezar daitezke soilik, eta erakundearen unitate batzuei bakarrik aplikatu, inoiz ez erakunde osoari.

Horren arabera, eta orokorrean esanda, badirudi kontrol-angelua txikia izango dela honako zirkunstantzia hauek:

- a) Zenbat eta dibertsioagoa izan unitate organikoaren eginkizuna.
- b) Zenbat eta ziurtasun gutxiagokoa eta aldakorragoa izan lana.
- c) Zenbat eta konplexuagoak, erantzukizun handiagokoak eta aukeramen gehiago eskatzen dutenak izan mendekoen postuak.
- d) Zenbat eta esperientzia, profesionaltasun eta ekimen handiagoa izan mendekoez.
- e) Zenbat eta gutxiago normalizatuak egon lan-prozedurak.
- f) Zenbat eta zailagoa izan komunikazioa nagusien eta mendekoen artean, diren arazoak direla.

Ikusten da, bada, eginkizunaren ziurgabetasun mailak, eta ondorioz, hura normalizatzeko posibilitateak, alde batera egiten badu, kontrol-angeluak beste aldera egiten duela: horren arabera, estuagoa izango da kontrol-zatia, zenbat eta ziurtasun gutxiagokoa izan jarduera, eta zabalagoa, bestela bada, baina angelu onena zein den frogatzera iritsi gabe (Renau, 1985). Eta hori bat dator errealitatean ikusten denarekin: erakundeek kontrol-zati estuak dituzte erpinean (non ere eginkizuna zuzendaritzakoa, aldakorra, eta ziurtasunik gabea baita) eta zabalak oinarrian (non ere jarduera aurreikusgarria, ohiturazkoa eta burokratizatu daitekeena baita). Ikuspegi horretatik *aginpide-angelu exekutiboa* (erakundearen zuzendaritza maila dagokiena) eta *aginpide-angelu operatiboa* (erakundearen beheko mailakoa) bereiz daitezke.

Aginpide-sistemaren diseinuarekin loturiko beste elementu bat eskuorde-tza da. *Eskuordetza* esaten zaio zuzendariak beren mendekoei eginkizunak esleitzeari, eginkizunak betetzeko behar duten eskumena eta erantzukizuna ematen dietela (Hampton, 1989). Eskuordetza egitean, nagusiak bere erantzukizunen barruan dagoen prestazio bat uzten du mendekoaren esku. Horren bidez, autonomia eta aukerarena ematen dio, hau da, arazoak zuzentzeko agintzen dion moduan konpontzeko aukera.

Eskuordetza, eraginkorra izango bada, oinarritzko baldintza edo arau batzuk betetzeko egin behar da. Eskuordetzak *osoa* izan behar du (helburu bat bete-

tzeko beharrezkoa den eginkizun guztiari eragin behar dio), *argia* (ondo zehaztua eta mendekoak ondo ulertua) eta *nahikoa* (agindutako eginkizuna betetzeko adinako eskumena duena).

Kontzeptu horiekin oso loturik dago aginpidearen zentralizazioarena eta deszentralizazioarena. *Zentralizazioa* da agintea eta erabakitzeke ahalmena hierarkiaren goiko mailetan kontzentratzea, eta *deszentralizazioa*, berriz, agintea eta erabakitzeke ahalmena beheagoko mailetara banatzea.

Batzuetan nahasten badira ere, eskuordetza eta deszentralizazioa bi gauza dira funtsean. Eskuordetza subjektu baten agintea nahierara erabilitzearen emaitza da eta, denboran mugarik ez duena izan badaiteke ere, ez du berriz definitzen eskuordetza hartzen duen postuaren eduki formala. Ahalmen bat da, zuzendariak, duen aginpideagatik, nahi badu erabil dezakeena. Bestela esanda, kudeatzaile batek esleitzen diezazkioke eginkizun batzuk mendeko bati denbora luzerako; horrek, ordea, ez du esan nahi mendekoak erakundearen duen posizioa formalki eta betiko aldatuta geratzen denik beste eginkizun batzuk hartzean. Zuzendari berak, zirkunstantziak nolakoak diren —eginkizunaren izaera, mendekoen ezaugarriak, e.a.— batzuetan eginkizun bat eskuordetu dezake eta beste batzuetan ez, eta gainera, erakunde baten barruan, zuzendari batzuk eskuordetzera emanagoak izaten dira beste batzuk baino. Postuen edukiari dagokionean, eskuordetzak ez du egitura aldatzen, zeren eta eginkizun eskuordetuen erantzukizuna eskuordetzailearena baita.

Deszentralizazioak, aldiz, aginpidea eta erantzukizuna erakundearen beheko mailetara zabaltzea esan nahi du; antolaketa-eredu instituzionalizatu bat adierazten du horrek, non ere aginpidea eta erantzukizuna ez baitaude kontzentratuak, zabaldurik baizik, beheko mailetako postuen edukiaren osagai bihurturik. Aginpidearen zabalkunde hori estrukturala da —hau da, iraunkorra eta behin betikoa—, eta, beraz, objektiboa —hau da, inpersonala eta subjektuaren arbitrarotasunak edo subjektuak eskuordetzeko izan dezakeen zaltetan edo higuinak baldintzatzen ez duena—. Egitura deszentralizatuan eskuordetza ez du norbanakoak egiten, erakundeak baizik.

Hampton-ek (1989) adierazten du ezin dela unibertsalki frogatu zentralizatzea ala deszentralizatzea komeni den. Erakunde batean zer zentralizazio maila komeni den erabakitzeke, koordinazioan egon daitezkeen arazoak identifikatu behar dira eta kontingentziatzeko ikuspegi bat hartu, funtzioak eta jarduerak banaka aztertzeke; horrek esan nahi du egitura onena erabakitzeke azterketa ez dela egin behar globalki, erakundearen osotasunari begira, partzialki baizik, jardueraz jarduera; edozein erakundetan ere, eginkizun batzuk zentralizatzea eta beste batzuk deszentralizatzea komeniko da seguruena.

Oro har esan daiteke ezen ezagutza teknikoaren bidez efizientzia nabarmen hobe daiteken jardueretan komeni dela *zentralizazioa*, horrek jarduerabolumen handiagoa izatea eta eskala-ekonomiak lortzea adieraziko bailuke. Horrelakoetan (erosketak, datu-prozesaketa, ikerketa eta garapena, e.a.), jar-

duera zentralizatzea eta unitate-arduradunari behar beste bitarteko tekniko (pertsonala, teknologia, ekipoak) ematea komeni da, eta hori ezingo litzateke egin sakabanaturik eta eskala txikiagoan jardunez gero.

Berdintasuna izan liteke zentralizatzeko beste arrazoietako bat, berdintasuna oso beharrezkoa baita jarduera batzuk maneiatzeko, hala nola pertsonalaren administrazioa, kontularitza edo bezeroekiko harremanak. Kasu horietan, politikak, prozedurak eta kalitate-estandar erkide eta berdinak sortzeko eta aplikatzeko balio du zentralizazioak.

Deszentralizazioa, berriz, hazkunde-prozesu bat izan ondoren jarduerak berriro egituratu beharra ikusten duten erakundeei komeni zaie. Enpresaren hazkundeak lan gehiagorekin zamaten ditu erakundeko maila ertaineko eta goi mailako zuzendariak, etengabe erabakiak hartzen ibili behar izaten baitute urrun samar geratzen zaizkien arazoei buruz eta behar bezala ezagutzen ez dituzten gaien inguruan.

Deszentralizazioaren bidez, erakunde horiek gai horietan espezializaturiko funtzio-zuzendariei esleia diezaiekete erabaki mota desberdinak hartzeko lana; horrela, arazoak bizkorrago konpontzen dira, gaia hurbiletik ezagutzen duen arduradun zuzenak hartzen baitu erabakia, arazoa aginte-katean gora bidali eta irtenbidea behera etorri zain egon beharrik gabe; goi mailako zuzendariak ohiturazko erabakiak hartzetik libre geratzen dira eta enpresari-rolan aritu daitezke, aukerak detektatzen eta estrategiak diseinatzen.

Deszentralizazioa oso erabilia izan da eta erakunde askok nolakotasun miragarriak dituela iritzi diote. Ez da, ordea, panazea; egitura sobera zentralizatu batetik sortzen diren arazoak konpontzen ditu deszentralizazioak, baina ezin ditu beste era bateko arazoak konpondu. Bestalde, deszentralizazioaz abusatzeke arriskua ere nabarmena da; gerta liteke negozio-unitate bakoitzak beren kasa jardutea, erakundearen helburu orokorreari begiratu gabe, eta unitate guztiak kontrolatu ezin dituen egitura bat eratzea; beste batzuetan, sakabanaketa ekartzen du deszentralizazioak, eta orduan jarduerak zatitu edo bikoiztu egiten dira, beharrik gabe, eta horrek eskala txikiegi eta antiekonomikoetan jardutera eramaten du. Azken batean, ez dago egituraketa unibertsal on edo txarrik: kasu bakoitzaren zirkunstantzian azterketak esango du zein den eredurik egokiena.

Deskribaturiko parametroen —aginte-batasuna, aginte-katearen luzera, kontrol-angeluaren zabalera eta zentralizazio/deszentralizazio maila— konbinaketak determinatzen du antolaketa-egituraren piramidearen itxura, piramidea izan baitaiteke punta-zorrotzagoa edo ipur-zabalagoa. Hori kontuan izanik, egitura hauek bereizten dira:

- Egitura garaiak*, hau da, aginte zentralizatua, aginte-kate luzea, hierarkia maila asko eta kontrol-zati estuak dituztenak.
- Egitura lauak*, hau da, maila gutxi, aginte-kate laburra eta kontrol-zati zabalak dituztenak, batez ere egitura askoz ere deszentralizatuagoak direlako, edo, bestela esanda, lotura arinekoak direlako.

Egin dira bi egituraketa mota horien efikaziari buruzko azterketa konparatiboak, eta ondorio bertsuak atera dira; izan, biek dituzte beren alde onak eta txarrak, eta ezin da behin betiko ondorioz lortu egokiagoa bata ala bestea den esateko (Mintzberg, 1988; Hampton, 1989); erakundearen aldagai erabakigarriek aholkatuko dute zer egitura den erakundearentzat egokiena kasu bakoitzean.

7.4. Albo-loturen eta beste lotura-mekanismo batzuen diseinua

Erakundeek gaur egun duten tamainak eta konplexutasunak arazoak planteatzen ditu egituraketari dagokionean, islatzen zailak diren elkarmendekotasun ugari sortzen baita jardueren fluxuan, eta ondorioz, askoz koordinazio handiagoa behar izaten da mailen eta unitateen artean. Mintzberg-ek (1988) dioen bezala, ez dago jarduera jakin batean gertatzen diren elkarmendekotasun guztiak bilduko dituen elkarketa-irizpiderik: egitura funtzionalek lan-fluxuari buruzko arazoak izaten dituzte, merkatura —bezeroa, lurraldea, produktua— orientatuek, berriz, espezialisten arteko kontaktua eragozten dute, eta era berean gainerakoek ere. Departamentalizazio motak aztertu ditugunean ikusi den bezala, denek dituzte alde onak eta txarrak, eta, beraz, ez dago bat jarduera aski konplexu batek eskatzen dituen lan-banaketarako eta ondoko koordinaziorako behar guztiei erantzun dionik.

Hala eta guztiz ere, antolaketa-diseinuko irizpideen ugaritasunak elementuen arteko elkarmendekotasun kritiko gehiago islatzen du, baina egituraren koordinazio beharrak handitu ere bai, zeren eta lotura gehiago behar baita, hau da, integrazio handiagoa. Dakigun bezala, enpresa organoetan egituratzea lana banatzea da, eta, gero, koordinatzea. Lana behin eta berriz zatitzen bada eta horretarako askotariko irizpideak erabiltzen badira, koordinaziorako mekanismoak ere askotarikoak izan beharko dute.

Deskribatu diren integraziorako mekanismoei esker koordinazio arazoak neurri handi batean arintzen badira ere, beti geratzen dira konpondu gabeko elkarmendekotasunak jardueren artean. Azken batean, ezin daiteke esan antolaketa-egitura onena hau edo bestea denik; gehienera ere, koordinazio-arazo larrienak egoki konpontzen dituzten batzuk badaudela esan beharko da.

Erakundeak hainbat modutara egin dezake koordinazioa, eta egoera erabakitzen duten ezaugarriak nolakoak diren, halakoa izango da koordinazio-modu horien egokitasuna ere. Mintzberg-en (1988) planteamenduaren arabera, hauek dira koordinaziorako mekanismo nagusiak: elkarren arteko egokitzapena, gainbegiratze zuzena eta metodoen, produktuen, abilezien eta arauen normalizazioa. Oinarrizko mekanismo horiek aplikatzeak koordinaziorako tresna batzuk ematen ditu, zeinetarik batzuk aztertu baititugu dagoneko.

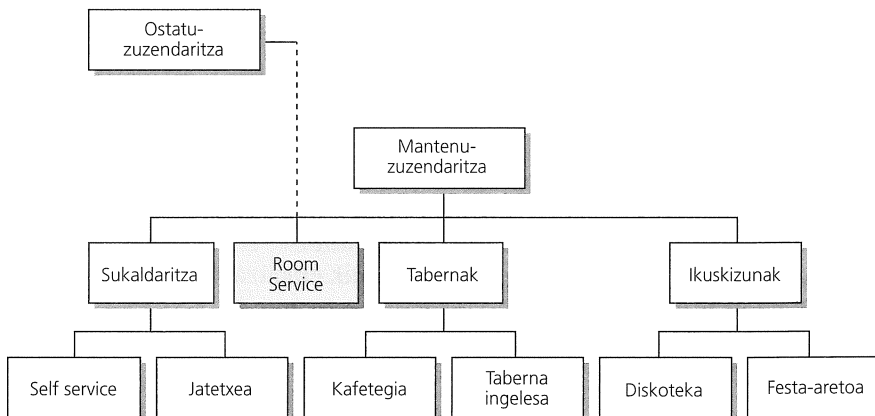
Laburbilduz, esan dezakegu *aginpide-sistema* dela jarduerak koordinatzeko edo integartzeko lehen tresna: *aginpide mailakatua gainbegiratze zu-*

zena deituriko mekanismoan oinarrituriko koordinazio-tresna bat da, zeinak batez ere zentzu bertikalean, goitik behera eta behetik gora, funtzionatzen baitu, bitartekoak helburuetara egokitzen, hau da, erakundearen baliabideak erakundearen helburuen zerbitzura jartzen.

Hala ere, Mintzberg-ek (1988) dioen bezala, gainegitura diseinatu izanak, hau da, lana banatu, lana unitate organikoetan elkartu eta aginpide-sistema bat sortu izanak ez du esan nahi antolaketa-diseinua bukatu denik. Horretaz gainera, *albo-lotura* batzuk ezarri behar dira, beste mekanismo batzuen bidez gainbegiratze zuzena osatzeko.

Albo-lotura horiek bi eratakoak dira: alde batean *plangintza- eta kontrol-sistemak* daude, zeinen helburua *output-ak* normalizatzea baita. Hala, plan orearen helburua zer emaitza nahi den zehaztea da, hau da, etorkizunean une jakin batean beharko den eskakizun maila zehaztea, eta kontrolaren helburua, berriz, egitasmoa bete den egiaztatzea. Plangintzan erabiltzen diren beste elementu guztiak, bada, izaera bereko koordinazio-tresnak dira, hasi estrategietatik eta plan orokorretatik eta politika, prozedura eta arauetaraino-koak. Denak dira *normalizazioaren oinarritzko mekanismoaren* adierazpenak, portaerak, ekintzak eta erabakiak plangintzan ezarritako arau edo patroieta egokitzeko eta homogeen bihurtzeko joera duten aldetik.

Koordinaziorako albo-mekanismoen bigarren multzoa *lotura-mekanismoak* deituena da. Sarritan gainbegiratze zuzena eta normalizazioa koordinazioa ziurtatzeko nahikoa ez direnez, aurretik esplizitatu gabeko elkarmendekotasun batzuk islatuko dituen sistema bat jarri behar da abian. Horregatik, halako mekanismo batzuk garatu dituzte erakundeek gizabanakoen arteko kontaktu zuzenak bultzatzeko, eta mekanismo horiek egitura formalean txerta daitezke.



7.7. irudia

Lotura-postua

Koordinazio-beharrak nolakoak diren, koordinazio-mekanismoak ere halakoak izango dira: erakundearen arrakastarako kritikoak diren elkarmendekotasunak sortzen diren guneetan komunikazio jarraitua eta erraza ahalbide-tuko duten mekanismoak beharko dira. Beste batzuetan aski izango da aldian behin unitateak alderatzeko mekanismoak jartzea.

Horrela, bada, *bilerak* egitea —bilera programatuak edo programatu ga-beak— pertsonen artean kontaktua egiteko modu bat da, hau da, *elkarren arteko egokitzapena* koordinaziorako mekanismo bezala erabiltzeko modua. Peters-ek eta Watermann-ek (1989) itzelezko garrantzia ematen diote komunikazio zuzenak, komunikazio informalak batez ere, erakunde gailenen arrakastan duen eraginkortasunari.

Bilera horiek programatu beharrak *batzordea* sortarazten du, iraunkorra edo aldi baterakoa; aldi baterakoa bada, batzuetan *lan-taldea* esaten zaio. Batzordeak koordinaziorako mekanismo gisa duen baliagarritasuna baldintza batzuei loturik dago; hurrengo epigrafean deskribatuko ditugu baldintza horiek.

Bi unitateren lana koordinatzeko harreman handia behar denean, *lotura-postu* bat jar daiteke formalki, aginte formalik gabea gehienetan, bide bertikaletara jo gabe komunikazioa zuzenean bideratzeko balio duena. Era horretako postuak sarritan erabiltzen dira, eta bitartekotza egiten dute bi unitateren arteko komunikabideen bidegurutzean.

Beste batzuetan lanpostuen edukiari koordinazio-lan esplizituak gaineratuz konpontzen dute arazoa erakundeek, eta hala, zuzendari askori, postuari dagozkion eginkizunez gainera, organoen edo mailen arteko lotura-lanak egitea eskatzen zaio: hori da *zuzendari integratzaileak* deiturikoen kasua.

Batzuetan organo koordinatzaile espezifikoak sortzen dira, eginkizun espezializatuak dituzten zuzendaritza mailen artean edo departamentuen edo dibisioen artean lotura egiteko beste egitekorik gabe. Horiek dira *koordinazio-staffak* —oker— deituak, dibisio-egituretan maiz erabiliak, non ere hainbat koordinazio-mekanismo nahasten baitira, hala nola:

- Elkarren arteko egokitzapena: koordinazio-lanaren parte handi bat harreman zuzenean gauzaten da.
- Gainbegiratze zuzena: aginte funtzionala dute lotzen dituzten unitateen gainean.
- Normalizazioa: prozedurak ezartzen baitituzte, eta aldi berean eginkizun zehatza duten postuak dira, zeinetatik emaitza konkretu batzuk espero baitira.

Hampton-ek (1989) adierazten du eginkizunaren ziurgabetasun mailak baldintzatzen duela koordinazio-tresnak gehiago edo gutxiago erabiltzea. Hala, baieztza daiteke erakundeek, oro har, teknika burokratiko edo formalak —gainbegiratzean eta normalizazioan oinarrituak— aukeratzeko joera izaten dutela eginkizuna ziurra eta egonkorra den guneetan. Eta, aitzitik, forma guztiz edo aldez adhocratikoak —komunikazio informalean oinarrituak—

hala nola bilerak, organo koordinatzaileak, e.a., erabiltzen dituztela eginkizunak ziurtasuna galtzen duenean.

Horri dagokionean, komeni da gogoratzea ezen, administrazioaren kontingentziarako ikuspegiaren argitan, edozein erakunderen eginkizun osoa ezin dela monolito bat balitz bezala hartu: jarduera globala konplexuagoa edo sinpleagoa izango da, baina gauza segurua da askotarikoa izango dela: arlo batzuetan batez ere sinplea, ohiturazkoa eta aurrez ikustekoa modukoa izango da, eta orduan mekanismo normalizatzaile ugari erabili ahal izango da, ekoizpen arloan gertatu ohi den bezala, zeinak, horri esker, estandarizazio eta mekanizazio maila handiak lortu baititu. Beste arlo batzuetan eta, batez ere, enpresaren beste maila batzuetan, eginkizuna zalantzarikoa izaten da eta oso zaila normalizatzen, eta lotura adhocratikoak erabili behar izaten dira. Dena dela, gogoan izan behar da mekanismo batzuk beste batzuekin batera erabiltzen direla; gerta daiteke erakundearen bizitzako uneren batean bakarren bat besteei nagusitzea, baina horrek ez du esan nahi bat bakarrik erabiltzen denik, ez eta besterik erabiltzen ez denik.

Era berean, erakunde orotan dagoen eginkizunen ugaritasunak lan-elkarketa modu bat baino gehiago erabiltzea eskatzen du. Erakunde oso txikietan edo sinpleetan ez bada, ez da arrunta egitura funtzionalak edo lurraldearen araberakoak bakarrik aurkitzea. Gertatu, zera gertatzen da: erakundeak egokien deritzon elkarketa-irizpidea erabiltzen du antolaketa maila bakoitzean, hau da, maila horretako jardueren arteko elkarmendekotasunak ondoen kontontzen dituela irizten dion irizpidea; aldi berean irizpide bat baino gehiago erabiltzen badu, elkarmendekotasun guztiak har ditzakeen elkarketa mota bat ez dagoela irizten diolako izango da. Hori dela eta, hain zuzen ere konplexutasuna ezaugarri duten egitura-ereduak sortzen dira, eta horietatik adierazgarrienak dibisio-egitura eta matrize-egitura dira, zeinak hurrengo kapituluan aztertuko baititugu luze eta zabal.

7.5. Mekanismo osagarriak: zerbitzuak, staffak eta batzordeak

Antolaketa baten diseinuaren ikuspegi osoa erakusteko, uneren batean aipatu badira ere sakonago aztertzea merezi duten elementu batzuk azaldu behar ditugu orain. Honako hauek dira: zerbitzu-departamentuak, aholkulariak edo staffak eta batzordeak.

Zerbitzu-departamentuak departamentalizazio mota bat dira funtsean (Koontz eta Wehrich, 1994), zeren eta jatorrian beste departamentu batzuetakoak ziren jarduerak elkartu eta zentralizatzetik sorturiko unitateak baitira, efizientzia eta kontrola lortzeko organo espezializatu batek jarduera guztiak batera aurrera eramanez.

Jarduera horien adibide gisa honako departamentu hauek aipatzen dira besteak beste: pertsonala, kontularitza, erosketak, datu-prozesaketa, mantentimendua, estatistika, segurtasuna. Eginkizun horiek guztiek enpresaren beste

departamentu batzuetan (ekoizpena, komertzializazioa, finantzak, e.a.) dute jatorria, eta bakoitza bere departamentuan burutu zitekeen; esate baterako, funtzio-eremu bakoitzak ez leukake bere kontularitza eraman, bere instalazioak garbitu edo bere pertsonala hautatu ezinik. Baina bistakoa da era horretara indarrak barreiatu egingo lirатеkeela, prozedurak ez lirатеkeela uniformeak izango, ezingo litzatekeela espezialistarik erabili, eta azken batean, baliabideak alferrik galdu eta efizientziak behera egingo lukeela.

Enpresan zerbitzu espezializatuak egoteak planteatzen dituen arazorik ohikoena hauek lirатеke:

- Inefizientzia efizientea*, hau da, departamentuak, behar ez diren zerbitzuak edo neurritz gainerako zerbitzuak eginez (oso era profesionalean eginez, hori bai), bere burua zuritzeko duen joera.
- Kontrolatzeko gogo*a, oso gauza ohikoa espezialistaz osaturiko talde orotan, non ere norberaren gaitasuna soberesteko joera izaten baita, eta erabiltzaileen eskaerak epaitu, kasurik egin gabe utzi edo beste era batera interpretatzekoa.
- Tamaina egokiaren arazoa*, hau da, erakundearentzat zer tamainako departamentua komeni den jakitea; izan ere, zerbitzu efizienteak lortu beharrez, kostu handiko inbertsioak egiten dira departamentu hauetan, eta erakundearen gainerako atalek alferrikako gastuak direla iritzi ohi diote; beste aldera jokatzuz gero, berriz, departamentuak ezin izaten du zerbitzu onik eskaini eta ezdeusa dela irizten zaio.

Arazo horiek saihesteko, gomendio batzuk izan behar dira beti gogoan:

- Gogoratu behar da zerbitzu-departamentuen eginkizuna erakunde gainerakoei zerbitzuak eskaintzea dela, erakunde bera duela «bezero» eta haren beharrak ezagutu eta ase behar direla.
- Komeni da, gainera, eskakizunak sortzen diren gunetik ahalik eta gertuen kokatzea zerbitzu-departamentua; ez dadila, zentralizazio gehiegizkoaren eraginez, leku urrun, helgaitz eta desatsegin batean kokatu.
- Oso emaitza onak ematen dituen beste gomendio bat da eskatutako zerbitzuaren kostua erabiltzaileei kargatzea; hartara, behar ez diren eskaerak saihesten dira.
- Azkenik, ez da gutxietsi behar kanpoko zerbitzuak kontratatzekeo ideia, askotan efikazia handiagokoak eta merkeagoak gertatzen baitira, erakunde barruan izan daitezkeenak baino (Jarillo, 1990).

Zerbitzu-departamentuak, espezialistaz osatuak direnez, erakundearen unitateei aholkularitza aditua emateko erabili ohi dira, eta horregatik, askotan, *staff-departamentuak* balira bezala hartzen dira. Hori ez da, ordea, erabat egia, zerbitzu-departamentuen funtzio nagusia, lehenago adierazi den bezala, zerbitzuak ematea baita, eta erakundearen funtzionamendurako beharrezkoak diren jarduerak aurrera eramatea. Horregatik, departamentu laguntzaileak ere esaten zaie batzuetan.

Staffak, ordea, zuzendaritza-lerroari aholkularitza aditua emateko egitekoa duten elementuak dira (norbanakoak edo organoak). Lerroak aginpide formala du, erakundearen hierarkiaren aginte-katearen parte den aldetik, eta staffak, berriz ez du bere espezializazioak eta gaitasun profesionalak ematen dioten botere aditua beste autoritaterik Horrek esan nahi du staffak ezin duela erabakirik hartu; soilik, aholkua eman ahal izango dio lerroko zuzendariari, eta hark hartuko du erabakia.

Enpresako hainbat jarduerak, jarduera laguntzaileak direlako, staff-departamentuak direla uste izaten da, baina *staff-departamentua* zentzu horretan erabiltzea ez da egokia, zeren eta edozein organoren barruan, erakundearen gainerako atalekin staff-harremanak baditu ere, lerroko barne-harremanak izaten baitira. Hala, enpresa handi bateko kabinete juridikoa ez da exekutiboa izango erakunde osoarentzat, baina bere barruan aginpidea eta hierarkia izango ditu. Aldi berean, aspalditik lerrokoak kontsideratu izan diren departamentuen artean staff-harremanak izaten dira, hala nola aditu fiskal batek finantzen arduradun den zuzendari batekin izan ditzakeenak.

Horregatik, bada, staff hitza elementuek egituraren barruan ditzuten harreman motak adierazteko erabili behar da eta ez egiten duten jarduera mota adierazteko. Arau hori oso baliagarria da era desberdinetako enpresen departamentuen benetako izaera ulertzeko, jarduera bera batzuetan lerroko departamentu bezala ikus baitaiteke eta beste batzuetan, berriz, staff-departamentu bezala. Adibidez, industria-enpresa batean aholkulari fiskala staff-organo bat da, baina aholkularitza batean lerroko departamentua.

Staffa lan-banaketaren eta espezializazioaren ondorio denez, duen presentzia enpresaren tamainaren arabera izaten da gehienetan. Hala ere, ez da erraza zehaztea zein jarduera neurritik gora komeni den eginkizun batzuk staff-departamentuetan elkartzeko. Aholkularitza aditua garrantzitsua izaten da noiz eta ekonomia, zerga, lege, teknologia, psikologia, edo era horretako beste arlo batzuetako ezagutza espezializatuak baldintzatzen duenean zuzendariak hartu behar dituzten erabakien arrakasta. Abantaila hau dauka: zuzendariak ez dute datu espezializatuak lortzen ibili beharrik eta ezezagunak zaizkien gaiei buruzko informazioa aztertzeke lan gogaikarria hartu beharrik, eta, beraz, denbora gehiago eskain diezaiokeete administrazio hutsezko lanari.

Staff propioak sortzea ez da, hala ere, aholkularitza aditua lortzeko modu bakarra, ez eta, askotan, merkeena. Gaur egun ia enpresa guztiek, txikiak ere barne, erabiltzen dituzte aholkularien zerbitzuak hainbat gaietan, aholkulariek denbora partzialean eta prezio moduzkoetan lan egiten dutela. Gainera, banku, merkataritza ganbara, enpresari elkarte, elkargo profesional, goi mailako ikastetxe eta unibertsitateek eta abarrek ere ematen dituzte horrelako zerbitzuak. Baita erakunde publiko batzuek ere —IFAk (Andaluziako sustapen institutua), industriako ETEek, banku publikoek, e.a.—, batez ere enpresa ertain eta txikiei, kooperatibei, e.a.

Horri guztiari staffa sortzeak dauzkan alde txarrak gehitzen badizkiogu —kostu handiak, lerroko aginpideari azpiak jateko arriskua, enpresaren hel-

buruetan ardura zuzenik ez izatea, arazoen ikuspegi partziala, kontsultengatik erabakiak atzeratu beharra, e.a.— ikusiko dugu ematen duen baino gutxiagotan egon daitekeela justifikaturik erakundearen staffa sortzea.

Staffak ondo funtziona dezan, Koontz-ek eta Weihrich-ek (1994) aginpide-harremanetan eta staff-harremanetan elkar ulertze on bat egon dadila aholkatzen dute, staffa jarduerarekin identifikatu gabe; saia dadila lerroa staffaren txostenak aholku gisa entzuten eta ez kritika gisa interpretatzen; staffa informaturik eduki behar da enpresaren eragiketen eta administrazioaren konplexutasunaren inguruan; staffak txosten argi eta dokumentatuak egin behar ditu, bestela arazoak sortuko ditu, konpondu ordez; azkenik, erakundearen pertsonal guztiaren lankidetzeta lortzen saiatu behar da, efikaziaz eta tirabirarik gabe lan egiteko.

Azkenik, *batzordeak* dauzkagu, kontseiluak, juntak edo ekiptoak ere esaten zaienak. Organo kolegiatuak dira, pluralak alegia, enpresaren maila eta funtzio jakin batzuetan organo banakoa ordezka dezaketenak.

Batzordeak izan daitezke *formalak* (berariaz erakundearen parte bezala eratuak, eskumen ondo zehaztuak dituztenak) edo *informalak* (ekimen partikularren bidez edo presio-taldeetatik sortuak); aginpidea edo erabakitzeke ahalmena baldin badute, *batzorde erabakitzaileak* edo *exekutiboak* esaten zaie, eta bestela, *aholku-batzordeak* edo *eztabaida-batzordeak* izango dira, hau da, informatu, aholkatu eta proposamenak egiten dituzten batzordeak. Iraupenaren arabera, batzordeak izan daitezke *iraunkorrak* edo *aldi batekoak*, baina edozein talde ez da, haatik, batzorde, zeren eta batzordea definitzen duen ezaugarria arazo bat edo arazo espezifikoaren arlo bat maneiatzeko zeregina eman zaion talde izatea baita.

Batzordeak asko erabiltzen dira administrazio publikoan, irakaskuntzan, politikan eta negozioetan. Enpresa eta erakunde askok izendatzen dituzte langileak hautatzeko batzordeak, kontrol-batzordeak, aurrekontuak onartzeko batzordeak, diziplina-batzordeak, proiektu-batzordeak edo informazio-batzordeak. Arrazoi asko daude batzordeak erabiltzeko (Koontz eta Weihrich, 1994):

- a) Taldearen sinergia aprobetxatzen du, eztabaidari eta iritzi kolegiatuari esker, elkarrizketa arrazoituari eta iritzi-trukaketari esker.
- b) Parte hartzeko modu bat da, eta motibazioa handitzen du, jendeak ikusten baitu pertsonak aintzat hartzen direla.
- c) Errazago koordinatzen dira alderdi anitzeko jarduera konplexuak, non ere hainbat espezialistaren parte hartzea behar baita.
- d) Horrexegatik beragatik, inposaturiko erabaki batek baino konpromiso gehiago sortzen du parte-hartzaileen aldetik.
- e) Errazago transmititzen da eta zabaltzen da informazioa.
- f) Askotan, batzordeak aginpidea kentzen dio erabakitzaile banakoari, eta hori ondo etortzen da norbanako bati botere gehiegi ematea komeni ez denean.

- g) Geroko utzi nahi diren arazoen gainean erabakiak bat-batean hartu beharra saihets daiteke.
- h) Erantzukizuna partekatu egiten da; hori batzuetan txarra ere izaten da, erantzukizuna “lurruntzen” denean, baina erabaki zail eta mingarriak hartu behar direnean, abantaila handia eskaintzen du.
- i) Ikasbidea da: norberaren iritzia besteen gainetik jarri gabe parte hartzen irakasten die pertsoneri, haserretu gabe eztabaidatzen eta gehien-goaren erabakiak demokratikoki onartzen.

Arazoak ere sortzen ditu, ordea, batzordeak erabiltzeak:

- a) Lehenik, kostu handia dute, bai denborari eta bai diruari dagokionean, pertsona asko okupatzen baitituzte denbora luzean.
- b) Eztabaidek, ia beti, luzeegi jotzen dute, aho-batasuna, baiezkoa edo kontsensua lortu nahirik.
- c) Amore emateko joera izaten da, erabaki asko areago oinarritzen baita joera batzuen eta besteen arteko konponbidean, ezen ez benetako arrazoietan (Bueno, Cruz eta Durán, 1989; Bueno Campos, 1996b).
- d) Bigarren mailako gaiak luze eztabaidatzen dira, gai garrantzitsuen inguruan jarrera bat hartzeko hurbilketa gisa erabiltzen baitira; hori dela eta, behar baino arreta gutxiago eskaintzen zaie erabaki garrantzizkoiei.
- e) Ekimen falta da beste arazoetako bat, aginpide banatua baita batzordea, non ere erantzukizuna urtu egiten baita: horregatik sortzen dira askotan batzordeetatik egitasmo ahul eta irmotasun gutxikoak.
- f) Aginpide banatu horrek, gainera, gutxiengoen edo «camarillen» biktima bihurtzen du batzordea; beste batzuetan, liderraren figura informalki gorpuzten hasi ahala, batzordea desegiteko bidean jartzen da (Bueno Campos, 1996b).

Hori guztia kontuan izanik, bistakoa da batzordeak ez direla erabili behar kudeatzaile banakoaren ordez, ekimena, harreman pertsonalak eta lidergoa behar den jardueretan; batzordeei ez zaie eman behar garrantzi gabeko arazoak konpontzeko edo bere eskumenean ez dauden erabakiak hartzeko ardurarik ere; era berean, batzordeak ezin du zatiturik edo hondaturik dagoen aginpide baten lekua hartu; batzorde handiegiak ere ez dira egin behar, eztabaidak luzatzen baitira, eta horrek ez du nahitaz objektibotasunik ematen.

Gomendatzen da, bada, gai garrantzitsu eta ondo zehaztuak eztabaidatzeko, batzorde txikiak sortzea (hiru eta bost lagun artekoak), aginpide eta gaitasunari dagokionean ondo aukeraturiko pertsonen osatuak, presidente trebe baten zuzendaritzapean, bilera programatuak dituztela eta bileretako aktak jasotzen dituztela, eta egutegi bat zorrotz betetzen dutela. Horrela bakarrik lortu ahal izango da batzordeak eraginkortasunez eta merke erabiltzea.

Antolaketa-egiturak

8.1. Egitura-konfigurazio oinarritzkoak

Erakunde bati antolaketa-diseinuaren parametroak aplikatzen zaizkionean egitura-konfigurazio jakin bat sortzen da, hau da, irtenbide konkretu bat ematen zaio erakunde bat antolatzearen arazoari. Horri dagokionean, autore batzuk «ereduak» aipatzen dituzte, baina guk nahiago dugu deitura hori saihestu, guk onartzen dugun kontingentziazko ikuspegiarekin bat ez datozen konnotazio deterministak eta arauemaileak baititu. «Eredu» hitzak, soineko *prêt-à-porter* baten antzera, kontingentzien arabera aldaketa eta egokitza-penik gabe, edozein enpresak onar dezakeen egitura-patroi bat adierazten duela dirudi. Gertatzen da, ordea, soinekoa neurrira egin behar izaten zaiela enpresa gehienei. Horregatik, egitura-konfigurazio esatean, zera ulertzen dugu: *antolaketa-diseinuaren oinarritzko arazoei erantzuten dien irtenbide bat, kontingentziazko faktoreak kontuan hartzen dituen eta, aldi berean, erakundearen egituren tipologian sartzen den elementutzat hartua izateko elementuok bateratasun batzuk eta arau komun batzuk dituen.*

Hiru kategoria nagusitan sailkatu ditugu erakundeek gehien erabiltzen dituzten konfigurazioak. Lehen kategorian *egitura-konfigurazio oinarritzkoak* deitu ditugunak sartu ditugu: eredu tradizional sinpleenetako batzuk eta enpresaren lehen faseetakoak, zeinetan konplexutasun maila apala izaten baita eta erakundea oso zentralizaturik eta enpresa-sustatzaileek ezartzen dioten izara pertsonalistak menderaturik egoten baita.

Bigarren kategorian *egitura konplexuak* deiturikoen bi egitura hedatuenak sartu dira: dibisio-egitura eta matrize-egitura, enpresa handien eginkizunaren izaera askotarikoak eta konplexuak sortuak, konplexutasun horrek antolaketa ere konplexua eskatzen baitu, eta egituraketa arrazional bat lortzeko lan-banaketa modu bakar bat erabiltzea nahikoa ez denez, askotariko elkar-

keta-irizpideak eta une bakoitzean erakundearentzat egokienak kontsideratzen diren faktoreen arabekoak erabili behar izaten baitira

Azkenik, hirugarren kategorian, *egitura-konfigurazio berriak* deitu izan direnak sartu ditugu, eta, horri dagokionean, laburki eta gaia agortzeko inolako asmorik gabe, gizartearen eta erakundearen bilakaeraren ondorioz sortzen ari diren antolaketa berrien egoera erakusten saiatu gara.

Antolaketa oinarritzoei dagokienean, autoreak ez datoz bat sail horretan zer egitura sartzten diren esaterakoan. Esate baterako, Bueno Campos-ek (1996b) horien artean sartzten du egitura lineal edo hierarkiko klasikoa, guk oinarritzko egituratzat hartzen ez duguna, uste dugulako aginpide-sistemarekin bat egiten duela, eta aginpide-sistema edozein erakundetan baitago. Hori dela eta, hauek bakarrik sartu ditugu kategoria honetan: egitura sinplea, egitura funtzionala eta merkatu-egitura mailabakarra.

Egitura sinplea edo antolaketa enpresariala (Mintzberg, 1993) erakunde berriek hartu ohi duten egitura da, merkatuan sartzeko ahalegina egin behar baitute, eta, horretarako, dinamismo handia, malgutasuna eta kanpo alderako orientazioa behar izaten baitute. Oso konfigurazio zentralizatua da, lerro ertainik ia gabea eta oso espezializazio eta formalizazio gutxikoa (De la Fuente et al., 1997). Koordinazioa gainbegiratze zuzenaren bidez egiten da batez ere, enpresa-sustatzailea ardatz hartuta; enpresa-sustatzailearengan kontzentratzen da aginpidea eta erabakimena, eta berak mugiarazten ditu giza baliabideak erakundearen xedea lortzera, gehienetan karismatikoa eta direktibista izan ohi den lidergoa baliatuz mugiarazi ere, estilo pertsonalista eta ameslari horren bidez formalizazio gabezia estaltzen duela.

Antolaketa enpresariala enpresa berri eta txikien konfigurazio tipikoa bada ere, Mintzberg-ek (1993) adierazten du krisialdian dauden enpresa handiek ere baliatzen dutela, lidergo indartsu baten bidez beren buruak salbatzeko.

Duen zentralizazioa da, hain zuzen ere, antolaketa modu honen eragozpenik handiena, erpin estrategikoaren mende jartzen baitu antolaketa, aginpiderik gorena duen gizabanakoaren mende hain zuzen ere, eta aginpide hori ez da ordezkutzen erraza. Egitura honen bilakaera normalak bereizkuntza handiagoa ekartzen du, nola bertikala hala horizontala, eta horrek, berriz, portaera espezializatuagoa eta formalizatuagoa.

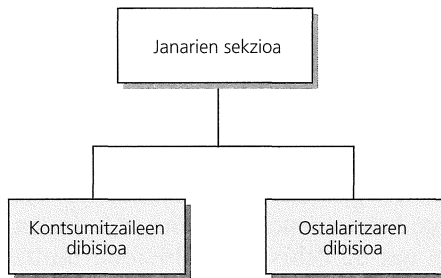
Orduan *egitura funtzionala* sortzen da, hazkunde-prozesuan sartu diren eta espezializazio handiagoaren beharra ikusi duten enpresetan ohi dena, espezializazioa baita konfigurazio honen alderdi adierazgarriena. Espezializazioa sartzten denean, gainbegiratze zuzenak koordinazio-mekanismo gisa zuen lekua poliki-poliki normalizazioak hartzen du, metodo eta abilezien normalizazioak batez ere. Hala ere, espezialistekin gertatzen diren aginpide-arazo ezagunak direla eta, nahiko zentralizaturik jarraitzen duen egitura da egitura funtzionala (De la Fuente et al., 1997).

Enpresa txikietan nahiz enpresa nahiko handietan izaten da egitura funtzionala, baldin eta enpresak dibertsifikatuak ez baldin badaude, dibertsifika-

zioak deszentralizazioa ekartzen baitu eta hori ez da ondo egokitzen eredu honekin. Hori du eragozpenik handiena, neurri batetik harago haztea eragozten baitio enpresari. Bestalde, espezializazioa muturrera eramaten bada, bereizkuntza horizontala handitu egiten da, eta horrek aurreko kapituluan aipatu ditugun arazoak planteatzen ditu; horrelakoetan bereizkuntza bertikala ere handitu egin behar izaten da, eta orduan hierarkia mailak eta staffak ugaritzen dira, eta baita koordinazio-kostuak ere.

Oinarrizko konfigurazioen barruan sartzen ditugu *merkatu-egitura mailabakarrak* ere; departamentalizazio-irizpidetzat kanpora orientaturiko elkar-keta-oinarri bat (esate baterako, produktu, bezero edo lurraldearen arabera) erabiltzen duten enpresa txiki samarrek baliatzen dituzte egitura horiek.

Uste izaten da erakunde handi, dibisio-egitura dutenen gisakoei bakarrik dagokiela egitura hori, baina ez da guztiz egia, zeren eta tamaina txiki eta ertaineko enpresa askok aukeratzen baitute merkatu-egitura mailabakarra, baldin badute jarduera sektorial espezializatua —batez ere komertziala—. Hori gertatzen da sarritan banaketa komertzialaren sektorean eta zerbitzuetan, non ere produktu, bezero edo lurraldearen arabera konfigurazioak agertzen baitira lehenengo mailan (8.1. irudia).



8.1. irudia

Merkatu-egitura mailabakarra

Egitura hauek erabiltzeko arrazoi nagusia jarduerak merkatuaren mende egotea da, edo jarduera komertzialak direlako edo salmentak ekoizpena baldintzatzen dien zerbitzu espezializatuak direlako. Jarduera horien eragiketen guneak komertzializazioa izaten du ardatz, eta horregatik, egitura osoa merkatura egokitu behar izaten da.

8.2. Dibisio-egitura

Aurreko kapituluan enpresaren departamentalizazio-irizpideak aztertu dira, baina, kasu batzuetan elkarrekin konbina daitezkeela aipatu bada ere, ez

gara horretan luzatu eta ez ditugu konbinaketa horretatik sor litezkeen egitura-konfigurazioak aztertu. Beraz, orain aztertuko ditugu antolaketa-aren diseinuan aldi berean lan-elkarketarako irizpide bat baino gehiago erabiltzen dituzten antolaketa-ereduak, *antolaketa-egitura konplexuak* deitu ditugun konfigurazioak sortzen dituztenak alegia.

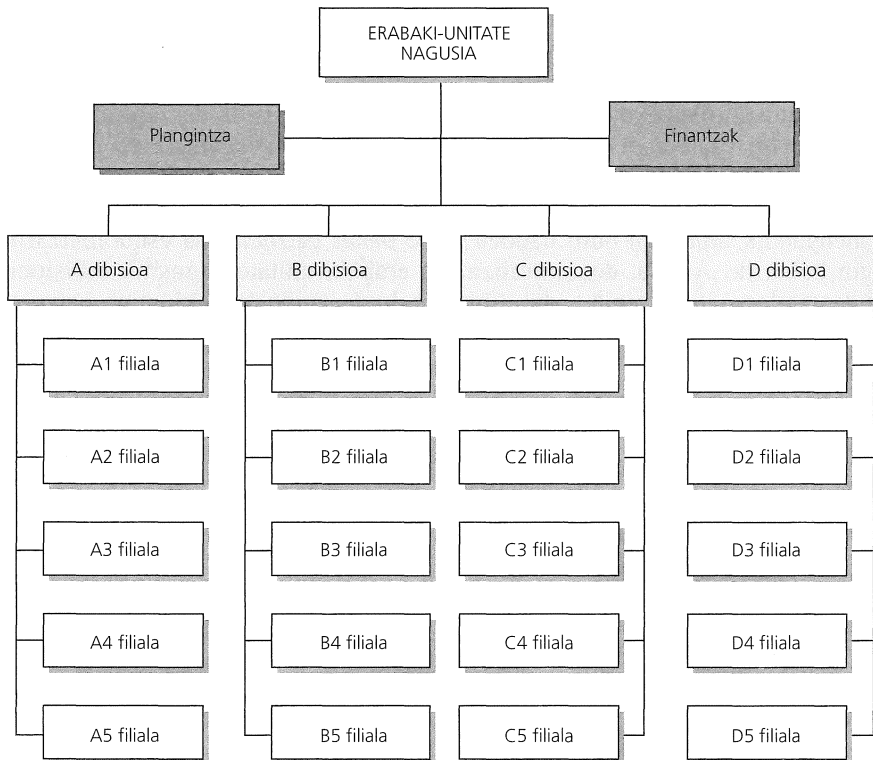
Egitura-konfigurazio konplexuen barruan sartu dugu dibisio-egitura, departamentalizazio-irizpide bat baino gehiago erabiltzen dituzten antolaketa-ereduetako bat delako. Egitura mota hori Alfred Sloan General Motors-eko presidentek sortua omen da, hogeigarren hamarkadan korporazio horretan aplikatu zuelarik. Antolaketa gertatu berrikuntza horrek arrakasta itzela izan zuen, enpresaren hazkunde dibertsifikatua bultzatu baitzuen, askotariko produktuak, teknologiak, fabrikazio-plantak, merkatuak eta banaketa-bideak sartzean. Ipar Amerikako industria-korporazio pribatu handi gehienetara zabaldu ziren dibisioak, hala nola Standar Oil-era, General Electric-era, Dupont de Nemours-era, Sears-Roebuck-era, e.a.

Bueno Campos-en (1996b) iritziz, dibisio-egiturak, zeinak dibisioa erabiltzen baitu antolaketa-unitate oinarritzotzat, gainditu egiten ditu bai funtzioaren ideia klasikoa eta bai jarduerak enpresaren funtzio tradizionalen arabera (ekoizpena, finantzak, marketina, I+G, e.a.) departamentalizazio irizpide konbentzionalak.

Dibisioa (Solomon, 1965) enpresa-unitate bat da, zeinaren eragiketen errentagarritasunaren ardura osoa (plangintzarena, ekoizpenarena, inbertsio-ena, kontularitzarena, eta baita, beti ez bada ere, marketinarena ere) unitatearen buru dagoen zuzendaritzak baitu. Dibisioa, azken batean, «kuasi-enpresa» da, bere helburu, departamentu eta baliabideak dituena, hau da, nortasun juridikoa duen unitate baten gisakoa, baina ekonomiari eta erabakiei dagokienean goragoko unitate baten mende dagoena (8.2. irudia). Etekinen erantzukizuna duen zentro bat da dibisioa. Dibisioen multzoa erabaki-unitate nagusiak koordinatzen du.

Egitura-konfigurazio honetan, dibisioek boterea dute beren unitateak kudeatzeko, eragiketak agintzeko eta erabiltzen dituzten merkatuetarako estrategiak erabakitzeko. Askatasuna dute beren horniketa-iturriak, produktuen ingeniari-tza eta estrategia komertziala aukeratzeko. Dibisioetako arduradunek goi mailako zuzendariei dagozkien rolak dituzte, eta bereziki bozeramaile-arena eta negoziatzaile-arena nabarmentzen dira egoitza nagusiarekin dituzten harremanetan (Mintzberg, 1988).

Dibisio-egituraren ezaugarria da lan-banaketa gertatzen den erakundeko maila bakoitzean elkarketa-irizpide desberdinak ondoz ondo erabiltzea. Mintzberg-ek (1988) ohartarazten du merkatuaren arabera elkarketara jotzen duela dibisio-egiturak —produktu, lurralde, bezero edo segmentuen arabera departamentalizaziora— lanaren lehen banaketarako, hau da, erdiko lerrotik gorako unitateetarako. Dibisioak, bada, zerbitzatzen diren merkatuen arabera sortzen dira, eta, gero, merkatuak zerbitzatzeko behar diren funtzio operatiboen gaineko kontrola ematen zaie.



8.2. irudia

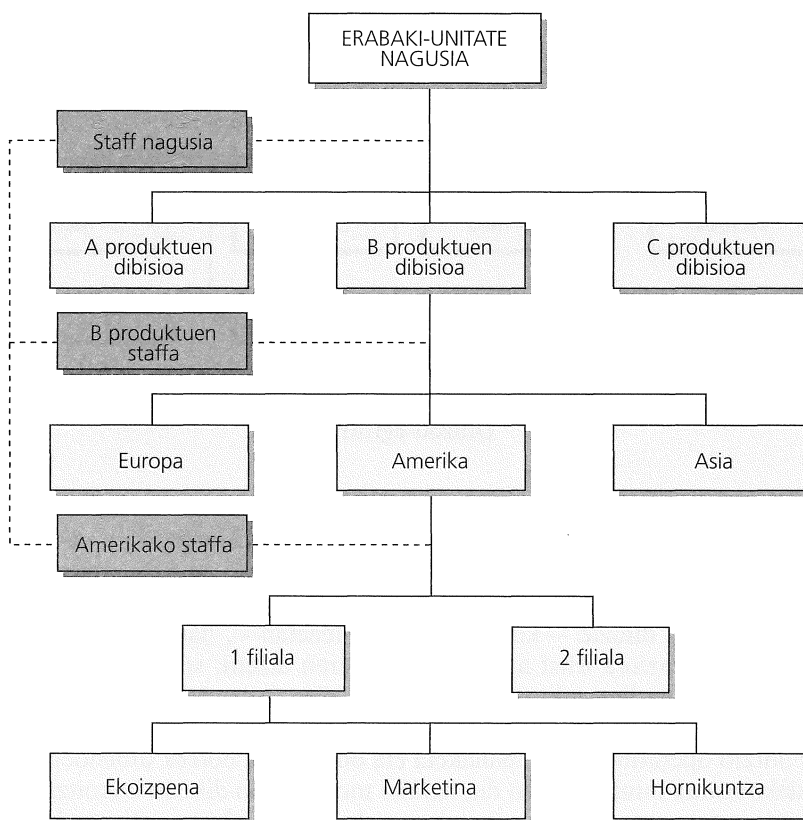
Dibisio-egitura

Dibisioak, batzuetan, merkatu-irizpideetan oinarrituriko beste hainbat lanbanaketa ekartzen du ondoren, funtzioakako departamentalizazioa egin aurretik. Hori gertatzen da enpresa multinazional batzuetan: lehenik produktukako dibisioak egiten dituzte; gero produktukako dibisio bakoitzean eremu geografikoak elkartzen dituzte —kontinenteak gehienetan—, harik eta funtzioakako departamentalizaziora iritsi arte. Bata bestearen atzetik sortzen diren dibisio maila horiek koordinatzeko, staffak sortzen dira —produktu-staffak, eremu-staffak, e.a.—, 8.3. irudian ageri den bezala (Bueno, Cruz eta Durán, 1989).

Funtzio operatiboen sakabanaketa eta bikoizketa horrek dibisioen arteko mendekotasuna minimizatzen du, halako moduz, non dibisio bakoitzak entitate erdi autonomo gisa funtziona baitezake, bestekin koordinatu beharrik gabe. Horrek eratzen duen sistema lotura ahulekoa da, eta hori dela eta, egoitza nagusiaren agindura gera daitezke dibisio asko, hau da, erpin estrategikoaren kontrol-eremua nahiko zabala izan daiteke. Eredu honetan, bestalde, dibisioen arteko elkarrekintza dibisioen arteko lehia bihurtzen da sa-

rritan, baina ekimenak, lehiakortasunak, berrikuntzak eta bikaintasunaren biltzeak dibisioei ematen dien bultzadak konpentsatzen ditu horrek ekar ditzakeen kalteak.

Egitura antolatzeko era honek, berez, egoitza nagusitik deszentralizatzerara eramaten du: esan dugu dibisioek autonomia handia dutela eragiketei dagokienean, eta horien azken emaitza baizik ez dela kontrolatzen. Deszentralizazio hori, ordea, operatiboa da funtsean, eta ez dago egoitza nagusiko zuzendari bakanengandik dibisioen buru dauden beste bakar batzuegana eskuordetzarik egin beharrik. Alegia, deszentralizazioa erabaki-unitate nagusitik dibisioen kudeatzaileen aldera egiten da, dibisioen kudeatzaileak etekingune batzuen arduradun bihurtzen baitira, baina ez da egiten derrigorrez, ezta askotan ere, hortik behera.



Iturria: Bueno, Cruz eta Durán, 1989.

8.3. irudia

Maila batean baino gehiagotan dibisioak dituen dibisio-egitura

Izatez, dibisioak, bakarka hartuta, aski egitura zentralizatuak dira gehienetan. Egia esan, dibisio bakoitzaren barruan kohesio handia egoten da: sistema orokorra lotura urrikoa bada ere, unitate bakoitza (dibisioa) helburu multzo sendo bat duen sistema integratu bakar bat bezala tratatu behar dela esaten du antolaketaren efizientziak; hau da, barne-giltzadura indartsu bat eduki behar duela. Helburu horiek, gainera, operatiboak izan behar dute, hau da, errendimendua kontrolatzen duten neurri kuantitatiboan bidez ebaluatzeko modukoak. Horregatik guztiagatik, dibisioetan burokrasia makinala dagoenean ematen ditu dibisio-egiturak emaitzarik onenak (Mintzberg, 1988).

Horren ondorioz, batez ere *output*-en normalizazioaren bidez lortzen da koordinazioa dibisio-egituran, hau da, unitate nagusiak dibisioen jardueratik espero dituen emaitzak ezartzen dituenean, emaitza horiek nola lortu esaten ez bada ere. Plangintza-sistema eta errendimenduaren kontrolaren bidez lortzen da koordinazioa. Egia esan, unitate nagusiak botere handia dauka dibisio-konfigurazioan, bere esku baitaude hainbat *funzio* garrantzizko (Mintzberg, 1988):

1. Portafolio estrategiko bat, hau da, inbertsio-zorro bat zuzenduko lukeen enpresari batena bezalakoa da egoitza nagusiaren jokabidea. Egoitza nagusiari dagokio erakundearen produktu/merkatu gaietarako *estrategia orokorra definitzea*, eta dibisioak zabaltzea edo ixtea, erostea edo saltzea, nahi den konbinaketa lortzeko.
2. Egoitza nagusiaren esku dago *finantza-baliabide globalak esleitzea*; hala, soberakinak dituzten unitateetatik defizita dutenetara transferitzen ditu funtsak, edo kapitalen merkatuan bilatzen ditu baliabideak. Funtsak esleitze horren barruan sartzen da dibisioen proiektuetarako kapitala baimentzea ere, proiektu horien garrantziak erakundearen inbertsioen aurrekontu globala alda dezakeen kasuetan.
3. Egoitza nagusiak dibisioen *errendimenduaren kontrol-sistema diseinatzeko ahalmena* du, emaitzak normalizatzeko. Horren bitartez, dibisioetarako nahi diren emaitzak eta portaerak ezartzen dira.
4. Kontrola aplikatuzetik *sariak eta zigorrak* sortzen dira; egoitza nagusia da dibisioetako zuzendariak izendatzen dituena edo kargutik kentzen dituena; portaerari dagokion kontrola pertsona mailan aplikatzen da, ez dibisio mailan; emaitza txarren erantzulea norbanakoa da beti.
5. *Gainbegiratze zuzeneko sistema monitoreak* ere ezartzen dituzte unitate nagusiek dibisioetako portaera pertsonalak zaintzeko; horretarako, egoitza nagusiko zuzendariak dibisioetara joaten dira aldiari behin ikuskatzaile-lanak egitera.
6. Azkenik, dibisioen *laguntzarako zerbitzu erkideak* jartzen ditu egoitza nagusiak. Dibisioek autonomia badute ere gai askotan beren laguntza-unitateak sortzeko, dibisio guztietan modu koordinatuan eskaini beharreko zerbitzuak unitate bakarretan kontzentratzen dira egoitza nagusian.

Jarduerak halako ezaugarri batzuk dituenean gertatzen da egokia dibisio-egitura, eta, orduan, nahiko efikaza izaten da. Dibisio-egitura aplikatzeko, baldintza batzuk behar dira (Mintzberg, 1988): lehenik, *estrategia* askotariko merkatuetara orientatua egotea, egituraren eta estrategiaren arteko erlazio nabarmena kontuan hartzen badugu logikoa den bezala; esan ohi da, egitura strategiaren ondorengoa dela, hau da, dibisioak dibertsifikazio estrategikoaren ondoren egiten zirela; baina kontrakoa ere egia dela dirudi: dibisioak egiteak dibertsifikazioa bultzatzen du, egoitza nagusiak dibisioak egiteko edo kentzeko aukera duenez.

Bigarrenik, erakundearen *sistema tekniko*a segmentuetan efizienteki bana daitekeenean bakarrik (segmentu bat dibisio bakoitzeko) egin daitezke dibisioak enpresan, ez bestela. Froga enpirikoek erakusten dute dibisioak egitearen eta eskala-ekonomia teknikoak lortzearen arteko erlazioa alderantzizkoa dela: kostu finko handiko sistema tekniko handietarako kapital-baliabide itzelak jarri behar dituzten erakundeek ez dituzte beren produktu-leerroak dibertsifikatzen eta, beraz, ez dira dibisioetan banatzen. Horren ordez, «dibertsifikazio bertikala» aukeratzen dute, hau da, beren balio-katearen lehen eta azken muturreko jarduerak integratzea, eta hala beren buruen hornitzaile eta bezero bihurtzea.

*Ingurune*ari dagokionean, Mintzberg-ek (1988) dio konplexutasun eta dinamismo ertaineko inguruneak direla aiposenak egitura-konfigurazio mota honetarako, giro egokia eskaintzen dutelako erakunde dibisiodunaren ezaugarri diren burokrazia makinalak garatzeko. Enpresen arteko lehiak ere bultzatzen ditu dibisioak, bai baitirudi lehiakideen artean «kartelak» edo beste edozein itun mota dagoen sektoreetan askoz denbora gehiago behar dela funtzioen araberako egituratik dibisioetara pasatzeko.

Erakundearen *adina eta tamaina* dira dibisioak egitean eragina duten beste bi faktore. Erakundeak handitzen direnean, dibertsifikaziorako eta, ondorioz, dibisioetan banatzeko joera izaten dute, horrek arriskuak uxatzen baititu eta hazkundera mesede egiten baitio. *Adinak* ere modu bertsuan eragiten du; beste jarduera batzuetan edo beste merkatu-segmentu batzuetan esperimentatzera bultzatzen ditu zuzendariak, eta horrek dibisioen alde jotzen du (Bueno Campos, 1996b).

Azkenik, dibisioak egiteak dituen ondorioak aipatuko ditugu laburki. Beste edozein egitura-konfiguraziok bezala, honek ere alde onak eta txarrak ditu (Mintzberg, 1988). Dibertsifikazio estrategikoaren ondoren dibisioak egiteak, ikuspuntu ekonomikotik, erakundearen barruan kapitala efizientziaz esleitzen laguntzen du, zuzendari orokorrak prestatzen ditu, arriskuak gutxitzen ditu eta erakundeak erantzun estrategikorako duen gaitasuna handitzen du.

Dituen gabeziak, berriz, erakundearen xedea eta gizarteak enpresaren esku uzten duen funtzioa kontrastatzen direnean agertzen dira. Bestela esanda, ehun edo berrehun dibisioko korporazio bat ekonomikoki eta sozialki efizienteagoa al da ehun edo berrehun enpresa burujabe baino? Izatez,

eta Jarillo-k (1990) adierazten duen bezala, New Yorkeko Burtsa bezalako finantza-merkatu batzuek zigortu egiten dituzte enpresa dibertsifikatuak, zeren eta enpresa horien dibisioek banaka lortuko luketen baino prezio txikiagoa eskaintzen baitiete akzioko. Korporazio dibertsifikatu askotan «berregitura-keta-prozesuak» ari dira gertatzen, hau da, «inoiz egin behar ez ziren eta errentagarritasunez zuzendu ezin diren dibisioen salmenta», eufemismorik gabe esanda.

Autore askok dio, berriz, dibisio-egituraren kontrol-sistemak, onenean ere, oso erantzukizun sozial gutxierekin jardunarazten diola egiturari, ez bada axolagabekeriaz. Dibisioaren zuzendariak, arreta bere erabakien efikazia ekonomikoan jarri beharrez —irizpide hori erabiltzen baita nagusiki haren errendimendu profesionala ebaluatzerakoan—, ez die jaramonik egiten bere ekintzak gizar-tean izan ditzakeen ondorioei.

Dibisio-egiturak duen beste alderdi negatibo garrantzitsuetako bat lehia librearen kaltea da. Dibisiotan egituraturiko korporazio handiek botere handia dute merkatuan eta dirutza handiak inbertitu ditzakete publizitate kanpainen, lehiakide potentzialak kontrolatzeko inbertsioetan, harreman publikoetan, botere politikoarekin hitzarmenak egiten, edo konkurrentzia gutxitzeko beste edozein ekimenetan. Botere hori, itzela izateaz gain, oso gizabanako gutxiaren eskuetan dago kontzentraturik: egoitza nagusiaren ardura duten zuzendarien eskuetan hain zuzen. Era horretako korporazioetan, akziodunek ez dute batere botere politikorik, ezta, edozein inbertsiogilek bezala, dirua zer sektoretan jarri nahi duten aukeratzeko finantza-botererik ere: unitate nagusiak jarriko dizkio diruak bere dibisioetan.

Botere-kontzentrazioak ingurune sozialeko beste eragile batzuk kutsatzen ditu: sindikatuak federazioak eratzen dituzte, gobernuek kontrolerako mekanismoak ugaritzen dituzte, kontsumitzaileak elkartu egiten dira, gutxiengoak defenditu egiten dira, zer eta enpresa-metaketa botereari aurre egingo dioten beste botere batzuk eratzeko. Galde daiteke ea metaketa horrek ez ote garamatzen erakunde handien mendeko gizarte batera, non ere gizabanakoaren papera ezereztua geratzen baita. Horregatik, ondorio honetara heltzen da Mintzberg (1988): dibisio-egiturazko erakundea bide luze baten buruan amildegia ertzean dagoen egitura bat da, eta handik aurrera dibisioak desegin, bereizi eta banandu egiten dira. Bueno Campos-ek (1996b) ere, bide berari jarraiki, dibisio-egituraren agintzen duen indarra zatiketa dela uste du.

8.3. Matriz-egitura

Edozein departamentalizazio-irizpidek jarduera baten mendekotasun guztiei irtenbidea emateko erakusten duen ezintasunaren ondorioz, batzuetan elkarketa-oinarri bat baino gehiago erabili behar izaten da aldi berean, egin-kizun konplexuak eta elkarren artean lotura handia dutenak koordinatzeko mekanismo gisa.

Arazo horiek ohikoak dira jarduera aldakorra eta ingurunearen presio handia izaten duten erakunde edo erakunde-unitateetan, non ere sormena eta askotariko arazoei bizkor eta originaltasunez erantzuteko ahalmena behar izaten baita, eta, horrelakoetan, aldi berean alderdi asko koordinatu behar izaten dira: alde batetik, espezializazioaren abantailak baliatu behar dira, eta horrek espezialisten lana ikuspegi funtzional batetik arlo tekniko eta zientifikotan elkartzea eta ordenatzea esan nahi du; bestetik, ez da inoiz ahaztu behar jarduera espezializatuek proiektu edo programa erkide baten garapenari lagundu behar diotela, eta, beraz, produktuaren aldeko orientazioak merkatuaren araberako elkarketa-oinarri bat eskatzen du.

Enpresa bat konturatzen denean arreta bera jarri behar duela departamentalizazio-irizpide bitan edo gehiagotan, direla irizpideak funtzio, produktu, bezero edo lurraldeen araberakoak, elkarketa-oinarri horiek guztiak *batera* erabiliko dituen antolaketa bat onartzea beste erremediorik ez zaio geratzen. Horrela sortzen da matrize-egitura, zeinak adierazten baitu erakundeak ez diola uko egiten ezein elkarketa-oinarri, denak ezinbestekoak jotzen dituelako jardueraren arrakastarako.

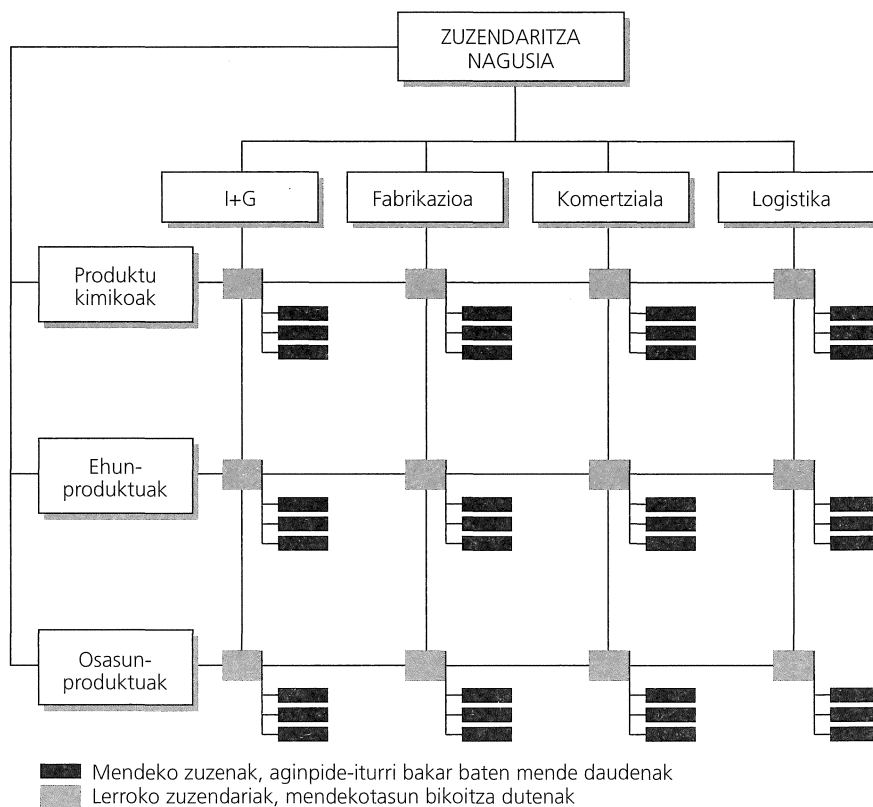
«Matrize-egitura» hitzak erakundea fisikoki eratzen den modua adierazten du: erakundeak matrize baten forma hartzen du, non ere alde bakoitzak elkarketa-oinarri bat irudikatzen baitu (8.4. irudia). Matrize forma erabilienak departamentalizazio funtzional bat eta merkatu-irizpideetan oinarrituriko beste bat konbinatzen ditu (izan daitezke merkatu-irizpideak produktuak —edo proiektuak—, bezeroak edo lurraldeak).

Gehien erabiltzen den matrizea laua edo bi dimentsiokoa da, bi departamentalizazio-irizpide elkartzen dituen, baina badira matrize kubikoa edo hiru dimentsiokoa aukeratzen duten erakundeak ere, irizten baitiote birekin ez dutela nahikoa eta hiru elkarketa-oinarri behar dituztela koordinazio eraginkor bat lortzeko.

Autore batzuen iritziz (Mintzberg 1988; Hamoton, 1989), matrize-egitura lotura-mekanismo bat da, departamentuen artean loturak ezartzeko modu bat: koordinazio-mekanismo sofistikuena, beraz. Lana hainbat kategoriatan banatzeak dauzkan abantailak baliaturik, fronte guztiak babesteko ahalegin bat da matrize erako antolaketa. Espezializazio teknikoa eta sormena sustatzeko diseinaturik dago, baina aldi berean proiektu erkide baterako konpromisoa indartzera dator. Hala, bada, azpihelburu teknikoak garrantzitsuak badira ere, helburu globalaren zerbitzura egotea da garrantzitsuena. Matrize-egituran aginpidea da koordinazio-mekanismo nagusia, *gainbegiratzeko zuzena* alegia: zentzu horretan, beste edozein egiturarekin alderatuta, hau du diferentzia, matrize-egiturak kontsideratzen du ez dela nahikoa aginpide-sistema formal bat bakarrik, baizik eta bat baino gehiago behar direla koordinazioa aginpidearen bidez egiteko.

Baina matrize-egiturak, antolaketa maila berean bi departamentalizazio-irizpide elkartzeaz gain, eta hain zuzen ere horrexegatik, badu beste berezitasun bat ere: matrize-egiturak *mendekotasun bikoitza* ezartzen du, zeren eta

matrizearen lauki bakoitza aginpide- eta erantzukizun-erlazioak lotzen baitu matrizearen bi aldeetara, hau da, bi aginte-iturri formaletara. Beste era batera esanda, matrize-egiturak aginte-batasunaren printzipioa sakrifikatzen du: 8.4. irudian ikusten den bezala, aginpide formala zatitu egiten da, aginte-kate ete-rik gabearen ideia alde batera utzita. Horrelako konfigurazio bat, antolaketa- ren printzipio klasikoan argitan, zentzugabekeria hutsa zatekeen: ez zen onartuko aginpide anitzeko sistema baten mendean pertsonak efikaziaz erantzun zezaketenik; aitzitik, sistema hori enplegatuek beren erantzukizunei ihes egiteko bestetarako ez zen izango.



8.4. irudia

Matrize-egitura

Hala ere, Jay R. Galbraith-ek dioen bezala (Mintzberg, 1988), aginpide bikoitza ez da inolaz ere berria gizakiarentzat: ia denok hazten gara familia- ren aginpide bikoitzaren sisteman, eta hortik aurrera ere ingurunearen presio

desberdinak onez eramateko ahaleginetan igarotzen dugu bizitza osoa, inguruak era askotako eskakizunak planteatzen baitzikigu eta portaera ebaluatzeko sistema anitzetara makurrarazten baikaitu. Ohiturik gaude, beraz, aginpide anitzeko sistemara.

Matrize-egituran ere modu bertsuan gertatzen da: lerroko zuzendariak berdin erantzun behar dute hartzen dituzten erabakiez beren gaineko bi aginpide-iturri formalen aurrean; behartuak daude, bada, sortzen diren diferentziak berdintzera eta botere formalaren oreka delikatuari eustera (Mintzberg, 1988). Horren arabera, erakunde helduentzat da gomendagarria matrize-egitura, hau da, arazoak konpontzeko, aginpide formalera jo ordez eztabaida konstruktiboa, elkarrizketa, berdinen arteko negoziazio informala eta kontsentsua erabiltzen dituzten erakundeentzat. Egitura mota honetan, bada, gainbegiratze zuzena ez da aginpide formalean oinarritzen, adituaren botereak duen aginpidean baizik, eta, gainera, elkarren arteko egokitzapenaren eta arauen normalizazioaren bidez koordinatzeko aukera ematen du: koordinaziorako, komunikazio zuzena eta jardueran zerikusia duten subjektuen harreman pertsonala sustatzen saiatzen da, eta partaideen konpromisoa bikaintasun teknikoaren eta zein ere proiektu, produktu edo merkaturen zerbitzura egotearen artean orekatzen.

Matrize-egiturak guk uste baino presentzia handiagoa du enpresaren munduan —publikoan nahiz pribatuan— eta administrazioarenean: erakunde askok aukeratu dute era honetako egitura, dela erakunde osorako edo jarduera-eremu jakin batzuetarako, esplizituki izen hori ematen ez badiote ere. Unibertsitatean, esate baterako, unibertsitate departamentuek, ordenamendu akademikoaren, ikerketen, inbertsioen eta gainerako errektoreordetzen bitartez, zentroekiko edo errektoretzarekiko duten mendekotasun funtzional edo formal bikoitzak edo hirukoitzak matrize-egitura bat adierazten du praktikan.

Esan dezakegu, ondorioz, matrize-egituraren ezaugarri nagusiak hauek direla (De la Fuente et al., 1997):

- Espezializazio maila horizontal handia, baina prestakuntza maila handian oinarritua, eta horrek espezializazio bertikalaren beharra gutxitzen duenez, aski zapala da eredia.
- Horregatik, jarduerakako portaeraren formalizazio eta estandarizazio maila minimoa izango da, zeren eta partaideek abilezien araberako formalizazioa baitute a priori eta emaitzen araberakoa a posteriori.
- Deszentralizazio maila handia, jarduerak gutxi estandarizatuak daudelako eta espezializazio maila handia delako.
- Partaideek espezializazio maila handia dutenez, ez dago staff beharrik aholkularitzarako.

Antolaketaren aztertzaileek bi matrize-egitura nagusi bereizten dituzte (Mintzberg, 1988; Veciana, 1985): matrize-egitura iraunkorra eta aldi baterako matrize-egitura.

Matrize-egitura iraunkorra, zeinari *heldua* ere deitzen baitzaio, eraketa bat da, non ere, izenak adierazten duen bezala, mendekotasunek, lanpostuek, aginpide-sistemak eta antolaketa-eredua definitzen duten gainerako parametro guztiak jarraipena baitute denboran zehar.

Matrize-egiturak, kasu honetan, erakunde osoari eragiten dio beti, zeren eta erabaki kolektiboak hartzeko orduan garrantzi bera duten bi irizpide edo gehiago aldi berean eta neurri berean kontuan hartu beharri erantzuten baitio. Antolaketa mota hau nazioarteko enpresa ugari erabili zuten hirurogeita hamarreko eta laurogeiko hamarkadetan, alderdi funtzionalak eta merkatuari lotuak koordinatzeko. Nabarmenezkoa da egitura-konfigurazio mota honetan aginte-katea lerroko zuzendariei dagokienean banatzen dela, bi aginteturi edo gehiagoren presioak bateratu beharra izaten baitute, baina maila batzuk beherago berriro elkartzen da, zeren eta zuzendaria nagusi baten baino gehiagoren mende badago ere, zuzendariaren mendekoek berari baka-ririk obeditzen baitiote (ikus 8.4. irudia).

Matrize-egitura aldakorra edo *aldi baterakoa*, *proiektukako antolaketa* ere esaten zaiona, batez ere hirugarren batzuentzat eskabidez lan egiten duten enpresek erabiltzen duten forma da; enpresa batzuen antolaketa-unitate batzuek ere erabiltzen dute, berez duten egituraz gainera, eginkizun edo proiektu berezietarako: ikerketa eta garapena, aholkularitza, produktuak eza-gutaraztea, diseinua, obra edo proiektu teknikoak egitea, e.a.

Bi kasuetan, matrize-egitura hartzen duen erakundearen jardura nagusia proiektu-lana da, zeinak ezaugarri hauek baititu:

- a) *Output*-ak maiz aldatzen dira.
- b) Eginkizuna konplexua da eta erakunde bati baino gehiagori eragiten dio.
- c) Lanak berezitasun bat du eta epe batean barruan egin behar da.
- d) Hainbat gaietako espezialisten elkarlana behar da.
- e) Lana helburu espezifiko bat bezala defini daiteke, eta lan hori egitea ezinbestekoa da enpresaren arrakastarako.

Deskribatu diren ezaugarriak dituzten eginkizun konplexuak aurrera eramateko, egitura konbentzionalek ez dute balio izaten, zeren eta produktuen fluxuan jarraipen bat dagoenerako eta eginkizunak homogeenak direnerako pentsatuak baitira, eta proiektu-lanetan ez da hori gertatzen. Antolaketa mota honek proiektu-talde edo lantalde multzo batek bezala funtzionatzen du, hau da, merkaturia oinarri harturik osaturiko behin behineko unitate multzo batek bezala, non ere taldekideak proiektu espezifiko bakoitzaren beharren arabera esleitzen baitira.

Beste edozein antolaketa-eredu bezala, matrize-egiturak ere alde onak eta txarrak ditu (Mintzberg, 1988). Jardura berriak garatzeko eta mendekotasun konplexu anizkoitzak koordinatzeko erabiltzen denan erakusten du matrize-egiturak eraginkortasun handiena. Hampton-en (1989) arabera, hiru eskakizun motari erantzuten die matrizeak:

bideak, teknologia, ingurunea) izan diren aldaketek eraginda, erakunde askok beste formula batzuk esperimentatu behar izan ditu antolaketarako: egoera berrien aurrean malgutasun handiagoa erakusteko gai izango diren formulak, eta arlo ekonomikoan zein sozialean eraginkortasun mailari eutsiko diotenak edo maila hobetuko dutenak. Kontingentziazko ikuspegiak defendatzen duen bezala, antolaketa forma ezin hobe bat ez dagoelako konbentzimentuak ere lagundu du horretan; horrek berrikuntza eragin du antolaketan, eta ahalegin berritzaile horretatik *egitura-konfigurazio berriak* deitu ditugunak sortu dira.

Horri dagokionean zera esan behar da, ez dagoela adostasunik konfigurazio berri horiek zeintzuk diren esaterakoan, bakar batzuei dagokienean ez bada. Formula berri horiek batzen dituen ezaugarria *malgutasuna* da, hau da, erakundearen ingurunea eratzen duten aldagaien etengabeko aldaketei arin eta efikaziaz erantzuteko gaitasuna; formula horiek, bada, erraz egokitzeko eta gero eta efikazia handiagoa garatzeko gaitasuna duten antolaketa moduak bultzatzen dituzte. Malgutasuna bilatu behar horretan, hainbat ikuspegi proposatu dira, zeinek erakusten baitute enpresek baldintza aldakorretara egokitzeko duten kezka.

Joera berri horien artean honako hauek aipa ditzakegu: *downsizing* edo erakundea lautzea, *rightsizing* edo erakundearen tamaina berregokitzea, beste orientazio bat ematen zaiolarik prozesu estrategikoen aldera, *lean management* edo zuzendaritza sinplifikatua eta berringeniaritza edo antolaketaren prozesu guztiak berriro diseinatzea, hobekuntza ikusgarriak lortzeko asmoz (Bueno Campos, 1996b).

Beste autore batzuk beste joera batzuk aipatzen dituzte, hala nola ezaugarri organikoak eta mekanikoak integratu eta *antolaketa ezker-eskumatia* sortzea (Hodge, Anthony eta Gales, 1998). Ikus daitekeenez, egitura berriak katalogatzean batzuetan beste alderdi batzuk nahasten dira, hala nola zuzendaritza-estiloa, erakundearen kultura eta balio-sistema eta beste gai batzuk, egiturari ez dagozkionak, nahiz eta harekin lotura handia izan.

Horixe bera gertatzen da, esate baterako, *antolaketa femeninoa* esaten denean; altruismoaren eta elkarlanaren balioetan oinarritzen den antolaketari esaten zaio antolaketa femeninoa (Robbins, 1996), eta honako ezaugarri hauek ditu: kideak gizaki banako bezala balioestea, oportunistorik eza, karrerak besteen zerbitzurako diren neurrian definitzea, erakundeak enplegatuaren hazkundearen aldeko konpromisoa izatea, enpresak zentzu komunitarioa izatea eta boterean eta informazioan parte hartzea (Rothschild eta Davies, 1994).

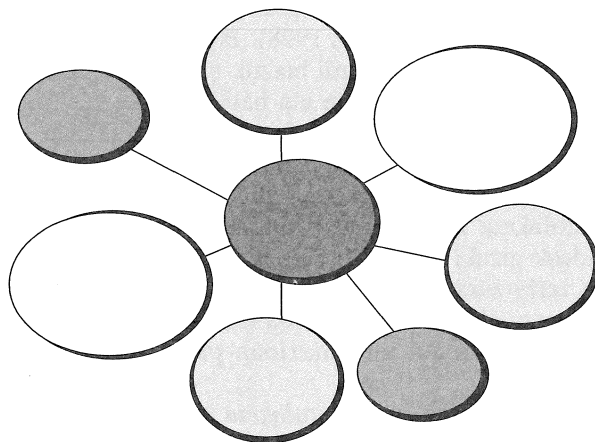
Aurrekoaren oso antzekoa da *antolaketa adimenduna*, *autodidakta* edo ikaskuntzazkoa (*learning organization*); modu proaktiboan ezagutza sortu, lortu eta ematen duen antolaketa da eta, ezagutza berrietan oinarriturik, bere jarrera etengabe aldatzen duena (Kreitner eta Kinicki, 1996). Antolaketa adimendunaren kontzeptua Senge-k (1992) zabaldu zuen, antolaketa mota malgu eta adhocratikoa, ezagutza eraginkortasunez kudeatzetik lehiarako

abantailak garatzeko gai dena adierazteko. Erakunde adimendunaren berezitasunen artean, ordea, beste alderdi asko daude pisuzkoak, zeinak gaineratzen baitzaizkio egitura-diseinu ez oso definitu baina bai nabarmen organiko bati. Antolaketa adimendunaren ezaugarri nagusien artean honako hauek aipa ditzakegu (Hodge, Anthony eta Gales, 1998):

- Ikuspegi sistematikoak garatzeko gaitasuna, bai arazoak ulertzeko eta konpontzeko, eta bai norberaren eta besteren esperientziatik ikasteko.
- Eskema konbentzionaletatik kanpo pentsatzeko abilezia, lana egiteko beste modu batzuk probatuz.
- Abilezia asko dituen pertsonala, besteekin harbera izaten dakiena.
- Komunikazio oztoporik gabea eta efikaza, ezagutza berriak erakundean zehar bizkor pasarazten eta zabaltzen dituena.

Berez egitura-konfigurazio berriak edo *antolaketa forma berriak* kontsideratzen direnetera itzulirik, honako hauek aipatuko ditugu: antolaketa birtuala edo sare formako egitura, hirusta formako egitura, lantaldekako egitura edo luku formako egitura, mugarik gabeko antolaketa eta antolaketa federala.

Antolaketa birtuala, sare formako egitura ere esaten zaiona, jarduera gehienak edo denak (direla ekoizpenari lotuak, komertzialak, logistikoak edo I+G departamentuari buruzkoak) azpikontratatu edo lankidetzaz hitzarmenen bidez besteri utzi eta gune nagusi bat bakarrik mantentzen duten enpresak aukeratzen duten antolaketa da. Antolaketa birtuala (De la Fuente eta al., 1997), praktikan, erpin estrategikoak osatzen du, jarduerak kontratatze eta koordinatzeko ardura duen organo neuralgikoa den aldetik (8.5. irudia).



Iturria: Kreitner eta Kinicki, 1996.

8.5. irudia

Sare-egitura

Antolaketa birtuala antolaketa forma berria kontsideratzen bada ere, teknologia informatikoen eta komunikazioen (telelana. *outsourcing*, sareak, mezularitzak, e.a.) karietara sortua, ez da ahaztu behar aspaldidanik ezaguna dela antolaketa mota honen adibide paradigmatico bat, eraikuntzen sustapenarena alegia, non ere sustatzaileak enpresa-jarduera «garbia» egiten baitu, hau da, koordinazio-lan hutsa, ia beste guztiak beste eragile ekonomiko batzuei azpikontratatu (diseinua arkitektoari, finantziarioa hipoteka-bankuari, eraldaketa eraikuntza-enpresari, komertzializazioa higiezin agentziari, e.a.).

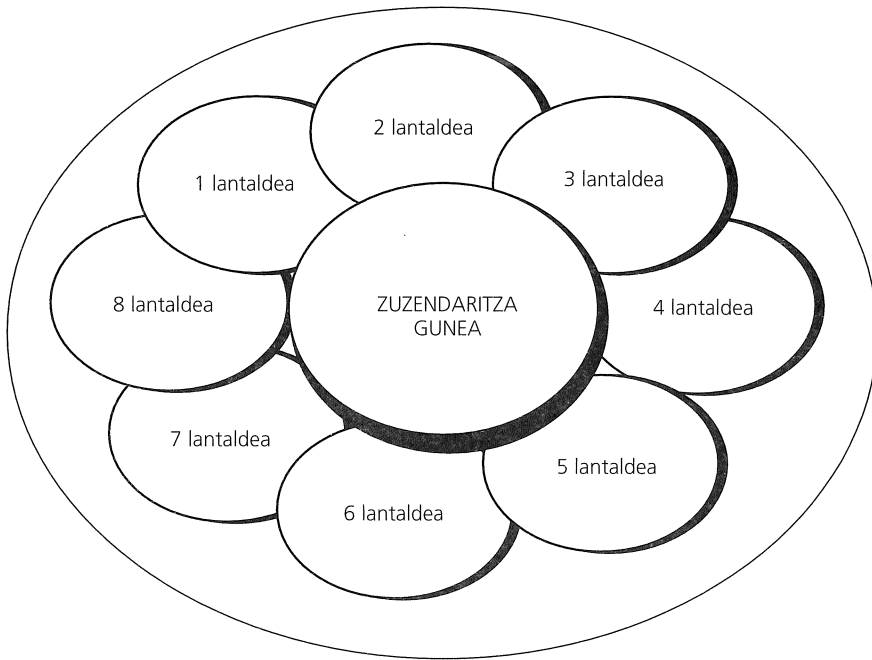
Antolaketa birtualak hornitzaile, fabrikatzaile eta banatzaileekin sortzen dituen harremanen sarea aski egonkorra izan daiteke, antolaketa-egitura formala dela ezin esan badaiteke ere. Azpikontratista burujabeek enpresa birtual batentzat baino gehiagorentzat lan egingo dute, eta beren errendimenduaren araberako iraupena izango du harremanak; horrek halako ingurune ekonomiko bat sor dezake, non ere enpresa ahulenak esplotatuak gerta baitaitezke, nagusiek ezartzen dizkieten baldintzetara makurtu beharko baitute (Kreitner eta Kinicki, 1996).

Antolaketa birtualaren formalizazioak *hirusta formako egitura* deiturikoa sortzen du, non ere, goi mailako zuzendaritzak eratzen duen erdigunetik hiru adar edo hirustaren hiru hostoak sortzen baitira: lehena, enpresaren zuzendarien eta langileen multzo profesionalak osaturikoa (horiek arduratzen dira bereziki erakundearenak diren ezinbesteko funtzioez); bigarrena, beste enpresa batzuei azpikontratatu zaien jarduera multzoak (ekoizpena, jarduera komertziala eta zerbitzuak) osaturikoa; eta hirugarrena, lan-indar malgu baten osatua, zeinak telelana, etxez etxeko lana, zerbitzu-kontratua eta are destajua bezalako zerbitzuak eskaintzen baitizkio enpresari. Perfekzio gorena hirustari laugarren hostoa eransten zaionean lortzen da; hosto hori erakundearen bezeroek osaturikoa litzateke: mekanismo automatiko eta konexio baten bidez, bezeroek berek egiten dute, ahal den neurrian, behar duten lana (esate baterako, bankuetan, kutxa automatikoekin, edo telefono bidezko zein Internet bidezko banku-zerbitzuekin gertatzen dena).

Lantaldeetan oinarritu antolaketa edo *lantalde-egitura* delakoak lantaldea hartzen du lana elkartzeko antolaketa-unitate nagusizat sail edo departamentu konbentzionalaren orde, eta hortik datorkio izena. Erabakiak hartzeko ardura, lanaren plangintza, antolaketa eta kontrola deszentralizatu egiten dira eta lantaldeen eskuetara pasatu; lantaldeek eramango dituzte aurrera bakoitzaren jarduerari dagozkion alderdi guztietan.

Nola enpleguak, hala zuzendariak, funtzioz haratagoko lantaldeetan integratzen dira; antolaketak, hala, joera horizontalagoa hartzen du (Kreitner eta Kinicki, 1996), eta enplegatuek areago pentsatzen dute batasun bat bezala norbanako bezala baino (Hodge, Anthony eta Gales, 1998), informazioa partekatzen dutelarik eta lanean erantzukizun kolektiboa erakusten dutelarik.

Egitura honen forma tipikoa honela egoten da osatuta: lantalde exekutibo estrategiko bat, eta haren azpian, gainjarriak, pertsonal tekniko eta operatiboz osaturiko hainbat lantalde (8.6. irudia). Antolaketa mota honek, bada,



Iturria: Kreitner eta Kinicki, 1996.

8.6. irudia

Lantalde-egitura edo luku formako antolaketa

lantalde batetik bestera ibiliko diren enplegatu espezializatuak eta langile balioaniztunak behar ditu. Postuak gainjarriak eta txandakakoak direlako, *luku formako antolaketa* ere esaten zaio egitura honi (Kreitner eta Kinicki, 1996).

Mugarik gabeko antolaketa (Robbins, 1996; De la Fuente et al., 1997) aurreko ereduaren garapen aurreratuago bat dela esan daiteke. Antolaketa mota honek egituraren muga bertikalak eta horizontalak kentzea du helburu, eta enpresaren, bezeroen eta hornitzaileen arteko hesiak botatzea. Aginte-katea desagerraraztea du asmo nagusia, kontrol-zati mugarik gabeak mantentzea eta, departamentuen ordean, lantalde batzuk jartzea, hierarkiaz haratagokoak (goi, erdi eta behe mailako zuzendariekin batera enplegatu langileak biltzen dituztenak) eta, erabaki eta ekintzei dagokienean, beren buruak kudeatzen dituztenak; eta horrek, praktikan, muga bertikalak kentzen ditu eta hierarkia desagerrarazten du.

Lantalde horiek, gainera, hainbat funtzio hartzen dituzte, eta, jarduerak, prozesuen inguruan antolatzen dituzte, ez funtzioen inguruan, eta horrek, praktikan, departamentuak ezarritako mugak desagerrarazten ditu. Ereduaren beste osagarri batzuk dira erabakiak hartzerakoan parte-hartze handia erabil-

tzea eta egikaritzea ebaluatzen 360°-ko metodoak erabiltzea, enplegatu ba-koitzea bere maila bereko pertsonen, goragokoen eta beheragokoen ebalua-tzen dutelarik.

Kanpo aldera ere kentzen dira hesiak, hornitzaileekin eta bezeroekin el-karlana hobetzeko telekomunikazioen teknologia berrietan oinarrituriko es-trategiak garatuz.

Azkenik, *antolaketa federala* aipatuko dugu. Forma dibisioaniztunaren eboluzio bat bezala kontsidera daitekeen antolaketa da (Bueno Campos, 1996b); enpresa handiek azpidibisioak desafektatzeko edo kanpokotzeko jo-era dute, eta, ondorioz, kuasienpresen koalizio bat sortzen da (De la Fuente et al., 1997), ondare-loturazko elkartasun baten ordez.

Egitura dibisioaniztunean ez bezala, antolaketa honetara iristeko norta-sun eta helburu propioak dituzten erakundeak egon behar dute aurretik, xede, kultura eta balio batzuen inguruan baturik (Bueno Campos, 1996b); hortik prozesu bat abiatzen da (alderantzizkoa), zeinetan osagaiak ematen baitiote boterea erabaki-unitate nagusiari, dibisioetan oinarrituriko ereduari ez bezala, non ere erabaki-unitate nagusiak eskuordetzan ematen baitie dibisioei bote-rea. Itun estrategikoetan, lankidetzaren sare teknologikoetan eta xede bera par-tekatzeko ematen duen zentzuan oinarritzen da batez ere egitura hau, partai-detzen trukaketan edo ondarearen kontrolean baino gehiago, nahiz eta horiek ere badauden.

Antolaketa federalaz hitz egitean, antolaketa modu horren asiar jatorriko bi modalitate espezifiko aipatu behar dira: *keiretsu* japoniarra eta *chaebol* korearra.

Bigarren Mundu Gerraren ondoren Japoniaren garapen eta arrakasta eko-nomikoaren giltza izan diren erakunde burujabeen familia edo elkarte han-diek eratzen duten multzoa da *keiretsu*-a. *Keiretsu*-aren muinean banku na-gusiak eta enpresa komertzialak daude, zeinek mendebaldeko *holding*-en antzera jokatzeko baitute, eta horien inguruan, berriz, enpresa burujabe asko, partaidetza zeharkatu, administrazio-kontseilu disimulatu eta hitzarmen for-mal eta informalen bidez elkarri lotuak.

Enpresa nagusiek orientazioan eta garapen estrategikoan gidaritza es-kaintzen diete gainerakoei, zeinei mesedegarri baitzaie *keiretsu*-a, lankide-tzan jardutean bakoitzaren lehiakortasuna eta bideragarritasuna ziurtatzen baitute. *Keiretsu*-aren abantailak hazkunde-zikloetan eta garapen ekonomi-koaren garaian ikusten dira, zeren eta atzeraldietan enpresen artean lotura asko baldin badago, malgutasunik ez da izaten eta kostuak ezin murriztu iza-ten dira, ekialdeko ekonomiek oraintsu izan duten krisialdiak erakutsi duen bezala.

Chaebol-a (Hodge, Anthony eta Gales, 1998) familiarteko negozio talde bat da, gobernuaren laguntzaz eta lankidetzaz partaidetza gurutzatuak edo fa-miliarteko loturak dituzten enpresa multzo handi eta askotarikoak osatzen duena. Familiarteko loturak funtsezkoak dira, *chabebol* sistemak ezaugarri hauek baititu:

- a) Familiarteko kontrola eta kudeaketa.
- b) Lidergo paternalista
- c) Plangintza eta kontrol zentralizatu.
- d) Orientazio sustatzaile eta handinahia.
- e) Gobernuaren babes
- f) Familiako tradizioaren parte diren prestakuntza-erakundeekiko lotura handia.

Eredu japoniarrarekin duen alderik handiena da eredu japoniarrean harremanak askoz libreagoak direla eta gobernuarekiko elkarrekintzan, berriz, hein berekoak solaskideak.

8.5. Antolaketa-egituraren eboluzioa eta aldaketa

Erakundeak ere, gizarte-sistema guztiak bezala, organismo biziak dira; horrek esan nahi du denborarekin eboluzionatu egiten dutela. Izatez, antolaketa administrazio-prozesuaren funtzio bezala definitu izanak berak erakusten du antolaketaren diseinua ez dela antolaketa-eredua behin betiko eratzeko hasieran bakarrik egiten den jarduera bat, jarduera jarraitu bat baizik, edo aldi behingoa behintzat, zeinaren bidez saiitzen baitira administrazioaren arduradunak bitartekoen eta xedeen artean oreka egoki bat lortzen, eta horrek erakusten du erakundeak, nahitaez, aldatuz joaten direla.

Egitura determinatzen duten aldagaien azterketari eskaini diogun epigrafean ikusi dugunez, egitura ez da eskakizun batzuei erantzuteko modu bat besterik, batzuetan egokiagoa beste batzuetan baino: antolaketa-egiturak, bada, giroaren, eginkizun eta teknologiaren, estrategia eta alderdi sozial eta humanoen emaitza dira, eta aldagai horiek guztiak denborarekin aldatuz joaten dira.

Hori horrela izanik, antolaketaren aztertzailak saiatu dira antolaketaren garapen eta eboluzioan legerik ba ote dagoen jakiten, hau da, antolaketaren bilakaeraren teoria bat egiten (Greiner, 1972); Veciana, 1985; Val Pardo, 1997). Antolaketaren bilakaeraren azterketak hau erakutsi du: enpresa, sortzen den unetik, poliki-poliki egitura aldatuz joaten dela, unean uneko eginkizunari egokitzeko. Bilakaera hori erakundearen kultura, sistemak eta portaera aldatzeko prozesu aurreikusia eta sistematikoa da, erakundeak arazoak errazago konpon ditzan eta helburuak errazago lor ditzan gertatzen dena (Lippit, Langset eta Massop, 1989).

Bilakaera-prozesu horretan halako erregulartasun batzuk ikusten dira, hau da, bata bestearen atzetik datozen fase batzuk, baina esan behar da ez direla erakunde guztietan antolaketa forma guztiak esandako segidan gertatzen. Izan ere, erakunde askok izaten du sorreran fase helduagoetan ohi den egitura, eta zenbait erakundek, berriz, ez du bide guztia egiten.

Enpresa, bizitzaren lehen fasean edo *sorrerako fasea* dei dakiokenean, erakunde txiki bat izaten da, merkatuan dagoen aukera baliatzeko asmoz jaioa.

Horrek esan nahi du erakundearen jarduera nagusia ekoiztea eta saltzea dela, merkatuan sartu eta han lekua hartzeko. Produktu bakarreko enpresak izaten dira gehienetan, nahiko teknologia sinplekoak, eta ekoizten dutena merkatu bakar batera bideratzen dutenak. Testuinguru horretan, antolaketa-egitura informala izan ohi da eta apenas dagoen antolaketa-eredu formalizaturik. Zuzendaritza-estiloa, berriz, baldintza horietan, indibidualismoan oinarritua eta ekin zalea izaten da, arriskatzeko gaitasuna duena. Fundatzailearen sormenari zor izaten zaio erakundearen hazkundera, eta hazkunde hori lidergo pertsonalaren krisialdia sortzen denean gelditzen da; horrek zuzendaritzaren bidezko hazkundera eramaten du erakundera eta zuzendaritza profesionalagoa ezartzen du.

Bigarren faseko edo *hazkundearen fasea* deritzonera urratsa tamainaz handitzean ematen da, ekoizpenaren eta jarduera komertzialaren hedapen-prozesu baten ondorioz. Teknologia eta merkatua ez dira asko aldatzen, baina enpresak baldintza berrietarako egokiagoa den egitura mota baten aldeko eboluzioa izaten du, eta, beraz, eredu funtzional batera jotzen du, horrek emango baitio erakundearen helburu nagusia lortzeko, hau da, eragiketen efizientzia lortzeko, behar den espezializazioa. Fase honetan, arrazionalizatu, burokratizatu egiten da erakundera, lanerako prozedura normalizatuak ezartzean. Egiturak, hala ere, zentralizaturik jarraitzen du, aurreko fasearen bereizgarri ziren indibidualismoaren eta aginte-zaletasunaren ezaugarri batzuk iraun egiten baitute, nahiz eta zuzendaritza-estiloak teknifikatzera egiten duen, zuzendari profesionalak sartu eta batzordeak eta staffak sortzen baitira. Fase honetan eskuordetzaren bidez hazten da erakundera, egitura funtzionalari esker espezialisten eskuetan jar baitaitezke jarduerak. Arazoa (egitura-konfigurazio honen arazo tipikoa), mendeko unitateen kontrolean krisia sortzen denean agertzen da, eta, hori gertatzen denean, hurrengo fasera pasatu behar izaten da.

Hirugarren fasea edo *heldutasunaren fasea* deituaren ezaugarria enpresaren merkatuen zabalkundera da, enpresa haziz eta lurralde-eremua handituz doan heinean. Produktu-aukera ere zabaldu egiten da fase honetan, nahiz eta oraindik jarduera-sektore zehatz baten barruan jardun. Ondorioz, teknologia ere dibertsifikatu egiten da neurri batean, segmentu konkretu baten barruan beti ere. Geografiari dagokionean, egitura deszentralizatura jotzen da: eremu guztiei behar bezalako arreta eskaintzeko, lurraldekako departamentalizazio egiten da, eta aldi berean espezializazio funtzionalaren abantailei eusten zaie. Aurreko fasean krisia sortu zuten arazoak kontuan izanik, zuzendaritza-estiloak, fase honetan, parte hartzean oinarritzen diren formetarako halako joera bat hartzen du; koordinazioa, hala ere, emaitzen normalizazioan oinarritzen da, eta helburu bidezko administrazio-sistemak erabiltzen ditu deszentralizazioa ahalbidetzeko eta aldi berean egikaritza kontrolatzeko. Fase honetan, bada, normalizaziotik, hau da, arauak ezartzetik sortzen den koordinazioak eragiten du hazkundera. Fase honetako krisia, berriz, arau horiek erakundearentzat itogarriak bihurtzen direnean gertatzen da.

Azkenik, laugarren fasea edo *bizirik irauteko fasea* iristen da, enpresak dibertsifikazio maila gorena lortzen duenean, produktu, merkatu eta teknologia

Laugarren zatia

Zuzendaritza

Zuzendaritza-funtzioa. Lidergoa

9.1. Giza portaera erakundeetan

Gizabanakoa erakundeetan integratzearen arazoa ez da berria, antzinako greziarrek eginak baitira gai horri buruzko lehen azterketak: erakundeak eragina du, izan ere, gizabanakoarengan. Gertatzen da, ordea, gizabanakoaren eta erakundearen arteko harreman horiek ez direla beti lankidetasunezkoak eta gogobetegarriak izaten, baina bai tirabiratsuak eta gatazkatsuak askotan.

Erakundeek lortu nahi dituzten helburuen eta erakundearen partaide bakoitzak banaka iritsi nahi dituen helburuen artean dagoen gatazka erakusten saiatu zen Argyris (1979). Autore horren iritziz, erakundeek energia-iturri asko dituzte, eta horien artean garrantzizkoena norbanakoen energia psikologikoa da, zeina handitzen baita norbanakoak bere psikologiarentzat on gertatu diren esperientziak gehitzen dituen heinean, eta murrizten gaitz gertatu zaizkion esperientziak pilatzen dituenean. Hiru gauza behar dira arrakasta psikologikoa izateko:

- Lehenik, pertsonak bere burua estimatu behar du eta lehiarako gogo gero eta handiagoa izan; horretarako, berriz, etengabe ahalegindu behar da kontzientzia hartzen eta norbera zein besteak onartzeko baldintzak sortzen.
- Bigarrenik, erakundeak lan-baldintza batzuk eskaini behar dizkio norbanakoari; norbanakoak, hala, bere helburu hurbilak definitu ahal izango ditu, helburu horietara iristeko bere bide propioak zehaztu, bere helburuak eta erakundearenak erlazioan jarri, bere efikazia ebaluatu eta lanak daukan desafio-puntua etengabe handitu.
- Azkenik, inguruko gizarteak eta kulturak ere eragina dute erakundeetan eta pertsonarengan; inguruko gizarteak eta kulturak sozializazio-pro-

zesuaren bidez eragin diezaioke pertsonari, nork bere burua estimatze-ari eta lehiari balio handia edo txikia ematen diolarik. Sozializazio-prozesua, berriz, gizartearen arau eta balioen arabera eta gizartearen garapen ekonomikoaren arabera izango da. Norbanakoa eta erakundea modu eraginkorrean integratuko lituzkeen eredu bat diseinatzen saiatu da Argyris.

Chiavenato-k (1983) dio gizabanakoek eta erakundeek, biek, dituztela lortu beharreko helburuak, beste alternatiba batzuen artean aukeratuak. Erakundeek giza baliabideak biltzen eta aukeratzen dituzte erakundearen helburuak lortzeko; baina erakundeak aukeratu dituen gizabanako horiek ere badituzte beren helburu pertsonalak eta, helburu horiek lortzeko, erakundeaz baliatzen dira askotan.

Barnard-ek (1959) eta Simon-ek (1977) bakoitzak bere aldetik proposaturiko *indukzioa/ekarpenak* deritzon eredu oso oinarri interesgarria da motibo pertsonalen eta erakundearen helburuen arteko erlazioak ulertzeko. Erakundea lankidetzeta-sistema arrazional bat bada, gizabanakoek lankidetzarako dituzten motiboak ezagutu behar dira. Simon-en ustez, gizabanakoak prest daude lankidetzarako, baldin eta erakundearen barruan dituzten jarduerak ekarpen zuzenak egiten badizkiete beren helburu pertsonalak iristeko.

Bide beretik doa Levinson (1965). Levinson-en arabera, gizabanakoaren eta erakundearen arteko elkarrekintza psikologikoa elkarrekikotasun-prozesu bat da: erakundeak partaidearengatik eta partaidearentzat egiten ditu gauza batzuk eta uzten ditu egin gabe beste batzuk; norbanakoak, berriz, lana egin ez eta eginkizunak burutuz erantzuten du. Elkarrekintza-kontratuaren bi parteek jardun-arau batzuk dituzte, zuzena eta bidezkoa zer den eta zer ez den definitzen dutenak; psikologoek *kontratu psikologikoa* esaten diote horri.

Kontratu psikologiko hori gizabanakoaren eta erakundearen arteko truke edo elkarrekikotasuna da. Gizabanakoak eta erakundeak elkarren arteko harremanaren inguruan izan dituzten itxaropenen gurutzegune guztien batura da. Erakundeak enplegatuari lan egitea eskatzen dio, gogotik egitea, obeditzea, eta itxaropen horiek betearazteko ematen zaion aginpidea erabiltzea; enplegatuak, berriz, bere lanarengatik ordainsaria espero du, eta erakundeak tratatu egokia eta zuzena ematea. Erakundeak enplegatuaren itxaropenak betetzen ez baditu, enplegatuak seguru asko bere konpromisoa hautsiko du edo uzkur eta gogogabe jardungo du.

Gizabanakoaren eta erakundearen arteko elkarrekintza aztertzean, Porter, Lawler eta Hackman-ek (1976) kontsideratzen dute erakunde bakar batek estimulu berak eskaintzen dizkiela partaide guztiei; eta hori horrela izanik, interesgarria da estimulu-patroiak aztertzea. Pertsona guztiek estimulu beraren aurrean berdin erantzuten ez dutenez, gizabanakoen arteko desberdintasunak, estimuluei erantzuteko moduari eragiten diotenak, hartu behar dira kontuan azterketa horretan. Erakundeak eta gizabanakoek eskaera identifikagarriak

ekartzen dituzte beren elkarrekintzara. Autore horien arabera, erakundeek itxaropenak eta baliabideak jartzen dituzte elkarrekintzan. Elkarrekintzaren egoerarik onena elkarrekintza horretako partaideetako batek beste partaidearen beharrak asetzeko prozesuan behar dituen baliabideak lortzen dituenean gertatzen da, eta alderantziz.

Elkarrekintza bi aldeen arteko trukaketa da beti. Bi aldeek ikusi behar dute trukea mesedegarri zaiela; bestela, elkarrekintza moteldu egingo da edo asetzen ez den aldeak elkarrekintza etengo du (Homans, 1958).

Erakundeak erabiltzen dituen botere motak eta enplegatuen konpromiso eta itxaropen motak oinarri harturik erakundeak sailkatzeko tipologia bat proposatzen du Etzioni-k (1961). Honako erakunde hauek bereizten ditu:

- a) *Erakunde hertsatzailea*, boterea eta aginpidea batez ere indarrez erabiltzen dituen (kartzelak, gatibu-lanak, e.a.); konpromiso alienagarria sortzen du, eta partaideak ahal duen bezain laster alde egingo du.
- b) *Erakunde utilitarista*, aginpide arrazionala/legezkoa erabiltzen duena eta kidearen kalitatearen eta errendimenduaren truke sari ekonomikoak ematen dituen; konpromiso kalkulatzailea sortzen du (enpresak, erakunde publikoak, e.a.).
- c) *Erakunde arau-emaileak*, hala nola ospitaleak, unibertsitateak, sektak, gobernuz kanpoko erakundeak, e.a., zeinak baitira sari moralari garrantzia ematen dieten erakundeen adibide batzuk; erakundeko kide izateak edo erakundean eginkizun bat burutzeko edo funtzio batean jarduteko aukerak balio intrinsekoa du. Erakunde mota honetako kideak konpromiso etiko bat du erakundearekin; egiten duen lana, lan hori baliozkotzat jotzen duelako egiten du, eta askotan, gainera, gogo onez onartzen ditu erakunde mota honek ematen dituen sari ekonomiko apalak.

Labur esanda, eta Chiavenato-ri (1983) jarraiki, arazoaren mamia da gizabanakoek eta erakundeek elkar erakartzen dutela eta elkar aukeratzen dutela, hau da, gizabanakoek beren beharretarako egokien zaizkien erakundeak aukeratu beharko dituztela eta erakundeek, berriz, espero dutena lortzeko gizabanako egokienak aukeratu beharko dituztela. Hori da lehen urratsa.

Bigarren urratsa gizabanakoak eta erakundea elkarrengana poliki-poliki egokituz joatea izango da. Hirugarrena, gizabanakoek erakundearen barruan egingo duten ibilbideari dagokiona da: gizabanakoek lanbidean aurrera egiteko erabiliko dute erakundea, eta erakundeek, zeinek trebatzen baitituzte gizabanakoak, beren helburuak lortzeko bitarteko gisa erabiliko dituzte gizabanakoak. Lehen urratsa elkar aukeratzea da, bigarrena elkarrengana egokitzea eta hirugarrena elkarrekin garatzea.

Baina enplegatuen eta erakundearen arteko harremanaren arazoa ez da norbanakoaren arazoa soilik. Erakundearen eta erakundea osatzen duten taldeen arteko harremanak ere hor sartzen dira: bi pertsona edo gehiagok beren gaitasunak konbinaturik elkarrekin jarduten dutenean sortzen da erakundea;

kideen elkarrekintzaren kalitateak determinatuko du arrakasta edo porrota. Beraz, osagai garrantzitsua dira enplegatuen agregazioak, *taldeak* alegia.

Elkar hartuta jarduten duten bi pertsonak edo gehiagok osatzen du *taldea*; jardunbide egonkorra edo aurrez ikusteko modukoa izatea da taldearen berezitasuna. Ikuskera, ideologia, balio, sinesmen eta arau batzuk partekatzen dituzte taldekideek, eta erkide dituzten interes horiek egiten dute ekintza aurrez ikusteko modukoa (Dessler, 1992).

Taldea osatzeko ez da nahikoa pertsona batzuk biltzea; taldea talde izan dadin, pertsona horiek helburu komun batzuk eta antzeko interes eta printzipioak izan behar dituzte jarduera aurrera eramateko. Bowditch-ek eta Huse-k (1988) ondo adierazten duten bezala, ikuskera psikologikoa da taldea eta pertsona multzo bat bereizten dituen; norbanakoek, batzuek besteekin jardunez helburu batzuk lortu nahi badituzte, beren buruak talde gisa ikusi behar dituzte.

Esan daiteke taldea dela gizarte-sistema bat beste sistema handiago batean (erakunde) txertatua. Gehienetan, era askotako taldeak izaten dira erakunde batean, eta hainbat irizpideren arabera sailka balitezke ere, talde formalak eta informalak bereizten dituen da sailkapen erabilienetako bat.

Talde formalak dira erakundeak bere helburuak lortzeko taldekideen nahi pertsonalak ia kontuan izan gabe eratzen eta mantentzen dituen taldeak. Gehienetan iraunkorrak izaten dira, kideak alda badaitezke ere; esate baterako, enpresa bateko departamentu edo lan-unitateetan alda daiteke pertsonala, baina ez helburuak, balioak eta egitura, epe laburrean behintzat; denborarekin bai, jakina, erakundeak ingurunera egokitu beharra duenez, etorriko dira aldaketak. Beste batzuetan xede espezifiko baterako eratzen dira taldeak, eta behin xedea iritsita, desegin egiten dira: kasu horretan, denbora baterako talde formalak direla esango da.

Talde informalak, berriz, pertsonen lanlekuan dituzten harremanen ondorioz berez sortzen diren taldeak dira. Pertsonen badituzte lanaz besteko premiak ere; lankideekin pertsonatik pertsonarako harremanak ere behar izaten dituzte, ez lankidetzako harremanak edo erakundearen engranajearen pieza izateak eskatzen dituenak soilik, eta hori dela eta, elkarketa informalak gertatzen dira, erakundearen eskakizunekin zerikusirik ez dutenak. Dessler-en (1992) iritziz, hauek dira talde hauen egiteko nagusiak:

- a) Arau egonkorak eta aurrez ikusteko modukoak ezartzea, eginkizunak nola burutu adierazten duten deskripzioak hobetzeko eta dituzten hutsuneak betetzeko.
- b) Behar sozialak asetzea; afiliazioarena, esate baterako.
- c) Segurtasun-zentzu bat ematea, batez ere inguruko mehatxuei —eta horien artean administrazioetik, bezeroengandik eta beste talde batzuetatik etor daitezkeenei— aurre egiteko.

Talde hauen artean, talde informal horizontalak, bertikalak eta mistoak bereizten dira. Talde informal horizontalak dira kategoria bertsua duten eta

gutxi gorabehera eremu berean lan egiten duten langile, enpresari edo erakundeoko beste kide batzuen elkartea. Bertikalak, berriz, departamentu berekoak diren baina kategoria ezberdina duten kideek osatzen dituzte. Eta mistoak dira kokaleku fisiko, departamentu eta maila ezberdinetako kideek osatzen dituztenak.

Labur esanda (Schein, 1988), erakunde batean beti egongo dira talde formalak eginkizun espezifikoak egiteko, talde informalak, jendeak elkarrekin jarduteko duen beharrak sortuak, eta beste hainbat talde, dela hurbiltasun fisikoagatik, dela antzeko interesengatik, dela beste halabeharrezko faktore batzuegatik, elkarrekintzarako aukera izan eta eratu direnak.

Kontu egiten bada erakundea pertsona talde bat dela, zenbat eta kohesio handiagoa izan taldeak, orduan eta tentsio eta ezinegon gutxiago izango du erakundeak, eta orduan eta gaitasun handiagoa kanpoko presioei edo beste edonolako arazori aurre egiteko, eta horrek eragina izango du produktibitatean.

Dessler-i jarraiki (1992), taldearen kohesioan eragina duten hainbat faktore apa daitezke, hala nola:

- a) *Taldearen tamaina*: taldea handitu ahala, kohesioa gutxitu egiten da, taldekideen arteko komunikazioa eta elkarrekintza zailagoa baita.
- b) *Taldearen arteko eta taldearen barruko lehia*: taldearen barruko lehiak kohesioa hondatzen du, sortzen dituen tentsio eta borroken ondorioz. Aitzitik, taldeen arteko lehiak handitu egiten du talde bakoitzaren kohesioa, elkarlan gehiago egiten baita taldea garaile atera dadin.
- c) *Jomugak*: jomugei buruzko adostasunak kohesioa handitzen du, eta desadostasunak, berriz, nahasmena sortu. Ez da ahaztu behar pertsona batek talde batean sartzeko duen arrazoietako bat, bakarrik egin ezin duen edo behinik behin hain ondo egin ezin duen zerbait egiteko gogo dela; baldin eta taldea ez bada xede hori aurrera eramateko adostasun batera iristen, pertsona urrundu egingo da taldeetik.
- d) *Ingurua eta hurbiltasuna*: Laneko inguru fisikoa (zarata, esate baterako) kaltegarria izan daiteke langileen arteko komunikaziorako, eta, ondorioz, taldearen kohesioa gutxitu egingo da. Era berean, elkarrekiko jardun edo talde-jardun gutxi behar duten lanek ere ez diote kohesioari lagunduko.
- e) *Harreman egonkorrak*: gauzarik garrantzitsuenetakoa da hau talde baten kohesiorako. Elton Mayo-k eta bere lankideek (1956) azterketa batzuk egin zituzten gerra denboran Kaliforniako hegazkin fabriketan, eta ondorioz hau atera zuten: etengabe berrantolatzen dabilzan taldeek ez dutela kohesiorik lortzen, eta absentismo- eta errotazio-indize handiak izaten dituztela.
- f) *Taldearen homogeneousutasuna*: kohesioari laguntzen dion faktorea da, eta taldea zenbat eta homogeneousagoa, orduan eta kohesio handiagoa.
- g) *Bakartasun maila*: gainerako taldeetatik bakartuta egoteak kohesioa indartzen du.

- h) *Lortutako ondorio onak*: taldeak lortzen dituen ondorio onek batasuna eta kohesio handiagoa ematen diote taldeari.

Bi talde edo gehiagoren artean gatazka sortu eta erakundean disfuntzioak eragiten direnean etortzen dira arazoak. Hampton-en arabera (1989), gatazka hitza hainbat gauza adierazteko erabiltzen da: lehia, kontrakotasuna, adiskidetu ezina, harmonia falta, antagonismoa, borraka eta ika-mika. Gatazka, berez, ez da txarra; egiteko edo desegiteko balio dezake; nola kudeatzen den da kontua. Gatazka, bistan da, desadostasunaren eta frustrazioaren sinonimo da, eta konnotazio negatiboa du, baina bideratu eta leundu daiteke, eta ahalik eta eragin gutxien izan dezan saiatu behar da; bestalde, etekina ere atera daiteke iritzi eta jokaera kontrajarrietatik, gatazkaren bizitasun mailak horretarako aukerarik uzten badu.

Katz eta Kahn psikologoek (1977) hiru gatazka-iturri identifikatzen dituzte erakundean:

- a) *Gatazka funtzionala*, erakundeetako azpisistemen artean sortzen dena. Gerta daiteke enpresaren hainbat departamentutan burutzen diren egitekoen artean gatazka sortzea, egiteko horiek funtsean bateraezina direlako.
- b) *Funtzio bertsuak dituzten unitateak daudenean gertatzen dena*; orduan, gatazka, lehia izaten da, zeina izan baitaiteke ongarrria edo kaltegarria.
- c) *Gatazka hierarkikoa*, interes-taldeek estatusagatik, prestigioagatik edo diruagatik izaten dituzten borroketatik sortzen dena.

Robbins-i (1996) jarraiki, hiru ikuspuntu daude gatazka aztertzeko:

- Ikuspuntu tradizionala*: hogeita hamar eta berrogeiko hamarkadetan talde-portaerari buruz ziren jarrerari dagokiena da. Gauza kaltegarria eta eragotzi beharrekoa kontsideratzen zen orduan gatazka, komunikazio txarrak, pertsonen arteko irekitasun edo konfiantza faltak eta kudeatzaileek beren mendekoen behar eta nahiei begiratzeko interes eskasak eragindako disfuntzio baten ondorioa.
- Erakunde-portaeraren teoria*: berrogeiko hamarkadaren azken aldetik berrogeita hamarrekoaren erdi aldera iraun zuen ikuspegia da. Teoria honek oinarritzat hartzen du gatazka prozesu naturala dela edozein talde edo erakundetan, ezin dela eragotzi ez desagerrarazi; batzuetan, ordea, onuragarria gerta daiteke taldearen egikaritzarako.
- Elkarrekintzaren teoria*: hau da gaur egungo ikuspuntua. Ikuspuntu honen arabera, okerra da gatazka beti ona dela edo beti txarra dela esatea, funtzionala den edo disfuntzionala den ikusi beharko baita. Teoria honek dio gatazka pixka bat onuragarria dela, eta piztu ere egin behar dela, zeren eta ondo konpontzen den talde baketsu eta lasai baten estatiko eta apatiko bihurtzeko joera baitu, eta aldakuntza eta berrikuntza oro saihestekoa.

Gaur egungo teoriak, bada, ez du esaten gatazka guztiak onak direnik, baizik eta gatazka funtzionalak eta disfuntzionalak bereizten ditu. *Gatazka funtzionala* lagungarria da taldearen helmugak lortzeko eta taldearen errendimendua hobetzeko, eta *gatazka disfuntzionala*, berriz, kaltegarria da eta traba egiten dio taldearen lanari; arazoa da jakitea noiz hasten den gatazka ongaria gatazka disfuntzional bihurtzen.

9.2. Giza portaeraren zuzendaritza eta zuzendaritza horren funtzioak. Zuzendaritza-estiloak

Administrazioaren zuzendaritza-funtzioa, Koontz-ek eta Wehrich-ek (1994) definitzen duten eran, pertsonengan eragiteko prozesua da, pertsona horiek erakundearen jomugak lortzen gogotik saia daitezen. Erakundean, alde batetik, plan logiko eta ondo pentsatuak behar dira, antolaketa-egitura arrazionalki diseinatuak, langileak aukeratzeko eta prestatzeko programa onak, eta kontrolerako teknika eraginkorrek, eta bestetik, pertsonak ulertu egin behar dute, motibaturik egon behar dute eta ahalmen guztiak departamentuaren eta erakundearen helmugak iristera jarri behar dituzte, eta zuzendaritza da bi alde horien arteko zubia egiten duena.

Administrazio-funtzio honetan egiten dio jokabidearen zientziak ekarpenik handiena erakundearen administrazioari. Hauek dira zuzendaritzari esleitu ohi zaizkion funtzioak: motibazioa, lidergoa, komunikazioa eta sormenaren sustapena. Erakundeak helburu batzuk dituzenez eta erakundean parte hartzen duten pertsonak ere beren helburuak dituztenez, administratzaileek, zuzendaritzaren bidez, pertsonari ohartarazten diete posible dela erakundearen helmugak lortzen laguntzarekin batera beren beharrak asetzea eta beren potentziala erabiltzea. Horregatik ulertu behar dute ondo administratzaileek pertsona bakoitzak jokatzen dituen paperak, eta dituen banakotasuna eta nor-tasuna.

ekoizpen-faktore bat baino zerbait gehiago dira pertsonak administratzaile baten planen barruan: gizarte-sistema askotako kideak dira eta hainbat eta hainbat paper jokatzen dituzte (familiar, elizan, lanean, klubean, e.a.), eta paper horiek jokatzen dituztelarik, pertsonen gobernurako arauak ezartzen dituzte.

Administratzaileak eta administratzaileen zuzendaritzapean dauden pertsonak gizarte-sistema zabal bateko partaide dira eta bakoitzak bere papera du. Baina pertsona guztiak ez dira berdinak, eta ez dago batez besteko pertsona mota bat. Hori egia ukalezina bada ere, enpresa antolatuek maiz uste izaten dute pertsona guztiak, funtsean, berdintsuak direla, eta horren arabera lantzen dituzte lan-prozedurak, arauak, prestakuntza-planak eta teknikak, pertsonatik pertsonara dauden ezberdintasunak kontuan izan gabe; gizabanakoak ondo zuzentzeko, ordea, administratzaileak egoera espezifikorara eta pertsona konkretuen ezaugarrietara moldatu behar ditu printzipio eta arau orokorrak.

Enpresa bat kudeatzeak erakundearen helburuak betetzen saiatzea esan nahi du, baina horretan erabiltzen diren bitartekoek ez dute pertsonen duintasuna kaltetu behar; pertsonak errespetuz tratatu behar dira, erakundearen edozein mailatan daudela ere. Bestalde, pertsonak beren osotasunean hartu behar dira kontuan, ez beren ezaugarri berezi eta ezberdinengatik bakarrik, ezaugarri horiek ez baitira pertsona guztiengan neurri berean izaten, eta, beste alde batetik, ezaugarriek ere elkarrekintza dute eta batzuen edo besteen nagusitasuna berehalaxe eta igarri gabe aldatzen da egoera batzuetan. Zuzendariak horren jakitun egon behar du, eta egoera bideratzeko prest.

Pertsonen konplexutasuna ulertzeko helburuz, hainbat eredu garatu dituzte administrazioaren aztertzaileek. Errealitateak erakusten du ezen zuzendariak, kontzienteki edo inkontzienteki, gizabanakoaren eta erakundearen jorkabidearen eredu bat dutela buruan, pertsonari buruzko suposamendu edo presuntzioetan oinarritua, eta horrek eragina duela beren zuzendari-jokabidean. Horregatik, zuzendaritza-funtzioa aztertzeke, laneko portaeraren inguruko presuntzioetan oinarrituriko eredu erabilienak analizatu behar dira; hauek dira ereduak:

—*Schein-en (1972) ereduak*: autore honek gizakiaren konplexutasuna hartzen du kontuan, eta gizakiak erakundearen helmugak iristeko duen motibazioan eragiten duten faktoreak. Hala, premia biologikoez, arrazoi psikologikoez, balio eta ikuskerek osaturiko sistema bat litzateke gizabanakoa. Ideia horretan oinarriturik, pertsonari buruzko lau ikuskera garatu zituen Schein-ek.

- Lehenik *suposamendu ekonomiko arrazionalak* nabarmendu zituen; horien oinarrian dagoen ideia da pertsona gehien motibatzen duena pizgarri ekonomikoak direla, eta pizgarri horiek enpresak kontrolatzen dituen, pertsonak funtsean pasiboak dira eta erakundeak manipulatzeko, motibatzen eta kontrolatzen ditu.
- Bigarren ereduak *suposamendu sozialak* hartzen ditu kontuan; pertsona behar sozialek motibatzen dutela adierazten du, eta horregatik, lankide taldearen indar sozialak garrantzizkoagoak direla administrazioaren kontrolak baino.
- Hirugarren ereduak *autorrealizazio-suposamenduak* hartzen ditu kontuan, eta honako hau iradokitzen du: bizirik irauteko premia sinpleenetatik hasi eta autorrealizazio-premia gorenetarainokoak biltzen dituen hierarkia baten bost mailetakoa batean daudela motiboak; pertsonak, bada, berak motibatzen dira; helduak izan nahi dute, eta izan daitezke.
- Azken ereduaren oinarria *gizaki konplexuaren kontzeptua* da; eredu honetan motibo eta faktore asko konbinatzen dira, eta konbinaketa horrek patroia konplexu eta aldakor bat sortzen du; patroia horren barruan, berriz, pertsonak aukera dute beste motibo batzuk bereganatzeko eta administrazioaren beste estrategia batzuei erantzuteko.

—*McGregor-en (1969) X teoria eta Y teoria*: bi suposamendu multzotan azaltzen da pertsonen izaera; hauek dira multzoak

a) *X teoriaren suposamenduak*: McGregor-en arabera, teoria honetan sartuko lirateke pertsonen izaerari buruzko suposamendu tradizionalak. Suposamendu ezkorrak, estatikoak eta zurrinak dira. Kontrola kanpotik egiten da, hau da, nagusiak mendekoari ezarri egiten dio. Hauek dira suposamenduak:

1. Gizakiak, oro har, berezkoa du lanari biguin izatea eta, ahal badu, saihestu egiten du.
2. Gizakiak berezitasun hori duenez, pertsona gehienak behartu egin behar dira, eta kontrolatu, zuzendu eta zigorrez mehatxatu, erakundearen helburuak lortzen ahalegin daitezen.
3. Gizakiek, batz bestea, nahiago dute inoren zuzendaritzapean lan egin, erantzukizunak saihestu egin nahi izaten dituzte, ez dute ez gora-nahi ez irudimen handirik, eta, batez ere, segurtasuna nahi dute.

b) *Y teoriaren suposamenduak*: teoria dinamikoa, baikorra eta malgua da, eta nor bere burua zuzentzeari eta norbanakoen eskakizunak erakundearen eskakizunetan integratzeari ematen dio garrantzia. Honako suposamendu hauek ditu oinarri:

1. Atsedean hartzea edo jokoan jardutea bezain naturala da burua eta gorputza lanean nekatzea.
2. Kanpoko kontrola eta zigorrak ez dira giza ahaleginak erakundearen helburuak lortzera bideratzeko modu bakarrak. Pertsonak beren buruak zuzentzen eta kontrolatzen dituzte, helburuak lortzeko konpromisoa hartu dutenean.
3. Helburuak iristeko konpromiso maila helburuak lortzeak dauzkan sarien tamainaren arabera izaten da.
4. Gizakiek, oro har, ardurak onartzen ez ezik, ardurak bilatzen ere ikasten dute, baldintza egokiak badituzte.
5. Erakundearen arazoak konpontzeko irudimena eta sormena erabiltzeko gaitasuna oso zabaldurik dago biztanlerian; ez da fenomeno bakana.
6. Bizimodu industrial modernoak ezartzen dituen baldintzetan, gizakien ahalmenen parte bat baizik ez da erabiltzen.

Bistan da suposamendu multzo bakoitzak eragina duela zuzendariak beren administrazio-funtzioak eta jarduerak aurrera eramateko duten moduan.

—*Likert-ek (1967)*, erabakiak hartzeko sistema, sariak eta komunikazioa oinarri harturik, *lau administrazio-sistema* proposatzen ditu; honako hauek dira:

- a) *Lehen sistema, esplotatzaile-autoritarioa*: sistema hau erabiltzen dutenak oso administratzaile autokratikoak izaten dira, ez dute mendekoengan konfiantzarik izaten, beldurra eta zigorrak erabiltzen dituzte pertsonak motibatzeke, noizean behin sariren bat ematen dutela; bakarrik behetik gorako komunikazioan parte hartzen dute, eta erabakiak goragoko mailetan bakarrik hartzen dira.
- b) *2. sistema, onbera-autoritarioa*: zuzendariak paternalistak izaten dira eta konfiantza etorkorra erakusten diete beren mendekoei; sariak erabiltzen dituzte mendekoak motibatzeke, eta, neurri batean, beldurra eta zigorrak ere bai; baimentzen dute behetik gorako komunikazio pixka bat, eskatzen dizkiete ideia eta iritzi batzuk mendekoei eta uzten dute eskuordetza apur bat erabakiak hartzerakoan, baina politiken bidez kontrol estua ezartzen dutelarik.
- c) *3. sistema, kontsulta erabiltzen duena*: administratzaileek nahiko konfiantza handia dute beren mendekoengan, baina ez erabatekoa; gehienetan kontuan hartzen dituzte mendekoen ideiak eta iritziak, eta, motibatzeke, sariak erabiltzen dituzte, eta, noizbehinka, zigorrak; komunikazioa behetik gorakoa nahiz goitik beherakoa izaten da; zuzendariak hartzen dituzte erabaki orokorrak eta politika zabalakoak maila gorenean; beheko mailetan erabaki espezifikoak hartzeke baimena ematen dute eta beste kasu batzuetan mendekoei kontsulta egiten diete.
- d) *4. sistema, parte-hartzea eta talde-lana erabiltzen dituen*: administratzaile hauek konfiantza osoa dute beren mendekoengan gai guztietan; mendekoengatik etengabe jasotzen dituzte ideia eta iritziak eta jasotakoa kontuan hartzen dute; sari ekonomikoak ematerakoan, taldeak, esate baterako, helburuak finkatzen eta aurrerapena ebaluatzen izan duen parte-hartzean eta inplikazioan oinarritzen dira; behetik gorako zein goitik beherako komunikazio handia dute lankideekin; erabakiak erakunde osoan har daitezten ahalegintzen dira eta, beste alderdi batzuei dagokienean, beren artean edo beren mendekoekin talde gisa funtzionatzen dute.

9.3. Lidergoa zuzendaritza-funtzio

Lidergoa da, motibazio eta komunikazioarekin batera, zuzendaritza-funtzioaren ardatzetako bat erakundearen administrazio-prozesuan. Gai hau aztertutik ezin konta ahala autorek eskaini dituzten hainbat eta hainbat definizioetatik hauek nabarmenduko ditugu:

«Helburu batzuk lortzeko asmoz, talde batean eragina izateko gaitasuna da lidergoa. Eragin horren iturria, izan daiteke formala: erakunde batean kudeaketa-postu bat edukitzeak ematen duena, esate baterako. Baina lider guztiak ez dira kudeatzaile. Onarpen formalik gabeko lidergoa, hau da,

erakundearen egitura formaletik kanpo dagoen eragiteko gaitasuna, eragin formala bezain garrantzitsua da, eta, batzuetan, garrantzitsuagoa. Beste era batera esanda, formalki izendatuta edo formalki izendatu gabe sor daitezke liderra talde batean» (Robbins, 1996)

«Lidergoa definitzen duena eragina da, hau da, pertsona batzuegan eragiteko artea edo prozesua, pertsona horiek borondate onez eta gogotik ahalegin daitezten taldearen helburuak lortzen. Liderrak taldeari helburuak lortzen laguntzen jarduten du, taldearen ahalik eta gaitasun gehienak horretara aplikatzen dituela. Liderrak ez du taldea atzetik eztenkatzen, taldearen buruan jartzen da: ibilbidea errazten dio eta erakundearen helburuak lortzeko ideiak ematen dizkio» (Koontz eta Weihrich, 1994).

Lidergo kontzeptuaren esanahia aldatu egiten da autore batzuetatik beste-
etara. Batez beste, honela definitzen da lidergoa: pertsonengan eragiteko artea edo prozesua, pertsona horiek saia daitezten, jarrera onez eta gogotik, taldearen helburuak lortzen. Beste era batera esanda, lantalde bateko kideen eginkizunari dagozkion jarduerak zuzentzeko eta orientatzeko prozesua da lidergoa.

Lidergoa esaten denean, liderrak taldeari helburuak lortzen laguntzen diola ulertzen da, taldearen ahalmen guztiak horretara jarraraziz. Horretaz gainera, beste ideia batekin ere lotzen da lidergoa; pertsonak beren nahiak lortzeko eta beren beharrak betetzeko bitartekoak ematen dizkietenei jarraitzeko joera dute, eta horrekin ere badu zerikusia lidergoak.

Lider izatea, ordea, ez da kargu formal bat, ezarrita dauden egitura formaletatik aparte dagoen zerbait baizik. Gerta daiteke botere handieneko postuan dagoen pertsona lider izatea, baina ez du zertan horrela izanik; normalagoa da beste alderakoa, hau da, norbait, lider izateko duen gaitasunagatik, boteredun postu batera iristea, baina erakunde batean botere handiena duen pertsona ez da beti lider izaten.

Enpresan lider bat egotea, edo enpresaren departamentu bakoitzeko bat egotea, oso garrantzitsua da, pertsona horiek gai baitira beren mendekoengandik ahalegin berezi bat lortzeko, liderrik gabe lortuko ez liratekeen ekin-tza gailenak lortzeko. Egiten duten animatzaile- eta gidari-lana funtsezkoa da erakundearen martxa onerako.

Lidergoaren edo beste pertsona batzuk zuzentzeko gaitasunaren osagai edo tasun nagusiak lau dira gutxienez (Koontz eta Weihrich, 1984):

- a) *Liderraren aginpidea edo boterea.* Argitu behar da boterea eta aginpidea ez direla gauza bera testuinguru honetan. Boterea da norbanako batek edo talde batek beste pertsona batzuen sinesmenetan edo ekin-tzetan eragiteko duen gaitasuna, eta aginpidea, berriz, pertsona batek, erakunde-egitura batean duen posizioagatik, beste batzuegan eragina duten erabakiak hartzen direnean azken hitza izateko duen ahalmena, hau da, zer egin behar den agintzeko ez ezik, aginduak aurrera eramateko moduari dagokionean ere mendekoengan eragina izateko ahalmena.

- b) Lidergoaren beste tasunetako bat *mendekoak ulertzeko abilezia* da, eta konturatzekoa ezen gizakia motibatzen duten indarrak ez direla beti berak, baizik eta gizakiaren nortasunaren eta egoera eta unearen arabera aldatzen direla.
- c) *Jarraitzailei jarrerak eta joerak inspiratzeko abilezia*, gaitasun guztiak proiektua burutzen erabil ditzaten. Horretarako, hau da, taldeki-deengan liderrak nahi duena egiteko gogo beroa, leialtasuna eta fedea sortzeko, liderrak sinpatikoa eta atsegina izan behar du. Alde horretatik, kontua ez da agintzea, eragina izatea baizik, ez da zer egin behar den esatea bakarrik, nola egin behar den ere kontuan hartzea baizik.
- d) *Liderraren estiloa* eta taldearen barruan eta inguruan *liderrak sortzen duen giroa*, zeren eta taldearen lanerako giro on bat sortzea eta mantentzea baita zuzendarien eginkizun behinena. Liderra da enpresaren erakunde-kulturaren agerpenerako elementu funtsezkoenetako bat (Schein, 1985).

Lidergoaren printzipio nagusia izenez bataia dezakeguna da azaldu denaren ondorioa. Printzipio horren arabera, pertsonak beren jomuga pertsonalak lortzeko bitartekotzat jotzen dituztenei jarraitzeko joera dutenez, zenbat eta hobeto ulertu zuzendariak mendekoen motibazioak eta motibazio horien funtzionamendua, eta zenbat eta hobetu islatu ulerkuntza hori zuzendari gisa egiten duten jardunbidean, orduan eta lider hobeak izango dira.

Administrazioaren Teoria Orokorrean luze eta zabal aztertu den gaia da lidergoarena. Arrazoi asko izan da horretarako, eta horien artean garrantzizkoenak, arrazoi praktikoak, zeren eta uste baita lidergoa zer den ondo ezagutzen bada, errazago aukeratuko direla zuzendari eraginkorrak, eta lehendik dauden zuzendarien efikazia pertsonala eta enpresariala hobetzeko ere balio dezakeela.

Lidergoa esplikatzan duten teoriaren bereizketarik, zentzu estuan, ezin da egin, zeren eta teoria klasikoetan ere adierazten baitira jada lidergoan eragina duten eta kontingentziazko ikuspegiak deiturikoen parte liratekeen⁷ faktoreak. Horregatik, egokiagoa dirudi lidergoari buruzko azterketak bi multzotan sailkatzea: liderraren portaera edo ezaugarriak aztertzen dituzten teoriak eta lidergoari eragiten dioten zirkunstantziak edo kontingentziak identifikatzen saiatzen diren teoriak.

9.4. Lidergoa esplikatzan duten teoria tradizionalak

Ikuspegi tradizionalak bi norabide hartzen ditu batez ere: ezaugarrien azterketa eta liderraren portaeran oinarritu azterketak.

⁷ Mary Parker-ek 1917an eman zituen lidergoaren kontingentziazko ikuspegiaren alderdi batzuk. Ikus Chiavenato (1995).

1. Liderraren *ezaugarri pertsonalak aztertzeraz bideratu ikuspegia*. Ikuspegi honek, hasiera batean, gizon handiaren teoria garatu zuen, zeinaren arabera liderra jaio egiten baita, ez egin. Geroago, Psikologiaren eskola konduktistaren eraginez, kontsideratu zen liderra egin daitekeela, hau da, heziketa baten ondoren lider bihurtu daitekeela, baina, nolana ere, duen lidergoa determinatzen eta definitzen duten ezaugarri bereziak dituela, nola gorputzez hala adimenez, nortasunez, e.a. Horri dagokionean, bi ildo jarraitu ditu azterketak:

a) Bat, lider bihurtu direnen eta ez direnen ezaugarriak konparatzen ahalegintzen dena.

b) Eta bestea, lider efizienteen eta efiziente ez direnen ezaugarrien artean dagoen diferentzia argitzen ahalegintzen dena.

Bi azterketetan ez da behin betiko ondorioz lortu. Itxura ona izatea, kanporakoia izatea, norberarengan konfiantza izatea, ekinekoa izatea, begiraletzarako halako abilezia bat izatea, buruargitasun maila bat izatea, e.a., ager daitezke agian ezaugarri modura, baina ez da ezer segururik lortu, ezagutu baitira oso bestelako nolakotasunak eta are kontraok zituzten lider bikainak.

2. *Portaeran oinarritu ikuspegia*: liderra definitzeko ezaugarriak aurkitu ez zenean, liderraren portaera aztertzeraz bideratu ziren ikerketak. Ikerketen helburua da pertsona horiek eraginkor bihurtzen dituzten portaerak aztertzea. Horri dagokionean, honako teoria hauek aipa daitezke:

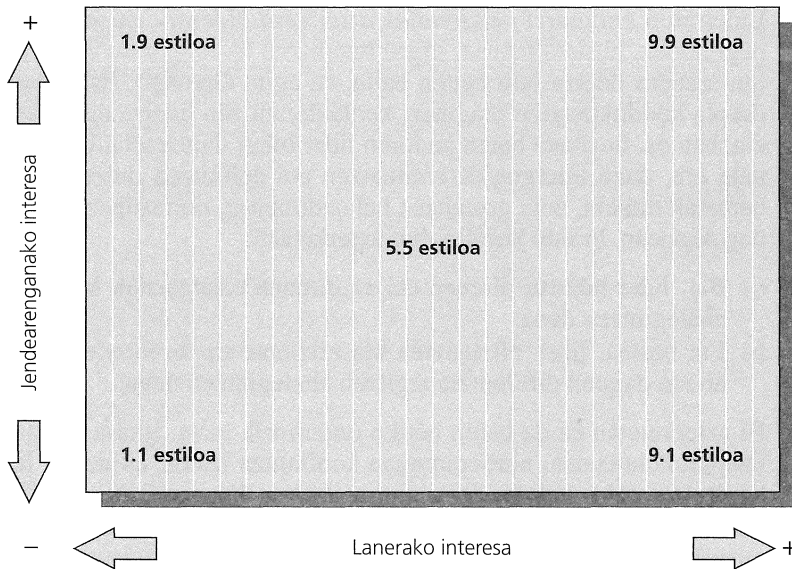
a) *Michigan eta Ohioko unibertsitateetakoak*: unibertsitate hauek liderren portaera motak aztertzen ahalegindu ziren, eta lider hauek bereizi zituzten:

—*Eginkizunari begiratzen dioten liderrak*; mendekoak zuzentzen eta gainbegiratzen jartzen dute arreta berezia, eginkizunak behar bezala betetzea helburu hartuta.

—*Enplegatuari begiratzen dioten liderrak*; enplegatuak motibatzeko dute ardatz.

b) *Blake eta Mouton-en sare gerentziala*: Blake-ek eta Mouton-ek (1978) bi aldagai hartzen dituzte zuzendaritza-estiloen bereizketa egiteko: zuzendariak ekoizpenerako duen interesari dagokiona eta zuzendariak pertsonalarenganako duen interesari dagokiona. Bi aldagai horiek eratzen dituzte «sare gerentziala» delakoaren ardatzak (ikus 9.1. irudia), eta sare horretan akotatzen dira aldagai horien balioen konbinaketak eta, ondorioz, lidergo-estiloak.

«Sare gerentzial» deiturikoan jasotzen diren zuzendaritza-estilo adierazgarrienak hauek dira:



9.1. irudia

Blake-ren eta Mouton-en sare gerentziala

- *1.1. estiloa*: lana burutzeko adinako nekea hartzen da, ez gehiago, eta doi-doi erakundearen barruan integrazioari eusteko behar dena.
- *9.1 estiloa*: giza elementuak ahalik eta gutxien parte hartzeko moduko lan-baldintzak adostetik etortzen da eragiketen efizientzia.
- *1.9 estiloa*: arreta berezia jartzen zaie pertsonen beharrezaneiei, eta ondorioz, harremanak gogobetegarriak izaten dira, atsegina eta adiskidetsua antolaketa eta eroso lan-erritmoa.
- *5.5. estiloa*: lanean behar den errendimendua eta taldean behar den espiritua orekaturik mantenduz lortzen da erakundeari dagokion egikaritzea.
- *9.9 estiloa*: lana burutzen duten enplegatuak guztiz integraturik daude beren eginkizunean, eta interes bera edukitzeak dakarren elkarmendekotasunak konfiantzan eta errespetuan oinarrituriko harremanak sortzen ditu.

Liderren portaerari buruz egin diren ikerketen artean oso sakon aztertu den alderdietako bat da zuzendaritza-estiloak eta estilo bakoitzak dituen lorpenei dagokiena. Batzuetan, kapitulu honetako lehen epigrafean ikusi diren McGregor edo Likert-en planteamenduetan esate baterako, zuzendaritza-estiloak bereizteko aldagai ezinbestekoa jotzen da liderrek aginpidea erabiltzeko duten modua, hau da, ea liderrak diren autokratikoak, onberak, parte-hartzea-

ren aldekoak, e.a. Beste batzuetan, berriz, hala nola Blake-ren eta Mouton-en ikerketetan, zuzendariak ekoizpenerako duen interesa eta zuzendariak pertsonalarenganako duen interesa hartzen dira aldagaitzat.

c) *Lidergoa segida modura dakusan ikuspegia*. Teoria honetan ez da estilo multzo bat definitzen, segida bat baizik, eta hortik datorkio izena. Tannenbaum-ek eta Schmidt-ek (1973) garatu zuten, zeinek bi aztergai kontsideratzen baitituzte: zuzendaria ardatz duen lidergoa eta mendekoa ardatz duen lidergoa, eta orobat tarteko konbinaketa guztiak. Teoria honek defendatzen duena da liderraren, jarraitzaileen eta egoeraren arabera izango dela lidergo-estiloa, hau da, segida batean zehar liderraren estilori eragiten dioten indarrak hauek direla:

1. Liderraren indarrak, hala nola erakundean dauden balioak edo mendekoengan duen konfiantza.
2. Mendekoen indarrak, hala nola ezagutzak, erantzukizunak hartzeko prestasuna, e.a.
3. Egoeraren indarrak, hala nola erakundearen balioak eta denboraren presioa.

Azterketa horien guztien ondorioa izan da erakunde bakoitzak berari egokitzen zaion zuzendaritza behar duela ohartzea, eta horrek lidergoa kontingentziazko edo egoeraren arabera ikuspuntutik ikertzera garamatza.

9.5. Lidergoa kontingentziazko ikuspegiaren argitan

Lidergoaren kontingentziazko edo egoeraren arabera ikuspegiak kontsideratzen du zirkunstantzia multzo bakoitzarentzat *ad hoc* pentsaturiko lidergo-estilo bat behar dela administrazioaren kudeaketa optimizatzeko. Garrantzi handia du, beraz, kasu bakoitzean liderraren portaeran eragina izan dezaketen faktoreak definitzea eta, horrela, egoerari ondoen egokitzen zaion lidergo-estiloa aurreikustea. Gai honen inguruan egin diren ikerketa nagusietatik, aipatzekoak dira, besteak beste, Fiedler-ena, *estiloak eta egoerak* aztertzen dituena; Evans-ena (1970) eta House-rena, *jomugak eta bideak* aztertzen dituena, eta Hersey-ren eta Banchard-en (1982) *bizi-zikloaren teoria*.

Asko dira lidergoaren efikazian eragina duten faktoreak; esanguratsuenak, jatorriaren arabera, hauek dira:

- a) *Zuzendariaren beraren faktore edo berezitasunak*, hala nola dituen ezagutzak, balioak, esperientzia, e.a.
- b) *Mendekoen faktore edo berezitasunak*: hemen kontuan hartzen dena da ea mendekoek independentzia, ekintza-askatasuna eta erantzukizuna nahi duten erabakiak hartzerakoan; ea identifikatzen diren erakundearen jomugekin; ea behar adina ezagutza eta esperientzia duten, e.a. Ja-

rrera eta gaitasun horietatik zenbat eta gehiago eduki, orduan eta parte-hartzearen aldekoagoa izateko joera izango du zuzendaritza-estiloak. Enplegatuek lehenago beste kudeatzaile batzuekin izan duten esperientzia ere faktore esanguratsua dela esan daiteke arlo honetan.

- c) *Egoeraren edo ingurunearen faktoreak*. Horiek ere eragina dute zuzendariaren eraginkortasunean, eta horregatik, garrantzizkoa da kontuan izatea: erakundearen dagoen giroa; enpresako zuzendari batzuen eta besteen zuzendaritza-estiloa, denak ere koherenteak izan beharko baitute besteenarekin eta goi mailako zuzendaritzarenarekin; lan-taldearen ezaugarriak, ea ezagutzarik duen ala ez duen, eta, batez ere, lana nolakoa den, zer konplexutasun-maila duen, erabiltzen den teknologia, ingurunearen dinamika, e.a. Gauza bera esan daiteke denboraren presioez: presio handiak badira, gehienetan zuzendaritza-estilo autokratikoagoa hartzerantz bultzatzen dute.

Lidergoaz kontingentziazko ikuspegi bat ematen duen lehen ekarpena *Fiedler-en eredu*a da, 1966an argitaratua. Lan horretan bi lidergo-estilo proposatzen dira: eginkizunari begiratzen diona bat eta enplegatuari begiratzen diona bestea, Michigan eta Ohioko unibertsitateek definituriko estiloen oso antzera. Autore honek, lidergo-estilo egokiena determinatzeko, zuzendariak gutxiena maite zuen enplegatuz egiten zuen aldeko edo kontrako deskribapena erabili zuen; deskribapen hori lortzeko, galdesorta bat erabili zuen, «gutxien estimatutako lankidearen galdesorta», non ere langilearen hamasei ezaugarri hartzen baitziren kontuan, ezaugarri bakoitzaren parean kontrako esanahia zuen hitza ipini eta binaka sailkaturik, 9.2. irudian erakusten den eran:

Atsegina	8	7	6	5	4	3	2	1	Desatsegina
Adiskidetsua	8	7	6	5	4	3	2	1	Etsaia
Begiratu	8	7	6	5	4	3	2	1	Arnegagarria
Lasaia	8	7	6	5	4	3	2	1	Urduria
Lankidetzarako ona	8	7	6	5	4	3	2	1	Lankidetzarako txarra
Aldekoa	8	7	6	5	4	3	2	1	Aurkaria
Liskartia	8	7	6	5	4	3	2	1	Guztielikokoak egin zalea
Irekia	8	7	6	5	4	3	2	1	Isila
Erasokorra	8	7	6	5	4	3	2	1	Maitekorra
Aspergarria	8	7	6	5	4	3	2	1	Interesgarria
Ziur dagoena	8	7	6	5	4	3	2	1	Zalantzia
Apatikoa	8	7	6	5	4	3	2	1	Gogo-beroa
Efikaza	8	7	6	5	4	3	2	1	Efikaziarik ez duena
Urruna	8	7	6	5	4	3	2	1	Hurbila
Melankolikoa	8	7	6	5	4	3	2	1	Alaia
Hotza	8	7	6	5	4	3	2	1	Beroa

9.2. irudia

Gutxien estimatutako lankidearen galdesorta

Alternatibean artean aukeratutakoak batuta, liderrak duen puntuazioa lortzen da; eredu honetan, izan ere, kontsideratzen baita liderrak, gutxien estimatutako lankidea deskribatzerakoan, informazio gehiago ematen duela bere buruaz, baloratzen duen pertsonaz baino. Lor daiteken puntuazio minimoa 16koa da eta handiena, berriz, 128koa; 72tik beherako puntuazioari apala irizten zaio eta 72tik goikoari handia.

Galdesortan jasotako balioak grafiko batean irudikatzen dira; grafiko horretan beste honako faktore hauek ere sartzen dira, liderraren ekintzen eraginkortasuna aztertzerakoan kontuan izan beharrekoak jotzen baititu Fiedler-ek:

- a) *Liderraren eta bere taldearen arteko harremanen kalitatea*, horretan baitago aginpide informala erabili ahal izatea taldea zuzentzeko: harremana ona bada, mendekoei haren aginpidea onartuko dute; bestela, aginpide formalera jo beharko du taldea zuzentzeko. Bi egoera dira kontuan hartzen direnak: harremana ona dela edo txar samarra dela.
- b) *Eginkizunaren egitura*, zeren eta zenbat eta zehaztuagoa egon eginkizuna, orduan eta errazagoa izango baita mendekoa ebaluatzeko prozesua; bestela, zailagoa da enplegatua ebaluatzen eta enpleguak aukera gehiago du ebaluazioak eztabaidatzeko, eta, beraz, liderraren boterea ahuldu egiten da. Bi aukera hauek kontsideratzen ditu: lan egituratua edo egituratu gabea.
- c) *Mailak edo postuak eman boterea*, liderrak duen maila hierarkikoa-ekin zerikusia duena; izan ere, zenbat eta maila handiagoa eta garrantzitsuagoa izan, orduan eta gehiago eragin ahal izango du mende-koengan. Bi mota hartzen dira kontuan: botere sendoa eta botere ahula.

Grafikoan irudikaturik geratzen direnean bai galdesortan lortutako informazioa (16 eta 128 bitarteko puntuazioa) eta bai kontuan hartu behar diren kontingentziazko faktoreak (hiru faktore, bakoitza bi mailakoa), bien arteko erlazioa ikus daiteke eta, hartara, liderrak bere ekintza zer aldetara bideratu behar duen erabaki: eginkizunaren aldera ala pertsonaren aldera.

Fidler-ek ondorio hau atera zuen bere ereduaren bitartez: muturreko egoeretan eraginkoragoa dela eginkizunaren aldeko orientazioa, eta tarteko egoeretan, berriz, hobe dela pertsonaren aldekoa; nabarmentzen du ere egoera batean eraginkorra den liderrak ez daukala, beste egoera batean, eraginkorra zertan izanik, Fidler-ek, izan ere, ontzat ematen baitu pertsonak ezin duela bere lidergo-estiloa aldatu. Baina eredu honek, hala ere, balio du kontingentzien konbinaketa bakoitzari egokien zaion lidergo-estiloa identifikatzeko.

Lidergoaren kontingentziazko ikuspegiaren inguruko bigarren teoria Evans-en *ibilibidea/jomuga teoria* da. Ikuspegi honek aurrekoaren helburu bera du, nahiz eta honek kontuan hartzen duen Fidler-ek bere ereduaren kontuan hartzen ez zuen aldagai bat: motibazioa. Wroom-en itzaropenen teorian

(hamaikagarren kapituluan aztertuko duguna) oinarritzen da, zeinaren araberaren hiru osagai baititu motibazioak: balentzia, itxaropena eta instrumentaltasuna, eta horrek esan nahi du honako hauek behar dituela pertsonak ekintzarako motibatuta sentitzeko:

- a) Eraitza jakin bat lortzeko gogoa (*balentzia*).
- b) Ahalegintzen bada eraitza primario bat lor dezakeela sinestea (*itxaropena*).
- c) Eraitza primario hori lortzearen eta hasieran nahi zen eraitza lortzearen artean erlazio zuzena dagoela sinestea (*instrumentaltasuna*).

Teoria honen ildotik, liderraren egitekoak dira mendekoen helburuak identifikatzen laguntzea, dituzten jomugak nola lor ditzaketen erakustea eta sor daitezkeen trabak desagerraraztea. Evans-ek nabarmentzen zuen liderra pertsonaren aldera orientatua egoteak edo eginkizunaren aldera orientatua egoteak lotura zuela enplegatuen sariekin; hala, pertsonaren aldera orientatuta dagoen liderrak, diru-sariez gainera, babes, segurtasuna eta materialak ez diren beste sari batzuk ere emango ditu. Eginkizunera orientatuta dagoen liderrak, berriz, jarduera sarituko du nagusiki, promozioak eta soldata-igoerak eskainiz.

House-k, berriz, lidergoa aztertzerakoan kontuan hartu beharreko beste bi faktore gehitzen ditu:

- a) *Mendekoen ezaugarriak*: dituzten premiak, arazoei aurre egiteko duten gaitasuna, e.a.
- b) *Laneko giroa*: eginkizunaren ezaugarriak, lankideekiko harremanak. e.a.

Hori kontuan izanik, lau motatakoa izan daiteke liderraren jokabidea:

1. *Babeslea*: mendekoen beharrianak kontuan hartzen ditu, haien ongi-zateaz kezkatzen da eta enpleguak etsita eta gogobete gabe daudenean izaten du inpaktu handiena enpleguengan.
2. *Parte-hartzea bultzatzen duena*: mendekoei nagusien erabakietan eragina izateko aukera ematen die, eta motibazio handiagoa sortzeko balio dezake.
3. *Instrumentala*: zer jokabide izan behar duten adierazten duen gida nahiko espezifikoa ematen die mendekoei; gida horretan sartzen dira liderrak planifikatu, antolatu, koordinatu eta kontrolatu beharreko hainbat alderdi ere.
4. *Lorpenari begiratzen diona*: jomuga zailak finkatzen ditu, egikaritzea onena bilatzen du, eta, horretarako, mendekoei goi mailako jomugak lortuko dituzten konfiantza behar da.

Kontingentziatzko ikuspegiaren barruan sartzen den hirugarren teoria *bizi-zikloaren teoria* da, non ere pertsonaren motibazio maila ez ezik, haren gaitasun-maila ere jasotzen baita. Hersey-k eta Blanchard-ek (1982) proposatu zuten, eta autore horiek *mendekoen heldutasun maila* edo garapen maila hartzen dute kontingentzia nagusizat, hau da, langileak eginkizun bat egi-

teko duen gaitasunaren eta motibazioaren konbinazioa. Gaitasunaren eta motibazioaren konbinazio horrek hainbat maila ditu.

Liderraren eta taldearen arteko harremana eta harreman horren garapena analizatzeko, Hersey-k eta Blanchard-ek bi dimentsio hartzen dituzte kontuan:

- a) *Eginkizunaren aurrean duen portaera*, edo beste era batera esanda, zenbateraino definitzen duen liderrak mendekoaren rola, eta zenbateraino zehazten dion zer, noiz eta nola egin behar duen, emaitzei ere hurbiletik begiratzen zaielarik.
- b) *Portaera babeslea*, edo lider batek bere mendekoei entzuteko, haiek motibatzeke, haien iradokizunak eskatzeko eta erabakiak hartzeko prozesuan haiek inplikatzeko duen neurria.

Bi portaera mota horien konbinazioa mendekoen heldutasun maila kontuan harturik egin behar da, eta orduan lau estilo gertatzen dira:

1. *Kontrola nagusi den estiloa*, mendekoaren gaitasuna apala eta motibazioa handia direnean izaten dena. Hasieran gertatu ohi da hori, pertsona erakunde batean lanean hasten denean; orduan, zuzendari baten premia izaten du, zer egin behar duen eta nola egin behar duen garbi azalduko dion batena; arauak ezagutu eta haietara ohitu beharra izaten du hasi berriak. Gainbegiraketa handia behar izaten du lortzen dituen emaitzak kontrolatzeko, baina, duen motibazio handiari esker, ez dauka estimulatu behar handirik.
2. *Gainbegiraketa nagusi den estiloa*, gaitasuna eta motibazioa apalak direnean izaten dena. Gizabanakoak hemen ere zuzendaritza handia behar du eginkizunaren ikuspuntutik, baina motibazioa jaitsi egin da eta, beraz, pertsona estimulatu egin behar da, egiten duen lana onetsiz eta egiteko moduaren inguruan beraren iritzia eskatuz.
3. *Parte-hartzea nagusi den estiloa*, gaitasuna handia eta motibazioa apala denerako egokia. Estilo honetan langileek gehiago parte hartu behar dute eta erantzukizun handiagoa izan behar dute erabakitze-lanetan; eginkizunaren aldera orientaturiko portaera ez da eraginkorra gertatzen, eta, beraz, murriztu egin behar da, eta babes maila handia mantendu, emaitza onen ezagutza erakutsiz.
4. *Eskuordetza nagusi den estiloa*, gaitasuna eta motibazioa handiak diren kasuetarako egokia. Mendekoa oso motibaturik badago eta behar diren ezagutzak eta esperientzia badauzka, bigunki zuzendu behar da, eta utzi erantzukizuna bere gain har dezan ekintza-planetan, proiektuaren garapenean eta erabakimenean, badelako hori guztia bere kabuz egiteko adina.

Bizi-zikloaren teoriak malgutasuna dakarkie lidergoaren teoriari, liderrak dituen egoeren eboluzioari egokitzen ahalegintzen baita, zeren eta lidergo-estiloak ere eboluzionatu egin behar baitu, enplegatuek erakundearen integritate ahala eboluzionatzen duten bezala. Garrantzitsua da hori; hartara, liderra eraginkorra izango baita egoera guztietan eta enplegatu-talde ezberdinekin, bal-

din eta bere estiloa egoerara eta/edo lan-taldera egokitzen asmatzen badu. Fidler-ek oso zurrunak kontsideratzen bazituen lidergo-estiloak eta errazagoa dela egoera estiloari egokitzea, estiloa egoerari egokitzea baino, baieztapen mota horiek ukatzera dator teoria hau.

Kontingentzian oinarrituriko ereduekin jarraituz, *Vroom eta Yetton-en eredu arau-emailea*, 1973an argitaratua, analizatuko dugu. Erabakiak hartzerakoan jarraitu behar den lidergo-estiloa da autore horien aztergai nagusia. Estilorik egokiena, emaitza onenak lortzeko balioko duena determinatzeko, egoerari loturiko hainbat aldagai edo kontingentzia hartzen dituzte kontuan:

- a) Erabakiaren kalitatearen garrantzia.
- b) Arazoaren inguruan liderrak duen informazioa.
- c) Arazoaren egituratze maila.
- d) Erabakia behar bezala praktikara eraman ahal izateko, mendekoek erabakia onartzeak duen garrantzia.
- e) Mendekoek erabakia praktikara eramatea onartuko duten jakitea.
- f) Enpresaren helburuen eta mendekoen helburuen arteko kongruentzia.
- g) Erabakiaren emaitzaren inguruan mendekoek izan dezaketen desadostasuna.

Aldagai horietako bakoitza galdera itxi baten bidez adierazten da erduan, hau da, bi erantzun posible daude: bai edo ez. Hala, zuzendariak erabaki bat hartu behar duenean, honako galdera hauei erantzunez determinatu ahal izango ditu egoeraren eskakizunak:

- Ba al dago kalitate-eskakizunik arazoan?
- Ba al dauka zuzendariak behar adina informazio kalitatezko erabaki bat berak bakarrik hartzeko?
- Egituratuta al dago arazoa?
- Garrantzitsua al da mendekoen onarpena erabakia behar bezala praktikan jartzeko?
- Erabakia zuk bakarrik hartu baduzu, ba al duzu arrazoirik mendekoek onartuko dutela uste izateko?
- Partekatzen al dituzte mendekoek arazo hau konponduta lortu nahi diren helburu enpresarialak?
- Sor al liteke desadostasunik mendekoen artean, batzuk irtenbide bat eta beste batzuek beste bat nahiago dutelako?

Galdera horiek planteatzerakoan, kontuan izan behar da eredu honek erabakiak eragiten dien mendekoen kopuruan oinarriturik egiten duen bereizketa:

- a) *Arazo indibiduala*: mendeko bati bakarrik eragiten dioten egoerak.
- b) *Talde-arazoa*: mendeko bati baino gehiagori eragiten dioten erabakiak.

Vroom-ek eta Yetton-ek talde-arazoetarako bereizten dituzten lidergo-estiloak hauek dira:

1. *Erabaki autokratikoa (AI)*: kudeatzaileak une horretan duen informazioaz baliaturik konpontzen du arazoa edo hartzen du erabakia.
2. *Informazioa bildurik harturiko erabaki autokratikoa (AII)*: behar duen informazioa lortu duelarik mendekoengandik, kudeatzaileak erabakitzen du zein den arazoaren konponbidea. Nahi badu, jakinaraziko die mendekoei zergatik egin dituen galderak, zein den arazoa edo zertan ari den lanean, eta nahi ez badu, berriz, ez. Mendekoek esango dutena, kudeatzaileak informazio espezifiko bat eskatzean emango duten erantzuna da, baina ez du parte hartzen arazoa definitzen ez eta irtenbideak lantzen edo ebaluatzen.
3. *Banan-banako kontsulta (KI)*: komeni den mendeko guztiekin banaka partekatzen du kudeatzaileak arazoa, eta haien ideia eta iradokizunak jasotzen ditu, baina pertsonak taldean hartu gabe. Gero, kudeatzaileak hartzen du erabakia. Erabaki honetan, isla daiteke mendekoen eragina, edo ez.
4. *Taldekako kontsulta (KII)*: talde-bilera batean partekatzen du kudeatzaileak arazoa mendekoekin. Bilera horretan mendekoen ideia eta iradokizunak jasotzen ditu. Gero, berak hartzen du erabakia, zeinetan isla baitaiteke, edo ez, mendekoen eragina.
5. *Taldean edo kontsensu bidez harturiko erabakia (TII)*: kudeatzaileak taldean partekatzen du arazoa mendekoekin. Elkarren artean sortzen eta ebaluatzen dituzte aukerak, eta adostasun batera iristen saiatzen dira konponbideari dagokionean. Kudeatzailearen egitekoa da bilaren buru egitea eta eztabaidak koordinatzea, eztabaida arazotik urrundu gabe joan dadin eta gai nagusiak tratatu gabe utz ez daitezen. Kudeatzaileak esan diezaioke taldeari berak nolako ideiak dituen edo zer informazio duen, baina ez ditu presionatu behar beraren irtenbidea onartzera, eta prest egon behar du taldearen onarpena duen edozein irtenbide onartu eta aurrera eramateko.

9.3. irudian agertzen dira, eskematikoki, lidergo-estilo bakoitzaren ezauzgarriak.

Arazo indibidualari aplika dakizkiokeen lidergo-estiloek dagokienean, hauek bereizten dituzte autore horiek:

1. *Erabaki autokratikoa (AI)* eta *informazioa bildurik harturiko erabaki autokratikoa (AII)*. Talde-arazoan duten esanahi bera dute.
2. *Mendekoari kontsulta egin eta gerokoa (KI)*: kudeatzaileak mendekoarekin partekatzen du arazoa, eta ideia eta iradokizunak jasotzen ditu. Gero berak hartzen du erabakia, mendekoaren eragina islatzen duena, edo mendekoaren eraginaren islarik gabekoa.
3. *Elkarren artean harturiko erabakia edo kontsensua (TI)*: kudeatzaileak mendekoarekin partekatzen du arazoa eta, elkarren artean aztertu ondoren, bi aldeak gogobetetzen dituen konponbidea aukeratzen dute, askatasun-giroan eta ideiak eta informazioa irekitasunez trukatu di-

Lidergo-estiloak	Nork hartzen du parte?	Parte hartzeko modua	Nork erabakitzen du?
AI	Liderrak	Erabakiak laguntzarik gabe hartzen dira	Liderrak
AII	Liderrak eta beste batzuek banaka	Pertsonak galdera espezifikoari erantzuten diete	Liderrak
KI	Liderrak eta beste batzuek banaka	Pertsonak banan-banan beren datu eta gomendioak ematen dituzte	Liderrak
KII	Liderrak eta beste batzuek taldean	Taldeak datuak eta analisiak partekatzen ditu	Liderrak
TII	Liderrak eta beste batzuek taldean	Taldeak datuak eta analisiak partekatzen ditu eta kontsentsua lortzen du	Taldeak

Iturria: Weiss, 1976.

9.3. irudia

Talde-arazorako lidergo-eredu arau-emailearen estiloen laburpena

tuztelarik. Bi aldeak beren ezagutzen ekarpenaren arabera konpontzen dute arazoa, ez aginpide formalaren arabera.

4. *Erabaki eskuordetua (EI)*: kudeatzaileak mendekoarekin partekatzen du arazoa eta duen informazio guztia ematen dio, baina mendekoari uzten dio arazoa konpontzeko erantzukizun osoa. Edozein dela ere pertsona horrek hartzen duen erabakia, lehenik kudeatzaileak onartu behar du.

Lidergo-estilo egokiena determinatzerakoan, badira arau batzuek egoera batean aplikatu ezin diren estiloak erakusten dituztenak, hau da, baztertzeko-prozesu baten bidez determinatzen da zein den edo diren estilo eraginkorra edo eraginkorrik; talde-arazorako, hauek dira arauak:

- *Lehen araua. Liderraren informazioarena*: erabakiaren kalitatea garrantzizkoa bada eta liderrak ez badauka arazoa konpontzeko behar adina informazio edo behar adina ezagutza, (AI) estiloa baztertu beharko da.
- *2. araua. Helburuen kongruentziarena*: erabakiaren kalitateak garrantzia badu eta ez bada ikusten mendekoei arazoa konpontzeko ahalegi-nean enpresaren helburuak kontuan hartzen dituztenik, (TII) estiloa baztertu beharko da.

- 3. *araua. Egituratu gabeko arazoarena*: erabakiaren kalitatea garrantzizkoa den egoeretan, baldin liderrak ez badauka arazoa bere kabuz konpontzeko adina informazio edo ezagutza, eta arazoa egituratu gabe badago, behar den informazioaren jabe diren mendekoen elkarrekintza beharko da arazoa konpontzeko. Beraz, (AI), (AII) eta (KI) estiloak, mendekoen elkarrekintzarako biderik ematen ez dutenak, baztertu beharko dira.
- 4. *araua. Onarpenarena*: erabakia praktikan jartzeko garrantzitsua bada mendekoen erabakia onartzea, eta erabaki autokratiko bat onartuko den segurtasun arrazoizkorik ez badago, (AI) eta (AII) baztertu beharko dira.
- 5. *araua. Gatazkarena*: erabakia onartzea garrantzitsua bada eta erabakia era autokratikoan hartzeko nahiko segurtasunik ez badago, eta konponbidearen inguruan mendekoen artean desadostasunak sorbadatezke, bat ez datozenek beren arteko desadostasunak arazoa ondo ezagututa konpontzeko modukoak izan beharko dute arazoa konpontzeko erabiliko diren metodoak. Baldintza horietan, bada, (AI), (AII) eta (KI) baztertu beharko dira, mendekoen elkarrekintzarik ahalbidetzen ez dutenez, ados ez daudenei ados jartzeko aukerarik ematen ez dietelako. Horiek erabiliz gero, arriskua legoke mendeko batzuek azken erabakiarekin behar baino gutxiago konprometitzeko.
- 6. *araua. Justiziarena*: erabakiaren kalitatea garrantzitsua ez bada, baina bai erabakia onartzea (eta nahiko segurtasunik ez badago erabakia era autokratikoan hartzeko), erabakitze-prozesua erabili behar da behar den onarpen maila sortzeko. Erabakitze-prozesuaren bidez, mendekoen elkarren artean eztabaidatu eta negoziatu beharko lukete elkarren arteko desadostasunak konpontzeko metodoa, justua eta bidezkoa zer den erabakitze erantzukizun osoa dutelarik. Ondorioz, (AI), (AII), (KI) eta (KII) baztertu beharko dira.
- 7. *araua. Onarpenaren lehenetsunarena*: onarpena garrantzitsua bada, baina erabaki autokratikoa onartuko den segurtasun arrazoizkorik ez badago, eta mendekoen motibaturik badaude arazoan agertzen diren helburu enpresarialak lortzen ahalegintzeko, askoz onarpen handiagoa lor daiteke erabakiak hartzerakoan berdintasunez parte hartzeko aukera ematen duten metodoak erabilia, eta erabakiaren kalitatea ez da arriskuan jartzen. Beraz, (AI), (AII), (KI) eta (KII) baztertu beharko dira.

Estilo bat baino gehiago erabiltzeko aukera dagoenean, bi irizpide hauekiko bat erabili daiteke egokiena aukeratzeko:

- A eredia edo efizientzia denbora laburrean bilatzen duen eredia*. Premisa honetan oinarritzen da: parte-hartze handia duten ereduek parte-hartze gutxi dutenek baino geldiago funtzionatzen dute eta erabakian parte hartzen duen pertsona bakoitzak denbora gehiago eskaini behar du. Eta, beraz, alternatiba autokratikoena aukeratzeko gomendioa egi-

ten du. Eredu hau, bada, epe laburrerako da, bat-bateko erabakiaren efikazia baitu ardatz eta denbora gutxi behar baitu helburua iristeko.

—Aurrekoaren kontrakoa da *B eredua*, *denbora luzeagoa hartzearen eredua*. Eredu honek parte-hartze handiena eskatzen duen alternatiba aukeratzen du.

Geroago, berrikusi eta hobetu egin nahi izan zuten Wroom-ek eta Jago-k (1990) eredu arau-emailea. Horretarako, egoerarekin zerikusia duten aldagai gehiago sartu zituzten eta galdera bakoitzarentzako erantzun-aukera zabaldu egin zuten. Honako aldaketa hauek ekarri zituen berrikuspenak:

1. Kontuan hartutako kontingentziak lehenengo zazpi ziren, eta gero hamabi.
2. Kontingentzia horiei zegozkien galderak aldatu egin ziren.
3. Lehenengo bi erantzun-aukera ziren, eta gero bost, kontuan hartutako kontingentzia gehienetan.
4. «Onarpen» hitzaren lekuan «konpromiso» hitza erabili zen.
5. Berrikuspenak kasu bakoitzerako egokiena den lidergo-estilo bat aholkatzen du, hasierako ereduak ez bezala, non ere estilo bat baino gehiago izan baitzitezkeen erabilgarriak, aipaturiko A eta B ereduetan artean.

Estilo bakar bat lortzera iristeko, ereduak funtzio matematiko batzuk erabiltzen ditu, zeinen bidez determinatzen baita:

a) *Efikazia orokorra (Eo)*: *erabakiaren efikaziaz (Ee)* gainera, parte-hartze mailak eragiten dien beste bi irizpide hartzen dira kontuan, hau da, erabakitze-prozesuak giza baliabideengan dituen eragin positiboak (garapena) edo negatiboak (kostua) jasotzen dira ondorengo lanetarako.

$$Eo = Ee - Kostua + Garapena$$

b) *Erabakiaren efikazia (Ee)*: hainbat eta efikazia handiagoa izango da erabaki bat, zenbat eta handiagoa den erabaki horren kalitatea (*Ek*), hau da, zenbat eta informazio gehiagorekin hartzen den, zenbat eta konpromiso handiagoa duten mendekoek erabakiarekin (*KPe*) eta zenbat eta txikiagoa den erabakia hartzen igarotako denboragatiko penalizazioa (*DPe*)

$$Ee = Ek + KPe - DPe$$

Funtzio matematikoak aldatu egiten dira, arazo indibiduala den edo talde-arazoa den, eta, gainera, berriro sailkatu behar dira kontsideratu diren kontingentzien balioak. Efikazia orokorraren irizpidea erabiltzen da kasu bakoitzari ondoen egokitzen zaion lidergo-estiloa aukeratzeko. Eredua konplexua denez, laguntza informatikoa erabiltzea komeni da, bai baitaude hori gartzten duten programak (Abad Guerrero, 1997).

Erakundearen kultura

10.1. Erakundearen kultura: kontzeptua, elementuak eta funtzioak

10.1.1. *Erakundearen kulturaren kontzeptua*

Pertsonak ez dira konturatu ohi kultura orokor edo zabal baten barruan murgildurik bizi direla, eta kultura horren barruan, berriz, badirela beste kultura batzuk ere, eguneroko bizimoduarekin, lanbidearekin, inguru sozialarekin eta familiarekin lotura zuzenagoa dutenak, eta horietan ere parte hartzen dutela. French (1963) antropologoak erakutsi zuen zein erraza den gure kultura «ahaztea», baita kultura horren jabe garela kontziente izanda ere, zeren eta, kultura, azken finean, gure inguruko jendeak gauzak egiteko duen modua baita, eta beste kultura batean sartzen garenean eta han jendeak oso bestela jokatzeko duela konturatzen garenean harritu ohi gara.

Gizarte bakoitzak bere moduak sortzen ditu inguruneari aurre egiteko eta zentzua emateko, eta modu horiek, balio, sinesmen, arau, mekanismo eta sinboloz osatuak, sistematikoak bihurtzen dira, eta ondorengo belaunaldietara transmititzen dira. Zer da, ordea, kultura? Oinarrizko hitz askok bezala, esanahi ugari ditu honek ere. Antropologoek eta gizarte-zientzietako espezialistek (Malinowski, 1973, 1981 eta 1984; Main, 1970; Goodenough, 1972, 1979) osagai ideologiko, soziologiko, tekniko eta jokabide mailakoak dituen bilduma bat dela irizten diote kulturari. Hau da, gizakiak eginak diren gauza guztiak sartzen dira kulturaren, eta ikasiak direnak ere bai; beraz, giza jokabidearen alderdi sozial bat da kultura. «Kultura» hitza erabiltzen denean, dimentsio eta parametro desberdin asko adierazteko erabil daiteke, baina erabileren guztietan ideia hau egongo da: erabiltzaileak definitu nahi duena da sistema bat partekatzen duela giza talde batekin, non ere taldekide bakoitzak dituen aurrekari historiko, ikuspegi, ideia eta balioak gainerako taldekideek

dituztenen antzekoak baitira, baina desberdinak beste talde batzuetako kideenetatik.

Kultura, hala ere, portaera-kodeak, ezagutzak eta erreferentzia-markoak eskaintzea baino zerbaite gehiago da, zeren eta kulturak pertsonen nahi, jomuga eta helburuetan ere eragina baitu, nola pertsonaletan hala kolektiboetan; orobat eragiten du bizitza sozialean eta besteekiko harremanetan ere (Tous, 1992). Luzeago jardun genezake alderdi hori aztertzen, baina transmititu nahi dugun ideia nagusia hau da: kulturak pertsonaren hainbat oinarritzko alderdi moldatzen dituela eta, beraz, ezinbesteko gaia dela erakunde ekonomikoen azterketan interesaturik gaudenontzat.

Enpresaren edo erakundearen kultura zer den zehazterakoan, era askotako erantzunak eman dira, eta ez dago kontsensu orokorrik ideia definitzeko. Esate baterako, Peters-ek eta Waterman-ek (1984) diote erakunde bateko kideek partekatzen dituzten balioen adierazpena dela erakundearen kultura. Tunstall-ek (1985), berriz, honela deskribatu du kultura: «sinesmen, ohitura, tradizio, balio-sistema, jardunbide eta negozioak egiteko moduek osatzen duten konstelazio bat, korporazio bakoitzarentzat bat eta berezia». Leal-en (1987a, 1987b) iritziz, «Erakunde batek, mehatxu, aukera eta arazoan aurrean, pentsatzeko, sentitzeko, erabakitzeko eta erreakzionatzeko dituen gaitasun eta modu tradizionalen multzoa» da erakundearen kultura. «Kultura da ere erakunde batzen eta kohesionatzen duen lotura emozionala, sortzaileek jarritako zimentarrietan sustraitua, heroiek eta mitoek eta beren metafora eta sinboloek bazkatzen dutena: erakundearen lehengo eta oraingo estrategiek izandako ondoren onetatik eta txarretatik elikatzen den memoria kolektibo bat».

Beste autore batzuek, eta horien artean Schein-ek (1988), uste dute maila sakonago baterako erreserbatu behar litzatekeela kultura hitza, hau da, enpresa bateko kideek partekatzen dituzten eta inkontzienteki funtzionatzen duten sinesmen eta uste oinarritzkoetarako, zeinak definitzen baitute enpresak bere buruaz eta inguruneaz duen ikuskera. Kanpoko ingurunean bizirik irauteko eta barruan integratzeko arazoei aurre egiteko taldeak ikasi dituen erantzunak dira sinesmen eta uste horiek.

Beste era honetara ere definitu da erakundearen kultura (Menguzzato eta Renau, 1991): «enpresako kide guztiek edo gehienek behintzat (goi mailako zuzendaritzatik hasi eta eskulangileetarako guztiak) erkide dituzten balio, sinesmen, jarrera, itxaropen, arrazionaltasun, eta abarrek osatzen duten multzoa; osagai horiek, berriz, enpresako kideei beren laneko testuinguruan eragiten dieten beste hainbeste arau inplizitu dira. Inplizitua, ikusezina eta informala da kultura. Enpresan bat egiten duten beste kultura batzuen emaitza da; enpresan, alde batetik, kanpoko kulturak edo makrokulturak (nazionalak, eskualdekoak, sozialak...) elkartzen dira, eta, bestetik, barneko azpikulturak edo *modus vivendi* bereziak dituzten taldeen, hau da, beren sinbolo, erritu eta tabuez osaturiko unibertso sinbolikoak dituzten enpresako taldeen mikrokulturak».

Baina erakundearen kultura aztertzeko, sistema gisa kontsideratu behar da kultura hori, ingurunearekin eta erakundearen beste sistema batzuekin el-karreraginean baitago. Kulturaren azterketa sistemikoa egiteko, bada, feno-meno kulturalaren hiru alde analizatu behar dira gutxienez. Lehenik, erakun-dearen kulturak inguruneke kulturarekin duen erlazioa; bigarrenik, kultura erakundearen barruko sistema bezala; eta hirugarrenik, erakundearen kultu-ran erakunde bereko mikrokturek eta azpikulturek duten zerikusia eta, al-derantziz, erakundearen kulturak mikroktura eta azpikulturetan duena.

Erakundearen kulturak inguruneke kulturarekin duen erlazioari dagokio-nean, kontsideratzen da erakundeaz *kanpoko aldagaia* dela kultura (Smircich, 1983), erakundeke kideen bidez sartzen dela erakundearen, eta erakundeke per-sonen ekintza- eta jokabide-ereduetan adierazten dela. Bi ikuspegiatik azter daiteke gaia: a) ikuspegi zabaletik, zeinak inguruneke kulturaren eta erakun-dearen arteko erlazioak aztertzen baititu, eta b) ikuspegi estutik, zeinak kul-tura desberdinetako administratzaileen jarreraren dauden parekotasunak eta desberdintasunak ikertzen baititu.

a) Ikuspegi zabaletik aztertzean, erakunde batek honako elementu hauen inguruan dituen balio eta sinismenetan ikusten da kanpoko inguru-neak kulturaren duen inpaktua (Davis, 1985):

—*Bezeroak eta korporazio-kultura*: bezeroa da seguru asko erakun-dearen kanpoko arlo garrantzizkoena, eta hori dela eta, enpresak, beste ezer baino lehen, bezero eta kontsumitzaileen premiak hartu behar ditu kontuan, eta premia horiei aurrea hartzeko moduko es-trategiak erabili; horrela, bada, bide horretatik joateko eraldatu be-harko luke erakundearen kulturak. Eta horrek, berriz, erakundearen kulturaren muinean aurreikuspena jartzera garamatza (estrategian aldaketa kudeatzen hastearekin batera kulturaren ere aldaketa kudea-tzera edo zuzentzera).

—*Lehiakideak eta korporazio-kultura*: honi dagokionean, garrantziz-koa da lehiakideen kulturak aztertzea, baina ingurunean edo sekto-rean dagoen lehiakortasun mailak du zerikusia horretan; enpresa sektore lehiakor batean baldin badago, lehiakideen estrategiak eta ekintzak aztertu beharko ditu, eta baita haien produktu eta zerbi-tzuen desberdintasunak ere. Kostuetan lidergoa izatean oinarritu-riko estrategiak estrategia hori islatuko duen kultura eskatzen du, hau da, gastuak aurrezteari, ekoizpen-denborak ahalik eta gehien aprobetxatzeari eta abarri garrantzia emango diena. Lehiakideen produktuetatik bereizteko ere, lehiakideen kulturatik bereiztea izan daiteke onena. *Benchmarking* prozesuetan, garrantzizkoa da lehia-kideen estrategiak ez ezik, lehiakideen kulturak ere aztertzea.

—*Gobernua eta korporazio-kultura*: monopolioek ez daukate lehia-kideen estrategiez edo kulturez kezkatu beharrik, baina arreta han-dia jarri behar dute, ordea, gobernuan. Egoera berean egongo dira

industria edo sektore arautu edo kontu hartzen zaienak. Zenbat eta arautuago egon industria bat, orduan eta arrazoi gehiagorekin sortu eta garatu beharko dira industria horren barruan mugitzen diren erakundeetako kulturak gobernu edo entitate arautzailea kontuan hartuz, eta erakundeen produktu edo zerbitzuen bezero eta kontsumitzaileei begira.

- Gizartea eta korporazio-kultura*: egunetik egunera garrantzi handiagoa du gizartearen presioak eta iritzi publikoak enpresen bizi-tzan eta funtzionamenduan. Gaur egun enpresa gutxi-uzten du faktore hori alde batera. Gaur egun, kontsumitzaileei eta erabiltzaileei zerbitzu hobea ematea, lortutako irabaziei buruz jendeak zer pentsatzen duen aztertzea, edo erakundeak gizarte-irakazkion onurak zein diren erakustea erakundeen kulturaren sustraitzen ari diren jarrera eta sinismenak dira. Gizartearekin konpromisoak hartzearena kulturaren sartu beharreko elementu indartsu eta bizigarria izan daiteke, eta arrakastarako faktore ezinbestekoa enpresentzat, zeren eta iritzi publikoa gero eta informatuagoa baita, ohar-tuagoa, ekologiar- eta ingurumenari dagozkien gaietan, eta sartuagoa en-granaje ekonomiko eta sozialaren funtzionamenduan.
- Akziodunak eta korporazio-kultura*: txikia edo ezdeusa da akziodu-nek kulturaren eraketan eragiten duten inpaktuak. Izatekotan ere, egoera bakar batean eskaintzen die administrazioak arreta handia akziodunei: jabe-egoaren parte handiena pertsona batek edo familia batek duenean, edo, bestela, zuzendariek beste erakunde batekin bat egiteko arriskua edo beste erakunde batek eskuratuko dituen aurreikuspena dutenean.

- b) Kultura kanpoko aldagai gisa ikuspegi estetiko aztertu nahi badugu, hau da, kultura desberdinetako administrazioen jarreraren dauden parekotasunak eta desberdintasunak ikertu nahi baditugu, badira hainbat lan herrialde batzuetako administrazioak eta praktika administ-rati-boak konparatzen dituztenak (Farmer eta Richman, 1965; Ouchi, 1984; Pascale eta Athos, 1983), non ere erakunde- eta erakundearen jardura administ-rati-boetan eragiten duen sakoneko faktore gisa az-tertzen baita kultura; lan horietan, alde batetik, faktoreen eta kultura «nazionalaren» balio-sistemen arteko erlazioak ebaluatzen dira, eta, bestetik, erakunde eta enpresetako praktikak eta barne-balioak. Lan horiek erakusten dute kanpotiko faktore bat dela kultura, erakunde-ko pertsonen praktika eta jarrera administ-rati-boetan zein administ-rati-boak ez direnetan eragina duena. Erakundeek beren kultura dute, baina inguruko gizartea islatzen dute; inguruko gizarte eta nazio horien balio-sistemak, filosofiak, politikak, erlijioak, e.a. islatzen dituzte. Erakundearen kulturak kanpoko hainbat ingurune kulturaletan jardun behar du, eta, ondorioz, ingurune horien ispilu da.

Bada kulturaren azterketa sistemikoan bigarren bide bat, *erakundeak fenomeno kulturalen sortzaile* direla aitortzen duena (Smircich, 1983). Ondasunak eta zerbitzuak sortzen dituzten tresna sozialak balira bezala ikusten dira erakundeak, zeinek, gainera, azpiproductu gisa, beste hainbat gauza ere sortzen baitute (erritualak, elezaharrak, zeremoniak, e.a.), kultura propio bat eratzen duten osagaiak alegia. Erakundeak testuinguru kultural zabalago batean kokatuta egonagatik, erakundeen barruan garatzen diren ezaugarri soziokulturaletan jartzen dute ikertzaileek arreta (Deal eta Kennedy, 1985; Schein, 1988; Handy, 1986). Ikusker hori daukaten autoreak sistemen teoriarin oinarritzen dira gehienetan; erakunde sistema bat da, eta sistema horren azpisisistema litzateke kultura. Sistemen teoriak ingurunearekin oso loturik tratatzen du erakundeak; ingurune horrek portaera batzuk ezartzen ditu nahitaez, eta zuzendariak portaera horiek erakundeetan sustatzen eta ezartzen ahalegin daitezke, bitarteko sinbolikoak dei ditzakegunak baliatuz. Ondorioz, dimentsio sinboliko edo «kultura» horri esker, sistema osoak oreka irabaziko du eta eraginkorragoa izango da barrutik.

Horrela, bada, kultura da erakundeari baturik eusten dion «amalgama» sozial eta arau-emailea. Azpisisistema horrek balio eta ideia sozialak irudikatzen ditu, eta baita erakunde bateko kideek partekatzen dituzten sinesmenak ere, eta helburu orokor partekatuak lortzeko jendeak behar dituen jarraibide eta arauak ematen ditu.

Erakundearen kultura sistema bezala aztertzerakoan kontuan hartzen den hirugarren alderdia enpresako azpikulturek erakunde osoaren kulturarekin dituzten erlazio eta eraginei dagokiena da. Orain arte, kontzeptu globala adierazteko erabili dugu kultura hitza, baina, egia esan, erakundeetan ez da egoten sinesmen, balio ikasi eta portaera-patroien sistema berdina eta homogeneo bat, bai baitira faktoreak kultura asko egon daitezten presioa egiten dutenak; honako hauek dira faktore horietako batzuk:

- a) Erakundearen pertsonala jende-multzo nahiko desberdinetatik aukeratzeari; batez ere, erakundearen sartu eta gero, kideak diskriminaturik badaude.
- b) Modu naturalean ere gara daitezke hainbat erakunde-kultura eginkizunekin zerikusia duten gauzen inguruan.
- c) Hirugarrenik, erakundearen saritze-sistemek azpikultura-patroi bereziak bultzatzen ditzakete; batzuetan konturatu gabe (Sethia, eta Von Glinow, 1985).
- d) Kanpoko edo inguruko gizartearen kultura-aldaketa da laugarren faktorea, batez ere inguruneak departamentuetan eragiten duen presioa desberdina delako eta ingurunearen segmentuetan desberdintasunak daudelako.

Gehienetan, gutxienez bi sistema kultural identifika daitezke erakundearen: sistema kultural formala eta sistema kulturak informala. *Kultura formala* da kideen balioak, sinesmenak eta portaerak «izan behar luketenaren»

adierazpen idealizatua. *Kultura informalak*, berriz, diren bezala jasotzen ditu portaera horiek. Erakunde guztietan dago dikotomia hori, erakunde batzuetan kultura informal bat baino gehiago identifika badaiteke ere.

Erakundearen kultura bat baino gehiago egoteak, ordea, arazoak ekar diezazkioke erakundearen kultura orokorrari. Deal-ek eta Kennedy-k (1985) zaindu beharreko arazo-seinale batzuk aipatzen dituzte, hala nola:

- a) Endogamia kulturala: azpikultura bat barru aldera hazten denean gertatzen da, hau da, kulturen artean truke formalik edo informalik ez dagoenean.
- b) Azpikulturen arteko gatazkak: kulturen arteko tentsio sano bat gauza ona bada ere, gehiegizkoa kaltegarria bihurtzen da eta arazoak ekar ditzake.
- c) Esklusibitatea: azpikulturek jende bereziaren klub batzuen modura jokatzen dutenean, hau da, sartzeko eragozpenak jarri, pertsona batzuk arbitrarioki kanporatu, e.a. egiten dutenean.
- d) Hierarkia azpikulturalak: baldin azpikulturen balioak enpresaren balio partekatuen aurretik jartzen badira.

10.1.2. *Kulturaren funtzioak*

Puntu honetara iritsirik, erakundearen kulturaren funtzio edo egitekoak zein diren aztertzea dagokigu. Agian da erakundearen kulturaren inguruko gai interesgarrietako bat erakundearen kulturak lehenik taldeko kideen borondatea bereganatzen duela eta, gero, borondate kolektibo hori zuzentzen duela hautematea. Zentzua, norabidea eta mugikortasuna ematen du kulturak, eta erakundea ekintzara bultzatzen duen «energia soziala» da. Hainbat galdera interesgarri planteatzen dira horren inguruan; esate baterako, erabil al dezake zuzendaritzak energia-iturri hori erakundearen arrakastarako, ala gera daiteke energia hori mugitu gabe edo geldi? Edo okerrago oraindik, mugi ote daiteke energia sozial hori erakundearen xede edo asmo nagusiaren kontra? Badira erakundeak energia sozial hori gutxi erabili dutenak; aktibatua izan den beste kasu batzuetan, berriz, nahi ez zen norabidean mugiarazi ditu erakundeko kideak; batzuetan, aldaketa egiteko oztopo edo traba nagusia kulturak berak izan dira.

Schein-ek (1988) uste du barne-kulturak adierazpen batzuk dituela; funtzioak deitzen die Schein-ek adierazpen horiei, eta kanpo-egokitzapenerako funtzioak eta barne-integratzaileko funtzioak bereizten ditu, bizirik irauteko eta kanpora egokitzeko arazo nagusiak konpontzekoak lehenak eta barne-prozesuak integratzeko arazoak konpontzekoak bigarrenak.

Hauek dira *egokitzapenaren eta iraupenaren ikuspegitik kulturak dituen funtzioak*:

1. «Xede» nagusiaren inguruan kontsensua sortzea, hau da, izateko arrazoi bat bilatzea.

2. Erakundearen xedetik eratortzen diren helburu operazionalen inguruan kontsensusa sortzea.
3. Helburu horiek lortzeko erabili behar diren inguruan kontsensusa sortzea.
4. Emaitzak neurtzeko irizpideen inguruan adostasuna iristea.
5. Helburuak lortzen ez badira, prozesuak eta egiturak zuzentzeko bitarteko eta estrategia egokien inguruko kontsensusa bultzatzea.

Hauek dira *barne-integrazioaren arazoak konpontzeko kulturak dituen funtzioak*:

1. Hizkuntza komun bat eta denek partekatzen dituzten kategoria konzeptual batzuk ematea, taldea talde izan dadin.
2. Taldearen mugarrak eta hesi edo babeserako mekanismoak sortzeko bideak egitea, bai eta taldean sartzeko edo taldetik irteteko irizpide partekatuak sortzekoak ere.
3. Aginpidea, boterea, estatusa, jabetza eta beste baliabide batzuk esleitzeko irizpideak sortzea.
4. Adiskidetasunean, lankidetzan eta elkarrenganako maitasunean oinarrituriko harremanak arautzeko jarraibideak ematea, eta erakundearen «estiloa» edo «giroa» sortzea.
5. Sariak, ezagutzak, prestigioa eta zigorrak banatzeko irizpide partekatuak ematea.
6. Ustekabeei aurre egiteko, esplikatzen ezin dena esplikatzen eta gertaera nahasiak edo kontrolaezinak maneiatzeko moduak egitea.
7. Pertsonen antsia murriztea, jasotzen duten *input* mordo itzela bidertzeko modua eskainiz eta barruko zein kanpoko giroaren alderdi garrantzizkoari bakarrik begira diezaioten eta horretan bakarrik arreta jar dezaten iragazki-lana eginez.
8. Balioen bitartez, erakundeari pertsonen jokabideak eta errendimenduak kontrolatzeko modua eskaintzea.

10.1.3. *Erakundearen kulturaren osagaiak*

Enpresaren kulturaren definizioetan hainbat ezaugarri agertzen dira kontzeptu horren osagai: enpresaren inguruko giroa; sinesmenak, balioak, kideek partekatzen dituzten ideologia eta filosofia; eraikinaren arkitektura, dekorazioa, altzariak, e.a. Elementu ikusezinak ez ezik, elementu ondo ukigarriak ere aipatzen dira beraz, eta horregatik, maila batzuk bereiztea komeni da kulturaren edukian. Schein-ek (1988) hiru maila bereizten ditu; elkarrengana dute, eta hauek dira:

1. *Lehen maila (ekoizpenak)*. Gehien ikusten dena da, eta maila honetan sartzen dira espazio fisikoa, gaitasun teknologikoa, hizkuntza, erakundeko kideek erakusten duten jokabidea, ekoizpen artistikoak, eta, oro har, bost zentzumenen bidez hauteman daitezkeen elementu guztiak.

2. *2. maila* edo *balioena*, hau da, erakundearen eta erakundeko kideen ustez «izan behar duena», zeinak eramaten baititu era batera edo bestera jokatzera.
3. *3. maila* ontzat ematen diren *oinarrizko presuntzio* ikusezin eta prekontziente batzuk osatzen dute. Eztabaidatu ezin diren gauzak dira, pertsonalak zeharo barneraturik dituenak, hainbestearino, non, enplegatu bati galdetuko bagenio zein diren bere enpresako presuntzio oinarrizkoak, seguruena ez bailuke erantzuten jakingo; hain da gauza barneratua, ezen baliteke norbera horretaz konturatu ere ez egitea; uste izaten da gauzak horrela direla, ezin direlako bestela izan.

Erakunde orok, berriz, irudi bat azaldu nahi izaten du kanpoaldera, nola-bait ere bere *irudi korporatiboa* erakutsi nahi izaten du osagai ukigarrien bidez. Esate baterako, enpresa baten logotipoak dinamismoa edo egonkortasuna transmititu dezake, nolako koloreak erabiltzen dituen, irudiari zer sakonera ematen dion, zer mugimendu duen, e.a. Eslogan batek ere hitz gutxitan asko esan dezake enpresa bati buruz. Eraikinetan espazioa banatzeko moduak, dekorazioak eta altzariek erakunde baten ideologia transmititu dezakete: kontserbadorea eta tradizionala den, edo modernoa eta berrizalea, e.a.

Erakundearen kulturaren gaia, bada, hain da zabala eta konplexua, ezen ez baita erraza kultura hori osatzen duten elementu guztiak zerrendatzea. Zentzu murriztuan, *arau*, *egitura*, *sinesmen*, *balio*, *sinbolo*, *ohitura*, eta *abarren multzoa* aipatuko litzateke. Baina azterketa hori partziala izango litzateke, zeren eta osagai guztien sorreran *fundatzaile batzuk* egon baitira, eta hori ere aipatu behar da; era berean, *enpresaren historia* guztiak ere zer esana du kulturaren, eta baita erakundean arrastoa utzi duten *pertsona jakin batzuk* ere. Baina erakundearen barruko elementu horiez gainera, badira *kanpoko faktore batzuk* ere, giza baliabideen aldetik enpresaren funtzionamendua baldintzatzen dutenak, eta kulturaren elementuen berri ematerakoan aipa daitezkeenak, hala nola bezeroak, hornitzaileak, lehiakideak, gobernua, akziodunak eta, oro har, gizartea. Horregatik bereizten dira, kulturaren eraketan eragina duten elementuen artean, kanpoko faktoreak eta erakundearen barruko osagaiak.

1. Kanpoko faktoreak. Zentzu estuan, ezin da esan kulturaren osagaiak direnik, ez baitira erakundearen parte, ingurunearen parte baizik; horren ordez, erakunde baten kulturaren eraketan funtsezko papera duten elementuak direla esan beharuko litzateke. Elementu horien artean daude bezeroak, hornitzaileak, lehiakideak, herritarren elkartek, gobernua, gizartea, oro har, eta akziodunak.

2. Barruko faktoreak. Honako hauek dira:

- a) *Fundatzaileak.* Enpresa sortzeko ideia izan zuen lehen pertsona edo pertsonak dira, sortzaileak alegia, hau da, beren ikuskerak agintzen

zien moduko erakunde mota sortzeko beren paradigma kultural personalak baliaturik, kulturaren zimentarriak jarri zituztenak: erakundearen oinarritzko printzipioak eta helburuak ezarri zituztenak.

- b) *Balioak*. Erakundearen uste sendoak dira, moralean oinarrituak; kultura korporatiboaren zutabeak dira, nahiz eta artikulatzen zailak, enpresaren jokabiderako arau eta legeen atzean dauden suposamenduak baitira (Campbell eta Tawadey, 1992). Elementu abstraktuak dira, eta erakundearen oinarriek egoera idealean izan beharko luketena adierazten dute. Funtzio garrantzitsua dute elementuok, zeren eta halako kohesio bat ematen baitiete erakundearen eredu, egitura eta ekintzei, eta halako batasun psikiko bat erakundeari, eta, gainera, taldearen integrazioarako balio dute. Enpresa bateko kideek zer balio partekatzen dituzten jakiteko, oso lagungarria da Allport-ek eta bere lankideek (1951) egiten duten sailkapena; sei balio mota identifikatu zituzten:
1. *Teorikoak*: egia arrazoibidez aurkitzeari ematen diote garrantzia.
 2. *Eстетikoak*: formari eta harmoniari ematen diote lehentasuna.
 3. *Ekonomikoak*: erabilgarria eta praktikoa denaren aldera egiten dute.
 4. *Sozialak*: pertsonen arteko maitasunari ematen diote lehentasuna.
 5. *Politikoak*: boterea eta eragina izatea jartzen dute beste guztien gainetik.
 6. *Erljiosoak*: bizitzaren zentzua bilatzen dute eta kosmosa osotasun bat bezala ezagutzea dute helburu; gai metafisikoak tratatzen dituzte.
- c) *Sinesmenak eta tabuak*: balioekin batera, paper garrantzitsua jokatzen dute sinismenak eta tabuek. *Sinismenak* elementu ideologikoa dira, ezin baitira errealitatearekin kontrastatu, eta ez dute oinarri enpirikorik, nahiz eta sinestunarentzat errealitatearen balioa izan. Enpresaren kasuan, enpresako kideen gehiengoak partekatzen dituen oinarritzko planteamendu eztabaida ezinezkoak lirateke sinesmenak. *Tabua* ere, sinesmena bezala, ezin da enpirikoki kontrastatu. Ideiagintzari loturiko elementua da tabua ere, debeku batzuetan gauzatzen dena. Tabuaren funtzio nagusia eragozpidea jartzea da, portaera batzuk zigortuz eta kontrolatzaile-lana eginez.
- d) *Ezagumenezko elementuak*. Deitura horren barruan biltzen dira erakundeko kideek inguruko munduaz eta beren lanaz eta kudeaketaz partekatzen dituzten ezagutzen multzoa. Sinesmenak ez bezala, elementu hauek baieztatu daitezkeenak dira. Ezagumenezko elementuak lirateke ezagutza eta praktika teknikoak eta zuzendaritzakoak, inguruaren informazioa, ezarritako helburu eta jomugetan oinarriturik egindako proiektuak, estrategiak, boterea banatzeko eta erakusteko modua, e.a.

- e) *Arauak*. Esan daiteke balioen aplikazio praktikoa direla, eta gauzak nola behar duten definitzen dute. Zaila da arauak, usadioak, azturak, ohiturak eta erregelak eta legeak bereiztea. *Usadioa* da jendeak darabilen jokabide bat, egokia irizten zaiolako, nahiz eta erabiltzera beharturik egon ez. *Ohiturak* sustraituagoak daude gizartean, eta ohiturei begiramenik ez izateak gaitzespena eta are zigorra ekar liezaioke pertsonari. *Azturak* informalak dira, denborak eta tradizioak ezartzen dituenak. *Legeak eta erregelak*, berriz, organo formalek ezarriak izaten dira.
- f) *Sinboloak eta seinaleak*: *sinboloek* osagai bat materiala dute eta beste bat ideala; sinbloen tasun behinena duten karga afektiboa da, eta esanahi ugari izatea. *Seinalea*, berriz, adierazle afektibotasunik gabea da eta esanahi bakarrekoa; seinalearen esanahia zentzumenez identifikatzen da, hala nola kea, suaren seinalea. Erakunde bati erreparatzean, haren kultura adierazten duten ezin konta ahala sinbolo eta seinale aurkituko ditugu, eta horien artean *hizkuntza*, adierazpen sinboliko garrantzitsuena. Erakundeko kideek elkarren artean komunikatzeko zein kanpoko ingurunearekin erlazionatzeko erabiltzen dutena da hizkuntza. Era berean, barne-integrazioarako eta batasunerako, eta baita erakundearen publizitaterako eta eman nahi duen irudirako erabiltzen diren eslogan, akronimo, logotipo eta horrelakoek ere unibertso sinboliko bat osatzen dute. Seinaleak erraz ikusten dira enpresaren espazio fisikoari erreparatu hutsarekin: espazioaren banaketa, dekorazioa, altzariak, eraikinaren estilo arkitektonikoa, e.a. Sinboloek eta seinaleek erakundearen balioak eta sinesmenak «transmititzen» dituzte.
- g) *Erritu, erritual eta liturgia edo zeremoniak*: oso lotuta daude sinboloak eta errituak, erritualak eta liturgia edo zeremoniak; hainbestearino, non esan baitaiteke erakundeetan aurkitzen diren sinbolo askotariko batzuk direla. Enpresan ohikotasunez izaten diren eta halako izaera sinboliko bat duten portaera eta ekintzak dira *errituak*. Duten izaeraren araberakoa izango da erritu horien papera; esate baterako, departamentu bateko enplegatu guztiek elkarrekin gosaltzeko errituak kideak integratzeko funtzioa betetzen du. Erritu horien multzoari *errituala* esaten zaio. Deal-ek eta Kennedy-k (1985) lau sailetan banatzen dituzte erakundearen errituak, eta horrela, lau erritual mota nabarmentzen:
1. *Erritual sozialak eta komunikaziorakoak*: agurrak, besteei hitz emateko moduak, kide berriei harrera egiteko errituak, e.a.
 2. *Lan-erritualak*: enpresa batean gehienetan garatzen diren lan-ere duak. Esate baterako, biltegiko enplegatuek bezeroa hartzeko duten modua.
 3. *Erritual administratiboak*: erakundearen alderdi burokratikoari dagokion guztia, hau da, plangintza nola egiten den, txosten bat

nola egiten den, batzarrak eta bilerak nola finkatzen eta egiten diren, e.a.

4. *Onespen-erritualak*: enpresako enplegatuen portaera eredugarriak nabarmentzeko egiten direnak, hala nola sari-emateak, omenaldiak, e.a.

Zeremoniak, zeinak liturgiak deitu baitzituen Lessem-ek (1992), enpresak izandako ondoren onak ospatzeko, edo, besterik gabe, enpleguak elkartzeko egiten diren ikuskizun edo ospakizunak dira; esate baterako, urteko enplegatu onena aukeratzeko festa, Gabonetako bazkariak, e.a.

- h) *Mitoak, sagak, elezaharrak eta historiak*. Erakundearen hasierak eta eraldaketak deskribatzen dituzten kontakizun alegiazkoak dira *mitoak*. Bizitzaren misterioari eta pertsonaren garapenari loturiko hainbat alderditara biltzen dituzte Campbell-ek et al.-ek (1992) mitoaren funtzioak. *Sagak* erakundearen heroien ekintza gogoangarriak jakitera ematen dituzten kontakizunak dira. *Elezaharra* belaunaldiz belaunaldi transmititzen diren gertaeren kontakizuna, zertzelada fantastikoz apaindua. *Historia* enpresan gertatutako gertaera egiazkoetan oinarritutako kontakizuna. Enpresaren filosofia eta jatorrizko orientazioa indartzeko balio dute, eta tradizio- eta jarraipen-zentzua ematen dute.

- i) *Giza elementuak*. Fundatzaileez gainera, aipatzekoak dira beste hainbat pertsona eta pertsonaia, enpresaren kultura eratzen eta kultura hori kideen artean transmititzen lagundu zutenak. Horien artean, hauek aipatuko ditugu:

1. *Heroiak*. Deal-ek eta Kennedy-k (1985) figura sinboliko bezala definitzen dituzte heroiak, zeinen ekintzak ezohikoak baitira, baina ez errealitate oso urrunak. Kulturaren balioak hezurramitzen dituzte, eta beren ekintzen bidez erakundeko kideentzat eredu bihurtzen dira. Ideal hutsak diruditen helburu horiek eta arrakasta hori benetan lor daitezkeela erakusten dute.
2. *Liderrak*. Liderrek taldeari laguntzen diote, helburuak lortzen ahalmen guztiak jar ditzan. Liderrak ez dira taldearen atzean jartzen, eta ez dute taldea atzetik bultzatzen eta eztenkatzen; taldearen buruan jartzen dira; taldeari bidea irekitzen diote eta erakundearen jomugak iristeko ideiak ematen dizkiote (Koontz eta Wehrich, 1994).
3. *Kontu-kontalariak*: pertsona esperientziadunak izaten dira gehienetan, enpresan lanean denbora luzea daramatenak; erakundearen istorioak, elezaharrak, sagak eta mitoak erakundean parte hartzen hasten diren belaunaldi berriei kontatzen dizkiote; hala, erakundeak iraun egiten du eta dituen balioak eta filosofia zabaltzen dira, eta, aldi berean, saritzen edo zigortzen diren jokaerak zein diren erakusten.

4. *Apaizak*. Lessem-ek (1992) aztertzen du elementu hau, eta kulturaren balioak zaintzen eta elikatzen dituzten pertsonak definitzen ditu apaiz. Apaizak, gainera, hondoa jota, etsita edo desengainatuta daudenei egoera horretatik irteten laguntzen die.
5. *Mihi-luzeak*. Pertsona hauek beren eskuetara iristen den informazio guztia edo enpresan gertatzen den edozein anekdota zabaltzen dute. Gehienetan, enplegatu denbora luzea daramatenak izan ohi dira, erakundea ondo ezagutzen dutenak.
6. *Espiak*. Nagusiaren «laguna» izaten da figura hori; enpresan gertatzen den guztia kontrolatzen du, maila guztietan, baina modu informalean, inolako obligaziorik gabe, eta lortzen duen informazio guztia nagusiari ematen dio. Ez du inorengatik gaizki esaten, eta horregatik, ondo ikusia izaten da enpresako kideen artean, baina gertatzen den guztiaren jakinaren gainean edukitzen du nagusia.
7. «*Txilibitua jotzen dutenak*»: horrela deitzen die Lessem-ek (1992) enpresaren balioen kontra jartzen diren «disidenteei», alarma jotzen dutela esan nahirik.
8. *Salatariak*: erakundea barrutik eta kanpotik nahiko ondo ezagutzen duten pertsonak izaten dira, eta pertsona estimatuak ez badira ere eta irudi negatiboa duten arren, besteek haiengana jotzen dute beren iradokizunak egitera eta enpresarekin zerikusia duen informazioa lortu nahi dutenean.

10.2. Erakundearen kulturaren tipologiak

Enpresaren kultura zer den, zer funtzio dituen eta zer elementuk osatzen duten definitu ondoren, interesgarria da erakundearen kultura motak sailkatzeari enpresaren garapenean eta funtzionamenduan izan ditzaketan eraginak eta inplikazioak aztertzeke. Lan horrek bere zailtasuna du, zeren eta erakundearen kulturak faktore askoren elkarrekintza irudikatzen baitu, eta, hori horrela izanik, zenbat dimentsio kontuan hartzen diren, hainbat tipologia ager daiteke, eta, hortaz, taxonomia, autore eta parametro ezberdinen arabera katalogatu ahal izango da enpresa bateko kultura.

Asko dira kultura korporatiboa aztertzen dutenek egin dituzten sailkapenak, eta sailkapen horietako batzuk elkarren hurbilekoak direnez, edo, behintzat, zerikusia eta puntu erkide batzuk dituztenez, interesgarria da bloke batzuk egitea tipologia esanguratsu eta ezagunenekin. Aztertzaileek aipatu dituzten kultura motak deskribatu baino lehen, nabarmendu behar da ezen ezin dela esan, balio-judizio orokor bat bailitzan, kultura bat bestea baino hobea edo okerragoa denik; aitzitik, egoera bakoitza nolakoa den, norabide bat edo bestea hartuko da, zeren eta erakunde batentzat egokia dena desegokia gerta baitaiteke beste enpresa batentzat, edo une batean egoki dena desegokia beste une batean. Autoreek sailkapenerako erabili di-

tuzten irizpide edo faktoreen arabera, lau multzo nagusitan sailka daitezke kulturak.

1. *Erakundearen giroaren arabeko tipologia kulturalak*, bi ekarpen garrantzitsu egiten direlarik:

a) Litwin-ek eta Stringer-ek (1968) hiru giro bereizi zituzten: boterearen beharra bultzatuko duena bat, afiliazioaren beharra bultzatuko duena beste bat, eta lorpenaren beharra bultzatuko duena hirugarrena. Ondorio horietara iristeko, autore hauek hiru erakunde komertzial simulatu sortu zituzten. Lidergoaren estiloa zen *input*-aren aldagai nagusia; erakunde bakoitzaren presidenteari jarraibideak eman zizkioten izan behar zuen lidergo-estiloari buruz, nahiz eta beste faktoreak ere kontrolatu zituzten. Erakundeen kokapen fisikoak berdinak ziren, teknologia eta eginkizun nagusiak berberak, eta erakundeetako kideak ere antzekoak ziren adin, sexu, aurrekari, motibazio-patroi eta nortasunez. Hainbat behaketa, el-karrizketa eta galdesorta egin ondoren, hiru giro aurkitu ziren:

—A erakundean sorturiko giroak *boterearen beharra* bultzatuko du. Erakunde honen ezaugarriak hauek dira: bakartasuna, formaltasuna, gatazkari ihes egiteko jarrera eta giro hotza; zuzendarien eta langileen artean gatazka ugari dago, egon, baina langileek erreprimitu egiten dituzte, kanpora leherrarazi gabe.

—B erakundearen giroak *afiliazioaren beharra* bultzatuko du. Adis-kidetasun- eta berdintasun-arauak garatzen dira; giro lasaia dago, oso gutxi egituratua da eta gogobetegarria pertsonarentzat.

—C erakundearen giroak *lorpenaren beharra* bultzatuko du. Honako ezaugarriak ditu: aktibitatea, talde-lana, lehia eta lanean gustura aritzea, eta banakako ekimena saritzea.

b) Harrison-ek (1972) , berriz, lau kultura mota deskribatzen ditu, erakundeak izan ditzakeen orientazio ezberdinen arabera. Honako hauek aipatzen ditu:

1. *Kultura boterearen aldera orientatua*. Kultura mota honen ezaugarri nagusia hau da: inguruko guztia, barrukoa zein kanpokoa, menderatzeko eta kontrolatzeko grina.

2. *Kultura funtzioaren aldera orientatua*. Rol edo paperaren aldera orientatu erakundeak ahalik eta ordenatuenak eta arrazionalenak izaten saiatzen dira; oso kontuan hartzen dituzte legitimitatea, legezketasuna eta erantzukizuna, eta arau burokratikoek lehentasuna ematen diete.

3. *Kultura lanaren aldera orientatua*. Proposatutako eginkizuna betetzea edo jarritako helburua lortzea da garrantzitsuena kultura mota hau partekatzen duten erakundeentzat; dena horretara bideratzen da, eta ez da hori oztopatuko duenik onartzen.

4. *Kultura pertsonaren aldera orientatua*. Batez ere kideen beharri-zanei erantzutea xede duten erakundeen kultura litzateke hau. Helburua ez da ahalik eta diru gehien irabaztea, bizirik irauteko adina diru lortzea baizik: bizibide taxuzko bat eta errealizaturik sentitzeko moduko lan interesgarri bat kideei ematea.

2. *Azterketa enpirikoetan oinarrituriko tipologia*, hemen ere bi ekarpen egiten direlarik:

- a) Peters-ek eta Waterman-ek beren *Bikaintasunaren bila* (1984) izeneko obran, Iparramerikako enpresa garrantzitsuenak aztertu ondoren, korporazio horiek beren arrakastarako ezinbestekoak dituzten tasunak zerrendatzen dituzte. Laburbildurik, hauek dira tasunak: 1) garrantzia ekintzari; 2) bezeroarengandik hurbil; 3) autonomia eta ekimena; 4) produktibitatea pertsonak kontuan hartuz; 5) balioak garbi, lanari ekin; 6) txori bakoitza bere adarrean; 7) egitura sinpleak, *staff* murrizak; 8) tira egin eta amore eman, batera.

Kulturaren azterketa batean, kulturaren oinarrizko printzipioekin identifika litezke aipatu diren tasunak, eta, duten agerpenaren arabera, kultura sendoak edo arrakastarenak eta kultura ahulak edo porrotarenak bereizi ahal izango dira. *Kultura sendoa* denean, erakundeko kideek irmo eusten diete enpresaren balio nagusiei; kideak bat datoz balioak onartzerakoak, eta balioek eragin handia dute kideengan; eta gogo-batasun horri esker, kohesioa, leialtasuna eta konpromisoa lortzen da erakundearekin. Bestela, *kultura ahula* izango da.

- b) Aurrekoaren bidetik egindako beste azterketa enpiriko bat Deal eta Kennedy-rena (1985) da. Autore horiek, hainbat enpresa eta enpresa horien ingurune ekonomikoak aztertu eta gero, balioak, heroiak, errituak, erritualak, eta bestelako elementu kulturalak bi dimentsiori elkartu zizkieten: 1) ingurunearen arrisku mailari, zeina arrisku handiaren eta arrisku txikiaren artean ibil baitaiteke; 2) *feedback*-aren edo emaitzak ezagutzeko lastertasunari, zeina izan baitaiteke berehalakoa edo motela. Horren arabera, lau kultura mota ondorioztatzen dira:

1. *Kultura arra*. Kultura hau nagusi den erakundeek ezaugarri hauek dituzte: arrisku handia eta aurrera eraman den ekintzaren berehalako erantzuna. Enpresa hauetako heroiak oldarkorrak eta indibidualistak izango dira, eta jarrera gogorak eta borrokarakoak izango dituzte. Erritual nagusia «gaixotu aurretik erremedioa jar-tzearena» izango da.
2. *Gogor lan egitearen eta gogor jokatzearen kultura*. Arrisku gutxi eta erantzuna berehalakoa den ingurunean izaten da, ingurune horrek talde-lana eta ekintza bultzatzen baititu. Batez ere arrisku gutxiko ingurunean lan egiteari ematen zaio garrantzia, eta lana etengabe eta elkar hartuta egitea bultzatzen da. Heroiak gehienetan

taldeak izaten dira, ez norbanako distiratsuak, eta horiek, beti ere, pertsona setatsuak. Erritual ohikoenak, berriz, batzarrak eta konbentzioak, lehiaketak, promozioak, e.a. izaten dira.

3. *Apustua egin eta irabazia jasotzearen kultura*. Arrisku handia duen eta emaitzak oso motel ezagutzen diren ingurunean izaten da. Hartu beharreko erabakiak hil ala bizikoak izango dira, baina ondorioak ez dira ikusiko denbora puska bat pasatu arte; hori dela eta, heroiak setatsuak, iraunkorrak eta heldutasun handikoak izaten dira; portaera, berriz, kontserbadorea eta hierarkizatua, eta asko begiratzen zaio antzinatasunari eta esperientziari.
4. *Prozesuaren kultura*. Kultura hau ingurune ia arriskurik gabekoan eta *feedback* oso motelekoan izaten da; ezaugarri nagusiak ditu iragar daitekeena izatea eta jarraitua izatea. Pertsona ordenatuak, zuhurak eta formaltasunaren zaleak izaten dira heroiak. Erritualei dagokienean, honelakoak gailentzen dira: ekitaldi luzeak, non ere zehaztasunik gabeko hizketan jarduten baita, lehenbailehen adostasun praktikoetara iritsi ordez; lankideen omenaldiak (erretiroa hartu aurrekoak, esate baterako), e.a.

3. *Enpresaren eboluzioan oinarrituriko tipologia*. Azter daiteke enpresa baten kultura, enpresak duen dinamismoa edo aldaketen aurrean duen egonkortasuna eta arriskurako joera oinarri hartuta, eta, orduan, erakunde batzuk beste batzuk baino iraganari lotuagoak agertuko dira. Ikuspegi horretatik, konpainiaren eboluzioaren arabera, Ansoff-ek (1985) tipologia kultural bat finkatu zuen, non ere kultura bakoitzak honako tasun hauek baititu: *a)* enpresak bere ingurunea eta bere burua ikusteko duen denborazko ikuspegia *b)* ekintzak ahalbideratzeko aukeratzen dituen alternatiben multzoa; *c)* enpresak arreta jartzen dion gunea, barrukoa zein kanpoko; *d)* aldaketarako joera, aldaketa estrategiko bat eragiteko behar den seinalearen indarraren bitartez neurtua; *e)* Ekintza-estrategietan onar daitekeen iraganeko jardueri buruzko haustura-maila; *f)* estrategiak aukeratzerakoan arriskuak hartzeko joera. Tasun horien arabera, bost kultura mota identifikatu zituen:

1. *Kultura egonkorra*. Kultura barnerakoia da, iraganari lotua eta edozein aldaketa egiteko uzkurra. Oso kontserbadorea eta arriskuaren kontrakoa da: «Ez bakerik asalda» du goiburua.
2. *Kultura erreaktiboa*. Hau ere barnerakoia da; aldaketa eta arrisku minimoak onartzen ditu, baina aurrekoa iraganari lotzen zitzaien bezala, hau orainaldiari lotzen zaio, nahiz eta ekiterakoan iraganeko esperientzia ere kontuan hartu. «Egon prest edozertarako» du goiburua.
3. *Aurreikuspenaren kultura*. Kultura barnerakoiaren eta kultura kanporakoiaren erdibidean dagoena da; onartzen du aldaketa, baldin eta orain arte eramandako ibilbidearen antzekoa jarraitzeko bada, eta etorkizuneko ekintzak estrapolazioetan oinarritzen dituela lotzen zaio etorkizunari. Goiburua du «planifikatu etorkizuna».

4. *Kultura esploratzailea*. Kultura kanporakoia da funtsean; hausturen beldurrik gabe, beti aldaketa bilatzen du; arriskurako joera du, baina arriskuaren eta irabaziaren artean erlazio egokia badago bakarrik. Berraren goiburu nagusia, «ekintza non, gu han».
5. *Kultura sortzailea*. Oso kanporakoia da; beti aldaketa bila dabil eta arriskuak hartu zalea da. Berrikuntzak erakartzen du, eta goiburua du «asma dezagun geroa».

4. *Sarien sisteman oinarrituriko tipologia kulturala*. Erakunde bakoitzak bere sariak eskaintzen dizkie kideei, direla ekonomikoak (soldatak, lansariak), direla inmaterialak. Era berean, enpresa bakoitzak bere irizpideak erabiliko ditu sari horiek banatzeko. Sethia-k eta Von Glinow-ek (1985) erlazio argi eta garbia aurkitu zuten konpainia bateko kulturaren eta sarien eta zigorren sistemaren artean, eta sarien eta zigorren sistema hori enpresaren kultura eta zuzendaritza-prozesua erabakitzen dituen aldagaitzat hartu zuten. Gai hau aztertzean, argi utzi behar da sariak ez direla soilik ekonomikoak edo finantza-sariak, baizik eta normalean lau sari mota nahasiko direla: *a)* finantza-sariak; *b)* egin beharreko lanaren edukia; *c)* erakundearen karrera egitea; *d)* estatusa.

Beste alde batetik, sari estrinsekoak eta intrinsekoak bereizi behar dira. *Sari estrinsekoak* dira lanari berari loturik ez, baizik eta errendimenduaren arabera aplikatzen direnak. Atal horretan sartzen dira soldatak, lansariak, igoerak, e.a.; *sari intrinsekoak*, berriz, lanetik bertatik datozenak dira.

Sarien sistemaren eta kulturaren ikuskera hauetatik abiatuta, Sethia-k eta Von Glinow-ek onartu zuten elkarmendekotasuna dagoela bat eta bestearen artean; elkarmendekotasun hori erlazio batzuetan azaldu zuten, eta erlazio horien arabera, tipologia kultural bat finkatu, sarien sisteman eta giza baliabideek erakundearen duten orientazioan oinarritua; orientazio hori, berriz, honako irizpide hauek definitzen dute: *a)* jendearenganako ardura edo interes maila, erakundeak bere kideen ongizatearekin duen konpromisoa eta haien duintasunari dion begirunea kontuan izanik; *b)* pertsonen erakundearen duten errendimenduaren ardura edo interes maila, zeinak adierazten baitu erakundeak duen itxaropena enplegatuek ahalik eta errendimendu handiena emango dutela eta beren gaitasun eta talentu guztiak erabiliko dituztela.

Horrela, lau kultura mota bereizten dituzte:

1. *Kultura apatikoa*. Axola gutxi du pertsonen eta emaitzen. Eszeptizismoan eta etsipenean oinarrituriko egoera bat islatzen du, beraz, eta pertsona alienatu eta gauzaezak dira liderrak. Lana eraginikortasunak eta efizientziak agintzen duen zentzuan egin ordez, sorturiko interesek edo politika-kontuek agintzen duten erara egiten duten enpresak izaten dira maiz kultura mota hau izaten dutenak. Egoera horretan, kezkatzekoa da enpresa hauek epe luzera izan dezaketen bideragarritasuna, babestuak ez badaude edo merkatuan posizio pribilegiatua ez badute.

2. *Kultura arduratsua*. Kideen ongizatea da kultura hau duten enpresen ardura handiena, eta errendimendu mailari ia jaramonik ez diote egiten. Enpresa paternalistak izaten dira. Hori dela eta, sariak ez dute emaitzekin zerikusi handirik izaten; aitzitik, antzinatasunean edo hierarkia mailan gehiago oinarritzen dira.
3. *Asko eskatzen duen kultura*. Kultura hau duten konpainiak arrakastaren aldera daude orientaturik; lortutako emaitzetan oinarritzen dira batez ere: emaitzek dute balioa, eta giza faktorea ia ez da kontuan hartzen. Erakunde oso oldarkorrak eta lehiakorrak izaten dira; indartsuenaren legeak agintzen du, eta sariak, berriz, lanaren edukiaren eta errendimenduaren arabera banatzen dira.
4. *Kultura integratzailea*. Kultura mota honek pertsonen ardura handia du, eta orobat emaitzena, eta alderdi batek bestea indartzen du. Baina kultura arduratsuak ez bezala, kultura mota honek ez du jendearengana ardura paternalistarik erakusten; pertsonak balioesten dira, bai, baina aldi berean desafioa botatzen zaie lanari garrantzia eman diezaioten, erakundearen emaitzak lortzen lagunduko duten konfiantzan.

10.3. Auditoria kulturala. Auditoriaren faseak

«Auditoria» hitza kontularitzan erabili izan da batez ere. Auditoria ororen helburu nagusia enpresaren egoerak eta baldintzak aztertzea da, enpresak hartzen dituen neurrien eta dituen informazioen azterketa kritikoa egin ahal izateko. Kontularitzaren esparruan, froga eta/edo ziurtagiri kontzeptuarekin lotzen da askotan auditoria hitza. Enpresaren kulturaren azterketak kontularitzarekin baino esparru sozialarekin zerikusi handiago duenez, auditoria hitza nola erabiltzen den zehaztu behar da. Hitzaren esanahia askoz zabalagoa da esparru sozialean; Besseyre de Horts-ek (1989) esaten duen bezala, ebaluazioarena da auditoriaren alderdi nagusia; auditatu beharreko materiaren izaera kualitatiboa da; eta beraz, erabili beharreko metodologia ere desberdina izango da. Horrela, bada, honako elementu hauek osatzen dute auditoria kulturala: *a)* egoeraren akta edo diagnostikoa; *b)* puntu indartsuak eta puntu ahulak aurkitzea; *c)* ekintza konkretuetarako orientabidea.

Martín Rojo-k (1995) emandako definizioak honela sintetizatzen du *auditoria kulturalaren kontzeptua*: kultura osatzen duten elementuei egiten zaien azterketa da, era horretara kulturaren ikuspen garbia lortzeko, puntu indartsuak eta puntu ahulak identifikatu eta erakundearen egon daitezkeen hutsegiteak detektatzen direlarik. Horri esker lortuko da barruan kontrol eraginkor bat eta kanpoan ondo funtzionatzea; aldi berean, zuzendaritza informaturik edukitzea lortuko da, egin behar diren aldaketak egin daitezen eta enpresaren kudeaketa etengabe hobetuz joan dadin, enpresa egoera berrietara egokitzeko.

Erakundeak egoera berrien aurrean dituen jarreraren arabera eraikitzen da enpresaren kultura, eta, beraz, garrantzi handikoa da auditoria kulturalaren

papera enpresaren estrategiari dagokionean, biak baitira erakundearen barruko zein kanpoko giroa ezagutzeko tresna, erakundearen perfil kulturala lortzen delarik eta dituen puntu indartsuak eta ahulak identifikatzen, gero indar horiek sendotu eta eusteko edo ahuleziak arintzen saiatzeko.

Thévenet-en (1992) iritziz, auditoria kulturalaren helburua enpresari efikazia handiagoa ematea da, eta metodologia hau proposatzen du auditoria egiteko:

- a) Erakundearen indarrean dagoen kulturaren *diagnostikoa egitea*, enpresaren ezaugarri kulturalak identifikatzeko eta enpresa zer garapen-fasetan dagoen jakiteko.
- b) *Proiektu bat egitea*, enpresak etorkizunean izango duen funtzionamenduaren erreferentzia izango dena; enpresaren sakoneko nortasunean oinarritu beharko du proiektuak, eta, beraz, enpresak duen kulturaren tasun nagusiak bildu beharko ditu.
- c) *Proiektua aplikatzea*. Horren bidez, enpresak espero du arrakastaren faktoreak eta barne-integrazioak sortzen dituen arazo askorentzako konponbideak aurkitzea; horretarako, enpresako kide guztientzat eguneroko erreferentzia izan beharko du proiektuak.

Bi etapa bereizten dira auditoria egiteko prozesuan: iragan-orainaldien azterketa eta etorkizunaren azterketa, eta horietako bakoitzak, berriz, baditu hainbat fase.

1. Iragan-orainaldien azterketa. Fase honetan erakundearen aurrekari batzuk aztertu eta interpretatzen dira; aurrekari horiek oraingo errealitatea ezagutzeko balio dute. Honako puntu hauetan laburbil daitezke auditoriaren etapa honetan jarraitu beharreko urratsak:

- a) *Erakundearen aurrekariaren azterketa eta interpretazioa*. Kultura, neurri batean behintzat, ikuspuntu etnografiko eta antropologikoetan oinarriturik ezagutu daiteke. Metodologia honen oinarrian dagoen ideia da erakundea ikus daitekeen zerbait dela, eta bere eragileen portaerek aurrez zentzu batean determinaturiko logika bat erakusten dutela. Eragin handia izango dute erakundearen historiak, denboran zehar izan diren egitura sozialek, baldintza klimatiko eta geografikoek, enpresari egokitu zaion zibilizazioak izan dituen egoera politiko eta ekonomikoek, enpresa kokatuta dagoen lekuko jendearen hezkuntzak eta izaerak, e.a. Erakunde bateko kideek dituzten sinesmen, tabu, erritu, balio eta ideologiak ulertzeko, erakundearen sorrerara itzuli, fundatzaileen paper garrantzitsua aztertu eta erakundearen elezahar, mito eta heroiak gogora ekarri ez ezik, atzerago ere joan beharko da: enpresa sortu baino lehenagoko denboretara joan beharko da, eta orduko gizartearen alderdien eta enpresa fundatu zeneko eta gero garatu zeneko planteamenduen artean dagoen lotura aurkitu.
- b) *Auditoriaren helburuak finkatu*. Ikerketaren xedeak eta ikerketaren emaitzen bitartez lortu nahi dena deskribatuko dute helburuek; eta hain-

bat faktore eta zirkunstantzia kontuan hartuta finkatuko dira, hala nola zer informazio mota behar den, emaitzak nork erabiliko dituen, zertarako erabiliko diren, e.a. Azterketa errazteko eta konkrezio handiagoa lortzeko, finkatutako helburu orokorrak azpichelburuetan banatuko dira.

c) *Erakundearen gaiarekin interesaturik dauden pertsonen artean lagin bat aukeratu.* Ikertzailearekin lankidetzan aritzeko konpromisoa hartuko duten pertsonak aurkitu behar dira, ikertzaileak erakundearen ingurunea eta bertan lan egiten duten pertsonak ezagutu ditzan. Lagina osatuko duten pertsonak aukeratzeko kontuan hartuko dira pertsona horiek analisirako duten gaitasuna, prestakuntza, enpresaren egituraren duten posizioa, e.a. Pertsona horiek, gainera, trebatu egin beharko dira, eta ikerketaren edukia, garrantzia eta helburuak azalduko zaizkie; pertsona horiek gai izan behar dute, eta behar adina ezagutza izan, ikertzaileekin erraz komunikatzeko eta aktiboki parte hartzeko. Kontuan izanik estatus desberdina duten enpresako kideen artean askotariko iritziak daudela, eta enpresako departamentuen artean ere alde nabarmenak izaten direla, lagin heterogeneoa aukeratzeko komeniko da, diagnostikoa egin nahi zaion kulturaren ikuspegi partzial eta alde batera lerratua lortu bahi ez bada.

d) *Auditoria kulturalaren plangintza egin.* Fase honetan proiektu bat prestatuko da, non ere adieraziko baita zehatz-mehatz zer egin nahi den, horretarako zer elementu eta datu behar diren, informazioak nola lortu, e.a. Auditoria-planak, azken batean, aurrez ezarritako helburu batzuetarako gidari izan behar du, nahi ziren emaitzen aldean oso bestelakoak iristeko arriskuan erori nahi ez bada. Hasteko, auditoriak duen xedea kontuan harturik, zer alor nagusi ikertuko diren erabakiko da; eta ondoren, aldagai multzo bat aukeratu da arlo bakoitzerako (arloan hobeto ezagutzeko garrantzizkoak diren aldagaiak). Analizatu beharreko barneko zein kanpoko arloen artean, honako hauek aipatuko ditugu:

1. *Erakundearen ingurunea.* Ingurunea esanda, erakundearen barneko prozesuetan eragina duten kanpoko baldintzak edo faktoreak adierazi nahi dira. Bistakoa da faktore horiek guztiak ez dietela erakunde guztiei ez eta erakundearen azpisistema guztiei berdinean eragiten, baina, oro har, honako aldagai hauek aipa daitezke, besteak beste:

- Baldintza teknologikoak.
- Legeak eta politikak ezarritako baldintzak.
- Baldintza ekonomikoak
- Baldintza sozialak.
- Baldintza fisikoak

2. *Erakundearen buruzko material dokumentala biltzea eta aztertzea.* Fase honen helburua da erakundeak denboraldi batean bere buruz

zer esaten duen jakitea, enpresak transmititzen duena eta benetan egiten duena bat datozen aztertzeko. Horrekin batera, oso interesgarria da erakundeaz «esaten dena» jasotzea, enpresak eman nahi duen irudia eta jendeak benetan duena alderatzeko. Horretarako, erakundeak egindako txosten eta azterketak begiratuko dira, aldizkari eta egunkarietan agertutako artikulua, e.a. Era berean, ikerketarako oso lagungarriak izango dira sektoreaz argitaratutako estatistikak, programak, kongresuetan edo argitalpenetan gaian adituak direnek emandako iritziak, e.a., aztertzen den enpresarekin zeharkako harremana besterik ez badute ere.

3. *Erakundearen historia.* Erakundea barrutik aztertzerakoan, oso paper garrantzitsua jokatzeko du haren historiak. Neurri handi batean, fundatzaile, heroi, mito, elezahar eta gainerakoen ondorioz iritsi da enpresa orain dena izatera: igaro dituen etapa on edo txarren ondorio da enpresa. Lehenik, fundatzaileak zein izan ziren jakin behar da, eta zein zen, fundatzaileen arabera, sortu zuten enpresaren xedea, eta zein orduko egoera. Fundatzaileen bizitzaren inguruko informazioa biltzea lagungarri gerta daiteke gero egin zutena ezagutzeko eta erakundearen sinesmen, tabu eta aurreiritzi nagusiak aurkitzeko. Horren ondoren, enpresak sorreratik gaurdaino pasatu dituen faseak aztertuko dira, egituraz eta tamainaz zer eboluzio izan duen ikusiz, data eta gertaera esanguratsuak nabarmenduz (puntu honetan sartzen dira erakundearen inguruan dauden elezahar, pasadizo, kontakizun, e.a.), izan dituen une txarrak nola gainditu dituen aztertuz (funtsezkoa da heroiek eta liderrak egoera hauetan izan duten papera, eta arretaz aztertzea merezi du), e.a.
4. *Ohiturak eta portaerak.* Kultura gauza ukiezina bada ere, kulturaren adierazpenak hauteman egiten dira, eta adierazpen horien artean portaerak dira seguru asko erakundearen balioak eta azken filosofia garbien erakusten dutenak. Eta aldagai horri estu loturik daude ohiturak, zeren eta, gehienetan, enpresak bere bizitzan izan dituen ohiturek baldintzatzen baitituzte inkontzienteki portaerak. Puntu hau aztertzeko kontsidera daitezkeen parametroen artean, hauek aipa daitezke:

—*Harreman profesionalak eta sozialak.*

—*Hizkuntzaren berezitasunak:* erabiltzen den hiztegia, konpainiaren eslogana, kanpo-komunikazioa.

—*Sinboloak, seinaleak eta keinuak:* esate baterako, logotipoak eta markak, seinaleak eta jendeak erabiltzen dituen keinuak, hala nola janzkera, konpainiatik kanpoko pertsonen (bezero, hornitzaile, bisitari, e.a.) egiten zaien harrera, exekutiboek itxuraz duten kontsumo maila, lan-ordutegiak, lankideen arteko agur-hitzak.

—*Erritualak eta zeremoniak.* Erakundearen ohitura eta portaeren parte dira jokoak, Gabonetan eta urteurrenetan edo beste egun aipagarri batzuetan egiten diren bazkariak edo enplegatuek antolatzen dituzten jarduera bereziak; eta baita jarduera arruntak ere: kafea hartzeko etenaldia, esate baterako.

Portaera horietatik guztietatik, interesgarria da bereiztea enplegatuek beren artean enpresa barruan duten jokaera eta, eman nahi duten irudiaren arabera, kanpoaldera duten jokabidea, izan ere gehienetan ez baitira biak guztiz bat etortzen.

5. *Egoera fisikoa.* Honi dagokionean, erakundearen espazio fisikoaren alderdi batzuk kontuan hartu behar dira, hala nola: *a)* eraikinen estilo arkitektonikoa; *b)* instalazio materialak: ordenagailuak, telefonoak, makineria espezializatua, kafetegiak, aretoak, e.a.; *c)* espazioaren banaketa: bulego eta gainerako lekuen tamaina, berdeguneak, aparkalekuak, e.a.; *d)* altzariak eta dekorazio mota; *e)* garbitasunari eta ordenari eman garrantzia; *f)* argiztapena, tenperatura, zarata, e.a.
6. *Antolaketa eta zuzendaritza.* Enpresaren kulturari gehien eragiten dioten parametroetako batzuk bakarrik aztertzen dira puntu honetan, hala nola: *a)* enpresaren organigrama eta funtzioen eskuliburuak; *b)* erakundearen xedeak, helburuak, planak, politikak eta estrategiak; *c)* boterearen banaketa eta erabilera; *d)* zuzendaritza eta kontrolatzeko erak, pertsonalaren kudeaketa, ebaluaziorako patroiak, e.a.; *e)* informazioaren zirkulazioa.
7. *Enpresaren jarduera nagusiaren izaera.* Ikerketa mota hau egiteko, enpresa zer sektoretan kokatzen den zehaztu behar da, ea enpresa ekoizpena dedikatzen dena den edo zerbitzuak eskaintzen dituen den. Bigarrenik, sektore bereko beste enpresetatik bereizten duten abileziak eta trebeziak aurkitu beharko dira. Horri dagokionean, enpresa batzuk garrantzia handiagoa emango diote enplegatuen prestakuntzarako programei, beste batzuk, berriz, eskaintzen dituzten produktu edo zerbitzuen kalitateari begiratuko diote, zenbaitek sormenean eta berrikuntzan jarriko dute arreta, beste zenbaitek bezeroekiko harreman eta tratuan, beste batzuk marketing-programetan, e.a. Arlo hau aztertzeak asko laguntzen du enpresaren kulturak zer orientazio duen ezagutzeko; orientazio hauek bereiz daiteke:

—*Bezeroaren aldera bihurtua.* Oso ondo ezagutzen da bezeroa eta oso ondo ezagutzen dira bezeroaren arazoak; kontaktu erregularra eta harreman estuak izaten da bezeriarekin; arreta handia eskaintzen zaie, e.a.

—*Pertsonalaren aldera bihurtua.* Konfiantza handia izaten da pertsonalarengan, pertsonalaren parte-hartzea sustatzen da; sarritan

ematen dira enpleguak trebatzeko ikastaroak; ordainsari eta prestazio sozial onak ematen zaizkie erakundeko kideei, e.a.

—*Berrikuntzaren aldera bihurtua*. Gauza berrietarako joera sumatzen da, nahiz eta horrek arriskua ekarri; aldaketarako joera dago; malgutasun handia; kideen artean esperimentaziorako jarrerera eta ikasteko gogoia dira nagusi; e.a.

—*ekoizpenaren aldera bihurtua*. Garrantzi handia ematen zaio produktuaren kalitateari eta itxurari; produktibitate-indizea batez bestekoa baino handiagoa izaten da; arreta handia jartzen da ekoizpen-prozesuen funtzionamenduan, e.a.

8. *Erakundearen balioak eta ideologia*. Aurrekari horiekin askoz errazagoa da jakitea zein diren erakundea gidatzen duten balioak, ideologia eta, azken batean, filosofia. Thévenet-i (1992) jarraiki, lau balio mota bereizten dira: adieraziak, itxurazkoak, operatiboak eta jarrerak. *Balio adieraziak* konpainiako presidentearen adierazpen eta hitzaldietan, prentsa-buletinetan, kanpo-komunikazioetan, e.a. aurki daitezke. *Itxurazko balioak* identifikatzeko honako haue-tan erreparatu behar da: heroi edo buruzagi baten izendapena zertan oinarritzen den, zer sari ematen diren eta zergatik ematen diren, kanpoaldera edo enplegatuen aurrean eman nahi den irudian, e.a. *Balio operatiboak* kontrolerako eta kudeaketarako sistemekin dute zerikusia (emaitzen ebaluazioa, pertsonalaren ebaluazioa, erlazio estrukturalak, boterearen banaketa eta erabilera, e.a.), eta erakundearen eta zuzendaritzaren inguruan egindako azterketatik aterako dira. Azkenik, enpresak sistema burokratikoaren, ingurunearen, konkurrentziaren, eta abarren aurrean dituen *jarrerak* enpresak kanpoko baldintzei aurre egin behar dienean geratzen dira agerian; eta barnealdeari dagozkion jarrerak, berriz, erakundearen barruan gertatzen diren gatazketan eta kideen harreman eta portaeretan ikus daitezke.

e) *Landa-lana*. Enpresan aztertu beharreko arloak zein diren ezagutu eta gero, behar den informazioa lortzeko bideak egingo dira, behaketen bidez, galdesorta batzuk prestatu eta betearaziz eta elkarrizketak eginenez. *Galdesorten* bidez, ikerketaren helburuak galdera konkretuetan adierazten dira, «iragan-orainaldiak» etapa honetako bigarren fasean aukeraturiko lagineko pertsonak erantzun ditzaten. Galdesortekin batera, *elkarrizketak* ere prestatuko dira, informazio handiagoa eta zehatzagoa eskuratzeko; oso baliagarria izan daiteke lehenik hainbat pertsona elkarrizketatzea, galdesorta egiteko gida bat edukitzeko, zeren eta elkarrizketa horiei esker ikerketa honetarako oso interesgarriak diren gaiak sortzen baitira askotan; ondoren, galdesortak prestatu eta betetzeko emango dira, eta azkenik beste elkarrizketa bat egitea komeni da, lehenik adierazitako iritziak eta galdesortatik ateratako on-

torioak pertsona horiek benetan esan nahi zutenarekin kontrastatzeko; azken urrats horrek analisiaren halako ontasun maila bat adieraziko luke. Galdesorta eta *elkarrizketa formal* horiez gainera, elkarrizketa informalak ere izaten dira erakundeko hainbat pertsonarekin, eta pertsona horiek ez daukate zertan izanik hasieran egindako laginekoak.

- f) *Taulak egin eta behin-behineko datuak lortu.* Behin landa-lana amaitu eta gero, ondorio orokor batzuk lortu nahi badira, lortutako datuak eta informazio guztia ordenatu beharko da, eta, horretarako, estatistika-teknika desberdinak erabiliko ditugu. Analizatzen den kulturari buruzko lehen hipotesiak egiteko, oso garrantzitsua da fase honetan jasotako informazioa ondo ordenatzea eta interpretatzea.
- g) *Lortutako emaitzak lagina osatzen duten pertsonekin eztabaidatu.* Lehen hipotesi horiek ikerketan parte hartu duten pertsona aukeratuei jakinaraziko zaizkie eta haiekin eztabaidatuko dira, lagun-talde horrek bere iritziak eman eta iruzkinak egin ditzan, hipotesia baieztatu ahal izateko. Azkenean, aztertutako kulturaren ezaugarriak buruzko hipotesiak modu konkretuan formalizatuko dira, kultura horren puntu indartsuak eta ahulak identifikatzen direla, eta aztertutako erakundearen kulturaren halako estereotipo bat egiten dela.
- h) *Azken txostena eta ondorioak.* Kulturaren auditoria amaitzeko, txosten idatzi bat egin behar da, non ere azalduko baitira kultura horren elementuak, tasunak eta funtzioak. Oso baliagarria da aztertutako kulturaren puntu indartsuak eta ahulak identifikatzea, norbanakoen portaera eta jokabidean (eta erakundearenean) zer eragin duten ikusteko, eta, hala, puntu indartsu horiei eusten eta puntu ahulak ahal den neurrian desagerrarazten saiatzeko. Enpresaren kultura orokorraren perfila azaltzeaz gainera, egon daitezkeen azpikulturak aipatzea ere komeni da txosten honetan, azpikultura horiek batzuetan kultura orokorra arriskuan jartzen baitute eta erakundearen barruan gatazka gogorrek sortzen baitituzte.

2. Etorkizunaren azterketa. Kulturaren ikerketatik atera den informazioak helburu bat izan behar du: alderdi batzuk hobetzea, aldaketa bat egitea, beste enpresa batekin egin beharreko fusioa ahalik eta modurik samurrenean egitea, e.a. Azken fase honetan, enpresak orain duen kultura eta bizitzan zehar izan duen bilakaera ezagutu eta gero, etorkizunerako aurreikuspenak egingo dira, barruko zein kanpoko aldagai sail bat kontuan harturik, erakundea nora doan, nora joan nahi duen eta zer epetan joan daitekeen ikusteko.

Erakundearen kulturaren bilakaera aztertu eta perfil kulturala lortu ondoren, gai izango gara aurreikusteko nola egongo den enpresa handik denbora batera ezer egiten ez badu, eta nola egongo den norabide jakin bat hartzen badu. Hau, auditoriaren fase estrategikoa dela esan daiteke, zeren eta, enpresa gaur egun non dagoen jakinik, bihar non egon behar duen erabakitzeko

eta puntu horretara nola iritsi ikusteko estrategia bat formulatzen baita. Ez da nahikoa kultura aldatzeko estrategia bat egitea; egin eta gero, indarrean jarri behar da. Azterketa teorikoa egin eta gero, ez da hain erraza gertatzen ikerketan lortutako emaitzak praktikara eramatea, aldaketak egiteko uzkurta-sunagatik batez ere, eta komeni da, hortaz, teknika batzuk erabiltzea, hala nola teknika indargarriak, imitazio soziala, arauen bidezko edo errituen bidezko aldaketa, e.a.

Azken fase hau, egia esan, etorkizunerako aurreikuspen batzuk egitera eta aldaketarako estrategia egin eta estrategia hori ahalik eta era samurrenean indarrean jartzera mugatzen da. Auditoria kulturalaren garrantzi handia, bada, honetan dago: aldaketa kultural bat ahalik eta modu onenean egiteko behar den lehen urratsa da.

10.1. laukian ageri dira auditoria kulturalaren faseak eta auditoria egiteko behar diren informazio-iturriak.

10.1. laukia

Erakunde baten «AUDIT» kulturalaren prozesu metodologikoa eta informazio-iturriak

1. ERAKUNDEA DAGOEN GIZARTEAREN IRAGANAREN AZTERKETA. *Informazio-iturriak:*
 - Etnografo, antropologo, historialari, eta abarren lan argitaratuak.
 - Erakundeen edo partikularren artxibategi pribatuak.
2. ERAKUNDEAREN IRAGANAREN AZTERKETA. *Informazio-iturriak:*
 - Elkarrizketa pertsonal gutxi egituratuak, erakundearen egindako lanagatik, esperientziagatik eta antzinasunagatik aipagarriak diren pertsonen eginak.
 - Erakundearen egindako txostenak.
 - Barne-komunikazioak.
 - Aldizkari eta egunkarietan argitaraturiko artikulak.
3. ERAKUNDEAREN ORAINAREN AZTERKETA.
 - a) Erakundearen ingurunea: *Informazio-iturriak:*
 - Gaiaren inguruko dokumentu idatziak.
 - Ikertzailearen behaketa zuzena.
 - b) Ohiturak eta portaerak: *Informazio-iturriak:*
 - Ikertzailearen behaketa zuzena.
 - Elkarrizketa informalek erakundearen hainbat kideekin.
 - c) Ingurune fisikoa: *Informazio-iturriak:*
 - Ikertzailearen behaketa zuzena.
 - d) Antolaketa eta zuzendaritza: *Informazio-iturriak:*
 - Elkarrizketa egituratuak.
 - Galdesortak.
 - e) Jarduera nagusia eta erakundearen maisutasunak: *Informazio-iturriak:*
 - Ikertzailearen behaketa zuzena.
 - Prensa, publikitate, esloganak...
 - Enpresaburu, mendeko eta bezeroen eginiko inkestak.
 - f) Balioak eta ideologiak: *Informazio-iturriak:*
 - Konpainiaren presidentearen adierazpenak eta hitzaldiak.
 - Prensa-buletinak.
 - Kanpo-komunikazioak.
 - Oro har, aurreko arloak aztertzerakoan lortutako informazioetik deduzitutako dira.
4. HIPOTESIAK EGITEA.
 - Datuak ordenatu, estatistika-teknikak erabiliz, maiz.
 - Emaitzak interpretatu.
 - Lehen hipotesiak formulatu.
5. HIPOTESIAK BAIEZTATZEA.
 - Lehen hipotesiak ikerketan parte hartu duten erakundearen pertsonen aurkeztu, iritziak kontrastatu eta, behar izanez gero, zuzentzeko egin.
 - Erakundearen profil kulturala egin.
6. AURREIKUSPENAK ETA ALDAKETARAKO ESTRATEGIAK.
 - Aldaketa-estrategiarik gabe desiragarria ez den egoera aurreikusten bada, behar den aldaketa-estrategia prestatuko da.
 - Aldaketa-estrategia bat egitea eta estrategia hori ahalik eta erresistentzia gutxienarekin ezartzeko plana eratzea; bigarren suposamendu hau gertatuko balitz, posizio hobea iristea edo, gutxienez, etorkizun hurbilean irautea aurreikustea.

Iturria: Martín Rojo, I. (1995).

Erakundearen garapena

11.1. Erakunde-garapena: kontzeptua

Kudeatzaileek, zuzendaritza-lanetan dihardutela, lidergo-, motibazio- eta komunikazio-funtzioak garatu behar dituzte, eta, aldi berean, erakundeak behar duen oreka sozial delikatua zaindu. Hori dela eta, kontuan izan behar dute gerta daitekeela pertsonen arteko harremanen marko diren erakunde baten egitura eta kultura berrindartu edo birbideratu beharra.

Erakunde-garapena (EG) jokabidearen zientzia aplikatuen alorrari dagokion diziplina da, zeinaren helburua baita erakundeak hobetzea eta erakundeetan lan egiten duten pertsonengandik efikazia handiagoa lortzea, aldaketa planifikatuaren teoriak eta teknikak erabiliz (Bennis, 1966). Gaur egun, enpresetan, koherentzia izan behar dute erakundearen dimentsioak, onartutako estrategiek, enpresaren kulturak eta jarraitzen diren prozesuek, eta hori guztia inguruneari zor zaion begirunea alde batera utzi gabe egin behar da. Era berean, norbanakoek ere erronka askori erantzun behar izaten diote erakundeetan: norberaren ezagutza eta abileziak zaharkiturik gera ez daitezen kontu egin; erakundeak lortu nahi dituen helburuak ulertu; lantokian pertsonen artean harreman gizabidezko eta atseginak lortu, eta lana gustura egiten saiatu. Lanaren izaeran eta edukian gertatzen diren aldaketek eskakizun handiko oraina eta geroa planteatzen diote norbanakoari, baina badira zorionez estrategiak eta teknologiak, pertsoneri zein erakundeei zuzenduak, arazoei nola aurre egin, egoeretara nola egokitu edo nola iraun erakusten dietenak eta egoera zailtan ere aurrera egiten laguntzen dietenak, eta horietako bat da erakunde-garapena (EG).

EGa metodologia berria da, oso bizkor zabaltzen ari dena eta ezagutza berriekin etengabe aldatzen doana; ez da gauza finko eta mugiezina; aitzitik, gizakiak erakundeetan duen jokabideari begiratzen dioten kontingentziatzako

prozedura batzuk dira, egoeraren arabera alda daitezkeenak. Nola erakundearen hobekuntzari, hala norbanakoaren garapenari dagokio EGa, eta ikuspegi bikoitz horixe da EGaren puntu indartsu eta berezietako bat. EGaren programak erakundeko kideen talentuak aktibatzen dituzte, enpresak arrakasta handiagoa izan dezan eta laneko bizi-kalitatea hobea izan dadin. Erakundeko kideen adimena, esperientzia eta sormena bideratzen ditu EGak programa sistematiko eta parte-hartzea bultzatzen dutenak erabiliz, eta hor aurkitzen dituzte kideek beren erronka zailenentzako erantzunak; EGa, bada, tresna indartsua da enpresaren aldaketarako.

Berrogeita hamarreko azken urteetan abiatu zen EGa, jokabidearen zientzialariak (talde-dinamikaren teknologian adituak) saiatu zirenean ezagutza hori ekipoen funtzionamenduaren eta erakundeko taldeen harremanen hobekuntzari aplikatzen. Geroago, erakundeetako beste giza prozesu batzuetara eta beste prozesu sozial batzuetara itzuli zen arreta, hala nola eginkizunen diseinura, antolaketa-egiturara, gatazken konponbidera, estrategien formulazio eta ezarpenera, eta antzeko beste alderdi batzuetara. Hirurogeita hamarreko eta laurogeiko hamarkadetan, sektore publikoko zein pribatuko erakunde askok EGaren teoria eta metodoa erabili eta ondorio onak izan zituztelarik, bizkor handiagotu zen EGaren alorra. Gaur egun ere bera da merkatuan eta gizartean gertatzen diren aldaketei aurre egiteko biderik onenetarikoak.

EGaren definizio asko eta asko dago, eta horietako batzuk aipatuko ditugu. Bowditch-en eta Huse-ren (1988) iritziz, «kanpoko ingurunearen aldaketei aurre egiteko zein barne arazoak konpontzeko erakundeak behar duen gaitasuna hobetzea helburu duen helmen luzeko saio bat da. Erakundearen behar, xede eta helburuak norbanakoaren beharrekin, hau da, lanean parte hartzeko, hazteko eta garatzeko dituenekin, integratzea bilatzen du». Hainbat teoria, balio, estrategia eta teknikak osatzen dute erakunde-garapena; teoria, balio estrategia eta teknika horiek jokabidearen zientzian oinarritzen dira eta erakunde bateko lan-egoera modu planifikatuan aldatzera orientatuak daude, erakundeko kideek lanean dituzten jokabideak aldatuz norbanakoaren garapena handitzeko eta erakundearen egikaritza hobetzeko asmoz (Porras eta Robertson, 1992).

Erakundearen eraginkortasuna hobetzeko asmoz, jokabidearen zientzien ezagutza-sistema guztia erakundearen estrategiak, egiturak eta prozesuak plan bati jarraituz garatzeari eta indartzeari aplikatzea da EGa (Cummings eta Worley, 1993). Erakundearen kultura aldatzeko prozesu planifikatu bat da EGa, eta aldaketa horretarako jokabidearen zientzien teknologiak, ikerketa eta teoria erabiltzen dira (Burke, 1994).

Ikusten denez, autore guztiak bat datoz esatean EGa jokabidearen zientzien alor bat dela, aldaketa planifikatuari aplikatua; horretaz gainera, aldaketak erakundea bere osotasunean hartzen duela eta EGaren jomugak erakundearen eraginkortasuna eta norbanakoaren garapena direla nabarmentzen dute.

French-ek eta Bell-ek proposatzen dute EGaren definizio osatuenetako bat: «epe luzerako ahalegin bat, goi mailako gerentziak gidatua eta babestua,

erakunde bateko ikuskera, aginpide-ordezkaritza, ikasbide eta arazoak konpontzeko prozesuak hobetzeko egiten dena, erakundearen kultura etengabe kudeatuz eta baliatuz, arreta berezia jarririk lan-talde naturalen kulturaren eta beste talde-eraketa batzuetan, eta kontsultore-bideratzailearen papera eta jokatibide aplikatuaren zientzien teoria eta teknologia (ikerketa/ekintza barne) erabiliz ».

Definizio horretan sartzen dira EGaren osagai nagusiak, zeinak, laburbildurik, hauek baitira:

- a) *Epe luzerako ahalegina*; aldaketak eta garapenak denbora luzea behar izaten dute berez, eta, horregatik, egokiago litzateke inoiz amaitzen ez den aldaketa etengabe baterako bidea dela esatea.
- b) *Goi mailako zuzendaritzak* aktiboki gidatu eta bultzatu behar du aldaketarako ahalegina; bideari ekin eta amaierara iristeko konpromisoa hartu behar du.
- c) EGa osatzen duten prozesuen bitartez erakundeko kideek *irudi bideragarri, koherente eta komun bat* garatzen dute *enpresak eskaintzen dituen produktu eta zerbitzuen izaerarena*, bai eta gauza horiek ekoiztu eta bezeroei banatuko zaizkien modurarena eta erakundeak eta erakundeko kideek elkarrengandik espero dezaketenarena.
- d) EGa aurrera eramán ahal izateko, *agintea eskuordetzan emateko prozesu batzuk* egon behar dute erakundean eta erakundearen estrategietan, egiturari, prozesuetan eta kulturari, enpresako kideek beren potentziala ahalik eta modurik osoenean gara eta erabil dezaten bai garapen pertsonalerako, bai erakundearen arrakastarako.
- e) *Ikasketa-prozesuak* norbanakoaren, taldearen eta erakundearen ikasbiderako beharrezkoak diren elkarrekintza-, entzuketa- eta introspekzio-prozesuei dagozkie.
- f) *Arazoak konpontzeko prozesuak* erakundeko kideek arazoak diagnostikatu eta konpontzeko, erabakiak hartzeko eta ekintzak bideratzeko duten moduraren adierazgarri dira. Beer-ek (1980) EGaz ematen duen definizioan esaten da «irtenbide berri eta sortzaileak garatu behar dituela erakundeak» EGa aurrera eramateko. Sormena, konpromisoa, kemena eta pertsona guztiek erkide dituzten asmoei etekin guztia aterratzen bazaie, irtenbide hobeak izaten dira arazoentzat, eta, gainera, erakundearen inguruan denek ikuskera bat dutenean, giro hobea sortzen da arazoak erotik konpontzeko.
- g) Erakundeen alderdi garrantzitsuenetako bat *kultura* da, zeina enpresako giza elementu guztien lankidetzarekin kudeatu behar baita. Kultura denen artean kudeatzeak esan nahi du norbanako guztiei interesatzen zaiela erakundeak ondo funtzionatzea. EG-programetan prozesuek duten bezainbateko garrantzia du kulturak.
- h) *Era guztietako lan-taldeak* oso garrantzitsuak dira eginkizunak burutzeko, eta, aldi berean, EGaren jardueren helburu dira.

- i) Sistema osatzen duten kideen partaidetza zabala duen *ikerketa/ekintza eredia* du EGak oinarri.

Hiru etapa nagusi daude EGaren prozesuetan; hauek dira:

1. *Datu-bilketa*, erakundearen sistema eta bere elementuen arteko harremanak deskribatu ahal izateko, eta, horrela, arazo eta aferak garrantzitsuenak identifikatu ahal izateko.
2. Hartutako datuen *diagnostikoa eta interpretazioa*, gero helburu batzuk finkatzeko eta estrategia batzuk prestatzeko.
3. *Ekintza edo EG prozesua ezartzeko fasea*; fase honetan jokabidearen zientzietan oinarritu hainbat teknika aztertuko dira aldaketa egin ahal izateko, eta egoera eta une bakoitzean teknika horietatik zein aplikatzea komeni den erabakiko da.

Erakunde guztiak ezin dira denak modu berean tratatu, eta kontingentziazko ikuspegia kontuan izatea komeni da teknika bat edo bestea aplikatzerakoan. Nolanahi ere, aldaketa ahalik eta erresistentzia gutxienarekin egiteko orokorrean jarrai daitezkeen EGaren fase batzuk aipatzen ditu Lewin-ek (1951):

1. *Lehen etapa edo desizozketa*: aldaketarako motibazioa sortzea da. Pertsonak konturatu behar du darabiltzan suposamenduek ez dutela balio, errudun den sentimendua edo larritasuna sentitu behar du, eta aldatu egin behar dela sinetsi. Erakundeak, jakina, nolabaiteko segurtasun psikologiko bat sortu beharko du, eta aldaketari traba egiten dioten oztopoak gutxitu.
2. *Bigarren etapa edo aldaketa*: beste informazio batean oinarriturik eta ezagutzak beste modu batera definiturik, beste jarrera eta portaera batzuk garatzea da. Aldaketak motibazioa behar du, eta pertsona presatatu egin behar da beste informazio-iturri batzuei adi egoteko eta lehengo informazioa beste era batera ikusteko.
3. *Hirugarren etapa edo berrizozketa*: aldaketak egonkortzea da. Ahaleginak egin behar dira programa berriek berritan ez ezik, behin pertsona bere ohituretara itzuli denean ere funtziona dezaten. Edozein aldaketaren egonkortasuna bermatzeko, arreta berezia eskaini behar zaio erantzun berriak integratzeari, eta, horretarako, beharrezkoa da jokabide berriaren efikaziari buruzko informazioa atzera bueltan etortzea.

Azkenik, *EGaren kontsultoreak* duen garrantzia nabarmentzen du Lewin-ek. Kontsultore edo aldaketa-eragilearen rola sistemaren egokitzeko gaitasuna hobetzen laguntzea da; kontsultoreak erakundearekin batera lan egingo du erakundearen diagnostikoa egiten, erakundearen egokitzapen-moduak aukeratzen eta beraren aurrerapena zehazten.

11.2. Erakunde-garapenaren teknikak

Giza jokabidea aldatzen lagunduko duten EGaren teknikak asko badira ere, oraingoz ezagunenak eta erabilienak bost ataletan sailka daitezke:

1. *Feedback edo berrelikaduraren azterketa.* Erakundeko kideen jarrerak ebaluatzeko, pertsonen jarrera eta ikuskeretan dauden desadostasunak identifikatzeko eta desadostasun horiek berdintzeko erabiltzen da teknika hau. Hau da mekanismo orokorra:
 - Erakunde edo unitate bateko kideek galdesorta bati erantzuten diote, beren iritziak eta jarrerak ager ditzaten zenbait gairen inguruan: enpresak zenbateraino gogobetetze dituen, departamentuen arteko koordinazioa, komunikazioan dagoen efikazia, e.a.
 - Inketa eta elkarriketen bidez eskuratutako datuak taularatu eta enplegatu esanguratsuenen artean banatzen dira; hala, zailtasunak edo arazoak non dauden identifikatu ahal izango da.
 - Azkenik, ideiak eztabaidatzeko eta kontrastatzeko eskatzen da, pertsonen konponbideak eman ditzaten edo, behintzat, identifikaturiko arazoak konpontzeko ekintza batzuk egitea onar dezaten.

Teknika honek parte hartzeko eta iritziak trukatzeko gonbitea egiten du, eta horrek edozein estrategia aplikatzerakoan egon daitezkeen erresistentziak murrizten laguntzen du.

2. *Sentikortasunaren garapena.* Laborategiko trebakuntza, trebakuntza-taldeak eta T taldeak ere esaten zaio. Taldearen elkarrekintza egituratu gabearen bidez jokabidea aldatzeko erabiltzen da metodo hau. Pertsona batzuk biltzen dira (bostetik hamar bitartean izan ohi dira), giro libre eta irekian, nortasuna, sentimenduak, jarrera, e.a. gai hartuta. Jokabidearen zientzietako espezialista bat egoten da taldearen buru, baina ez du ia kontrolik ezartzen, espezialistaren egitekoa aukera bat sortzea baita, bildutako kideek beren ideiak, sinesmenak eta jarrerak adieraz ditzaten.

Talde hauen helburua da pertsonen beren jokabidea ikusaraztea eta besteek nola ikusten dituzten konturaztea, eta, aldi berean, besteen portaeraz ere ohar daitezela eta talde-prozesuak hobeto ezagutu ditzatela lortzea. Horren guztiaren ondorioz, jendea irekiagoa bihurtuko da, entzuteko gaitasun handiagoa eta elkartasun handiagoa izango du, eta horrek asko gutxituko ditu erakundeetan pertsonen artean gertatzen diren liskarrak; jarrera harbera, positibo eta toleranteagoa sortuko da, eta erresistentziak murriztuko dira.
3. *Prozesuen kontsultoretza.* Aipatu da lehenago teknika hau, kontsultore edo erakundetik kanpoko aldaketa-eragilearen rolaz jarduterakoan. Prozesuen aholkularitzak kanpoko aholkulari baten bidez erakundeari hainbat arazori aurre egiten laguntzea du helburu, horretarako pertso-

nen arteko harremanak oinarri harturik. Kontsultore edo aholkulari horrek diagnostiko baten bidez lagunduko dio erakundeari egoera ezagutzen, erakundeak berak ere diagnostikoa egiten parte hartzen duelarik; aholkulariak hobekuntza behar duten prozesuak diagnostikatzen laguntzen du, baina ez du arazoa konpontzeko ardurarik: erremedioa enpresak aurkitu behar du; enpresak aurkitu ezin badu, orduan aholkulariak gaian aditua den bat bilatzen lagunduko dio enpresari.

Aldaketa-eragile hauen papera funtsezkoa da; erakundean une horretan gertatzen ari denaren ikuspegi objektiboa ematen dute eta aldaketa bizkortzen dute, zeren eta aldaketaren kontra dauden pertsonak dituzten edo izan ditzaketen jokabideak hobeto ezagutzen direnez, behar diren neurriak hartuko baitira kontrako jokabide horiek zuzentzeko edo alde zuzentzeko eragozteko.

4. *Lan-taldeen garapena eta taldeen arteko garapena.* Lan-taldeen garapenak talde jakin bateko kideen arteko elkarrekintza bultzatzea du helburu, taldean nola pentsatzen den eta lan egiten den ikasteko, pertsonen artean konfiantza handiagoa izan dadin eta pertsonak irekiagoak izan daitezken. Talde bat egiteko programa batean sar daitezkeen jardueretatik honako hauek aipa daitezke: jomuga kolektiboak ezartzea, taldekideen arteko harremanak garatzea, rolak aztertzea, pertsona bakoitzak jokatzen duen papera eta duen erantzukizuna zehazteko, eta prozesuaren azterketa kolektiboa egitea.

Baldin EGaren ahaleginak zuzentzen badira lan-taldeen beste taldeekin dituzten jarrerak edo beste taldeez dituzten ikuskerak aldatzera, *taldeen arteko garapena* esango zaio teknikari. Teknika horren helburua departamentuen arteko harremanak hobetzea da, eta, hori, enpresaren unitateetan leudekeen antagonismoak eta gaizkiulertuak eztabaidatuz egin beharrekoa da, disfuntzioak eragindako gatazkek desagerrarazteko edo arintzeko.

Bakle, Mouton eta McCansse-k (1980) aldaketa kulturalaz egin zuten ikerketan *grid* (sareta) metodoaren bidez aztertzen dituzte EGaren teknika horiek. Sei fase hauek ditu *grid* metodoak:

—*Lehen fasea: Metodoa ezagutu:* Fase honetan interesatu guztiek *grid* metodoa ikasi eta erabili behar dute beren aginte-estiloa ezagutzeko; bost eguneko mintegia egingo da horretarako. Horrekin lortu nahi dena da:

- a) Partaideek ezagutza pertsonalak lor ditzatela (*grid* metodoa ikasi, pentsamendu-marko gisa baliatzeko; norberaren *grid* estiloak ezagutu; norberak lanean duen jokabideari objektibotasun handiagoz begiratu eta norberaren aginte-balioak berriro aztertu).
- b) Arazoak taldean konpontzeko esperientzia har dezatela (eragin-kortasuna hobetzeko metodoak probatu; kritika erabiltzeko erak

aztertu; egiazaletasunaren balioak garatu; inork esan behar duena arretaz entzutearen komenentzia aztertu).

- c) Taldeen arteko gatazkak konpontzen ikastea (lan-taldeen artean dauden oztopoak aztertu; lan-talde baten barruko arazoak aztertu; gatazka horiek gutxitzeko edo desagerrarazteko modurik dagoen ikusi).
- d) Enpresaren berezitasunak uler ditzatela.

Mintegi hauetan parte hartuko duten pertsonak erakundearen kideen multzoaren ebakidura diagonal baten arabera aukeratuko dira. Aukeraketa diagonal horren bitartez, ekoizpen- eta pertsonal-lerroetako zuzendariak, teknikoak eta profesionalak eta goi mailako pertsonala sartuko ditugu *grid* lan-talde batean, eta partaideen adin eta funtzioei dagokienean ere beste hainbeste gertatuko da; azken batean, *grid* lan-taldea enpresaren erreproduzio txiki bat izan dadila nahi da.

—2. *fasea: Lan-taldeak egin.* Lan-talde bateko kide guztiek lehen fasea amaitu eta ikasi dituzten ezagutzak beren talde-lanaren kulturari aplikatu nahi dizkiotenean hasten da fase hau. Zuzendari bakoi-tza bere mendekoekin bilduko da eraginkortasuna oztopatzen duten trabak aztertzeke eta horiek nola gainditu planeatzeko. Hau da mekanismoa: lan-talde bateko buruak taldearen zuzendaritzaren erantzukizuna dauka, baina goi mailako lan-taldea osatzen duten mendekoak ere beren talde propioen buru eta zuzendari izan daitezke. Taldeen osaketaren helburua da tradizio, aurrekari eta ohitura anarkronikoak baztertzea eta haien ordeztaldeen lan egiteko kultura egoki bat ezartzea, eta horretarako eredu batzuk finkatu beharko dira, norberak lanean duen jokabidearen inguruko objektibotasuna handitu, ikasteko kritika erabili eta helburu indibidualak zein talde-arenak finkatu.

—3. *fasea: Taldeen arteko garapena.* Fase honetan ez dute talde guztiek parte hartzen, taldeen arteko lankidetzarako oraindik prest ez daudenak baizik, hau da, enpresaren interes orokorren arabera baino gehiago, beren departamentuen interesen arabera jokatzeko dutenak. Hauek dira taldeen arteko garapenaren helburuak:

- a) Egitura sistematiko bat erabiltzea taldeen arteko koordinazio-arazoak aztertzeke.
- b) Gatazkak konpontzeke eta erabakiak hartzeke teknikak aplikatzea etsaitasunak polarizatzeke; itxura batean harmoniatsuak diruditen baina azpian taldeen arteko arazoak konpontzeke trabak ezkututzen dituzten harremanak agerian utzi eta benetako problema konpontzeke balio ez duten konpromisoak adosteko posibilitateak baztertu.

- c) Borroka kontrolatua erabiltzea eta berriro integrazioa lortzeko konpondu beharreko ardatz-guneak identifikatzea.
- d) Hurrena egin behar dena planeatu, unitateen artean lankidetzaz hobe eta jarraituagoa lortzeko.

—4. fasea: *Enpresa idealaren eredu estrategiko bat diseinatu*. Aurreko hiru faseak amaitu eta gero, tradizio eta ohitura zaharkitu asko kendu eta haien ordez bikaintasun-ereduak jarriko ziren, zeinak izango baitira patroir errendimendu pertsonala lortzeko, talde-lan eraginkorra egiteko eta taldeen arteko arazoak agerian jarri eta konpontzeko. Hori, ordea, ez da aski enpresa-bikaintasuna iristeko; horretaz gainera, enpresak zer izatera iritsi nahi duen erakutsiko duen erakunde-eredu bat sortu beharko da, eta hori izango da fase honetako eginkizuna.

—5. fasea: *Garapena ezarri*. Fase honetan enpresaren egungo egoera aztertuko da; nola funtzionatzen duen eta lehen aipatu bikaintasun-ereduaren arabera nola funtzionatu beharko lukeen ikusi. Alde batetik ondo funtzionatzen duten alderdiak identifikatuko dira, aldatu edo kendu beharrik ez dutenak alegia, eta bestetik, aldatu edo kendu behar direnak, eta, horrekin batera, bikaintasun-ereduaren eskakizunak betetzeko egin beharreko jarduerak ere espezifikatuko dira. Azkenik, oraingo egoeratik nahi den egoerara pasatzeko garapenaren ezarpen-etapak zehaztuko dira, eta aldaketa batzuk egin, erakundeak bere funtzionamendu normala daramala.

—6. fasea: *Finkatu*. Aurreko bost faseetan jarraitu den prozesu osoa sendotzea eta finkatzea lortu nahi da fase honetan. Helburuak izango dira: planean jasotzen ziren aldaketak benetan ezarri diren ikustea; ezarpen-fasean ikusi ez diren ahultasunak identifikatzen badira, haiek zuzentzeko neurriak hartzea; eta negozioen munduan gerta daitezkeen eta enpresa-eredua aldatu beharra ekarriko luketen aldaketa guztien jakitun egotea.

Autore hauek garrantzia handia ematen diote erakundearen edozein aldaketa ezartzerakoan kulturak jokatzeko duen paperari, eta horretatik uste dute aldaketa kulturala dela lehenik eman beharreko urratsa, edo lehenik ez bada, aldi berean behintzat. Lehentxeago deskribatu den teknika hori, erakundeko pertsona eta taldeetan eraginez (hasieran norbanakoaren ikuspegitik eta gero erakundea osotasun bat bezala hartuta) kultura-aldaketa errazago egiteko modu bat besterik ez da.

5. *Sozializazio- eta ikasketa-teknikak*. Teknika mota horietatik lau hauek aipa daitezke:

- a) *Adoregarri positiboa*. Pertsona lagunkoia da izatez eta, beraz, talde bat behar du, non identifikatuta sentituko den eta laguntza ja-

soko duen; bestela nortasunaren nahasmenduak izatera ere iritsi baitaiteke. Pertsonari neurri indargarriak aplikatzen bazaizkio, esate baterako bere ekintzak ezagutu, goratu eta onartzen bazaizkio, berak horri eutsiko dio eta, are gehiago, emaitzak hobeak izango dira. Edozein aldaketaren aurrean, bada, oso kontuan izan beharko da giza baliabideei eskaintzen zaien arreta, eta aldaketaren alde erakusten duten edozein jarrera indartu beharko da, prozesua bizkortzea eta aldaketari zaion erresistentzia murriztea lortuko baita horrela.

- b) *Bazterketa soziala*. Adoregarriaren beste muturrean legoke bazterketa soziala, eta kontrako ondorioak eragingo lituzke. Arau formalak bakarrik aldatuta egin nahi badugu aldaketa, arau horien kontrako jarrera oso gogorra izango da, aldaketa errotikoa izango bailitzateke, eta horrek lekartzakeen gatazkek aldaketa bera galarrak baitezakete. Aitzitik, prozesu hori aurrera eramateko arau-sistema informal bat baliatzen bada, eta arau-sistema horretatik urruntzen direnen bazterketa soziala bultzatu, eraginkorragoa izango litzateke prozesua. Orokorrean, izaera formala duen oro baztertzeke joera handiagoa du pertsonak, izaera informala duena baztertzeke baino, arau formala ezarritako zerbait bezala hartzen baita, eta informala, berriz, borondatez egiten dena eta norberak sortua, ez kanpoko botere batek sortua. Bazterketa sozialaren teknika honek bilatzen duena da ezarri nahi den sistema kultural berriarekin batera zerikusik ez duten jokabide iraganean kokatuak zigortzea, zokoraketaren bidez, jaramonik ez eginez eta komunikazioa ukatuz; era horretara, pertsonak, ia inkontzienteki, paradigma kultural berriak onartzen ditu, besteek bazter utziko duten beldur.

Jakina, metodo hau erabil ahal izateko, enpresan eragina duten pertsona batzuk aldaketarako mentalizatu behar dira lehenik.

- c) *Imitazio soziala*. Imitazioz ere ikasten dute pertsonak. Erakunde guztietan egoten dira pertsonak (liderrak, zuzendariak eta beste) gainerako kideen portaeran eragin handia dutenak, egin duten balentria batengatik, duten abilezia bereziren batengatik, edo, xarma pertsonala dutelako, besterik gabe. Oso ondo ikusiak egoten dira beren kideen artean, eta denek haien jokabidea imitatzera joko dute. Gauza bera esan liteke «erreferentzia-taldeak» deiturikoei buruz: talde horiekin identifikatzen eta harremanetan jartzen saiatzen da psikologikoki pertsona.

Direla «erreferentzia-taldeak» edo direla gizabanako garrantzizkoak, eragiteko duten ahalmen hori aho biko arma gerta daiteke aldaketarako; horregatik da garrantzitsua pertsona edo talde horiek identifikatzea, aldaketaren garrantziaz mentaliza daitezen, eta beren jokabidea lagungarri izan dadin aldaketa ezartzeko eta erresis-

tentziak eta gatazkak gutxitzeko. Imitazio sozialaren teknikaren bidez aldaketa egiteko prozesu honetan liderra da seguru asko eragin handieneko figura.

- d) *Erakuspen zuzena*. Erakundean egunero pertsonen artean izaten diren harreman zuzenak erabiltzen ditu teknika honek kultura berria irakasteko, hau da, pertsonak inguruari buruz duten ikuskera partekatzeke, iritzia eztabaidatzeko, itxaropenen berri emateko eta bestetarako erabiltzen dituzten harremanak. Topaketa horietan, ordea, beti izaten dira pertsona batzuk beste batzuen iritzien gidaritza egiten dutenak, besteek konfiantza eta errespetua dietelako. Pertsona horiek, bada, «erakusle zuzenak» bihurtzen dira; erakundeko gainerako kideen begietarako balio handiko informazio-iturri izaten dira, sinesgarriak eta konfiantza osokoak. Esan beharrik ez dago erakunde-aldaketarik ez dela onez egingo «erakusle» hauen laguntza eta konpromisorik gabe.

Aldatu beharra dagoela bistakoa izaten da askotan; arazoa, ordea, aldaketa hori nola ezarri behar den asmatzea izaten da, beti izango baita nola-halako erresistentzia, handia edo txikia, erakundeko kideen partetik. Besteak baino dinamikoagoak eta malguagoak ematen duten enpresetan ere halako beldur bat izaten zaio aldaketari, ezagutzen ez denak beti ziurgabetasuna sortzen baitu, eta posizioa, abileziak, baliabideen esleipena, e.a. mehatxatzen ditu (Robbins, 1996); horregatik, aldaketa komeni den planteatzerakoan, aldaketak izan behar duen orientazio eta aldaketa ezartzeko estrategiak ez ezik, erresistentzia nola gutxitu ere aztertu behar da.

Azkenik, esan behar da aldaketa ezin dela modu arbitrarioan egin, ez eta goian aipatu edozein prozedura korrika eta presaka erabiliz. Ezer baino lehen, dagoen kultura ezagutu beharko da, eta aldatzea komeni den edo ez ikusi; hurrena, aldaketa zer norabidetan egin behar den erabaki beharko da, eta behin erakundeak zer kultura duen eta zer kultura nahi duen jakin eta gero, teknika bat edo bestea aplikatuko da erresistentzia gutxitzeko, egoera bakoitzak zer eskatzen duen ikusita; eta horretarako, auditoria kultural bat egitea komeni da.

11.3. Sormenaren kudeaketa

Erakundeetan sormena kudeatzearena oraindik gainditu gabe dagoen ikasgaia da. Giza baliabideak ezagutzea, aprobetxatzea eta duten sormen-indarra sustatzea eskatzen du horrek, bai indibidualki eta bai erakunde mailan, eta sormen-kultura bat eta sormen-giro bat ernaraziko luketen egitura malguak eta administrazio-sistema adhocratiko eta parte-hartzean oinarrituak sustatzea.

Sormen eta adimen kontzeptuak oso estu loturik daude. Hiztegitara jotzen badugu, *sormena* sortzeko ahalmena dela ikusiko dugu; eta sortzea ezereze-

tik zerbait egitea da, ernaraztea, asmatzea. Irudimen eta asmamen artistikoa edo intelektuala izatea edo erakustea da sortzeko ahalmena. Larousse Entziklopedia Handiak (1987) jasotzen duenez, sormena da ezagumenaren funtzionamenduaren alderdi bat, hainbat dimentsiori (arintasuna, malgutasuna, originaltasuna) dagozkion erantzun original ugari dituen. Horrek esan nahi du sormen-estrategia bat edo ideia berriak sortzeko prozesu bat erabiltzen dela: pertsona batzuk gai dira, gainerakoek duten informazio bera edukita, aukera berriak aurkitzeko; sortzaileek beste modu batera erabiltzen dute informazioa jende gehienaren aldean, eta, horrela, interpretazio- edo irtenbide-aukera handiagoa lortzen dute.

Esan daiteke ezen sormenak pertsonaren adimenaren jarduna eta jakinmina arlo jakin batean aplikatzea eta, ondorioz, gauza berriren bat sortzea edo aurkitzea inplikatzeko duela. Aurkikuntza, izan daiteke teoria berri bat, produktu berri bat, fabrikazio-prozesu berri bat, kontularitzarako sistema hobe bat, edo beste edozein gauza berri edo hobetu. Arazoak konpontzeko laguntza bat da sormena, arazoaren izaera aztertzeko modu berriak eskaintzen baititu, eta konponbiderako aukera asko sortzen, denetan egokiena aukeratu ahal izateko.

Marina-ren (1995) esanetan, «sormena da konponbide jakinik ez duen arazo bati», hau da, erakunde-hizkuntzan arazo gutxi egituratua esango geniokeenari, «beste irtenbide bat, eta irtenbide onargarria, ematea». Definizio horrek lotura handia du erabakiak hartzearekin, erabakien azken helburua ere konponbideak aurkitzea baita. Irtenbideek, gainera, onargarriak izan behar dute, eta helburuak neurri handi batean betetzeko gai. Sormenak, bada, praktikara eraman daitezkeen eta premiak ase ditzaketen ideiak sortu behar ditu, nahiz eta, ideia baliagarri bat sortzeko, ideia ezinezkoak, utopikoak, xelebreak eta eroak ere sor daitezkeela onartu. Aipatu autore horren iritziz, ez dago giza adimenaren garapenik subjektibotasun sortzaile irmo eta sendorik gabe: adimenak errealitatea ezagutzen du eta aukerak asmatzen ditu; adimenak errealitatea sortzen eta kudeatzen du, eta, zenbaketa-adimen hutsa (informazioa maneiatzeko gai dena) gainditurik, programatuta ez dauden erantzunak, hau da, aurrez ezarritako portaera-patroi arruntaren inertiaren kontrako erantzunak, sortzen ditu.

Sormena, bada, erlazio berriak ikusteko, ideia berriak eta ohi ez bezalako erakundeak sortzeko eta pentsaera tradizionaletik urruntzeko gaitasuna da. *Pentsamendu sortzailearen izaerari* buruzko aztarna ematen du interpretazio horrek: erlazio berriak ikustea, edo bestela esanda, izan badiren baina ikuspegi berrien bitartez bakarrik ikus daitezkeen erlazioak lehen aldiz begitartzea. Ohi ez bezalako intuizioak sortzea da sormena, intuizioa bera ere, sormena bezala, ohikoa ez den giza gaitasuna baita, kontzientziaren kontrolari ihes egiten diona; gizakiak duen eta, askotan, duenik ez dakien gauza miragarrien iturri gorde bat da sormena.

Deskriba daitezkeen prozesu sistematiko bat da pentsamendua, nahiz eta giza pentsamendua, neurri handi batean, kontzientziaren mailaren azpitik

gertatzen den. Bi pentsamendu-eredu bereiz daitezke: analitikoa eta sortzailea. *Pentsamendu analitikoa* ikerketaren metodo zientifikoa arazoak konponzeari aplikatzea da. Ezezaguna dena ezagun bihurtzen laguntzen du, kaosean edo desordenan ordena jartzen. Pentsamendu mota egituratua, logikoa eta diziplinatua da. Pentsamendu administratiboan du leku nagusia, gauzak arrazionaltasunez eta efizientziaz egitera eramaten baitu. *Pentsamendu sortzaile* nahiko egituratu gabea da, diziplinarik gabea eta logikarik gabea maiz, baina gaitasuna du aurrerapen eta berrikuntzarako behar diren kontzeptu berriak sortzeko. Ezagutzetatik eta esperientziaz etekina ateratzea du helburu, eta ohikoa ohizkanpoko eta egunerokoa inoiz ez bezalako bihurtzea. Statu quo deritzona aldatzen du eta, hortaz, erresistentzia jartzen zaio askotan. Egun dagoena baino zerbait hobea aurkitzea da pentsamendu sortzailearen xede benetakoa. Ezezaguna dena esploratzea eskatzen du, ideia baliotsuak aurkitzeko ahaleginean.

Pentsamendu sortzailea hobeto ulertzeko, interesgarria da pentsamendu dibergentearen eta pentsamendu konbergentearen arteko diferentzia aztertzea. *Pentsamendu dibergentea* fantasiaren ideiarekin lotzen da, zeren eta pertsona sortzaileak bisualizatu egiten baititu arazoak eta arazo horiek izan ditzaketen konponbideak. Pentsamendu mota horretan ideia ugari sortzen da, asoziazio askoko prozesu baten bidez. Arazoak sormena erabiliz konpontzen dituenak, bada, alde guztietatik aztertzen du arazoa, posibilitate bat ere baztertu gabe. Ideiak behin eta berriro egokitzen ditu, ideia horiek erlazionatu egiten ditu, harik eta erantzun posiblea buruan bisualizatzen duen arte.

Pentsamendu konbergentea, berriz, adimen-froge bidez neurtzen den arrazoibide analitiko ia linealarekin lotzen da. Kasu honetan, pertsona bidegurutze batera iristen denean, ideia bat baztertzen du, eta nahi duen irtenbidera eraman dezakeen bideetako bat hartzen, baztertu dituen elementuekin aurrerantzean erlaziorik egin gabe. Prozesu arrazionalagoa jarraitzen da; adimena aplikatzen da, eta logikarik gabekoak jotzen diren gogoetak baztertzen dira. Pentsamendu dibergentearen bidez, ordea, ez da posibilitate bat ere baztertzen, zeren eta ideia logikoen eta ilogikoen artean ere loturak egiten baitira, harik eta irtenbide batera heldu arte. Gaia aztertu duten ikertzaile batzuk ukatu egiten dute pentsamendu konbergenteak sormenean garrantzirik duenik, baina ikerketa-lanen parte handi batek adierazten du bi pentsamendu motek dutela garrantzia sormenaren egikaritzan (Gretz, 1994).

Pentsamendu sortzailearen barruan, garrantzizkoa da *sortze-prozesua*. Sortze-prozesuak faseak ditu, eta fase horiek igaro behar ditu pertsonak ideia sortzaile bat izateko. Hauek dira autore gehienek onartzen dituzten urrats oinarrikoak (Quintana, 1998):

- a) *Arazoa identifikatzea*. Pertsonak arazoa bereizten du, baina ez du konpontzen; edo seguruenan, hau da egiten duena: arazo edo gorabeheraren bat dagoela konturatu. Esate baterako, arazoren batek kezkatzen gaituenean, pentsatzen jartzen gara ea ez ote dagoen gauzak

beste era batera egiteko modurik. Fase honetan garrantzitsua da motibazioak eta beste barne-faktore batzuek jokatzten duten papera nabarmentzea, konpondu beharreko arazoa non dagoen errazago aurkituko baita hartara.

- b) *Prestaketa*. Analisi inkontziente bati legokiokeen fasea da hau; zaila, beraz, adierazten. Gehienetan, arazoan kontzentratzea eskatzen du, arazoa buruan lausoki definituta egon baitaiteke. Edozein prozesu planteamendu batekin hasi behar da, eta hori dela eta, «*first insight*» delakoa aipatzen da, hau da, arazoaren hautemate edo ideia; kontzientzia hartze bat dela esan daiteke, ideiak ez baitira ezerezean sortzen, eta sormena ideia berri horren bila joatea da, beste era batera maneia daitezkeen informazio-zatiak aukeratuz (Emmerling, 1991). Etapa honetan, arazoan kontzentratzen eta murgiltzen da pertsona; esanguratsua iruditzen zaion informazioa biltzen du eta hipotesiak asmatzen ditu, baina ebaluaziorik egin gabe. Buruan nahaste-borraste bat edukitzea bezala da (Dumont, 1993); sortzen den arazo bakoitza «buruhauste» bat da; halako ezin ulertu bat, arazoa bertan behera uzteko gogoia eta jakin-mina, denak batera eragiten ditu; hasieran, lehen begiratuan, ematen du eskura dauden datuen eta planteatutako arazoaren arteko erlazio lausoa dela, edo batere erlaziorik ez dagoela; baina, eraldaketak eta eraldaketak egin eta gero, datuak familiarak bihurtzen zaizkigu, eta asimilatu egiten ditugu irtenbidera hurbildu ahala.
- c) *Inkubazioa*. Informazioa bildu eta gero, pertsona lasaitu egiten da eta subkontzienteari uzten dio materiala aztertzen. Fase honetan, zeina baita aski ezezaguna baina erabakigarria, pertsonak askotan ematen du egonean dagoela edo ameskeriak dituela, baina, egia esan, pertsonaren subkontzientea gertaerak beste patroi baten arabera antolatzen ari da. Une honetan egiten dira dedukzioak eta formulatzen dira hipotesiak, eta, hori guztia, bi jardueren laguntzaz: irudimenaren eta logikaren laguntzaz. Fase honetan datuak berrantolatzen dira irtenbide berriak sortzeko; helburu zehatza du faseak: garbiago ikustea, konponbidera hurbiltzea, funtsezkoak jotzen diren elementuak logikaren bidez hautatuz, logikari esker ikus baitaitezke burutik pasatzen diren ideien alde onak eta txarrak, eta bazter daitezke inora ez daramaten edo kontraesana sortzen duten posibilitateak. Ideia baliozkoak eraikitzeke prozesu hau errealitatearen, logikaren emaitza da, baina baita irudimenarena ere, ikasitako jakintza eta memoria oinarri dituelarik. Fase hau da inspirazioarekin zerikusi handiena duena, eta honako berezitasun hauek ditu: iraupen aldakorra, planteamenduen errepikapena, pertsonaren motibazioaren araberrako tentsioa, «*insight*» hori badatorren abisua edo bihozkada; inspirazioak emandako giltza aukeratzea eta ideia kontzientearen bidez epaitzea, beste konbinaketa baten emaitza gisa. Koontz-ek eta Weihrich-ek (1994) diote etapa honek intuizioarekin zerikusia duela, intuizioan konektatzen baita inkon-

tzientea kontzientearekin. Intuizio horrek denbora behar du funtzionatzeko. Konbinazio berriak aurkitu behar dira eta hainbat kontzeptu eta ideia integratu behar dira, nahiz eta teknika batzuen bidez bizkor daitekeen prozesua.

- d) *Argitasuna*. Askotan, gutxien espero dugunean, bat-batean etortzen zaigu ideia bat burura; ideia horiek lehenbailehen apuntatzea komeni da, kontzienteak ahantz baititzake bestela beste zerbaitetan dihardugula. Argia bat-batean, ustekabean, gauza berri bat bezala etortzen da. Horrela egin izan dira aurkikuntza gehienak, eta horregatik uste izaten da arrazionala ez den prozesu bat dela hau. Baina, egia esan, lan handi baten emaitza da bat-bateko ulermen edo argitasuna, eta ideia asko behar dira emaitza erabilgarri bat sortzeko.
- e) *Ebaluazioa eta egiaztatpena*. Logikaz edo esperimenez, ideiak arazoa konpontzeko balio duela eta aurrera eman daitekeela frogatzea da. Etopa honetan irmotasun handia behar da, zeren eta hasieran praktikakoak ez zirelako baztertu ziren ideiak onar baitaitezke geroago, erabakia hartzea baita kontua eta erabaki hori onena den pisatzea (De la Torre, 1993). Fase hau da proiektua edo sormena burutzen denekoa, eta inspirazioak eskaini duena landu behar du adimenak, behar izanez gero berrikusteko eta aldatzeko. Balioztatpenarako irizpideak zein diren esaterakoan, autoreak ez dira ados jartzen, baina, oro har, originaltasuna, berritasuna eta erabilgarritasuna aipa daitezke.

Sormena ezinbestekoa da berrikuntzarako. Modari egokitzeko aldaketak egitea da berrikuntzak egitea, ulertzen delarik boladan dauden erabilera, modu eta ohiturak direla moda. Ideia, asmakuntza edo aurkikuntza bati aplikazioa edo erabilgarritasuna ikusten zaion unean, ideia, asmakuntza edo aurkikuntza hori berrikuntza bihurtzen da. Testuinguru jakin batean gaur arte ezezaguna zen gauza berri bat sartzea da berrikuntza. Berrikuntza da, baldintza jakin batzuetan eta helburu jakin bat lortzeko asmoz, produktuak, prozesuak, komertzializazio- edo erosketa-ereduak, zuzendaritzarako eta kudeaketarako metodoak eta informazio-sistema berriak asmatzeko eta lortzeko behar diren zientziak, teknikak eta beste arau batzuk aplikatzen jakitzea.

Berrikuntza kontzeptuak sormenezko irtenbide baten gauzatzea adierazten du berez; hau da, arazo bat konpontzeko edo egoera bat hobetzeko asmoz egiten den aldaketa bat. Ezagutza teknologiko berriak sortzea da berrikuntza, eta horrek praktika, teknika eta eskura dagoen teknologia hartzen ditu. Zehaztapen batzuk egin beharra dago berrikuntzaren eta sormenaren kontzeptuen artean (Majaro, 1994), zeren eta sormena ezinbesteko baldintza baita, baina ez nahikoa, berrikuntzarako: sormena ideia bat sortzea da, eta berrikuntza, berriz, ideia hori produktu, zerbitzu edo ekoizpen-metodo bihurtzea. Berrikuntzak gauza berri bat erabilgarri egitea esan nahi du. Sormena, bada, berrikuntzaren lehengaia da, eta berrikuntza, berriz, sormenaren ondorio ko-

mertzial edo teknologikoa: *sormena ideia berriak sortzea da; berrikuntza, gauza berriak egitea.*

Enpresa eta erakundeetan, kontrakoa uste izaten bada ere, ez da sormenik falta. Enplegatu guztiak dira sortzaile, neurri batean. Berritzaileak dira urri. Gehiegitan uste izaten da sormenak automatikoki ekartzen duela berrikuntza. Aitzitik, sortutako ideiarene eta berrikuntzaren artean praktikan jartzeko prozesu oso bat dago, zeina gauzatuko bada, beharrezkoak baitira gauzatzeko borondatea, egiten jakitea eta prozesua eraginkortasunez kudeatzea; sormena *input* bat baizik ez da prozesuan (Castillo eta Quintana, 1997). Horregatik da interesgarria jakitea nola kudea dezaketen erakundeek beren kideen sormen-indarra eraginkortasunez, emaitzak hobetzeko berrikuntza baliagarrietan mamitu dadin.

11.4. Sormenean eragina duten faktoreak

Baiezta daiteke bi faktore multzo handik baldintzatzen dutela orokorrean sormena (Castillo eta Quintana, 1997): batzuk barnekoak dira eta pertsonak berezkoak dituen eta bere sormen-gaitasuna denotatzen duten tasunak adierazten dituzte. Beste batzuk, berriz, kanpoko baldintzak edo inguruneko faktoreak dira, pertsonaren sormen-gaitasuna behar bezala bideratu eta baliatuko den edo ez den baldintzatzen dutenak.

1. Barne-faktoreak. Lehen multzoko faktoreei dagokienean, sormen-talentu benetakoa izateko, talentu horretan eragina izan dezaketen abilezia mental eta fisikoak behar dira. *Adimena* faktore eragingarria da sormen-gaitasunean, nahiz eta ezin den esan korrelazio zehatzik dagoenik adimen handiaren eta sormenaren artean. Pertsona adimendunak sormen handiagokoak diren ustea ez da erabat egia; adimena beharrezkoa da sormenerako, baina ez da erabakigarria. Azterketa enpirikoek erakutsi dute pertsona sortzaileek pertsonak batez beste duten adimena baino handiagoa dutela, baina ez dago korrelazio zuzenik adimen-koefizientearen eta sormenaren artean: beste era batera esanda, pertsona bat izan daiteke jenio bat adimen-test baten emaitzen araberak, sortzaile handia izan gabe.

Esperientzia eta zentzu kritikoa lagungarriak dira ideiak sortzeko, egoera bertsuei aurre egin beharrean gertatzen diren pertsonak lehenago irits baitaitezke konponbidea aurkitzera ikasia duten jakintzari esker. Baina egia da ere zuzena zer den eta zer ez den ikasten joaten dela urteekin, eta, irudimen librea, berriz, egokia denak ezartzen dion zentsuraren poderioz, atrofiatu egiten dela. Alde horretatik, esperientziak sormena inhibititu dezake (Cabañete, 1997).

Hezkuntzak, familiak eta gizarteak eragindako baldintzatzaileak ere esanguratsuak dira. Esanguratsua da, esate baterako, pertsona hazi den *ingurunea*, zeren eta, norbanakoa nolakoa den eta sormen-arloa zein den, badi-

rudi ingurune batzuk sormenaren garapena bultzatzen dutela eta beste batzuk, berriz, mugatu egiten dutela. Pertsonak familian zein eskolan izan duen *hezkontzak* zerikusia du horretan. Aurrekari horiek baldintzatzen dute huts egiteari beldur izatea edo ez izatea, beldurak sormena geldiarazi bailezake, huts egiteari balio negatiboa ematen zaiolako eta frustrazioa sortzen duelako. Baina, hala ere, frogatzearen eta huts egitearen metodoa da sormenaren iturri bikainena.

Esperientziarekin oso loturik dago *motibazioa*; izan ere, neurri handi batean, oso antzekoak dira psikologia mailako motibatzaileak aktibatzen edo inhibitzen dituzten mekanismoak eta pertsonaren sormena baldintzatzen duten barne-faktoreei eragiten dietenak. Pertsona sortzailearen lehen motibazioa barnekoa da; esate baterako, *lorpenak ikusi nahia*; nahi horrek etengabe arrakasta lortzera eta lana ondo egitera bultzatzen du, eta horretarako sormen handia behar izaten da. Autoestimua eskasak, sormenaren kontrako edo sormenarekin kritikoa den giro batek eraginak, sormena oztopa dezake: batzuetan, gerta daiteke ideia bat baztertzea eta ez gauzatzea, zer eta pentsatu delako ezen aurretik inork burutu ez badu, ezinezkoa delako edo errentagarria ez delako izango dela. Pertsonak *bere buruan konfiantzarik* ez duelako gertatzen da hori. Askok dira barneko eta kanpoko motibazioan dauden graduak, eta hori izan daiteke pertsona batzuen eta besteen produktibitatean eta sormenean agertzen diren diferentzien arrazoiak. Garrantzitsua da, barne-motibazioan duen eragin handiagatik, *erakunde-giroak* norbanakoaren sormena nola bultzatzen edo zapuzten duen aztertzea, eta hori aztertuko dugu hurrengo atalean.

Azkenik, berriz, arazoarekin *familiartasun* gehiegi izatea ere ez da ona ikuspuntu berriak hartzeko. Ohiturak haustea asko kostatzen denez, oso ondo etor daitezke gaiarekin zerikusirik ez duten pertsonak beste joera batzuk erakusteko, berak ez baitaude gauzak ohiko moduan egiteak baldintzaturik (Cabañete. 1997).

2. Kanpoko edo ingurunearen baitako faktoreak. Ez dago ia dudarik inguruneak inpaktu ikaragarria duela portaeran, eta, bereziki, sorkuntzarako behar den portaeran; pertsona sortzaileenak ere ezin izaten du ezer egin baldin giroa ideia berrietarako uzkurra edo etsaia bada. Ingurunearen baitako faktoreen artean, badirudi jarraian aipatzen direnak direla azpimarragarrienak.

Laneko giroa funtsezkoa da, zeren eta arau eta prozedura zorrotzegiak, bai eta lankideen eta nagusien kritikak, oso kaltegarriak izan baitaitezke sormenarentzat. Nabarmenezkoa da kudeatzaileek jokatzen duten papera portaeraren formalizazioaren bidez giro hori definitzen dutenean: antolaketa malguak eta barne-kontrolerako mekanismoen nagusitasunak sormenaren alde jokatzen dute, zeren eta arauak burokratizatu egiten baitute erakundea, eta kontserbadoreagoa eta aldagaitzagoa bihurtzen.

Erakundearen kultura faktore nagusietakoa da, handia baita sormenean duen eragina, edozein dela ere lan egiten den departamentua. Korporazio-

kultura da ingurunearen aldaketa estruktural edo estrategikoekin uztartzen diren balioak eta portaerak etengabe sartzen dituen. Erakundearen balioak eta sistemarenak bat ez datozenean, kultura aldatzeko gestioak egiten hasi behar da, kultura berritzaile bat eratuko duten portaera-patroiak harturik. Kultura berritzaile pentsatzeko eta jokatzeko modu bat da, zeinak enpresaren funtzionamendua eta eraginkortasuna hobetzeko ideiak eta aldaketak sorrarazi, bultzatu eta bideratuko dituzten balioak eta jarrerak sortu, garatu eta ezartzen baititu, nahiz eta jarrera konbentzional edo tradizioaletatik aldendu behar izan horretarako.

Enpresan dagoen *lidergoa* ere erabakigarria da. Hartzen dugula lidergoa eraldaketa lehenesten duen ikuspegi zabal batetik edo hartzen dugula transakzioan edo erlazioan oinarritzen den ikuspegi mugatuago batetik, liderrek duten portaera pertsonalak eta enplegatuekin tratatzeko moduak eragin handia du erakunde-portaeran, eta lidergo hori berrikuntzaren sostengu izan daiteke. Berrikuntzari ematen zaion garrantzian, transmititzen diren balioetan, sariak jakinarazteko eta banatzeko moduan eta aginpidea eta eskuordetza erabiltzeko moduan ikusten da liderrek sormenean eta berrikuntzan jokatzen duten papera (Tushman eta Nadler, 1986).

Sormenezko portaeran eragina duten beste faktore nagusietako bat *erakundearen egitura* da. Horri dagokionean, egitura adhocratikoa da (Waterman, 1993) sormenean eragin positiboena duena, oso organikoa baita, gutxi formalizaturiko portaera du, eta postuaren espezializazio horizontal handia, prestakuntza formalean eta proiektuetan lan egiteko merkatu-oinarri baten arabera antolaturiko talde txikietan oinarritua. Dakigun bezala, hauek dira antolaketa-sistema adhocratikoaren berezitasun nagusiak: koordinazio-mekanismo nagusitzat elkarren arteko egokitzapena erabiltzea; deszentralizazio estruktural selektiboa; arintasuna; eginkizunak, aginpidea, e.a. nola banatu gutxi definiturik izatea; funtzio-adituak proiektu-taldeetan elkartzea; lotura-postu ugari egotea; ingurune konplexu eta dinamikoetara egokitzea; eta efizientziaren gainetik efikazia jartzea. Adhocrazia egitura informala denez, arinago pasatzen dira komunikazioa, ideiak eta iritziak, eta testuingurua egokiagoa da sormenerako. Kontua ez da, ordea, adhocrazia edozein erakundetan nahitaez erabili beharreko «antolaketa-eredutzat» hartzea, baizik eta erakundeetan adhocraziaren ezaugarriak sustatzea, portaera erakundearen funtzionamendu onerako ezinbestekoa den neurrian bakarrik formalizatuz, zeren eta erakundearen burokratizazio maila ez baita aukera arbitrario baten emaitza, kontingentziazko diseinu bat baizik, non ere eragina baitute, besteak beste, eginkizunaren izaerak, estrategiak, teknologiak, giroak, erakundearen adinak eta tamainak eta dituen giza baliabideen ezaugarriek.

Beste elementu garrantzitsu bat *komunikazio-sistema* da, zeinak zerikusi handia baitu egiturarekin. Komunikazio erraz eta informalak ideia sortzailak eta berrikuntza sustatzen ditu (Young eta Post, 1994); oro har, komunikazio-sare deszentralizatuak izaten dira egokienak arazo egituratu gabeak konpontzeko, eta arazo horiek izaten dira, hain zuzen ere, sormen eta berri-

kuntza gehien behar izaten dutenak. Komunikazioa, erakundearen kideen artean izaten denaz gainera, erakundeak bezeroekin, hornitzaileekin eta gainerakoekin izaten duena ere bada, ideia berrien iturri baliotsuak edo arazoak identifikatzeko elementu ezin hobeak izaten dira horiek guztiak. Komunikazio-prozesua hobetzeko egiten diren gomendioek eragin positiboa izaten dute sormenean.

11.5. Erakunde sortzailea

Aurreko epigrafeetan zehar ikusi dugunez, administrazioak sormenaren kudeaketaren inguruan egiten duen azterketan banakako ikuspegia nagusitzen da, zeinak ontzat ematen baitu pertsona batzuk bakarrik direla sortzaile apartak eta langileriaren parte handienak, berriz, ez daukala tasun urri hori. Hortaz, sormenari buruzko administrazio-literaturak, oro har, enplegatu sortzaileak identifikatzeari buruzko gaiak eta haiengandik emaitza onenak lortzeko teknika bereziak garatu eta erabiltzeari buruzkoak izaten ditu aztergai.

Baina sormena urria ez den konbentzimendua ez da oraingo kontua (McGregor, 1960), nahiz eta erakundearen kudeaketaren ikuspuntutik alor horretan ez den gehiegi aurreratu: erakundearen egitura eta prozesuek eginkizun mota batzuetara mugatzen dute gaitasun honen erabilera, berez sormenezkoak kontsideratzen diren eginkizun batzuetara alegia —diseinua, publizitatea, marketina, harreman publikoak, irudi korporatiboa, ikerketa eta garapena—, edo, bestela, erakundearen maila jakin batzuetan, non ere eginkizuna gutxi egituratua izaten baita, hala nola zuzendaritza-lanetan; hortik aparte, eragiketara eta erabakiekin zerikusik ez duten eginkizunetara bazterturik geratzen da giza faktorea.

Sormenaren kudeaketa, bada, *banakako ikuspegia* izatetik, hau da, pertsona sortzailea identifikatzea eta ustiatzea ardatz zuen lehen ikuspegi bate-tik, bigarren fase batera igaro da, non ere *ikuspegi funtzionala/ estrukturala* izan baita nagusi, eginkizun edo maila batzuk bakarrik zirelakoan sormenezkoak (Castillo eta Quintana, 1997).

Baina gorago esan dugun bezala, ikuspegi okerra da hori; giza faktorea murrizten du eta trataera mekanizista ematen dio. Sormena gizakiak izatez duen gaitasuna dela ahazten denean, giza elementua ez da erabakimen-faktoretzat hartzen, hau da, ez zaio erabakiak hartzeko eta arazoak konpontzeko gaitasunik aitortzen, pentsamendu lineal programatutik apartatu eta irtenbide berritzaileetara jotzeko gaitasunik ez balu bezala; hala, giza adimena bazter-tzen da, zeina, ezer bada, sortzailea baita. Horrek funtsean adierazten duena da erakundeek behar baino gutxiago erabiltzen dutela aurrerabiderako eta garapenerako ezinbestekoa den baliabidea, eta ez diotela probetxurik ateratzen enpresaren eremu askotan aplika litezkeen berrikuntza-aukera handiak eskaintzen dituen iturri horri.

Horregatik iritsi behar da giza faktorearen kudeaketa estrategikoan giza faktorea alderdi anitzeko baliabidea dela onartzera, duen indar sortzailea kontuan hartzera eta erakundearen puntu guztietan aplikatzeko bitartekoak garatzera. Ikuspegi horretan oinarriturik, etorkizunerako erronka gisa planteatzen dugu *erakunde sortzailea eraikitzea*, hau da, erakunde mota bat, non ere kide guztiek beren sormen-gaitasuna adierazi ahal izango baitute eta gaitasun hori ahalik eta ondoen erabiliko baita.

Erakunde sortzailea eraikitzea prozesu konplexua da; kontua ez da enplegatu sortzaileak hartzea, baizik eta erakundearen barruan baldintza batzuk sortzea, norbanako «normalaren» sormena sustatzeko eta gizaki orok duen sormen-indar hori (adimen handiagoa edukitze hutsagatik daukana) azalera-tzeko.

Sormenaren sustapenari buruzko ikuspegi berriak hiru elementu hauek ditu (Castillo eta Benavides, 1995):

1. *Berrikuntza, estrategian txertaturiko elementua*. Horrek esan nahi du berriro definitu behar dela berrikuntza, eta helmen globala duen funtzio bezala definitu ere, ez I+G departamentuei bakarrik dagokiena bezala.
2. *Sormen handiko kultura sustatzea*. Sormenezkoak lan guztiak direla eta sortzaile lan guztietan izan daitekeela onartuko duen giro bat sortzea.
3. *Erakunde sortzaile bat diseinatzea eta mantentzea*. Erakundearen eremu guztietan sormena sustatu, bizkortu eta sarituko duen administrazio-sistema egoki bat ezartzea funtzio guztietan.

Erabateko erakunde sortzaileak diseinatu eta mantentzeko buruzko literatura ez da oso zabala. Zabalagoa da departamentu edo unitate sortzaileak antolatu eta zuzentzeko buruzkoa. Esate baterako, Churrua-k eta Muñoa-k (1989) I+G funtzioa antolatzeko hainbat irizpide zerrendatzen dituzte:

- a) Staff izaera, kudeaketa-autonomia, erantzukizun zuzena goi mailako zuzendaritzaren aurrean.
- b) Lerroko goi karguekin komunikazio sistematiko eta erraza.
- c) Parte-hartzea oinarri duen zuzendaritza-estiloa.
- d) Ikerketa-lanaren gainean kontrol zorrotzik eza.
- e) Komunikazio erraz eta handia.
- f) Pertsonalaren motibazioari garrantzia ematea, e.a.

Baina ikuspegi zabalago bat behar litzateke; kontuan hartu beharko litzateke sormena ez dela enpresaren departamentu bakan batzuetan bakarrik behar den zerbait, baizik eta erakundearen unitate guztietara zabaldu beharko litzatekeela sormenaren kudeaketa; errutinazko eginkizunetan ere erabil daiteke sormena, eginkizun horiek burutzeko modu eraginkor eta gogobetegarriagoak bilatzen saiatuz. Erakunde sortzaile bat lortzeko, hainbat elementu sartu eta konbinatu beharko dira, sortzen diren ideiak erakundearen berrikun-

tzaren batean gauzaturik ikusi ahal izateko. Sormenaren kudeaketa ez dute kudeatzaileek monopolizatu behar; kudeatzaileen egitekoa da enplegatuek beren sormena gara dezaten egitura eta giro egokia sortzea; eta horretarako, parte-hartzean oinarrituriko zuzendaritza-estiloak behar dira, komunikazio erraza eta etengabea, kontrol zorrotzegirik ez, motibazio-politika eta sari-sistema egokiak, eta sormena sustatuko duen administrazio-sistema bat diseinatzea.

Hofstede-ri (1997) zor zaiona da erakunde sortzailearen ezaugarrien inguruan egindako lan garrantzitsuetako bat. Hofstede-k erakunde sortzaileen kultura ikertu zuen, metodo kualitatiboak eta kuantitatiboak konbinatzen zituen hurbilketa baten bidez. Orientazio antropologikoa zuen lanak, eta hainbat urtetan zehar egin zen Holanda eta Danimarkako hogeai enpresatan; ondorioz, erakunde sortzailearen sei dimentsio identifikatu ziren (11.1. irudia).

Elementuak	Orientazioa	
	Erakunde tradizionala	Erakunde sortzailea
Motibazioa	Jardueren prozesua	Emaitzak (output-ak)
Erlazio-sistemak	Eginkizuna (ekoizpena)	Enplegatua (pertsonek)
Izaera	Bezeriari zuzendua (korporatiboa)	Profesionala
Komunikazioa	Itxia, eskasa	Irekia, erraza
Kontrola	Zorrotza (kanpoko)	Laxoa (barneko)
Jokabidea	Arau-emailea (konbentzionala)	Pragmatikoa

Iturria: Gurea, Hofstede (1997) oinarri harturik.

11.1. irudia

Erakunde sortzailearen dimentsioak (Hofstede-ren eredua)

Ikusten denez, erakundearen kulturaren, egituraren eta zuzendaritza-prozesuen alderdiei dagozkien dimentsioak dira. Horregatik, sormena sustatzeko administrazio-sistema bat diseinatzerakoan, ez zaio kultura berritzaile bat bultzatzeari bakarrik begiratu behar, administrazio-funtzioei dagozkien elementu guztiei baizik, nahi den kulturarekin koherenteak izan daitezten. 11.2. irudian ikus daiteke aipatu elementu horien sintesi bat.

Sormenaren kudeaketa da etorkizunean erakundeek izango duten erronka garrantzitsuetako bat. Hala ere, kontuan harturik sormenerako gaitasun

nahiko handiak dituztela pertsona gehienek, sormenaren kudeaketaren ikuspegi banakakoak eta/edo antolamenduari lotuak gaudituz behar dira, eta enpresako kide guztien, hau da, enplegatu «normal» guztien sormen-indarra aprobetxatzeko duen korporazio-kultura bat eta administrazio bat ezartzera iritsi. Horrek esan nahi du pertsona edo pertsona-talde jakin batzuen sormena detektatzeko eta sustatzeko teknika bereziak erabili ordez, erakunde osoan sormena bultzatzeko gai izango diren kultura bat, giro bat eta zuzendaritza-estilo bat sortu behar direla.

<p>Plangintza-sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jomugun alderako orientazioa • Berrikuntza helburu esplizitu • Inguruneari eta ingurunearen eboluzioari arreta • Helburu bidezko/politika bidezko zuzendaritza. • Erabakiak parte-hartzean oinarriturik hartzea. • 4 motako administrazio-sistema (Likert). 	<p>Antolaketa-sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elkarren arteko egokitzapenaren bidezko koordinazioari garrantzia. • <i>Ad hoc</i> erako egiturak, malguak, organikoak, Z motakoak. • Egituraren lautzea, prozesukako antolaketa. • Aginte-posizio ez iraunkorrak. • Lan-taldeak antolaketa-mekanismo nagusi. • Komunikazio-sare deszentralizatuak. • Postuen diseinua lana aberastera orientatzea, sormen pertsonala kapitalizaturik. • Ordezkaritza, deszentralizazioa, autonomia sustatzea.
<p>Portaeraren zuzendaritza-sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parte-hartzean oinarritu zuzendaritza, lan-taldeak, zirkuluak (kalitatearen, sormenaren ingurukoak); konfiantza, autonomia. • Botere erreferentzial eta adituan oinarritu aginpidea. • Lidergo integratzailea, pertsonen aldera orientatua. • Komunikazio erraza, behetik gorako eta zeharretarako komunikazioa sustatzea. • Askotariko motibazioa, barneko eta goi mailako motibatzaileak (lorpenak, lehia, autoestimua, autorrealizazioa...) oinarri dituenak. • Hutsegitea toleratzea, arriskua onartzea. • Askotariko sari-sistema, diruzkoak eta diruzkoak ez direnak ere barne direla; errekonozimenduari garrantzia eman. 	<p>Kontrol-sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barneko kontrola (autokontrola) kanpoko kontrolaren gainera. • Kultura sortzailearen balioen irakaspena. • Emaizten bidezko kontrola. • Estandar objektiboak eta neurtzeko modukoak. • Egikaritzaren ebaluazioa, eta atzerako informazio bizkorra. • Merituengatikozko promozioa, sormenean izaniko emaitzen arabera. • Kontrolak ahalik eta gehien murriztea (konfiantza). • Gainbegiraketa babeslea eta laguntzarakoa, ez fiskalizatzailea.

Iturria: Castillo Clavero eta Benavides Velasco (1995).

11.2. irudia

Sormena sustatzeko duen administrazio-sistema baten diseinua

Motibazioa

12.1. Motibazioaren kontzeptua, elementuak eta zikloa

Giza portaeraren zuzendaritza da, administrazio-prozesuaren barruan, administrazio-funtzio garrantzitsu eta konplexuenetako bat, non ere aldagai psikologikoez eta sozialez hartzen baitute parte batez ere. Erakundearen giza baliabideak mobilizatu beharrak, helburuak betetzeko behar diren eginkizunak burutu ditzaten, halako jokabide eta portaera zehatz batzuk eskatzen ditu pertsonengandik, eta orientazio argi eta garbia. Garrantzi handienekoa da, erakundearen administrazioarako, portaera batzuen eragile diren motibazioak ezagutzeta eta bultzatzea, zeren eta gauza jakina baita enpresaren giza elementuen efikazia beren gaitasunen (berezko zein ikasien) eta motibazioaren araberakoa dela.

Giza motibazioa aztertzerakoan, *motibo kontzeptua* aipatu behar da lehenik. Honela defini daiteke motiboa modu sintetikoan: motiboa da adimen mailako barne-arrazoi oro, kontziente zein inkontziente, gizarte-egoera batean borondatezko ekintza bat aktiba dezakeena eta portaera espezifiko bat eragin (Castillo Clavero, 1990a). Motiboa, bada, portaeraren osagai teleologikoa da, haren elementu kausala edo izateko arrazoia.

Motibazioa, berriz (Genescá, 1977), portaeraren azpian dagoen mekanismoa da, kontzienteki edo inkontzienteki helburu bat lortzera bideratua, eta, helburua lortzeko nahia zenbaterainokoa den, aktibazio gradu desberdinak dituen (*motibazio-prozesua*). Motibazio kontzeptuak zentzu dinamiko du, prozesu bat adierazten baitu, zeinen alderdi nagusiak baitira portaeraren aktibatzea eta norabideratzea. Motibo aktiboen eta beren indarren konbinazioak definitzen dute pertsonaren motibazioa.

Beste adiera batean, berriz, inoren portaera norabide jakin batean jartzera bideratu ekintza da motibazioa. Enpresan, esanahi hau ematen zaio motiba-

tzen duten beste hainbat zirkunstantziatan oinarritua. Borondatezko jarduera guztien arteko lehentasunak gobernatzan dituen prozesua da, pertsonari hainbat portaera mota aukeran jartzen zaiolarik.

12.2. Faktore motibagarriak

Giza motibazioaren azterketa abiatzeko, portaeraren kausak azal ditzaketen beharrizanak identifikatu eta argitu behar dira: motibazio-faktoreak, motibagarriak, edo, besterik gabe, motiboak deitzen direnak dira. Ustez portaera bat sortzen duten bultzagarri edo motiboen zerrenda ugari badago ere, ezin da esan onarpen unibertuala duen eta aldi berean behar bezain osatua eta funtzionala den giza beharrizanen zerrendarik dagoenik. Hiru multzo nagusitan banatuko ditugu motibagarriak:

1. *Motibagarri organikoak.* Oinarrizko beharrizanak dira, gizakiaren animalia-izaeratik eratorriak eta iraupena helburu dutenak. Premia fisiologikoak eta begetatiboak eta segurtasun beharra, zentzu estuan ulertua, sartzen dira multzo honetan,
2. *Motibagarri sozialak.* Gizakiaren izaera sozialetik, hau da, taldean bizitzera eta gizartekotzera bultzatzen duenetik eratortzen direnak dira. Beharrizan afektiboak eta harremani eta parte-hartzeari dagozkionak dira, zeinak afiliazio edo elkartasun beharrea biltzen baitira.

BEHARRIZANAK	Organikoak	Fisiologikoak edo begetatiboak
		Segurtasuna
	Sozialak	Afiliazioa
	Psikologikoak	Estimua
		Boterea
		Lorpena
		Gaitasuna
		Autorrealizazioa

Iturria: Gurea.

12.2. irudia

Beharrizan motak

3. *Motibagarri psikologikoak*. Egoari dagozkion beharrianak dira, giza psikearen izaera eskusibo eta konplexuaren eta niaren autokontzientziaren ondorio. Autorrealizazio beharra da horien adibide onena, zeinak hainbat adierazpide har baititzake: estimu beharra, botere beharra, lorpen beharra eta gaitasun beharra.

1. *Beharrian fisiologikoak edo begetatiboak*. Bizirik irauteko ezinbestekoak direnak: oxigenoa, janaria, jardunaren eta loaren arteko zikloa, e.a. Beharrian fisiologikoak nahiko independenteak dira elkarrengandik, lokalizatzeko moduko sentsazioak eragiten dituzte organismoan eta aldian behin eta ziklikoki ase behar dira.

Motibo fisiologikoak, funtsean, homeostasiaren mekanismo biologikoei erantzuten diete; giza organismoak, sistema irekia den aldetik, baliabide automatikoak ditu (kontzienteak ez direnak) kanpoko estimulu edo elementu asalagarriei aurre egin eta barne-orekari eusteko. Barne-oreka desegin denean eta mekanismo homeostatikoen ekintza automatikoaren bidez lehengoratu ezin denean, seinale tipifikatu batzuk sortzen dira, egoera normaltzeko behar den portaera aktibatzeraz bideratuak.

Hori horrela izanik, pentsa daiteke oreka homeostatikoa desegin den seinaleak agertzen direnean bakarrik eragiten dutela motibo fisiologikoen portaera, eta, gainera, portaera espezifiko, estereotipatu eta instintiboa sortzen dutela. Baina zehaztasun batzuk egin beharra dago horren gainean; esate baterako:

- a) Ikaskuntzak eragina du portaeran, dela aurreko esperientziengatik, dela pertsona bakoitzak dituen lehenetsunengatik, dela baldintza kulturalengatik.
- b) Zaila da esaten behar fisiologiko guztiak homeostatiko edo instintiboak, hau da, ikasi gabekoak direla.
- c) Ezin dira guztiz bakartu, zeren eta horietakoren batek eragindako portaera izan baitaiteke beste beharrian mota bat asetzeko bide.

Horretatik guztitik ondoriozta daiteke ezen beharrian fisiologikoen, motibo instintiboen kategoria garrantzitsuena direlarik ere, alde batetik instintiboak eta bestetik ikasiak diren portaerak eragiten dituztela; ez guztiz estereotipatuak, beraz.

2. *Segurtasun beharra*. Pertsona bere burua defenditzera, benetako zein balizko arrisku, mehatxu edo gabeziatik babesa bilatzera eramaten duten motiboak dira hauek. Jatekoa, babesa eta etorkizun ordenatu eta aurreikuspenen barruan sar daitekeen bat edukitzeko gizaki orok duen desira da. Behar hau, zentzurik zabalenean, maiz agertzen da mendekotasun-harreman bati (lanekoa, familiakoa, e.a.) loturik dauden pertsonengan, gabeziak eta mehatxu arbitrarioak sufritzen dituztenean, hala nola diskriminazioa, kutunkeria, lanean segurtasunik eza, etorkizunaren beldurra, e.a, zeinek babes eta berme beharra aktibatzen baitute.

3. *Afiliazio, elkartasun edo taldekidetza beharra*. Beste pertsona batzuekin harreman afektibo positiboetan sartzeko eta harreman horiei eusteko gogoia, talde edo komunitateetako kide izateko eta maitasuna eta adiskidetasuna erakutsi eta jasotzeko gogoia dela esan genezake. Afiliazio beharra ez da pertsona guztiengan neurri berekoa ez iraunkortasun berekoa: afiliazio behar handia duten pertsonak besteekiko mendekotasun handiagoa izan ohi dute, izaera amultsua eta ulerkorra, besteen sentimenduekin enpatia sentitzeko erraztasun handiagoa, eta nahiago izaten dituzte elkarrekintza soziala eskatzen duten egoerak. Afiliazio beharraren bizitasun mailan zerikusia dute arima-egoerek eta kanpoko zirkunstantziek, zeinek ezinegona edo arriskua eragin baitezakete eta, zorigaitza arintzeko, beste pertsona batzuegana hurbiltzeko gogoia aktibatu.

4. *Estimu beharra*. Pertsona gehienek beren nortasunaren ebaluazio egonkor, sendo eta on bat egin beharra izaten dute; autoestimua eta gainerakoen estimua behar izaten dute. Beharrizan egoista hauek, bada, bi alderdi dituzte:

- a) Batetik, norberarenganako maitasunarekin zerikusia duten beharri-
nak, niaren autopertzepzioaren ondorio: gaitasun, autonomia, inde-
pendentzia, nagusitasun eta askatasun nahia.
- b) Bestetik, norberaren famari dagozkion beharri-
anak: gizartearen onespina, begirunea, prestigioa, ezagutza eta miresmena izan nahia.

Behar horiek asetzeak nork bere burua estimatzea, errespetatzea, eta ba-
lioestea ekartzen du, nork bere buruan konfiantza izatea eta nor bere buruaz
harro sentitzea. Frustrazioak, berriz, nork bere burua gutxiestera eramaten du
eta ahultasuna eta babesgabetasuna sortzen ditu, zeinek gogobetzeria eta
jarduera konpentsatzaileak bilatzera bultzatzen baitute.

5. *Botere beharra*. Boteretsu sentitzeko helburuz, inoren portaera norber-
aren asmoetara zuzentzeko baliabideak kontrolatu nahia bezala defini dai-
teke. Behar honen adierazpena oso gaitzetsia den arren, gogoan izan behar
da askotariko portaerak eragin ditzakeela, eta ez denak desagokiak, inolaz
ere. McClelland-en (1976) arabera, bereizi behar dira:

- a) *Botere pertsonalaren beharra* duten pertsonak; botere honek portaera
arbitrarioak eta abusuzkoak sortzen ditu, direla karismatikoak edo
despotikoak.
- b) *Botere instituzionalaren beharra* duten pertsonak, zeinek portaera al-
truistak garatzen baitituzte, besteen mesedetan, autokontrol-meka-
nismo inhibitzaileei esker.

6. *Lorpen beharra*. Arrakastarako joera aski iraunkor bat da eta egika-
ritza ondo gauzatu eta bikaintasun-estandar batzuk lortzeko gogoan ager-
tzen da. Beste behar batzuekin gertatzen den bezala, lorpen beharraren bi-
zitasun gradua ere batzuetan handiagoa eta besteetan apalagoa izaten da,
pertsonak eta kulturak nolakoak diren. Ikas daitekeen eta aktiba daitekeen

motibazio-faktorea dela erakutsi dute ikerketa enpirikoek, eta horri dago-kionean, funtsezkoa da haurtzaroan izandako hezkuntza. McClelland-en (1953) arabera, lorpen behar handiko pertsonak nahiago izaten dute erantzukizunak beren gain hartzea, erabakiak hartzea eta beren buruei helburu zail samarrak eta arrisku pixka bat dutenak jartzea, norberaren gaitasunak neurtzeko; pertsona praktikoak, errealistak eta objektiboak izaten dira, eta iraunkorrak ekintzan, baina beren egikaritzari buruzko erretroinformazio zehatza, berehalakoa eta fidagarria behar dute; interesatzen zaiena arrakasta bera eta beren buruekikoa da, ez hainbeste kanpoko konpentsazioak (ezagutza, sariak, e.a.).

Behar hau gogobete gabe geratzen da arrakasta norberaren abileziaren mende ez dagoen egoeretan —beste pertsona batzuen edo beste egoera zorizko batzuen mende dagoenean—, eta orobat erretroinformaziorik sortzen ez duten eginkizunetan ere.

7. *Gaitasun beharra*. Zerbaitetan gaitua izan nahia baino gehiago (lorpen beharrak adierazten du gaitua izan nahia), gizakiak bere ingurune fisikoa eta soziala ezagutzeko, ulertzeko, ingurune horretan eragina izateko eta ingurune horretatik nahi duena lortzen ikasteko gogoia adierazten du gaitasun beharrak. Motibazio-faktore hau lehen haurtzarotik agertzen da eta hainbat adierazpide ditu pertsona helduengan: gauza berriak ezagutzeko jakin-minean eta ezagutza horiek eraginkortasunez erabili eta ingurunean aktiboki jokatzeko gogoan laburbil daitezke denak. Sintesi moduan, pertsonaren gaitasun, trebezia eta ezagutzen eta ingurunearen arteko desafio gisa agertzen da gaitasun beharra, arrisku maila moderatu eta onargarri bat lukeen testuinguruan. Aurretik aipatu diren beharrak bezala, hau ere ez da neurri berekoa pertsona guztiengan, eta aktibatu, aktiba daiteke; horren harira, lehenago izandako esperientzia bertsuen emaitza onak zein txarrak erabakigarriak dira behar hau aktibatzeke edo inhibitzeke.

8. *Autorrealizazio beharra*. Beharizan psikologikoen sintesia da eta honela defini daiteke: gizakiak bere ahalmenak garatzeko, den baino gehiago izateko eta izan daitekeen guztia izateko duen joera. Dena egiteko behar bat da, beraz, ni erreala aurkitzean agertzen dena eta ni hori adieraziz eta garatuz asetzen dena.

Korrelazio argia dago autorrealizaziorako joeraren eta heldutasun psikologikoaren artean (Argyris, 1964) eta, ondorioz, batari eta besteari lotzen zaizkien portaeretan. Heldutasun psikologikoaren beharra den aldetik, pertsona guztiek dute, gutxi-asko, autorrealizazio beharra, eta ingurune soziokulturalak aktibatzen edo inhibitzen du. Motibo hau adierazten den modua, hala ere, berezia da pertsona bakoitzarengan, pertsonaren psikologia, lehen-tasunak eta zirkunstantziak nolakoak diren. Dituen adierazpide askok bezala, bitxitasun hau du: ez da asetzean amaitzen, etengabeko bilaketan baizik, non ere gizakiak gero eta helburu intelektual, filosofiko, artistiko edo erlijioso sofistikatuagoak planteatzen baitizkio bere buruari.

12.3. Motibazio-faktoreei buruzko ikuspegi teorikoak

Administrazioaren teoriaren barruan hainbat ikuspegi izan dira giza motibazioa, oro har, eta, zehazkiago, erakunde eremuko motibazioa baldintzatzen duten faktoreak aztertzeko. Ikuspegi guztiek, funtsean, beharrianen azterketa dute ardatz. Epigrafe honetan, ikuspegi ezagunenetako batzuk aipatuko ditugu, hala nola:

- Taylorismoa.
- Giza harremanen eskola.
- Maslow-ren beharrianen hierarkiaren teoria.
- Herzberg-en teoria bifaktoriala.
- McClelland-en motibagarri administratiboak.

1. *Taylorismoa*. Administrazioaren eskola zientifikoaren abiarazle eta diziplina administratiboaren garapenean aitzindari den aldetik, Taylor-en (1969) kezka nagusia lanean efikaziarik handiena lortzea da, denborarik, dirurik, ahaleginik edo baliabiderik alferrik galdu gabe. Taylor-ek uste du langileen portaera dela enpresen inefikaziaren arrazoia; langileak ekoizpen-faktore hutsak jotzen ditu, eta administratzaile eraginkor batek ederki molda ditzakeela irizten dio.

Taylor-en obra guztiak asmo nagusi bat du ardatz: administrazio zientifikoaren printzipioak erabiliz produktibitatea handitzea, giza ahalegina eta baliabide materialak arrazionalki erabiltzeko modua eginez. Horretarako, postulatu nagusi batzuetatik abiatzen da (García Madaria, 1985); hona horietako batzuk:

- a) Pertsonak jaiotzatik du lana saihesteko joera; labur esateko, ahalegin txikiaren legeari atxikitzen zaio.
- b) Eskulangilea ez da gauza lana arautzen duten legeak ulertzeko, eta, horregatik, nagusiek jardun-arauak eman behar dizkiote langileari, langileak bere eginkizuna horietan oinarritu dezan.
- c) Langileak ez du gogoko iniziatiba hartzea; nahiago du eginkizun arrazionalki eta egoki programatuak burutu.
- d) Langileak nahiago du bakarkako lana taldekoa baino, eta, beraz, eraginkorragoa da estimulu indibiduala, kolektiboa baino.
- e) Bai langileen aldetik, bai enpresarienetik, monismoa da nagusi helburuei dagokienean (Castillo Clavero, 1983): batzuek zein besteek interes ekonomikoa bilatzen dute —lansaria langileak eta irabazia nagusiak—. Hori dela eta, langilearen portaera produktibitatearen sustapena oinarri duten ordainsari-sistemen bidez manipula daiteke.
- f) Erabiliaren erabiliz kontsumitzen den ekoizpen-faktore bat da langilea.

Premisa horietatik arau-eskema siple, zorrotz eta mekanizista bat ondo-ondotzatzen da, zeinaren arabera produktibitate handia lor baitaiteke teknikari

gaituek lanaren azterketa zientifiko bat egiten badute, eginkizuna burutzeko modurik onena zehaztuko duena; banakako produktibitatea sustatzeko ordainsari-sistema bat ezartzen bada; eginkizun zatitu eta errepikatuetarako langilea egoki aukeratu eta trebatzen bada. Eredu honetan ez du inolako paperik jokatzeko lanean gogobetetasuna lortzeak, eta ontzat ematen da eginkizuna zehatz-mehatz definiturik ematen zaionean eta lansari egokia pagatzen zaionean gogobeteke dela langilea.

Duen sinpletasunagatik eta mekanismoagatik aski eztabaidatu eta kritikatu da eskema taylorista, baina onartzen da ekarpen handia egin diola administrazioaren zientziari, ikuspegi arrazionalista baliotsua ekarri zuelako, nahiz eta oinarri hartu zituen postulatuak mugatuak ziren eta gaur egun oso gairik dauden (Castillo Clavero, 1983).

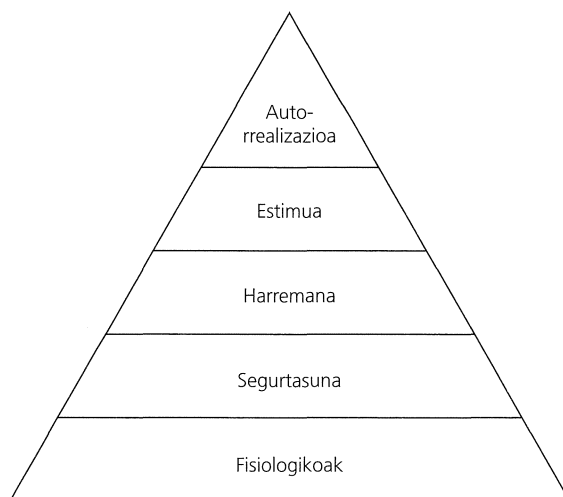
2. *Giza harremanen eskola.* Elton Mayo-k eta bere lankideek Electric Company-k Hawthorne-n zuen lantegian egin zituzten esperimentu ezagunen ondorioz (lan-baldintza materialen eta errendimenduaren arteko erlazioak aztertzerako bideratuak ziren esperimentuak), agerian jarri zen langileen jarrerak errendimenduan duen garrantzia eta zein sentikorra den jarrera hori harreman sozialen eta behe mailako agintarien eraginaren aurrean.

Lortutako ondorioek zalantzan jarri zituzten Taylor-en Administrazio Zientifikoaren postulatuak, ordura arte eztabaidaekin izanak, eta ikertzaileen arreta beharrian psikosozialetara itzuli zen. Demonstratu zen diru-saria ez dela motibazioa baldintzatzen duen elementu bakarra, ez eta, askotan, garrantzitsua; langileak talde informaletan elkartzen direla eta talde horien arau eta jarraibideetara makurtzen dutela ez bakarrik beren portaera soziala, baina baita lanekoa ere; langileak, taldeetako kide diren heinean, ez direla produkzio-faktore elkarren berdinak eta elkarren artean trukagarriak, zeren eta edozein gorabeherak alda baititzake pertsonen arteko harremanak, taldeak eta talde barruko posizioak.

Giza Harremanen Eskolaren hipotesi nagusia da produktibitatean batez ere langileen jarrerak agintzen duela, hau da, langileak lanean ahalegintzeko prest egoteak edo ez egoteak. Ondoriozta daiteke, beraz (Genescá, 1977), giza harremanen eskolak taylorismoaren helburu nagusi bera duela funtsean: produktibitatea handitzea, eta lana gogobetegarria izateak ez duela kezkatzen, ez bada bitarteko bat den heinean. Mayo-k eta bere jarraitzaileek uste dute langileek taldeak egiteko joera dutela, laneko denboran beren segurtasun eta afiliazio beharrak asetzeko, eta enpresaren komunikabideak hobetzea eta langileen parte-hartzea handitzea proposatzen dute alternatiba gisa.

3. *Beharrianen hierarkiaren teoria.* Abraham H. Maslow psikologoari zor zaion teoria hau —*Motibazioa eta nortasuna* (1964) lan ezagunean planteatua— premisa honetatik abiatzen da: portaeraren motibagarriak beharriak dira, eta beharrian horiek asetzeko mugitzen da gizakia. Bost beharrian nagusi hartzen ditu kontuan: fisiologikoak, segurtasuna, afiliazioa, autoestimua eta autorrealizazioa.

Maslow-ren teoriaren ekarpenak duen berezitasuna honetan dago: kontsideratzen du beharrizanak hierarkia baten arabera ordenatzen direla eta piramide bat osatzen dutela; beharrizanen agerpen-ordenak adieraziko luke lehentasun maila. Gainera, motibatzeke ahalmena pertsonaren heldutasun psikologikoarekin korrelazioan dagoela defendatzen du (12.3. irudia).



12.3. irudia

Maslow-ren beharrizanen hierarkia

Horrek esan nahi du ez dela beharizan bat motibagarri aktibo gisa agertzen, ez bada lehenago beheragoko beharizan bat ase; behekoa asetzen denean bakarrik bihurtuko da goikoa motibagarri, ez lehenago: gogobete ez den beharizanak pertsonaren kontzientzia monopolizatzen du eta pertsonak hura asetzeraz baldintzatzen du portaera. Baina behin aletasun osoa lortu duenlarik, motibazio-indarra galtzen du beharizanak eta hurrengo beharizana indartzen eta nagusitzen da, ezarritako sekuentziari jarraiki. Prozesuak goranzko ordena jarraitzen du, baina beherantz ere egin dezake, baldin eta beheko beharizanen baten aletasuna galtzeak hura berriro aktibatzen eta nagusi zen goragokoari indarra kentzen badio.

Maslow-ren ekarpen nagusia hau da: asetako beharizanak portaera motibatzeke gaitasunik ez dutela erakutsi zuen. Oso garrantzitsua da hori ikuspegi praktikotik, zeren eta horrek motibazioa beharizan ase gabeak asetzeraz jartzea eskatzen baitu, eta ez jada guttiz aseta dauden beharizanetarako kontentsazio gehiago eskaintzea.

Ezin ukatuzko balioa duenlarik ere, ohar kritiko batzuk egin behar zaizkio Maslow-ren teoriari, ezin baita baldintzarik gabe onartu:

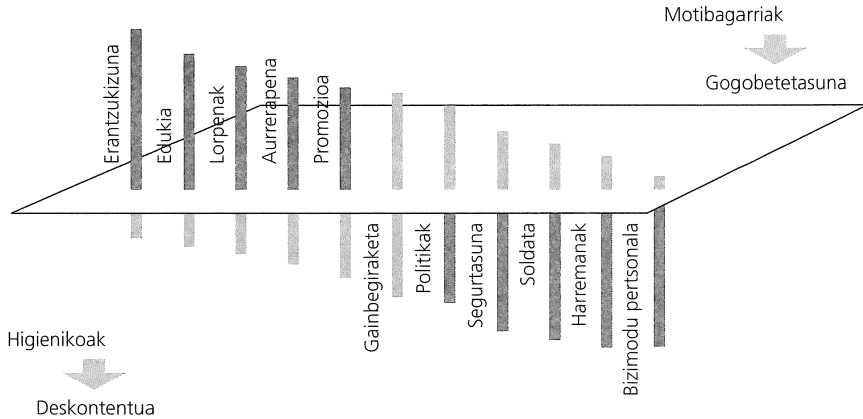
- a) Lehen kritika da teoriaren formulazioak ez dituela behar bezala kontuan hartzen portaeraren salbuespenak. Izan ere, ez dago behar adina ebidentzia enpiriko beharrizanak esandako ordenan aktibatzen direla demostratzeko, pertsonen arteko desberdintasunengatik, baldintza kulturalengatik eta beharrizanak aldatu egiten direlako denborarekin. *Beharrizan primario* edo behearen (fisiologikoak eta segurtasunezkoak) eta *beharrizan sekundario* edo gorenaren (afiliazioa, estimua eta autorrealizazioa) arteko bereizkuntza alde batera utzita, ez dago argi deskribaturiko sekuentziaren arabera aktibatzen direnik azken horiek, are gutxiago horrek demostratzen duenik pertsona batzuk beste batzuk baino garatuagoak direla psikologikoki.
- b) Bigarren kritika sorta beharrizanak operatiboki artikulatzeko zailtasunari dagokiona da, beharrizanak enpirikoki kontrastatzeko bidea eta haien erabilpen praktikoa oztopatzen duelako. Izan ere, ezinezkoa da pertsona bakoitzaren lehentasunak ezagutzea (diagnostiko pertsonalizatua lortzea alegia), eta, hori egin ahal balitz ere, ezingo litzateke kasu bakoitzari egokitzeko moduko pizgarri-sistema bat artikulatu.

4. *Motibazioaren teoria bifaktoriala*. Ikerketa enpiriko askotan oinarritua eta kontrastatua, Herzberg-en teoria bifaktoriala da komunitate zientifikoan ospe handienetakoa duena. Herzberg-ek (1969, 1980) abiapuntutzat hartzen duen ideia da lana bera motibagarri garrantzitsua dela, orain arte arreta gutxi eskaini bazaio ere, lan-ingurunearekin zein laneko zirkunstantzietan loturiko beste faktore batzuen aldean. Ikerketen ondorioz, Herzberg-ek egiaztatu zuen pertsonak bi faktore multzorekin lotzen dutela lanean gustura egotea edo desgustura egotea:

- a) Lehenengo multzoa *motibagarriak* edo *gogobetegarriak* deitu ziona da eta lanaren elementu intrinsekoek osatzen dute; elementu horiek egoteak gogobetetasuna sortzen du gehienetan, eta ez egoteak ez du deskontenturik sortzen. Elementu horien artean, hauek aipatzen ditu: ezagutza, lorpena, lanaren edukia, aurrerapena edo promozioa eta garapen pertsonala.
- b) Bigarren multzoa *faktore ergonomikoak, higieneari edo mantenimenduari lotuak* deitu ziona da eta lanaren inguruneari dagozkion zirkunstantzietan osatzen dute; eginkizunaz kanpoko elementuak dira, beraz. Elementu horien inguruko gertaera negatiboek deskontentua sortzen dute gehienetan, eta positiboek, berriz, ez du gogobetetasunik sortzen (horregatik deitzen zaie faktore higienikoak edo profilaktikoak: gaitzari aurre hartzeko balio dute, baina ez sendatzeko). Horietakoak dira enpresaren arau eta prozedurak, nagusien zuzendaritzagaitasuna, pertsonen arteko harremanak eta gainbegiraketak ezartzen dituenak, lan-baldintzak, soldata, segurtasuna, e.a.

Teoria bifaktorialak, bere formulaziorik erradikalenean, gogobetetasuna eta deskontentua bi plano desberdinetan mugitzen direla defendatzen du, eta

dituzten gorabeherak faktore motibagarrien eta higienikoen eragin norabide bakarreko eta independenteen ondorio direla hurrenez hurren. Halako moduz, ezen gogobetetasunaren kontrakoa gogobetetasun eza baita eta deskontentuaren kontrakoa deskontentu eza. Horretatik ondorioztatzen dena hau da, eta oso garrantzitsua da ikuspegi praktikotik: faktore higienikoetan eragiteak ezin du gogobetetasuna handitu; deskontentua gutxitu dezake soilik.



Iturria: Gurea.

12.4. irudia

Faktore higienikoak eta motibagarriak, Herzberg-en Teoria Bifaktorialaren arabera

Kontrastaketa ugari egin zaizkio teoria bifaktorialari, eta badirudi emaitzek hau erakusten dutela: metodologia bera erabiltzen denean, ondorio bertsuak lortzen direla, eta prozedura desberdinak erabiltzen direnean, berriz, emaitzak nahiko desberdinak direla.

Teoria honi egin zaion kritikarik garrantzitsuen eta oinarri sendoenekoa Vroom-ek formulatu zuena da. Vroom-ek dio lortutako erantzunak (non ere oinarritzen baitira ondorioak) ez direla guztiz zuzenak, defentsa- eta aitzakia-mekanismoek okertuak baizik, naturala baita gizakiak bere hutsegiteen arrazoiak kanpoan (faktore estrinsekoak) bilatzea, eta bere arrakastak bere gaitasunari eta ahaleginari (faktore intrinsekoak) zor dizkiola uste izatea. Era berean, agerian utzi da pertsonen eta taldeen artean diferentzia nabarmenak daudela, faktore bat higienikoa edo motibagarria den kontsideratzeari dago-kionean.

5. McClelland-en motibagarri administratiboen ikuspegia. McClelland-en motibazioaren teoriaren oinarrian dagoen ideia da motiboak hurbiltze/urruntze-joera ikasiak direla. McClelland-en arabera (1951), asoziazio

afektibo indartsu bat da motiboa, jomuga-aurreratze bat egiten duena eta iraganean elementu batzuk plazerrarekin eta oinazearekin lotzetik sortutako asoziazioetan oinarritua, ondorio atseginekin edo mingarriekin lotzen diren esperientzien fruitu baitira asoziazio horiek, zeinek antzeko egoerak bilatzera edo saihestera eragiten baitute.

McClelland-ek definitu motiboak psikologikoak dira (beharrizan sekundarioak edo gizartean lortuak), eta arazoak konpondu beharrarekin dute zerikusia, eta, beraz, iraganean garatutako portaera-patroiekin eta izandako jokabideen eraginkortasunari buruzko esperientzia ematen diotenekin. McClelland-ek hiru beharrizan sekundario nagusi hartu zituen batez ere giza-kiak lanean duen portaeraren motibotzat:

- a) Lorpen beharra edo *N-Ach*.
- b) Afiliazio beharra edo *N-Af*.
- c) Botere beharra edo *N-Pow*.

Motibo horien indarra diferentea izaten da pertsona bakoitzarengan: motibo bat gailentzeak ez du esan nahi besteak ez daudenik. Ikerketa enpirikoan helburua izan zen aztertzea ea zenbateraino agertzen ziren eta zer indar zuten motibo horiek hainbat kolektibo sozial eta profesioaletan, eta ikasle, enpresari, administratzaile, profesional, zientzialari eta beste hainbat talderen laginak erabili ziren analisisetarako. Honako hauek izan ziren ondorio jakingarrietako batzuk (Hampton, 1989):

1. Enpresariak, batez ere enpresaburuek eta administratzaileak, lorpen eta botere behar handiagoak dituzte, beste talde profesional batzuen aldean, eta afiliazio behar gutxiago. Diferentziak handiagoak dira enpresaburuen taldean.
2. Botere instituzionalaren behar handia duten administratzaileak eraginkorragoak izan ohi dira, afiliazio behar handia dutenak baino, exekutibo-postuetan batez ere.
3. Afiliazio behar handia duten administratzaileak, ordea, oso egokiak dira departamentuen arteko koordinazio-lanetarako eta talde-lanerako.
4. Lorpen behar handia duten pertsonak eraginkorragoak izaten dira erabakiak hartzea eskatzen duten administrazio-lanetan, non ere errealismoa eta objektibotasuna behar izaten baita arazoak analizatzeko, eta arriskuak kalkulatu hartzea.

Botere beharra, gutxiagotasun-sentimendu bati aurre egiteko defentsazko erreakzio psikologiko gisa aktibatzen den beharra, oso motibazio-faktore garrantzitsua da industria arloan. Erakunde modernoetako lan-baldintzek —mendekotasunak, loturak, babesik ezak, masifikazioak— eragiten dituzte gutxiagotasun-sentimendu horiek; sentimendu horiek sortzen dute, bada, botere beharra, zeina zuzendaritza-postuetara iritsi nahian eta erakundearen aurrera egin nahian adierazten baita (Genescá, 1977). Aukera hori, ordea, ez dago pertsona guztien esku, eta horrek gogogabetasuna eta frustrazioa sortzen

ditu. Horregatik da garrantzitsua enpresan motibazioa aztertzerakoan behar hau kontuan hartzea.

Afiliazio beharrari dagokionean, berriz, afiliazioa izan daiteke berez behar dena edo beste helburu batzuk lortzeko bitartekoa (egikaritzea hobetzeko, barne-herstura arintzeko, besteen portaeran eragina izateko, e.a.).

Hampton-ek (1989) adierazten du McClelland-en ikerketak oso baliagarriak badira, honegatik direla: zuzendari-egikaritzari buruz lorturiko ondorioak pertsonala aukeratzeko prozesuetan hautagaien perfilak zehazteko aplikatu daitezkeelako, eta, hala, postuak eskatzen duen jokabidearekin koherenteak diren motibazio-joerak erakusten dituzten pertsonak aukeratu.

12.4. Motibazio-prozesua azaltzen duten teoriak

Orain arte azterturiko ikuspegiak, ordea, ez dute motibazio-prozesua bere osotasunean erakusterik lortu, norbanakoaren hautemate- eta ezagutze-prozesuak ez baitituzte kontuan hartzen. Azterturiko ikuspegiak motibazio-prozesu konplexuaren zati bat aztertzen dute (Byars eta Rue, 1987), pertsonak dituen motiboena zehazki, kontuan hartu gabe motibo horiek nola hautematen diren, nola aktibatzen diren eta portaeran nola eragiten duten. Ez da aski pertsonak dituen motibo aktiboak eta beren bizitasuna identifikatzea pertsona horrek haiek asetzeko zer portaera izango duen eta zer ahalegin egingo duen jakiteko.

Oso gutxi dira mekanismo hori agerian jartzen saiatzen diren eredu deskribatzaileak; hona hemen adierazgarrienak: ekitatearen teoria, Adams-ena, eta itxaropenen teorian oinarritzen direnak; horiek erakusten dute azalpen-ahalmen handiena.

1. *Ekitatearen teoria*. Adams-en (1963, 1965; Adams eta Freeman, 1976) ekarpenei zor zaio. Adams-en ustez, ekilaterik eza hautematean abiarazten da motibazio-prozesua. Kultura orok ekitate-arau bat sortzen du, hau da, jende gehienak uste izaten du, boterea oso urrundurik ez duten gizarteetan batez ere, tratuan ekitatez jokatzeko (eta hor sartzen da, besteak beste, pertsonak saritzeko sistema) bidezkoa dela eta, beraz, hori bilatu behar dela.

Pertsona batek lanegatik jasotzen dituen sarien (ordainsari, ezagutza, prestigio, estatus, e.a.) eta berak lanari aplikatzen dizkion *inputen* (hezkuntza, lan fisikoa eta mentala, borondatea, konpromisoa, arreta, e.a.) arteko erlazioa desorekaturik dagoela uste duenean hautematen da ekilaterik eza. Pertsonak, jasotzen duena eta ematen duena kontuan harturik, baldintza bertsuak dituzten beste pertsona batzuen egoera eta berea konparatzen dituen jartzen da agerian erlazio horren oreka edo desoreka.

Pertsonak ekilaterik eza hautematen duenean, *ezagutzen arteko ez-adostasuna* sentitzen du, hau da, ikusten duenaren eta zuzena, bidezkoa eta ekitatezkoa jotzen duenaren arteko harmoniarik eza. Ekilaterik eza sentitzeak ten-

tsioa sortzen du, eta orduan pertsonak ekitate teorikoa berreskuratzeko egokienak jotzen dituen portaerak jartzen ditu abian (Carrell eta Dittrich, 1976). Hala, teoria honen postulatu nagusien arabera, orduka lan egin eta behar bezalako ordainsaririk ez dutela jasotzen pentsatzen duten pertsonak murriztu egiten dituzte beren ekarpenak, beren errendimendua hautematen duten ekitatera egokitzekeo (Goodman eta Friedman, 1971). Era berean, sari normala baino handiagoa jasotzen duen langileak ekitatez ordaintzen zaionak baino gehiago produzitzeko joera izango du, edo, gehiago ez bada, kalitate hobekoa produzitzekoa. Hala eta guztiz ere, ez dirudi ordainsari handiegi batek errendimenduan dituen eraginak hain bistakoak direnik, eta horri buruz egin diren azterketek hutsuneak daudela erakusten dute (Hampton, 1989).

Ekarpenak aldatzea eta hauteman den ekitate ezari egokitzea ez da tentsioari irtenbidea emateko modu bakarra, erabilieta bada ere: erakundetik alde egitea ere horrelako arazoei erantzuteko modu bat da (Carrell eta Dittrich, 1976), eta pentsa liteke ea pertsonalaren errotazio-tasa handia duten enpresak ez ote diren ari, nabarmen, ekitaterik gabeko egoerak mantentzen.

Ekitatearen teoriari egin zaizkion kontrastaketa enpirikoen fidagarritasuna zalantzan jarria izan da, laborategian esperimenterikoko egoerei aplikatu zaielako eta ez industria arloko egoera egiazkoei (Genescá, 1977).

2. *Itxaropenen teoria*. Wroom (1979), Porter eta Lawler III (1968), eta Porter, Lawler eta Hockman-en (1976) ekarpenei zor zaie, eta analogia handiak ditu erabakimenaren teoriarekin, zentzu honetan: ontzat ematen du gizakiak ahalik eta gogobetetasun handiena lortzera bideratu prozesu guztiz arrazionala jarraitzen duela alternatibak aukeratzekoan. Honako hauek dira teoriaren proposizio nagusiak:

- a) Egite orori emaitza bat lotzen zaio.
- b) Emaitza orori neurri bateko gogobetetasuna edo deskontentua lotzen zaio.
- c) Portaera posible bakoitzari itxaropen bat lotu dakioke, lituzkeen emaitzei dagokienean.
- d) Arrazionalki (aldagai guztiak kontuan izanik), gogobetetasun handienarekin lotzen dituen emaitzak lituzkeen portaera aukeratzen du pertsonak.

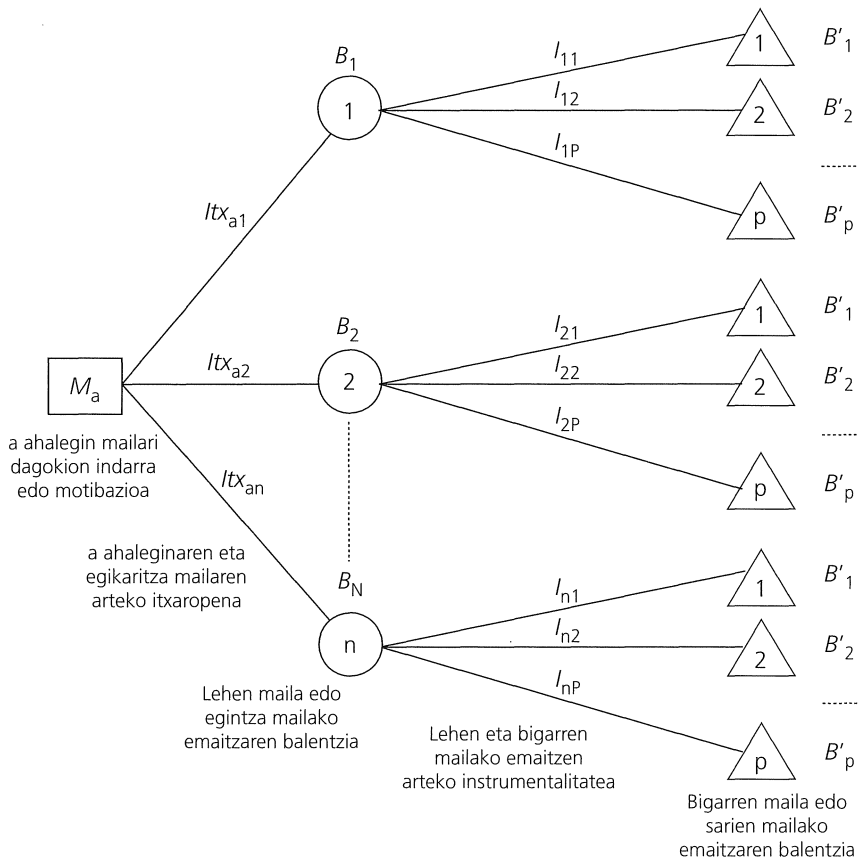
Itxaropenaren teoriaren barruan dauden kontzeptu nagusiak hauek dira:

—*Emaitza kontzeptua*. Pertsona baten lanak dituen ondorioak. Alde batetik *lehen mailako emaitzak* edo lortutako egintza mailari dagozkionak daude (outputa, kantitatean eta kalitatean neurtua), eta bestetik *bigarren mailako emaitzak* edo lehen mailako emaitzaren ondorio diren sariak eta/edo penalizazioak. Bigarren mailako emaitza hauek, berriz, bi eratakoak izan daitezke: *emaitza intrinsekoak* edo langileak autoadministratzen dituen barne-gogobetetasunak (lorpena, erantzukizuna, e.a.), goi mailako motibagarriei erantzuten dietenak, eta *emaitza es-*

- trinsekoak* edo inguruneak emandako gogobetetasunak (ordainsaria, prestigioa, e.a.), behe mailako motibagarriei erantzuten dietenak.
- Balentzia kontzeptua*. Langileak a priori emaitza jakin bati dion begikotasun edo higuin subjektiboa. Balentzia ez da emaitza baten balioa: balentzia a priori esleituriko gogobetetasuna da, eta emaitzaren balioa, berriz, gogobetetasun erreala, emaitza batetik (a posteriori) eratorria, nahiz eta bien artean erlazioa egon, zeren eta iraganean egoera bertsuetan lorturiko emaitzen balioak baldintzatuko baitu etorkizuneko emaitzen balentzia.
 - Instrumentalitatea*. Lehen mailako emaitza baten eta hari jarraitzen zaion bigarren mailako beste baten artean pertsonak hautematen duen korrelazioa. Adierazten du zer neurritan hautematen duen langileak errendimendu handi bati sari jakin bat dagokiola.
 - Itxaropen kontzeptua*. Lehen mailako emaitza norberaren ahalegin hutsez lor ez daitekeenez, langilearen borondateari eta kontrolari ihes egiten dioten faktoreak ere sartzen baitira, langileak ez daki ziur ahalegin jakin batek ezinbestean lehen mailako emaitza jakin bat ekarriko duenik. Itxaropena da aplikatutako ahalegin mailaren eta lortutako egintza mailaren artean egon daitekeen erlazioaren hautemate subjektiboa.
 - Lehen mailako emaitza baten balentzia*. Bigarren mailako emaitza posible guztien balentzien eta instrumentalitateen biderkaduren batura algebraikoaren funtzio bat izango da lehen mailako emaitza baten balentzia (12.5. irudia). Hala, bada, emaitza desiragarriak dira (Galbraith, 1975) sariak dakartzatenak (+B) (+I) eta/edo penalizazioak eragozten dituztenak (-B) (-I), eta ez dira desiragarriak penalizazioak dakartzaten emaitzak (-B) (+I) eta/edo sariak eragozten dituztenak (+B) (-I).
 - Indarra edo motibazioa*. Indarrak edo motibazioak pertsona batek ahalegin bat egiteko duen grina neurtzen du; indar hori ahalegin horretatik ondoriozta daitekeen egintza maila bakoitzaren balentzien eta bien arteko erlazioaren itxaropenaren (aplikatu den ahalegin mailatik egintza maila jakin bat ondorioztatuko den probabilitate subjektiboa) biderkaduren baturaren funtzioa da. Portaera posible bakoitzak motibazio jakin bat dauka.

Baina langileak ez du edozein portaera posible hartuko, indarraren edo motibazioaren balioa ahalik eta gehien handituko duen portaera edo ahalegin maila baizik. Langileak egingo duen ahalegina, bada, bigarren mailako emaitzen balentziaren, dagokien instrumentalitatearen eta egintza maila jakin bat lortzeko itxaropenaren araberakoa izango da. Laburbildurik, portaera jakin baterako motibaturik egoteko, pertsonak behar du:

- a) Portaera horretatik (bigarren mailako balentzia positiboak) eratortzen diren emaitzak (bigarren mailakoak) desiragarriak direla uste izan.



12.5. irudia

Motibazio-zuhaitza, itxaropenen teoriaren arabera

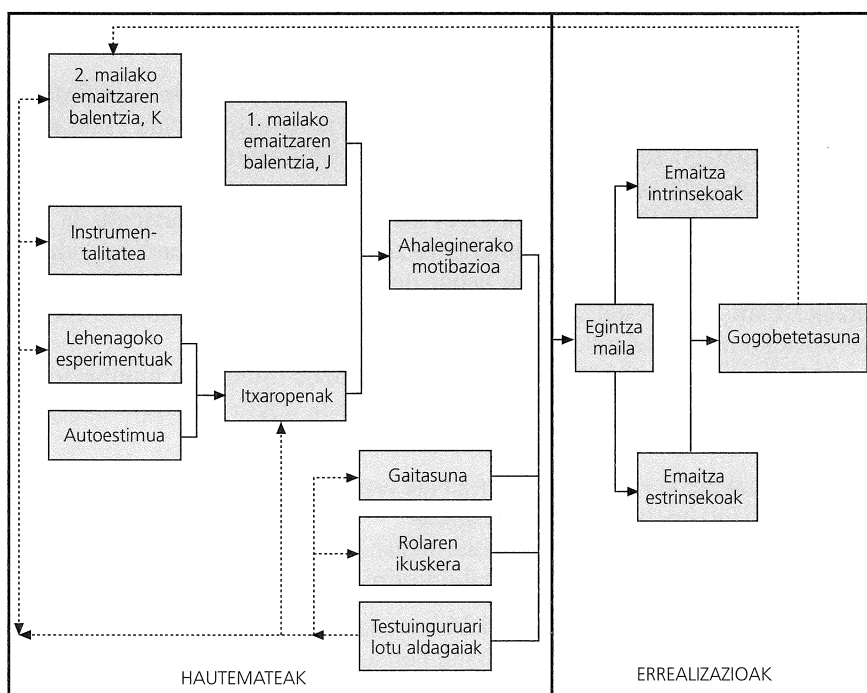
- b) Portaera horren emaitza zuzenaren (egintza maila) eta zeharkako emaitzen (bigarren mailakoak) artean korrelazio positiboa (instrumentalitate positiboak) dagoela hauteman.
- c) Egiten duen ahaleginarekin egintza maila handia (itxaropen handia) lortzea oso litekeena dela uste izan.

Eta, ondorioz, eta itxaropenen teoriaren suposamenduen arabera, garatzen den portaera halakoa izango da, non faktore horien konbinaketak balio handiena hartuko duen. Nolanahi ere, egintza maila ez du motibazioak bakarrik baldintzatzen. Porter-ek eta Lawler-ek (1968) beste faktore hauek ere hartzen dituzte kontuan:

—Pertsonaren *gaitasuna* eginkizun bat eraginkortasunez egiteko.

- Rolaren ikuskera*, hau da, egikaritzan eraginkortasunez jarduteko garatu beharreko jarduera eta portaera motei buruz pertsonak duen iritzia.
- Antolaketari edo laneko testuinguruari lotu aldagaiak*. Norberak kontrolatu ezin dituenak dira eta motibazioan eragina dutenak; balentziak instrumentalitateak eta itxaropenak zenbatzea baldintzatzen dute. 12.6. irudian islatzen da faktore horiek guztiak motibazioa-egintza-gogobetetasuna zikloan duten erlazioa.

Itxaropenen teoriak, bada, motibazioaren intentsitatean jartzen du arreta, eta, bereziki, norberaren hautemateko moduan: haren arabera, ezin da orokorrean esan zer faktore diren motibagarri eta zer portaera ondorioztatuko den haietatik, pertsona bakoitzak bere erara hautematen eta bizitzen baitu prozesu hau. Horrek adierazten du zergatik pertsona edo talde batzuk ez diren ahalegintzen beren beharrian premiazkoenak ere asetzen: hain zuzen ere, ezinezkoa iruditzen zaielako beren ahaleginez beharrian horiek asetzea, egintza maila batzuk lortzeko aldagai askoren elkarrekintza behar baita.



Iurria: Gurea, Genescá (1977) oinarri harturik.

12.6. irudia

Motibazioaren eskema, itxaropenen teoriaren arabera

12.5. Motibazio-teknikak erakundeetan

Azaldu denaren argitan, galde daiteke ea zer baliabide dituen zuzendaritzak eskura enplegatuak motibatzeke. Motibazio-prozesua berez prozesu konplexu eta norbanakoaren baitakoa dela jakinda ere, horrek ez luke oztopo izan behar prozesuaren azterketatik administrazioaren praktikarako ondorio baliagarri batzuk ateratzeko. Administrazioaren testuinguruan, ulerturik administrazioa dela prozesu bat, aldagai asko erlazionatzen dituen sistema konplexu batean diharduena, motibazioa ezin da kontsideratu besteekin loturarik ez lukeen funtzio aparteko bat: egia esan, motibazioak koherentea izan behar du zuzendaritza-estiloarekin eta erakunde-kulturarekin, bai eta erakundearen eta komunikazio-sistemaren egiturarekin, sarien sistemarekin, erakundearen giroarekin, e.a.; beraz, erakunde-eta kultura-sistemetara egokitzen diren heinean izango dira eraginkorrak laneko motibazio-teknikak. Honako hauek dira motibazio-teknika aipatuenak:

- Dirua (eta, oro har, sari materialak).
- Parte-hartzea.
- Lanaren edukia eta izaera.
- Teknika mistoak: talde autoadministratuak, adoregarri positiborako eta laneko bizi-kalitaterako programak, kalitate-zirkuluak, e.a.

1. *Dirua eta sari materialak.* Onartzen bada ere dirua dela, industrian, saritzeko eta portaera aldatzeko mekanismo garrantzitsuena, egia esan, ez da gehiegi ezagutzen zein den motibagarri gisa erabiltzeko modurik egokiena: sustagarri ekonomikoen erabilera, askotan, apetaren araberako suposamenduetan eta baieztapen empirikorik ez duten ustekizunetan oinarritzen da. Are gehiago, Gellerman-ek (1978) adierazten du ezen enpresa-munduan gehiago erabiltzen dela dirua erakundeak behar duen pertsonala mantentzeko, motibatzeke baino, enpresen arteko soldata-lehia giza kapitala erakartzeko eta hari eusteko modua izanik.

Arlo honetan, diruak langileak nola motibatzen dituen eta motibazio horrek portaeran zer eragin duen jakitea da ikerketak argitu beharreko auzia. Bi hipotesi nagusi erabiltzen dira horren inguruan:

- a) Diruak behe mailako beharrianak asetzeko bakarrik balio duela, hau da, balio instrumental hutsa duela.
- b) Diruak balio sinbolikoa duela, behar guztiak ase ditzakeen bitarteko bat baita, eta ez du, beraz, balio intrinsekorik.

Arriskutsua da arlo honetan edozein generalizazio egitea; diruak motibo gisa duen garrantzia aldatu egiten baita pertsona eta egoera batzuetatik beste-etara. Praktikan, ez dakigu zenbateraino asetzen dituen diruak behar guztiak eta zer erlaziok agintzen duen portaeraren legeetan pizgarri ekonomikoak tarteko direnean.

Badirudi dirua faktore higieniko hutsa jotzen duen Hertzberg-en suposamenduak huts egiten duela, zenbat beharrian bidera dezakeen kontuan har-

tzen badugu (Opsahl eta Dunnette, 1975). Aztertu behar da ere pizgarriaren zenbatekoa eta motibatzen duen portaeraren neurriaren arteko erlazioa: nola-koa da erlazio hori? hazkorra?, proportzionala baino handiagoa ala txikiagoa?, badu mugarik, eta non?... Pizgarri-sistema bat ezarri ondorengo produktibitate-igoerek ez dute zertan izanik diruak eraginak, bai baitira beste eragin batzuk ere efektu bera sor dezaketenak (Gellerman, 1978).

Dirua motibagarri gisa egoki erabiltzeko, hautemateko moduak kontuan izan behar dira, nola pertsonarenak, hala soziokulturalak, eta egoera bakoi-tza, eta, gainera, diruaren balioa eta dirua lortzeko izan behar diren portaerak erlazionatu behar dira. Ordainsaria, bera bakarrik, pertsonaren izate osoa eta dituen beharrizan guztiak kontuan hartuko dituen benetako motibaziorik gabe, eraginkortasunik gabea gerta daiteke: beharrizan materialak eta beste premia asko asetzeko bidea egiten badu ere, ez da horretarako bitarteko bakarra, ez eta erakusten du eraginkortasun bera pertsona eta egoera guztietan. Bestalde, berriz, norbanakoentzako pizgarri-sistemek motibatze-indarra gal-tzen dute ordainsarien baldintzak kolektiboki negoziatzen direnean, eta, ho-rrek, soldata-igoerak ahalegin-gehikuntzarik gabe lortzeko itxaropena handi-tzen du (Castillo Clavero, 1992b).

2. *Parte-hartzea*. Beharrizan sozialek eta psikologikoez motibagarri gisa duten papera garrantzitsua dela enpirikoki frogatu delarik, parte-hartzearen aldera itzuli da arreta, motibazio-teknika gisa erabiltzeko. Parte-hartzeaz hitz egiten denean, hainbat mailatan hitz egin daiteke (enpresa-jardueraren emai-tzetan parte hartzeaz, enpresaren jabegoan parte hartzeaz edo kudeaketan parte hartzeaz), baina guk, parte-hartzea esaten dugunean, hau ulertzen dugu: lanari berari dagozkion edo lanarekin zerikusia duten administrazio-funtzioe-tan esku-hartze aktibo eta jarraitua (Castillo Clavero, 1988b).

Parte-hartzeak konfiantza ematen dio langileari bere buruan eta erakun-dean, enpresako kide izatearen zentzua, lanean eta lan-arazoetan ardura har-tzeko gogoia, eta errespetatzen eta estimatzen duten sentsazioa. Parte-hartzea, bada, afiliazio, lorpen, errekonozimendu, estimu eta gaitasun beharrak ase-tzen laguntzen duen motibazio-bide bat da.

Dena dela, parte-hartzea ezin da teknika soil bat bezala erabili; aitzitik, administrazio-estilo bat eskatzen du, manera demokratiko eta parte-hartzean aldekoak oinarri dituen eta erakunde osora zabaltzen dena.

3. *Lana diseinatzea eta aberastea*. Postuak diseinatzerakoan, arrazoi teknologikoak eta ekonomikoak, eginkizunen banaketa, espezializazioa, kos-tuetan aurrezte, denbora, e.a. hartu izan dira kontuan, efizientziaren helbu-rua lortzeko, baina ez zaie kasu handirik egin alderdi humano, psikologiko eta sozialei, ez bada neurri instrumental modura.

Planteamendu horren moztasunak, zeinak deskontentua, asperdura eta eraginkortasun falta eragiten baititu, lanaren diseinuari beste ikuspegi zaba-lago batetik heldu beharra planteatzen du; faktore tekniko eta ekonomikoez

gainera, giza faktoreak eta psikologikoak kontuan hartuko dituen ikuspegi baten beharra planteatzen du. Helburua da, egikaritze eraginkor bat lortzeaz batera, norberak lanean gogobetetasun pertsonala lortzeko aukerak ere handitzea; horretarako, langileak bere lana garrantzitsua eta baliotsua dela sentitu behar du, bere lorpenen erantzule dela sentitu behar du, eta jakin behar du zenbateraino diren eraginkorrak bere ahaleginak (feedback).

Sentipen horiek, motibazioaren teoriaren arabera, goi mailako beharri-zenak (lorpen, estimu, gaitasun eta autorrealizazioarenak) asetzen diren sentimendua eragiten dute. Horren ondorioz, garrantzia hartu dute postuak diseinatzeke teknikek, eta, zehazki, lana aberastekoak, zeinak motibazio-teknika gisa duen garrantzia agerian geratu baitzen Hertzberg-en ikerketen ondorik.

Lana aberastea (job enlargement eta job enrichment) lanaren edukia berriz diseinatzea eta zabalagotzea da, eginkizun mota gehiago har ditzan; langileak bere eginbeharraren erritmoa erabakitzerako autonomia eta askatasun gehiago izan dezan; langilea ardura dadin bere *output*-aren kalitatea baieztatzen eta bere ekipoak eta tresnak mantentzen, eta diskrezionalitate handiagoa eman dakion lan-metodoa finkatzeko (Hackman eta Oldham, 1980). Zehazki, honelako ekintza batzuk egitea dakar berekin lana aberasteak: hainbat kontrol kendu, eginkizunen edukia aldatu, eginkizunak eta eginkizun motak gehitu eta zailagotu, postua garrantzi propioa duen unitate natural bat balitz bezala konfiguratu, eta emaitzei buruzko erretroinformazioa eman.

Zentzu horizontalean, bertikalean edo bietan aberats daiteke lana (Genscá, 1977):

- Horizontalean aberastea* da lanpostua berriro diseinatzea eta eginkizun motak gehitzea, postuak garrantzia irabaz dezan eta langilearen gaitasun gehiago balia daitezen.
- Bertikalean aberastea* da lana berriro diseinatzea eta lan horren egin-tza-jarduereri plangintza-, antolaketa- eta kontrol-jarduerak, lehen zuzendaritza-postuei zegozkienak, eranstea, erantzukizun eta autonomia handiagoak izan ditzan.

Aditu gehienek esaten dute lana horizontalean aberastea lana zabaltzea besterik ez dela, eta, goi mailako beharri-zenak asetzeari dagokionean, oso eraginkortasun mugatua duela. Ondorio onartuena hau da: lana aberastearen emaitzak handiagoak direla aberastea bi zentzuetan egiten denean, horizontalean eta bertikalean egiten denean alegia.

Motibazio-teknika honi dagozkion guztiak, ordea, ez dira abantailak (Fein, 1974).

- a) Alde batetik, muga teknologikoak eta ekonomikoak daude.
- b) Bestetik, norberaren arrazoi psikologikoak daude, zeren eta langile guztiak ez baitituzte beren beharri-zenak neurri berean adierazten.
- c) Izandako esperientzietan, askotan laguntza gutxi izan da sindikatuen aldetik, eta kontra ere egin izan dute.

Horregatik, teknika hau eraginkorra izango bada, egoera bakoitzak dituen zirkunstantziak ondo ulertu, ezagutu eta baloratu behar dira; beharrezkoa da langileen interesa piztea ere: programak zer onura ekarriko dien erakutsi behar zaie, programa denen parte-hartzearekin landu behar da, eta egikaritzari buruzko behar adina erretroinformazio eman eta egikaritzea aintzat hartu.

4. *Motibazio-teknika mistoak*. Deskribatu diren teknika horiek badituzte beste aplikazio batzuk; teknika sinpleagoak konbinatzen dituzten programak dira; hona hemen teknika horietako batzuk:

- Lan-talde autoadministratuak.
- Adoregarri positiboa edo jokabidearen aldaketa
- Laneko bizi-kalitaterako programak
- Kalitate-zirkuluak.

Lan-talde autoadministratuak. Taylorren ondorengo antolaketa motak deitu direnetakoak dira (Gelinier, 1978); antolaketa mota horietan oinarritzko lan-talde bati (hau da, zuzeneko egintzaz arduratzen den bati) eskuordetzan ematen zaio eginkizun funtzionalen parte bat, eta taldeak izango du ezarritako helburuak iristeko erantzukizuna eta bere lana antolatzeko eta banatzeko autonomia. Lan-talde autoadministratuen teknikarekin batera eginkizunak aberastekoa eta berrantolaketa teknologikoa erabili ohi dira.

Adoregarri positiboak edo jokabidearen aldaketak (Hampton, 1969; Koontz eta al. 1994) parte-hartzeko teknikak, eta lana zein lan-ingurunea diseinatu eta aberasteko teknikak konbinatzen ditu, arreta berezia jartzen delarik lorpenak aintzat hartzean (erretroinformazio positiboa). Skinner-en (1976) konduktismoan du oinarri teorikoa, eta hau aplikazio-eskema:

- a) Portaerak arazoren bat sortzen duen eremua identifikatu; batez bestekoa baino egikaritze apalagoa duena, esate baterako.
- b) Eremu horretan lortu den egintza maila neurtu.
- c) Parte-hartzearen bidez, jokabideari dagokionean lortu nahi diren helburuak ezarri.
- d) Adoregarri positiboak diseinatu eta aplikatu.
- e) Handik denboraldi batera, egikaritzea neurtu, programaren efikazia ebaluatzeko.
- f) Behar izanez gero, programa egokitu eta aldatu.

Laneko bizi-kalitaterako programak lana aberasteko teknikaren hurbilketa zabal bat dira, sistema sozioteknikoen ikuspegitik eginak (Davis eta Chernes, 1975). Psikologia eta soziologia industrialaren alderdiak, ingeniari-tzarenak, lidergoaren eta motibazioaren teoriarenak, industria-harremanenak, e.a. konbinatzen dituzte programek; ekintza bateratua eta parte hartzea oinarri duten programak dira, eta langileen eta nagusien komite baten zuzendaritzapean garatzen dira, komiteak aholkulari espezializatuen laguntza duelarik;

helburua da lanpostuak aberastuz lanpostuen duintasuna, erakargarritasuna eta produktibitatea sustatzea. Orain arte egindako esperientziek emaitza aipagarriak izan dituzte (Koontz eta Wehrich 1994).

Kalitate-zirkuluak (Martín, Rodríguez eta Castillo, 1987) unitate organiko bereko langileek osatzen dituzten talde txiki iraunkor eta homogeneoak dira; langileak beren borondatez elkartzen dira beren jardueran sortzen diren arazoak (produktibitateari, kalitateari, segurtasunari, lan-baldintzei eta abarri dagozkionak) identifikatu, aztertu eta konpontzeko. Motibagarri izateko asmorik gabe sortuak badira ere jatorrian, zirkuluak eraginkorrak gertatu dira bai ekoizpena hobetzeko, bai lanean gogobetetasun pertsonala zein kolektiboa hobetzeko, eta interesgarria litzateke, beraz, horiek ere motibazio-tekniken barruan sartzea; antolaketa honek parte-hartzean oinarrituriko egitura du, zirkuluan egiten den lanak erabakiak hartzerakoan egiten den arazo-azterketaren antzeko izaera du, taldekideei ikasteko eta trebatzeko aukera ematen die, eta teknika aplikatzeak sari materialak ekar ditzake (Guinjoan eta Pelliçer, 1987), eta horrek guztiak era askotako beharrianak asetzea dakar (psikologikoak, sozialak eta materialak).

Motibazioaren ikuspegi, teoria eta teknikak aztertu eta gero, antzeman daiteke sistemen eta kontingentzien ikuspegitik begiratu behar zaiola motibazioari, berez konplexua delako eta izan ditzaken egoerak askotarikoak direlako. Giza jokabidea ez da mekanismo sinple eta automatikoa, eta arreta ezin da faktore bakar batzuen aldera polarizatu. Prozesu konplexu baten emaitza integratua da portaera, kutxa beltzaren sistema bezalakoa, eta, beraz, prozesu horretan parte hartzen duten aldagai askotarikoak eta beren arteko erlazioak, eta orobat gerta daitezkeen era guztietako egoera eta kontingentziak kontuan hartu behar dira.

Motibazioari dagokionean, bada, ez dago arau edo errezeta segururik: gehienera ere, balio orientagarria duten ondorio batzuk eta teknika batzuk, zeinak, baldintza batzuetan, neurri bateko eraginkortasuna erakutsi baitute eta, errealtate konkretu batzuetan aplikatu nahi badira, kasu bakoitzak dituen egoera espezifikokoak kontuan harturik aplikatu beharko baitira.

Komunikazioa

13.1. Komunikazioaren prozesua. Kontzeptua eta garrantzia

Komunikazioa garrantzitsua da erakunde edo enpresarentzat, helburu komun batzuk lortzeko asmoz erakunde bat osatzen duten pertsonen arteko lotura-elementua baita. Erakundearen egitura bera ere giza talde baten barruko komunikazio-sareen (harremanen) diseinu konplexu bat da funtsean. Ez dago talderik komunikazio gabe funtziona dezakeenik (Robbins, 1996), hau da, taldekideen artean informazioa pasatzen ez duenik. Zenbat eta elkarmendekotasun handiagoa izan erakunde baten elementuen artean, orduan eta koordinazio behar handiagoa izango da, eta, hori, komunikazioaren bidez bakarrik lor daiteke, komunikazioak ematen baitie erakundeko kideei beren jardueretarako behar duten informazioa, eta beren egitekoak burutzeko indarra eta motibazioa.

Komunikazioak, gainera, kanpoko munduarekin harremanetan jartzen du erakundea, eta sistema irekiaren eta bere ingurunearen elkarrekintzarako bideetako bat da. Zentzu horretan, merkataritza-sustapena, publizitatea eta harreman publikoak enpresaren eta ingurunearen arteko komunikazioaren adierazpen dira.

Komunikazioa aztertzerakoan, lau funtzio nagusi bereiz daitezke (Robbins, 1996) *erakundearen barne-eremuan*:

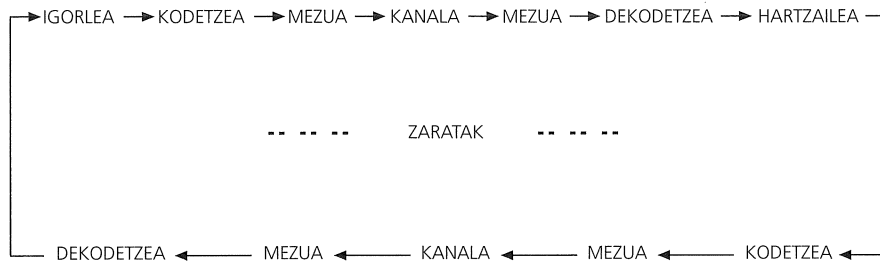
- Informatzea*. Komunikazioaren lehen xedea informatzea da, hau da, pertsonak arazoak ezagutzeko, alternatibak balioesteko, erabakiak hartzeko eta ekintzak abiarazteko behar dituzten datuak ematea.
- Erakundearen jomugak iristeko *planak burutzea eta horien emaitzak kontrolatzea* ere komunikazioaren egitekoa da, bai eta baliabide guttiak behar bezala antolatzea ere.

- Motibatzea*. Ezin da ahaztu komunikazioak duen osagai emozionala, pertsonala motibatzeko edo gogogabetzeko balio baitezake komunikazioak; izan ere, oso paper garrantzitsua jokatzen baitu erretroinformazioak beharizan psikologikoen indartzean.
- Sentimentuak adieraztea*. Azkenik, lantaldearen emozioak eta sentimenduak adierazteko bide garrantzitsua da komunikazioa, enplegatua erakundean integratzen eta afiliazio eta taldekidetzatza beharrak asetzen laguntzen duena.

Era berean, *kanpoko eremuan* ere badu komunikazioak erakarle-papera jokatu beharra, zeren eta enpresak ez baitu aski bere gestioaren berri kanpoan berarekin harremanak dituzten taldeei zabaltzearekin; horretaz gainera, konbentzitu behar ditu gizartearen helburu eta interes orokorrei ondoen egokitzen zaizkien ekintzabideak garatzen dituela.

Azken batean, komunikazioari esker da enpresa ingurunearekin elkarrekintzan dagoen sistema ireki bat: saiatzen da inguruneari egokitzen eta ingurunean onartua izaten edo hura menderatzen, eta saiatzen da kideen arteko integrazio bat lortzen, denek elkarren artean ondo konpontzeko modua eginez.

Hori dela eta, garrantzizkoa dute zuzendari eta administratzaileek komunikazio on bat izatea, honako arrazoi hauengatik, besteak beste: alde batetik, komunikazioari esker bete ditzaketelako beren kargu dituzten eginkizun eta rolak, eta bestetik, zuzendariek denboraren parte handi bat komunikazio idatzari eta ahozkoari eskaintzen diotelako, egin diren azterketa askok erakusten duten bezala.



Iturria: Aguirre, Castillo eta Tous, 1991.

13.1. irudia

Komunikazio-prozesuaren eskema

Era askotara definitu da komunikazio kontzeptua (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991). Esate baterako, *komunikazioa* da igorle batek hartzaile bati hartzaileak ulertzeko moduan informazioa ematea. Komunikazioak, bada, bi elementuok behar ditu: *informazioa batetik bestera pasatzea* eta *esanahiak*

ulertzea. Beste definizio baten arabera, berriz, komunikazioa prozesu bat da, zeinaren bitartez pertsonak esanahiak konpartitzen baitituzte mezu sinbolikoak transmitituz. Definizio horren arabera, komunikazioak honako alderdi hauek behar ditu: pertsonen arteko harremana, pertsona horiek ados egotea erabiltzen dituzten terminoen definizioaren gainean, eta, komunikaziorako, sinboloak erabiltzea (soinuak, letrak, e.a.), komunikatu nahi diren ideien hurbilpen gisa.

Komunikazioaren fenomenoak bi mailatan aztertu ohi da: maila pertsonalean eta erakunde mailan. *Komunikazioaren ardurak*, enpresan, zuzendaritzaren da lehenik, baina baita horretan zerikusia duen pertsonal guztiarena ere nolabait, zeren eta komunikazioa bi aldetarako prozesua baita. IGORLEA-MEZUA-HARTZAILEA eskema ezagunaren bitartez sintetizatu ohi da prozesu hori, baina eskema sinpleegia gertatzen da komunikazioaren fenomeno konplexua errealismo pixka batez deskribatzeko. Horregatik, jarraian datoren hau izan daiteke errealitate hori zehatzago adierazten duen eredu bat:

Eskeman erakusten dira *komunikazio-prozesuaren oinarriko elementuak*, eta honako hauek dira:

- a) *Igorlea* edo *bidaltzailea*, hau da, beste pertsona bati eta beste pertsona batzuei informazioa emateko gogoak edo beharra daukan pertsona, zeren eta asmo bat ez balu, bidaltzaileak ez bailuke transmititu beharrik, eta orduan ez legoke komunikaziorik; *iturria* ere esaten zaio; iturriaren abileziak, jarrerak, ezagutzek eta sistema soziokulturalak eragina dute komunikazioan (Robbins, 1996).
- b) *Kodeketa*. Transmittitu nahi den informazioa hizkuntza batera (sinbolo eta keinu multzoa) itzultzea, horrek ahalbidetuko baitu komunikazioa; bidaltzaileak kode bat aukeratzen du, zeina uste baitu ulertuko duela hartzaileak.
- c) *Mezua*. Bidaltzaileak informazioa kodetzeko erabiltzen duen forma materiala (ahotsa, idazketa, keinuak...). Hartzailearen zentzumenek hauteman dezaketen eta uler daitezkeen forma hartzen du horrela mezuak.
- d) *Kanala*. Transmisiorako aukeratzen den bidea da (airea, papera, posta, telefono-linea, e.a.) eta, askotan, mezutik ezin bereiztuzko elementua izaten da, zeren eta komunikazioa efikaz eta efizientea lortzeko, kanala mezuari egokitu behar zaio, baina baita hartzaileari ere; igorleari dagokio kanala aukeratzea.
- e) *Dekodeketa*. Horrela deitzen zaio hartzaileak mezua interpretatu eta berarentzat esanahi bat duen informazio bihurtzeko segitzen duen prozesuari. Badira prozesu horretan eragin kaltegarria izan dezaketen zenbait zirkunstantzia, hala nola hartzaileak iraganeko esperientzia, erabiltzen diren sinboloek egiten duen interpretazio pertsonala, dituen itxaropenak eta hartzaileak eta igorleak partekatzen dituzten esanahi erkideak.

- f) *Hartzailea*. Zentzumenen bidez mezua jasotzen duen pertsona da. Egon daiteke hartzaile bat, egon daitezke bat baino gehiago edo gerta daiteke bat ere ez egotea, eta orduan ez dago komunikaziorik, jakina.
- g) *Zarata*. Komunikazio-prozesua nahasten duen edozein faktoreri esaten zaio zarata. Prozesuaren edozein fasetan ager daitezke zaratak, maizenik kodeketan eta dekodeketan gertatzen badira ere. Zaratak dira, adibidez, ahots apalean hitz egitea, ondo adierazten ez jakitea, hartzailea gogoa beste nonbait duela egotea, hitzak gaizki aukeratzea, e.a.
- h) *Berrelkadura*. Kasu honetan, deskribatu den komunikazio-prozesuaren bihurrera da, eta hartzaileak komunikazioaren aurrean duen erreakzioa adierazten du. Hautazkoa da berrelkadura; gerta daiteke edo ez, baina gradu edo intentsitateak ere egon daitezke berrelkaduran, hasi berrelkadura minimotik eta osorainoko guztiak. Edozein modutara ere, zenbat eta handiagoa izan berrelkadura, orduan eta eragin-korragoa izango da komunikazioa.

Goian esandakotik ateratzen denez, bi aldetarakoa edo alde baterakoa izan daiteke komunikazioa, berrelkadura dagoen ala ez kontuan izanik. *Alde baterako komunikazioa* bizkorragoa da eta bidaltzailearen autoritatea indartzen du, eta, gainera, ordenatuagoa ematen du. *Bi aldeetarako komunikazioa* zehatzagoa da eta hartzaileari konfiantza ematen dio. Horregatik, batzuetan bat bestea baino egokiagoa gertatzen da: bizkortasuna eta ordena nahi bada, hobe da alde baterako komunikazioa, baina zehaztasuna eta konkretzia behar direnean, komunikazioak bi aldeetarakoa izan behar du.

Pertsonen arteko komunikazioan, faktore horien guztien mende dago komunikazioaren efikazia eta arrakasta; pentsatzekoa da, bada, pertsonen arteko komunikazio-prozesua konplexua bada, ez dela konplexutasun gutxiagokoa izango erakunde osoaren eremuan gertatzen dena. Komunikazioaren kalitatea balioesterakoan, Hampton-ek (1989) bereizi egiten ditu *komunikazio ona*, zeina baita informazioa transmititzea eta hartzaileak informazioa ulertzea lortzen duena, eta *komunikazio eraginkorra*, zeinak, duen helburua lortzeaz gainera, hartzailearen portaera nahierara moldatzen baitu. Komunikazioa ona da, esate baterako, begirale batek agindu bat eman eta mende-koak agindua ulertzen duenean; komunikazio eraginkorrak, gainera, enplegua-tuak agindua onartzea eta betetzea lortu beharko luke.

13.2. Komunikazioa erakundearen eremuan. Komunikabideak, fluxuak eta sareak

Komunikazioaren fenomenoak ñabardura bereziak hartzen ditu erakundearen testuinguruan kokatzen denean. Komunikazio-sistema eraginkor bat lortzeko diseinatu behar dira erakundearen bai egitura eta bai koordinazio-bi-

deak, halako moduan, non ziurgabetasunak, konplexutasunak eta eginkizunen elkarmendekotasunak eraginda lanean sortzen diren informazio premiak ase ahal izango baitira (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991).

Antolaketa- eta komunikazio-sistemak diseinatzerakoan kontuan hartu beharreko alderdiak dira, besteak beste, komunikazioari eman nahi zaion lastertasuna, sisteman zehar transmititu behar den informazio kopurua eta informazio mota bakoitzaren garrantzia: erakundeen administratzaileek ez dute ahalik eta informazio gehien behar, informazio pertinente eta egokia baizik. Izan ere, askotan, egunero informazio gehiegiri aurre egin beharra izaten dute arazo zuzendari eta enplegatuek, ez dagoelako behar hainbat filtro informazio doi eta aukeratua lortzeko.

Goiago, komunikazio-prozesua aztertu da, eta han esan denak berdin balioko du komunikazioaren fenomenoaren erakundearen eremuari dagokionean deskribatzeko ere. Baina erakundearen eremuaren kasuan hainbat faktore eragile daude gainera, hala nola:

- a) *Erakundeak komunikaziorako dituen kanal formalak*, zeren eta, enpresa hazi eta garatzen den heinean, helmen handiagoa hartzen baitute eta distantzia handiagoak iritsi behar baitituzte, eta beste aldetik, berriz, komunikazioa formalizatzeak, maiz, hierarkia mailen arteko informazio-fluxua galarazten baitu. Komunikaziorako kanalak formalizatzeak duen abantaila prozesua ordenatzearena da, baina badu desabantaila ere: prozedurak eta eskakizunak inposatzen dituzenez, askotan komunikazioa zailagotzen du. Esan behar da erakunde guztietan izaten dela, komunikazio formalarekin batera, *komunikazio-sistema informala* ere, zeinaren bidez transmititzen baita lanarekin zerikusia duen informazio sozial ugari, ahoz, bizkor eta oso zehatz.
- b) *Antolaketa-egiturak* ere eragiten du komunikazio-prozesuan. Egituran dauden posizio, autoritate eta botereen arteko diferentziek baldintzatzen dute nor norekin komunika daitekeen eroso. Horri dagokionean, ikerketa enpirikoek erakutsi dutena hau da, mintzakideen posizio hierarkikoa nolakoa den, ekintza-eskakizunen (eskaeren) aurrean izaten den erreakzioa ere halakoa izaten dela: eskakizuna egiten duena mendekoa bada (edo behe mailakoa jotzen den posizioa badu), eskaerari harrera negatiboa egiten zaio (Kreitner eta Kinicki, 1996).
- c) *Eginkizunen espezializazioak* eragina du enpresako komunikazioan: talde berekoak diren pertsonen artean erraztu egiten du prozesua, hizkera ere berezia erabiltzen baitute beren artean, eta talde desberdinak direnean, berriz, prozesua galarazi edo zaildu egiten da.
- d) *Informazioaren jabeagoak* ere, hau da, gai, ofizio edo prozedura baten informazioa edo ezagutza erakundeko pertsonak batzuen eskuetan bakarrik egoteak ere galarazten du batzuetan komunikazioa, zeren eta informazioa edukitzeak boterea ematen duela kontsideratzen denez, inork ez du informazio hori nolanahi eman nahi izaten.

Komunikabideak bi sail handitan banatzen dira: *hitzezkoak*, elkarren arteko kode gisa hizkuntza erabiltzen dutenak, eta *hitzezkoak ez direnak*, beste kode sinboliko batzuetan oinarritzen direnak. Hitzezkoetan, berriz, idatzizkoak eta ahozkoak ditugu, eta hitzezkoak ez direnen artean, keinuen bidezko komunikazioa eta komunikazio sinbolikoa. Bakoitzak bere alde onak eta txarrak ditu, eta, komunikabide bat aukeratzekoan, komunikatzaileak, entzuleak eta eman beharreko mezuak kasu bakoitzean dituzten zirkunstantzia eta berezitasunak hartu beharko dira kontuan.

- Idatzizko komunikazioak* iraunkorra izatea du abantaila, eta, horri esker, erregistroak, erreferentziak eta defentsa legalak osa daitezke, eta, ondorioz, uniformetasuna sustatu eta komunikazio-kostuak gutxitu (Koontz eta Weihrich, 1994). Idatzizkoak, gainera, ahozkoak baino egiazkotasun handiagoa du, eta jende gehiena sentiberagoa zaio idatzizkoaren izaera horri. Desabantaila batzuk ere baditu, ordea; esate baterako, adierazi beharrekoa zehaztasunez adierazteko zailtasuna, mezua entzule potentzialei egokitzeko ezintasuna, burokratizaziorako joera eta berrelikadura berehalakorik ez izatea.
- Ahozko komunikazioa* da gizakiak gehien erabiltzen duena eta modalitate asko ditu, hala nola, buruz buruko elkarrizketa, alokuzioa, entzuleen aurreko hitzaldia, telefonozko elkarrizketa, e.a. Duen abantailarik handiena lastertasuna da, eta berehalako berrelikadura, komunikatu ahala egoki baitaioke edozein hartzaileri. Desabantailarik handienak, berriz, hauek: ez da beti merkea, erregistroak ez dira iraunkorrak, eta zuzenekoa denez, batzuetan zaratak handiagotzen ditu.
- Komunikazio sinbolikoa*. Hizkuntzaz kanpoko kode idatziak edo grafikoak, hala nola, trafiko-seinaleak, banderak, industria-segurtasuneko kolorezko kode eta bestelako sinboloak, diagramak, e.a. erabiltzen dituenari esaten zaio komunikazio sinbolikoa. Hitzezko hizkuntza idatzia indartzeko erabiltzen da, oro har, beti horrela ez bada ere. Oso komunikabide indartsua da, begietan inpaktu handia eragiten baitu, eta frogatuta dago gizaki gehienok bide horretatik jasotzen dugula informazioa ondoen.
- Keinuzko komunikazioa*. Aurpegiaren eta soinaren keinu eta adierazpenek, ahotsaren tonuak eta bolumenak, mintzakidearekiko distantziak eta gorputzaren posizioak eta abarrek gauzatzen dutena da. Buruz buruko ahozko komunikazioari laguntzen dio eta hitzezko mezua indartu ohi du, beti horrela ez bada ere. Garrantzi handikoa da keinuzko komunikazioa, idatzizko edo ahozko komunikazioa baino espontaneoagoa, egiazkoagoa eta adierazgarriagoa baita: denok dakigu, modu inkontzientean gehienetan, keinuzko mezuak transmititzen eta interpretatzen, eta, horregatik, berebiziko interesa piztu du aspaldiko urteetan «giza zinetika» edo gorputzaren hizkuntzaren zientziaren azterketak, gorputzaren hizkuntza oso sustraiturik baitago psikologian eta antropologia kulturean.

Erakundeei dagokien komunikazioak zein aldetara egiten duen edo zein norabide jarraitzen duen *komunikazioaren fluxuak* adierazten du, eta bi aldaera ditu: bertikala eta gurutzatua. Komunikazio bertikala, berriz, beherakoa edo gorakoa izan daiteke, eta gurutzatua, horizontala edo diagonal.

—*Beherako komunikazioa* erakundearen hierarkiaren maila gorenetatik sortzen dena da, hau da, nagusiengandik mendekoengana doana. Komunikazio mota hau erakunde guztietan izaten da, baina nabarmenagoa da eta beste guztiei gailentzen zaie erakunde zentralizatu, burokratiko, tradizional eta autoritarioetan (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991). Egikaritzaren zuzendaritzari eta kontrolari dagokio gehienetan, eta, beraz, lana egiteko aginduak izaten dira, eginkizunen eta beren emaitzen gaineko espezifikazioak, enpresaren prozedura, metodo, politika, praktika, arau, jomuga eta helburuak, eta mendekoen egikaritzari buruzko berrelikadura. Beherako komunikazioa distortsionatzeko arriskua dago jatorrizko igorlearengandik urrundu ahala, eta aginte-katea zenbat eta luzeagoa izan, orduan eta gehiago. Hori dela eta, denbora gehiegi hartzen du, eta horrek areagotu baizik ez du egiten erakunde zentralizatuegien arazoa.

—*Gorako komunikazioa* da aginte-katean gora mendekoengandik nagusiengana igotzen dena. Era honetako komunikazioak eraginkortasuna izan dezan giro lasaia behar da, langileek askatasuna izan behar dute komunikatzeko; praktikan, zoritxarrez, ez dira baldintza horiek izaten eta komunikazioa, askotan, oztopatu egiten da, aginte-katearen mailaren batean filtroa jarri zaiolako, dela konfiantza faltagatik, dela nagusiek ez dutela informaziorik nahi irizten zaiolako, dela nagusiei albiste txarrak emateko beldurragatik, e.a.

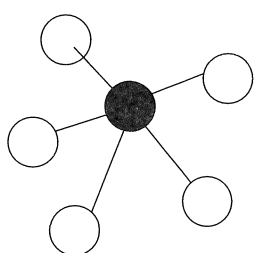
Mekanismo ugari dago gorako komunikazioa sustatzea helburu duena: iradokizun-sistemak, kexa eta apelazioetarako prozedurak, HBAn (Helburu Bidezko Administrazioan) helburuak elkar hartuta finkatzea, elkarrizketa informal eta patxadatsuak, juntak, ateak zabaltzearen politikak erabiltzea, moralari buruzko galdeketak, irteerako elkarrizketak, pertsonalaren ordezkariekin kontaktuak izatea, bilera eta ospakizun informalak, e.a.

—*Komunikazio gurutzatua* deritzonaren barruan sartzen dira norabide *horizontala edo aldeetarakoa* duen informazio-fluxua, antolaketa-egituran maila bertsuan dagoen pertsonalaren artekoa, eta fluxu *diagonala*, maila desberdinetakoak diren baina mendekotasun linealik ez duten pertsonen artekoa. Komunikazio modu hau ahozkoa izaten da gehienetan, eta ekintzak koordinatzeko eta arazoak konpontzeko informazioa ematen du. Komunikazio gurutzatua positiboa izango bada, behar denean bakarrik erabili behar da, mendekoek ez dute beren eskumenei dagokienetik haratago konprometitu behar eta informatuta eduki behar dituzte nagusiak, nagusiek beren autoritatea aintzat har-

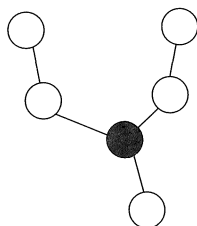
tzen ez dela senti ez dezaten. Komunikazio mota hau behar den bezala erabiltzen zaila denez, desafio handia gertatzen da zuzendarientzat (Hampton, 1989).

Teoriaren eremuan, hainbat ikerketa egin da erakundeetako komunikazio-sareez eta sare horiek mezuaren transmisio eraginkorrean, eginkizunen egikaritzan eta erakundea osatzen duten pertsonen gogobetetasunean duten eraginaz. *Komunikazio-sareak* sailkatzerakoan bost eratakoak hartu dira batez ere kontuan: izar formako sarea, «Y» formako sarea, kate formako sarea, zirkulu formako sarea eta guztizko sarea.

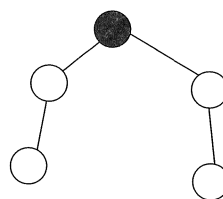
KOMUNIKAZIO-SARE ZENTRALIZATUAK



Izar formako sarea

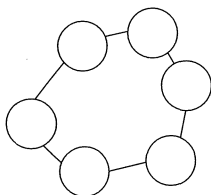


«Y» formako sarea

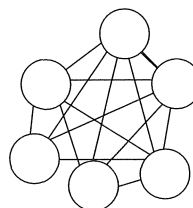


Kate formako sarea

KOMUNIKAZIO-SARE DESZENTRALIZATUAK



Zirkulu formako sarea



Guztizko sarea

Iturria: Aguirre, Castillo eta Tous, 1991.

13.2. irudia

Komunikazio-sareak

Izar formako sareak, «Y» formakoak eta kate formakoak *guztiz edo alde zentralizatuak* dira, hau da, sarearen posizio zentral eta nagusian dagoen igorle batengandik jasotzen da informazioa. Zirkulu formako sarea eta guztizko sarea, berriz, *sare deszentralizatuak* dira eta horietan edozein elementu izan daiteke igorle edo hartzaile.

Sareen eraginkortasunari dagokionean, ikerketa enpirikoei esker frogatu da sare zentralizatuak errendimendu bizkorragoa eta zehatzagoa eman zutela deszentralizatuak baino, eginkizunak sinpleak, errepikakorrek eta egituratuak zirenetan. Sare zentralizatuak erakunde formalizatuak dagozkie gehienetan, eta kongruenteak dira egitura burokratikoekin eta ziurgabetasun pixka bat edo gutxi duten eginkizunekin. Sare deszentralizatuak, berriz, egokiagoak dira eginkizun konplexuak eta egituratu gabeak tratatzeko, eginkizun horiek elkarren arteko egokitzapenaren bidezko koordinazio asko behar izaten baitute, eta hori formalizazio maila apaleko egiturekin eta komunikazio arin eta etengabearekin da kongruentea.

Komunikazio-sare bat zentralizatuak izateak eragina du lider baten (posizio zentrala duen pertsonaren) sorreran, eta taldeko pertsonen gogobetetasunean. Horri dagokiolarik, ikusi zen pertsonala gogobeteago zegoela sare deszentralizatuetan, zirenak zirela eginkizunak. Bakoitzak ematen duen gogobetetasunaren arabera ordenatuz gero sare motak, hau litzateke gehienetik gutxienerako ordena: guztizko sarea, zirkulua, katea, «Y» formakoa eta izarra.

13.3. Komunikazio-prozesuaren oztupoak eta hutsuneak

Giza komunikazioaren azterketa ororen azpian dagoen kezka nagusia komunikazio eraginkorra lortzearena da. Ikusi da komunikazio-arazoak bereziki larriak gertatzen direla, enpresaren administrazio-prozesuan duten eraginagatik, are gaur egun, erakunderik gehienek komunikazioa hobetzeko ahalegin handiak egiten ari direla aitortzen duten honetan (Robbins, 1996). Komunikazioan gertatzen diren oztupoak, eta ondorioz prozesuak izaten duen distortsioa, izaten dira erakunde ororen arazo handienetako bat, bai barne-kudeaketaren ikuspegitik, bai kanpora erakutsi nahi den irudiari begira.

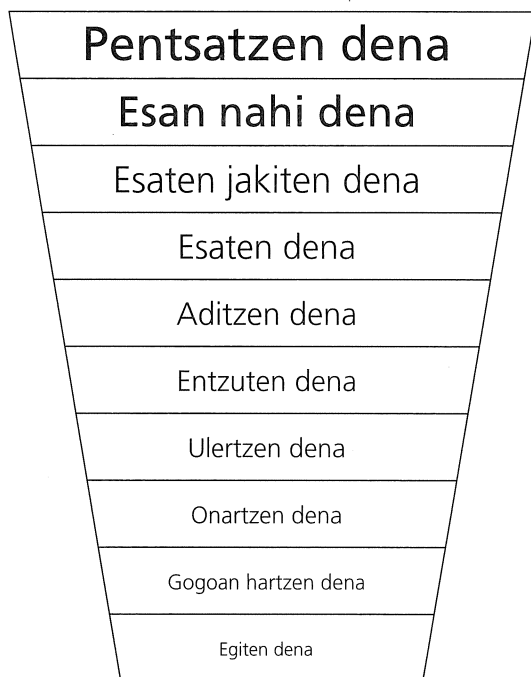
Komunikazio-prozesuaren edozein fasetan ager daitezke *oztupoak eta hutsuneak* (Koontz eta Weihrich, 1994); ager daitezke igorlearengan, hartzailearengan, mezuaren transmisioan edo berrelikaduran:

1. *Oztupoak igorlearengan.* Oztupo handienak dira, zeren eta igorlearena baita batez ere komunikazio-prozesuaren ardura. Honako hauek dira aipagarrienak:
 - Gerta liteke igorleak behar bezala ez kodetzea transmititu nahi duen pentsamendua, hitzen bidez esan beharrekoa zehaztasunez ez adieraztea, ondo ez ahoskatzea edota hartzaileak jasotzeko bezain ozen ez hitz egitea.
 - Nahiz eta mezua ondo adierazi, gerta liteke hartzailearentzat ulergarria ez izatea, hitzen esanahi sinbolikoa partekatzen ez duelako, hizkera profesional edo espezializatuak edo talde batzuk bakarrik erabiltzen dituztenak direlako, e.a.

- Batzuetan, gainera, nahiz eta igorleak bidali nahi duen esanahia hartzaileak ulertzeko moduan zifratu egon, nahasturak gerta daitezke, bidali nahi denaren kontrako mezuz beterik dagoelako inguruak.
 - Hitzezkoak ez diren mezuen eraginak ere kontuan hartu behar dira, hitzezkoak ez diren mezuek hitzezkoak uka baititzakete eta nahasmena sortu, zeren eta mezu kontzientearen azpian asmorik gabeko mezuak ezkututzen baitira.
 - Gerta liteke ere igorle bat baino gehiago egotea elkarren lehian.
2. *Oztopoak hartzailearengan.* Jarrerari eta portaerari lotu arazoak izaten dira batez ere; honako hauek dira aipagarrienak:
- Arreta falta eta entzun nahi ez denari jaramonik ez egiteko joera.
 - Ideiak bizkorregi balioestea eta ondorioak aurrez ateratzea, mintzakideak esateko duen guztia entzun gabe; igorlearenganako aurreiritzi bat dagoelako izaten da hori askotan, eta mezua norengandik datorren, hala balioesten delako, pertsona batzuei beti sinesgarritasuna eman eta beste batzuei, berriz, beti kendu egiten zaielako, nahiz eta mezua garrantzitsua izan.
 - Huskeriak gogoan hartu eta ideia nagusiari kasurik ez egiteko joera.
 - Igorleak bere mezua osatu baino lehen erantzuna formulatzea, eta, hala, emisioa distortsionatzea.
 - Dekodeketan hutsak egitea, hizkuntza edo bestelako sinboloak ulertzeko nekea hartu gabez.
 - Sarritan, hartzaileak ulertzen duena alde deformatu egoten da, hartzailearen beraren esperientzia edo aurrekariak, aurreiritziak, gogoaren egoerak eta igorleari edo mezuari buruzko uste inplizituak direla tarteko.
 - Hartzaileak ezartzen dituen filtroak, zeren eta joera baitago ideia berriak edo beti uste izan denaren kontrakoak baztertzeko; horregatik, lehendik uste duena baieztatzera datorren informazioa hartzen du gogoan hartzaileak, eta bere iritzien kontrakoa dena baztertzen.
3. *Oztopoak mezuaren transmisioan.* Besteak beste, hauek aipa daitezke:
- Mezua hainbat bitartekorengandik igarotzen da, eta pertsona baten-gandik beste baten-gandiko transmisio sail baten ondoren, jatorrizko esanahia distortsionatu egiten da; mezuak zehaztasuna eta eduki informatiboa galtzen du transmisio-tarte bakoitzean, zeren eta fenomeno hori gaizki gogoan hartzearekin loturik baitago, aldeaz.
 - Normala da jasotako informazioaren 100eko 50 edo 60 bakarrik gogoan hartzea, baina ehuneko hori handiagotu egiten da informazio bera kanal eta bide batetik baino gehiagotatik behin eta berriz jasotzen bada. Horren inguruan, 13.3. irudiak erakusten du komuni-

kazioaren endekatze-prozesua, non ere faktore objektiboek zein subjektiboek eragiten baitute. Bereizi behar dira, bada, esan nahi dena, esaten dena, entzuten dena, aditzen dena, ulertzen dena, onartzen dena, gogoan hartzen dena eta egiten dena. Ikusten da maila batzuk daudela igorleak edo iturriak buruan duenaren eta azken emaitzaren artean, eta hasierako ideia edo burutapena distortsiona daitekeela.

- Komunikazio inpersonala; batzuetan denbora aurreratzen badu ere, beste batzuetan ulerkuntza zaildu eta hartzailea desmotibatzen du.
- Informazio gehiegik batzuetan hartzailea dekodeketan hutsak egi-tera eramaten du, mezuen pilaketa handiegiari aurre egin ezinez, eta horrek ideia garrantzitsuak alde batera uztea eta garrantzirik ez duena gogoan hartzea dakar berekin.



Iturria: Aguirre, Castillo eta Tous, 1991.

13.3. irudia

Komunikazioaren endekatzea

3. *Oztopoak berrelkaduran.* Beti ez da feedbacka nahi bezala gertatzen: komunikazioa zentzu batean bakarrik egiten da eta ez dago informazioa erre-

gultzeko mekanismorik. Batzuetan, gainera, berrelkadura baldin badago ere, hartzailea igorle bihurtzen den nean igorlearen arazo guztiak izateko arriskuan geratzen da; eta horretaz gainera, transmisioan eta harreran izan daitezkeen arazo guztiak ere gerta daitezke.

Esandako guztiak garbi erakusten du igorlearen eta hartzailearen irudia ez dela beti bat etortzen, eta komunikazio-prozesuaren helburua ez dela lortzen. Nolanahi ere, komunikazio-prozesuan izan daitezkeen oztopoak eta zaratak ezagutzea beharrezkoa da arazoak minimizatzeko eta ahalik eta komunikazio eraginkorrena lortzeko.

13.4. Komunikazioa hobetzeko jarraibideak

Garrantzitsua da zuzendari eta administratzaileentzat komunikazio eraginkor bat lortzea, aipatu diren hainbat arrazoiengatik, zeinak baieztapen honen bidez laburbil baitaitezke: erakunde baten zuzendaritza-prozesuaren eraginkortasuna erakundearen komunikazioen eraginkortasunaren mende dago neurri handi-handi batean.

Badira jokabide edo jarraibide batzuk komunikazioa errazteko eta lehenago aipatu oztopo eta arazoei buru egiteko; oro har, esan daiteke berrelkadura gabeziak murrizten duela gehien komunikazio-prozesuaren ahalmena, zeren eta berrelkadurak komunikazio eraginkorra ziurtatzen baitu eta konfiantza ematen, eta, aitzitik, mehatxuek, beldurrak eta konfiantza faltak komunikazioa hondatzen baitute. Horren haritik, gogoan izan behar da komunikazioaren erantzukizuna igorlearena dela beti, igorlea baita prozesua hasten duen elementua, elementu aktiboena, eta unea, kodea eta kanala aukeratzeko eta komunikazioaren baldintza guztiak ezartzeko egoera onenean dagoena.

Komunikazioak hobetzeko gomendioen artean, hauek dira garrantzitsuenak:

- a) *Lehenik, mezu argia.* Igorleak garbi eduki behar du transmititu nahi duen ideia, eta, beraz, gogoeta-ahalegin bat egin behar du adierazi nahi dituen ideiak egoki ordenatzeko.
- b) *Hizkuntza sinplifikatu.* Igorleak argi eta garbi eta ulertzeko moduan egituratu behar du mezua, kode egokienak aukeratuta, hartzaileak behar bezala uler dezan. Hitzezko hizkuntzak laua eta zuzena izan behar du, jerga teknikoak eta apaindurak alde batera utzita.
- c) *Zuzeneko komunikazioa erabili.* Ahal den guztietan buruz buruko komunikazioa erabili behar da, bera baita eraginkorrena eta egoera bakoitzera ondoen egokitzen dena, konfiantza handiena ematen duena eta *feedback*-a ahalbidetzen duena.
- d) *Jarrera demokratikoa hartu.* Igorleak ez du hartu behar gehiagotasunezko edo inposaketazko jarrerarik; berdintasuna, errespetua eta enpatia erakutsi behar du mezua igorri behar dion pertsonarenganako.

Eragin negatiboa dute komunikazioan jarrera ebaluatzaile, kontrolatzaile, kalkulatzaile, zorrotz eta itxiek; aitzitik, igorleak deskribatzaile, orientatzaile, eramaneko, espontaneo, malgu eta ireki agertu behar du.

- e) *Egokiera*. Garrantzitsua da une eta leku egokia aukeratzea mezua igortzeko. Garaia baino lehenagoko komunikazioa bada, hartzaileak ezer ez ulertzeko arriskua dago, hartzailea prestatu gabe dagoelako oraindik horretarako; era berean, informazioa beranduegi igortzen bada, eraginkortasuna galtzen da. Lekuak eta testuinguruak ere eragin handia izango dute, eta hartzailearen jarrera baldintzatuko dute.
- f) *Berdintasuna*. Igorlea eta hartzailea plano berean egon daitezela ahalegindu behar da, horrek elkar hobeto ulertzea baitakar eta konfiantzazko giroa sortzen baitu. Hori dela eta, posizio fisikoak, altzariek edo lekua-
ren jabe izateak ezar ditzaketen desberdintasunak baztertu behar dira, eragin negatiboa baitute hartzailearen jarreran, hartzailea defentsarako jarrera hartzera bultzatuko baitute, mehatxaturik sentitzen bada. Igorleak, bada, sentibera izan behar du hartzailearen munduarekin, haren lekuan jarri behar du, eta enpatia eta errespetua erakutsi behar dio. Hartzaileak, berriz, entzuten jakin behar du, eta mezu berrietara irekita egon behar du, ez itxita eta defentsarako jarrera hartuta.
- g) *Zaratak neutralizatu*. Ahal dena egin behar da kanpoko gertakizunek (esate baterako, etenek), komunikazioa oztopa ez dezaten.
- h) *Erreduantzia erabili*. Erreduantzia edo errepikapena neurri egokian erabili: ez gehiegi, zeren eta gehiegi erabiliz gero, hartzailearen arreta kamustuko bailitzateke, eta ez gutxiegi, zeren horrek mezua ulertzea galarazi bailezake. Komeni da eduki informatibo bera iturri, kanal eta bide bat baino gehiagotatik transmititzea, batzuk besteen indargarri izan daitezten.
- i) *Prozesua beste aldera egin, baieztapena izateko*. Azkenik, oso garrantzitsua da berrelikadura erabiltzea, nahi zen helburua komunikazioaren bidez lortu dela baieztatzeko. Gainera, berrelikadurak igorlearen eta hartzailearen paperak aldatu egiten ditu, eta hartara bakoitzak aukera izango du bestearen posizioa hobeto ulertzeko eta hurrengo faseetan ikusi dituzten oztupoak zuzentzekoa.

Erakundeen kasuan, komunikazioa hobetzeko helburua lortu nahi bada, igorleak, lehenik, mezua jaso behar duten entzuleak identifikatu beharko ditu, zer berezitasun dituzten eta informazioa nola prozesatzen duten jakiteko. Ondoren, zer erantzun bilatzen duen zehaztu beharko du, mezuaren egitura eta formatua egoki prestatzeko. Gero, ezinbestekoa da komunikabide egokienak aukeratzen jakitea. Eta azkenik, feedback-aren bidez zaindu eta kontrolatu beharko da ea nahi ziren emaitzak lortzen diren.

Zerrendatu diren teknikez gainera, badira komunikazio-prozesua hobetu eta eraginkorrago bihur dezaketen beste prozedura batzuk ere, komunikazio-

aren auditoria dei dakiokenean oinarrituak. *Komunikazioaren auditoria* da politika, sare, prozedura, kanal, hizkuntza, e.a. ikuspegi kritiko batetik berrikustea, komunikazio-jarduera bakoitzari dagokionean. Duen helburu nagusia arazoei aurre hartzea da, arazoak konpontzea baino gehiago.

Berrikuspen horretan lau sare mota sartzen dira:

- a) Sare erregulatzailerak edo eginkizunen aldera orientatua, zeina baita enpresan nagusia eta mendekoa lotzen dituen politika, prozedura, arau eta harremani dagokiona.
- b) Berrikuntza-sarea, non ere sartzen baitira arazoen konponbideak, bilerak eta aldaketa-iradokizunak.
- c) Integrazio-sarea, zeina baita goraipamen eta sarien, promozioen eta, oro har, enpresaren helburuak mendekoen beharrezanekin lotzen dituzten alderdi guztien kudeaketari dagokiona.
- d) Informazio- eta instrukzio-sarea, zeina baita konpainiaren argitalpenak, iragarki-taulak eta buletinak, eta baita esamesak ere, hartzen dituena.

13.5. Barne-komunikaziorako plana

Komunikazioaren garrantzia ukazina denez, erakunde asko konturatu da prozesu horiek modu sistematiko eta globalean ordenatu eta arautu behar direla. Komunikazioaren zuzendaritza-funtzioa pertsonen artekoa bada ere nabarmen, enpresa bateko komunikazioen efikazia ezin da egon zuzendarien diskrezionalitate edo abilezia pertsonalen mende.

Hori dela eta, gero eta gehiago dira *barne-komunikaziorako planak* martxan jartzen dituzten erakundeak. Enpresaren barne-komunikazioak, batez ere enpresaren eta enplegatuen artekoak, sistematizatu eta ordenatzeko egiten den gogoetaren emaitza adierazten du izen horrek, eta helburua du komunikazio horren efikazia handitzea eta emaitzak hobetzea, nola efizientzia ekonomikoari dagozkionak, hala efizientzia sozialari dagozkionak. Barne-komunikaziorako plan batek ez du izan behar enplegatuekin hobeto komunikatzeko baliabide soil bat; enplegatuez gainera, erabiltzaileak, hornitzaileak, erakunde publikoak eta, oro har, erakundearekin harremanak dituzten guztiak integratu behar ditu. Labur esanda, komunikazio komertziala ez den beste guztia hartu behar du kontuan.

Ez dago adostasun handiegirik barne-komunikaziorako plan batek zer alderdi bildu behar dituen esaterakoan. Batzuen ustez, barne-informaziorako buletin bat egitea eta iragarki-taula bat ipintzea besterik ez da. Gure ustez, honako alderdi hauek izan behar ditu kontuan, gutxienez, barne-komunikaziorako plan batek:

—*Harrera-informazioa planifikatzea*. Erakundearen sartzen diren enplegatu berriek ez dute erakundeaz ia ezer jakiten, eta lan berriak zer eka-

rriko ote dien ziurtasunik gabe sentitzen dira. Lehen urratsa, bada, informazioa ematea eta ezinegon hori arintzea da, informazio horren bidez enplegatu berriak ezagutu dezan erakundea, erakundearen egitura, helburuak eta produktuak; jakin dezan zein unitatetan egingo duen lan, zein begirale izango duen, zein eginkizun, zein lanpostu eta zein lan-baldintza, zein taldetan integratuko den eta zein diren erakundearen enplegatuei aplikatzen zaizkien lan- eta gizarte-baldintza orokorrak.

Enpresaren instalazio orokorrak ikusetik hastea komeni da; horrekin batera, langile berriak tratatu beharko dituen pertsona esanguratsuenak ezagutaraziko zaizkio eta, azkenik, lan egingo duen departamentua. Enpresa batzuk material berezia ere prestatu dute enplegatu berriaren esku jartzeko: bideoak, esku-orriak, eta beste. Edozein modutara ere, komeni da tutore bat edo lankide beterano bat laguntzaile jartzea lehen asteetan, langile berriak behar duen informazio guztiaren arduradun.

—*Jarduerari buruzko informazioa planifikatzea*. Pertsonalaren konpromisoa eta dedikazioa lortu nahi badu, erakunde orok bere helburu, estrategia, balio eta politiken berri eman behar du. Hori, ordea, gutxitan gertatzen da, Robbins-ek (1996) aipatu azterketa batek adierazten duenez, non ere 100etik 61 enplegatuk adierazten baitu ez daudela ondo informaturik beren konpainien planez. Horri dagokionean, hiru jardunbide daude:

- a) *Zuzeneko nagusiak enplegatuei informazioa emateko politikak*. Zuzendariak arduratu behar dute mendekoei behar den maiztasunarekin beren unitatearen jomuga eta planen berri emateaz, jomuga eta plan horiek erakunde osoarekin behar bezala lotzen dituztelarik. Komenigarria litzateke informazio-emate hau hiru edo sei hilabetez behin egitea.
- b) *Goi mailako zuzendaritzak enplegatuei informazioa emateko politikak*. Komeni da goi mailako zuzendariak urtean behin-edo enplegatuen aurrean agertzea, konpainiaren plan eta helburu orokorren berri emateko. Bitartean aparteko egoera bat sortuko balitz, hala nola bategitea, berregituratzea, e.a., enplegatuen aurrean agerpen berezi bat egiteko motiboa izango litzateke hori.
- c) *Informazio espezifikoak emateko eskaerak kontuan hartzea*. Balio estrategikoa izan dezakeen informazioaren konfidentzialtasuna arriskuan jarri gabe, erantzun egin behar zaie enplegatuek zenbait gauza egiteari buruz edo egiteko moduari buruz formulatzen dituzten galderei. Oro har, goi mailako zuzendariak dira galdera horiei erantzun behar dietenak, nahiz eta gerta litekeen eskaera espezifiko batzuei beste zuzendari batzuek erantzun behar izatea. Jarduera, plan, arau eta prozedurei buruzko informazioa eman behar zaie erakundearekin harremanak dituzten beste mintzakideei

ere, hala nola hornitzaileei, finantza-erakundeei, bitartekariei, erabiltzaileei, e.a. Horri dagokionean, komenigarria izan liteke talde horietako bakoitzarentzako esku-orriak egitea.

- Informazio soziala eta lanari buruzkoa planifikatzea.* Lanari buruzko informazioaz gainera, enplegatuek interes berezia dute lanean dituzten baldintza orokorrei eta partikularrei buruzko informazioa ere izateko. Horixe izaten da enpresek egin ohi duten hutsegite handienetako bat: alderdi hori kontuan hartu gabe, sindikatuei uztea lorpen sozialen eskerra bereganatzen, nahiz eta lorpen horiek ez izan beti sindikatuen esku-hartzeagatik lortuak. Atal honen barruan sartu behar dira negoziaketa kolektiboetan adosturiko alderdiak, hobekuntza sozialak, eta orobat laneko osasuna, onura sozialak, lan-giroa, trebakuntza, pertsonal-politikak, e.a.
- Pertsonen arteko komunikazioa planifikatzea.* Askotan, berdintasun handiagoa lortzeko eta kalitate maila egokiak bermatzeko, pertsonen arteko komunikazioa arautzeko bide batzuk ezartzea komeni izaten da, arbitrariotasunak eta diskriminazioak saihestu nahi badira batez ere. Esate baterako, politika orokor batzuk ezar ditzake konpainiak honako alderdiak arautzeko: hitanoa, batez ere erakundekoak ez diren pertsonen hitz egin behar zaienerako; telefonoa hartzean norbera eta konpainia identifikatzeko obligazioa; enplegatuek enpresaren bisita-txartelak erabiltzea; erakundearen barruan ibiltzeko nortasun-agiri baten bitartez nortasuna egiaztatu beharra; hizkuntza «politikoki zuzena» deritzonaren erabilera eta are gehiegizko erabilera, komunikazioa oztopatzen baitu eta, gainera, hizkuntza normala baino iraingarriagoa gerta baitaiteke, e.a.

Plan horiek praktikan jartzeko bitartekoen artean hauek leudeke: barne-informaziorako buletina edo enpresaren aldizkaria, iragarki-taula eta kexa eta iradokizunen postontziak, eta orobat eskutitzak, memorandumak eta bestelako komunikabide formal eta informalak. Ez da ahaztu behar, ordea, kulturaren gaia aztertu denean aipatu dena, hau da, era askotara «komunikatzen» duela enpresak: espazioa antolatzeke moduz, altzarien bitartez, enplegatuen eta zuzendarien janzkera eta elkarren arteko tratuz, eslogan eta logotipoen bidez, publizitatearen bidez, produktuen bidez, e.a., eta, beraz, koherentzia izan behar dute elementu horiek guztiak eta barne-komunikazioan erabilitakoek, ez daitezen transmititu irudi okerrak, erakundearekin bat ez datozenak edo erakundeari kontrajartzen zaizkionak.

Bosgarren zatia

Kontrola

Kontrol-sistema

14.1. Kontrola administrazio-funtzio. Kontzeptua eta tipologia

Kontrola, administrazio arloan, administrazioaren funtzioetako bat dela kontsideratzen da. Funtzio horren garapenean hainbat zirkunstantziak eragiten du, zeinen artean zuzendaritza-estiloa eta plangintza baitira garrantzitsuenetako bi.

Zuzendaritza-estiloari dagokionean, ezin da ukatu ezen enpresan eramaten den kontrola, praktikan, kudeatzaileek duten zuzendaritza-estiloaren ondorio dela: kudeatzaileek ordena bat mantendu behar izan dutenean formulatu dituzten galderei emandako erantzuna da.

Enpresaren efikazia beharrak sortua da kontrola; organismo biologiko eta sozial guztietan gertatzen den eta organismo mekanikoetara ere alda daitekeen errealitate hori funtsezkoa da enpresaren iraupenerako, bai eta irabaziak lortzeko. Couffignal-ek (1964) era honetara azaltzen du efikaziaren esanahia: efikaza da ekintza bat, programa bat edo egite bat baldin eta ezarritako helburu eramaten badu.

Helburu argi eta garbien gainean eraturik dago enpresa eta helburu horiek lortzera bideratzen du jarduera; helburuak lortzen dituztenean esango da enpresa efikaza dela; bestela, berriz, emaitzak urruntzen badira aurreikusitako jomugetatik, erakundea pobretu egiten da, indarrak alferrik galtzea galtzen baitira, gaizki aplikatu izanaren ondorioz beharbada, eta hori gerta ez dadin, eragiketak zaindu behar dira eta egokitzapentxoak egin, etengabe, ahalik eta errentagarritasun gutxien gal dadin. Horixe da, hain zuzen ere, enpresaren jarduerari kontrola modu sistematikoan aplikatuta lortu nahi dena; Couffignal-ek berak gaineratzen du kontrola dela ekintzaren efikazia ziurtatzeko bidea, zeren eta, enpresa-sistemari bere ekintzen ondorioen bidez berrelikatzeko aukera ematen diolarik, hurrengo ekintzak helburuetara gehiago hurbilduko baitira.

Kudeatzaileek, errealitatean, beren kargu dituzten eragiketen emaitzak aztertu eta ezarri zaizkien helburuekin konparatzen dituzte, eta hori egin eta gero erabakitzen dute nola handitu daitekeen efikazia maila; nolana ere, konplexua da mekanismo horren oinarria, eta, modurik onenean jarduteko, baldintza estrukturalak behar dira, gauza nabaria baita asko direla dagokien aldagai posibleen arteko erlazioak emaitzen analisisian eta abiatu beharreko ekintza zuzentzaileetan. Zuzendariarentzat, kontua da jakitea ea zer faktorek laguntzen duten efikazia areagotzen, eta zer baldintzatan gertatzen den efikazia; galdera horien erantzuna gutxien uste den alderdietan sor daiteke, eta alderdi horiek erakundearen jarduteko modua eguneratuko duten input bihurtu behar dira.

Kontrol-sistemak, oro har, erakundearen efikazia lortzea du helburu, hau da, erakundearen funtzionamendu onari eusteko tresnarik egokiena dela kontsideratzen da. Horrek hiru alderdi nagusi hauek hartzen ditu: lehenik, helburu guztiak lortzea, eta dagokien epean lortzea; bigarrenik, helburu horiek baliabideen ekonomiaz lortzea, hau da, irabaziak izanez; azkenik, helburuak lortzeko ardura duen giza taldea motibaturik edukitzea.

Kontrolaren bidez, exekutiboak baieztatu behar du enpresaren helburuak lortzeko behar den hainbatean erabiltzen direla erakundearen baliabideak. Eta baliabide horiek erabiliz ekintzak egiten dituztenak pertsonak direnez, pertsona horiek motibaturik egon behar dute erakundearen helburuak lortzeko; horretarako, beren jarduerak egoki gidatu behar dira, pertsona bakoitzaren helburuak eta erakundearenak uztartuz.

Kontrol-sistemaren helburua da erakundeak kontzienteki jokatzeko duela ziurtatzea, hau da, dituen hutsegite eta arrakasten arrazoiak ikusaraztea, ahal den neurrian hutsegiteak zuzen ditzan eta, nahi diren helburuak lortzeko baldintza egokienak bilatuz, arrakasta ustia dezan.

Hutsegiteei dagokienean, planifikatu denaren eta egin denaren artean zenbaterainoko desbideratzeak izan diren ezagutzea bilatzen du kontrolak. Desbideratze horietan bi alderdi egon daitezke: alde batetik, gerta liteke kontrolatu den arloak bere helburuak bete ez izana, aldagai endogenoen eraginez jokabideak horretara eraman duelako; bestetik, baliteke arlo horrek bere jardueretarako duen ingurunearen portaera eta berezitasunak aldatu izana, hasierako plangintzan oinarritzat hartu zen inguruneak zituenetik, aldagai exogeno batzuk jardunaldian eragina izan dutelako.

Era berean, emaitza onak izan eta helburuak lortu dituzten ekintzen azterketa ere desglosa daiteke. Horregatik, bada, erakundearen kontrolatzeak erakundeak dituen emaitzak aztertzea esan nahi du, garrantzitsuenak batez ere, eta eragin negatiboa dutenak zuzentzea eta eragin positiboa dutenak bultzatzea.

Kontrolaren kontzeptu gisa, esan daiteke kontrola dela emaitzak eta helburuak koordinatzeko sistema bat, zeinak elikatzen baitu enpresaren garapena egonkortzera eta iraunkortzera bideraturiko erabaki-sistema bat. Kontrol-mekanismoaren ardatzak hauek dira:

1. *Jardueraren egiazko emaitzak ezagutzea eta ebaluatzea.* Informazioaren azpisistemak emana dator hau, zeren eta, lehenago esan dugun bezala, kontrola eta informazioa banaezinak baitira, ez bakarrik kanpotik geureganatzen den guztia informazioa delako, baizik eta enpresaren informazio-sistemaren fluxua delako kontrol-informazioaren euskarria eta hura ezagutzeko bidea. Kontrolak duen berezitasunetako bat da kontrolaren funtzioa betetzen duen unitatea kontrolatzen den prozesutik urrun egon daitekeela, eta, hori, bi puntuen arteko informazio-transmisioari esker egin daiteke.
2. *Lortutako emaitzak eta diseinaturiko planetan aurretik zehaztutakoak konparatzea, eta izan diren desbideratzeak zehaztea.* Kontrolatzea bi informazio konparatzea da; bat, aurrez ezarritako plana edo estandarra, eta bestea, plan hori praktikan jartzearen emaitza, izan dituen berezitasunekin batera (enpresaren barneko eta kanpoko inguru-neak).
3. *Desbideratzeak aztertzea eta ebaluatzea,* desbideratzeak gertatu izanaren arrazoiak eta orobat emaitzen lorpenean eragina izan duten ondorioak bilatzen saiatuz. Desbideratzeak zergatik gertatu diren jakitea litzateke.
4. Behin faktoreak ezagutu eta emaitzen arrazoiak analizatu ondoren, *geroko errealizazioak egokitzea,* hurrengo ekintzan helburuetara gehiago hurbiltzeko edo lorpenei iraurarazteko.

Kontrola, ordea, Kast-ek eta Rosenzweig-ek (1987) adierazten duten bezala, ez da berez helburu; aitzitik, jakin behar da prozesu bat dela, enpresa eta enpresaren helburuak elkarren adostasunean eramaten saiatzen dena. Organismoari agintzapean eta zaindurik lan eginaraztea da kontrolatzea, eginkizunak burutzen dituztenak ziur egon daitezen egiten dituzten ahaleginak bat datozela dituzten helburuekin, eta horiek lortzeko behar dituzten baliabideak emango zaizkiela.

Kontrol kontzeptuak hainbat adiera ditu:

- a) Frogatu edo egiaztatu.
- b) Erregulatu (feedback).
- c) Estandar batekin alderatu.
- d) Aldagai bati eragin.
- e) Aldagaiaren portaera murriztu.

Esan daiteke behaketa- eta neurketa-prozesu bat dela kontrola; aurreikusitako magnitude batzuk eta haien errealizazioak aldi-aldi konparatuz eramaten da aurrera neurketa-prozesua, eta, hartara, diferentzia batzuk (informazioa) lortzen dira, finkatutako helburuak lortzeko behar diren erabakiak arautu ahal izateko (Aguirre, Castillo eta Tous, 1991). Adiera semantiko bikoitza du kontrolak: kontrolatzea da frogatzea eta baieztatzea, baina baita sistema bati egonkor eusteko eta erabakitze-prozesuaren efizientzia ziurta-

tzeko gaitasuna ere. Lehen adiera, latindarra, tradizionala da, eta bigarrena, anglosaxoia, modernoa (Blanco, 1977).

Bistan da, kontrol-teknika bat erabiltzeko edo sistema bat diseinatzeko, aurretik diseinaturiko plan batzuetan oinarritu behar direla kontrolak, eta zenbat eta argiagoak, osatuagoak, zehatzagoak eta integratuagoak izan planak, orduan eta eraginkorragoak izango dira kontrolak; plangintzaren ifrentzua dira kontrolak, zeren eta lehenik plangintza egiten baita, eta, gero, burrututako ekintzak alderatzeko balioko duten estandar bihurtzen baitira planak.

Bestalde, kontrolaren egitekoa desbideratzeak neurtzea eta planak bete daitezke ekintzak abiaraztea denez, jakin behar da ere enpresaren zein parteri dagozkion desbideratzeen erantzukizunak eta nondik abiatu behar diren ekintza zuzentzaileak; hori, ordea, ezin da egin erakundeak egitura argi, osatu eta integratu bat ez badu.

Ikusten denez, plangintza eta kontrola elkarrekin oso loturik dauden jarduerak dira: plangintza-prozesuak estrategien, politiken eta helburuen erreferentzia-markoa sortzen du, eta kontrol-prozesuak, berriz, marko hori du erreferentzia lanean hasteko.

Kontrol-prozesua urrats batzuen bidez deskriba daiteke, Hampton-en (1989) ustez; urrats horien helburua da benetako egikaritzea espero den egikaritzara egokitzen dela ziurtatzea edo egoerak eskatu ahala planak aldatzen direla ziurtatzea; hauek lirarteke urratsak:

- Egikaritze-estandarrek ezartzea.
- Egikaritze neurtzea.
- Emaitzak ezagutaraztea.
- Benetako emaitzak planeatutakoekin konparatzea.
- Ekintza zuzentzaileak egitea.

1. *Egikaritze-estandarrek ezartzea*. Kontrolak abiarazteko erreferentzia-puntuak planak direnez, planak ezartzea izango da kontrol-prozesuaren lehen urratsa; baina planak aldatu egiten direnez xehetasunari eta konplexutasunari dagokienean, eta, gainera, administratzaileek jarduera guztiak gainbegiratu ezin dituztenez, beharrezkoa da estandar batzuk jartzea. Estandar horiek *egikaritze-arau* bezala definituko ditugu. Batzuetan izaera kualitatiboa izango dute eta beste batzuetan tarteko egiaztapen edo helburu zehatzak adieraziko dituzte, eta gai izango dira abisu emateko baldin egikaritze ez bada iristen helburuek eskatzen duten mailara.

2. *Egikaritze neurtzea*. Kontrolaren bigarren urratsa da egikaritze nolabait neurtzea edo ebaluatzea, finkaturiko estandarrekin konparatuz. Hiru arazo sortzen dira prozesuaren fase honetan, eta hauek dira: zer neurtu, nola neurtu eta noiz neurtu. Neurtu behar dena inplizitu dago plangintza-prozesuan markaturiko estrategia eta helburuetan. Gaur egun informazio pila sortzen da garrantzi gutxiko edo batere garrantzirik gabeko gaien inguruan; hori

dela eta, gerenteak horrelako gaiei arreta jarri behar izaten die, eta denbora gutxiago izaten du benetan garrantzizkoak diren gauzetarako; administratzaileari interesatzen zaiona, izan ere, erakundearentzat erabakigarriak diren faktoreak neurtzea baita; horregatik, gaur egun, kontrol estrategiko bat ezartzearen alde egiten da, arauak finkatzeko eta exekutiboak, garrantzi gutxiagoko kontuak utzita, plan estrategikoak gauzaten ari ote diren jakiteko behar di-tuen aldagaien egikaritza neurtzeko. Neurtzeko moduari dagokionean, gertaera guztiak neurtu behar diren ala lagin bat aukeratu behar den erabaki beharra planteatzen da, eta hori kontrol-sistema diseinatzerakoan hartu beharreko erabakia da. Egikaritzaren neurketaren uneari dagokionean, berriz, egin daiteke neurketa egikaritzaren aurretik, egikaritzan edo egikaritzaren ondoren, kontrolatu beharreko gertaera zer motatakoa den.

3. *Nola eman ezagutzera emaitzak.* Berrelikadura, aurrerago ere esan den bezala, ezinbestekoa da edozein kontrol-prozesutan; baina berrelikadura norengana zuzendu behar den definitzea da arazoa, zeren eta, hasiera batean, ebaluatuak izan behar duten pertsonengana iritsi beharko bailuke, edo neurtzen diren erakunde-unitateen gerenteengana, hor gizabanakoak ez baitira identifikatzen, edo goi mailako lerroko kudeatzaileengana, edo pertsonal-unitateetara. Neurtuak diren pertsonengana zuzentzearen aldeko argudioen artean daude autokontrolari loturiko motibazio-abantailak eta informazioarekin zer egin esaterakoan epailerik onenak pertsona interesatuak berak izan daitezkeelako posibilitatea; bestalde, neurketek departamentu bat baino gehiagoren ekarpenak adierazten dituztenean, berrelikadura administrazioko goi mailetara zuzentzea izan daiteke komenigarriena, berak direnez datuetan islatzen den egikaritza guztiaren arduradun. Oro har, egikaritzaren gaineko berrelikadura baliagarria izan daiteke langileentzat, bizkor eta sarri egiten bada. Bestalde, berriz, berrelikaduraren eraginak ere berrelikadura ematen duen elementuaren edo pertsonaren arabera aldatzen dira. Badirudi eragin handiagoa duela zenbat eta gehiago hurbiltzen zaion neurketa osatu, objektibo eta sentikorretatik lortutako datuen transmisio neutral bati.

4. *Egikaritza arauekin konparatzea.* Baldin egikaritzaren estandarrak ezarrita badaude, neurketaren eta berrelikaduraren ondoren egikaritza arauetara egokitzen den konprobatzen da. Egikaritzak arauak betetzen baditu edo gaintitzen baditu, administratzaileak konforme geratuko dira; baina arauetara egokitzen ez badira, hutsegiteen arrazoiak edo arauen aplikagarritasuna aztertzea bideratuko da konparaketa-prozesua.

5. *Neurri zuzentzaileak hartzea.* Estandar edo araei dagokienean izan diren desbideraketen azterketak hainbat arazo jar dezake agirian, eta ekintza zuzentzaileak behar izan daitezke horiek konpontzeko; era berean, arauetan ere ager daitezke konpondu beharreko akatsak. Neurri zuzentzaileak abian jartzeak ixten du kontrol-zikloa.

Hainbat irizpideren arabera sailka daiteke kontrola:

—*Noiz egiten den* kontuan harturik, kontrol mota hauek bereizten dira:

- a) *Kontrol prebentiboa edo aldez aurrekoa*, nahi ez diren gertakizunei aurre hartzera edo gertakizun horiek saihestera bideratua (lehen-gaien harrera-kontrola, esate baterako).
- b) *Kontrol iraunkorra edo unean unekoa*, gertatzen ari den emaitza helburuari edo estandarrari egokitzera bideratua, sistemaren egonkortasunari edo orekari eusteko (autokontrola).
- c) *Ondorengo kontrola*, lortu nahi ziren emaitzetatik aldentzen diren emaitzak ateratzen direnean, ekintzak konprobatzera edo emaitzak ebaluatzera bideratua.

—*Helburua* kontuan harturik, honela sailka daitezke kontrol-prozesuak:

- a) *Zehaztasun- edo erregularitasun-kontrola*. Kontrol mota honek bilatzen duena da dagokien aldagai edo elementuek aurrez ezarritako neurri edo arauak bete ditzatela, eta diseinaturiko moduan porta daitezela. Enpresaren barne-kontrola da, non ere sartzen baitira inbentario-kontrola, diruzaintza-kontrola, e.a.
- b) *Efizientzia-kontrola*. Aldagaiak modu global, integratu eta dinamikoan planteatzera jotzen du plan komun bat eta finkaturiko helburuak burutzeko. Enpresaren kudeaketa-kontrola edo kontrol ekonomikoa bera da, eta produktibitatea, errentagarritasuna, e.a. neurtzen ditu.

—*Aldagai arauen segimendua* (Lange, 1980) kontuan harturik, hauek bereiz daitezke:

- a) *Kontrol programatua*, aldagai arau baten segimenduaren arabera funtzionatzen duena. Horren arabera, aldagai araua denboraren funtzio izan daiteke, eta, ondorioz, denboran izan duten bilakaeraren arabera kalkulatu dira desbideratzeak (esate baterako, ekoizpen-prozesuaren errendimendua lan egindako orduen arabera kontrolatzea).
- b) *Kontrol aztarna-bilatzailea*, aurrekoaren antzekoa, baina aldagai araua, denboraren funtzio gabe, aldagai pilotu baten funtzio denean (produktu burutuen kalitate-kontrola).
- c) *Kontrol moldakorra*, aldagai araua sistemak lehenago izan dituen egoeren funtzio denean. Hori da, esate baterako, finantza-analisia- ren eta diruzaintzaren kontrolaren kasua.
- d) *Kontrol optimoa*, aldagai arauaren balioa eredu operatibo batzuen bitartez determinaturiko optimo batek definitzen duenean. Esate baterako, inbentarioen kontrola, noiz eta, stock maila hausteko arriskuaren aurrean, kostuen funtzio bat minimizatuko duen saldo optimoa determinatzeko ereduak erabiltzen direnean.

14.2. Kontrolaren efizientzia ekonomikoa eta soziala

Sarritan, kontrolak erabiltzearen zergatia azaltzeko, errealistatik gutxi duen suposamendu bat baliatzen da: kontrolaren efektuak kudeatzaileei informazioa ematera mugatzen direla. Baina kontrolek eragin sakona izan dezakete egikaritzea neurtzen zaien pertsonen motibazioan eta jokabidean, eta pertsonak kontrolaren aurrean duten erreakzioa kontuan harturik bakarrik bazter daiteke kontrolari buruzko edozein ideia faltsu.

Hampton-ek (1989) nabarmentzen duen bezala, kudeatzaileek beren erakundearen produktibitateari buruzko datuak biltzen dituztenean, kontzeptu, ezagumen, motibazio eta jokabidearekin zerikusia duten hainbat gertaera sorrarazten dituzte, zeinak, gehienera ere, aldez bakarrik kontrolatzen baitira. Gizarte-gaietako ikertzaileek aspalditik dakiten bezala, zaila da, ezinezkoa ez esateagatik, portaera neurtzea eta eraginik gabe neurtzea.

Neurketen hiru alderdi identifikatu dituzte ikertzaileek, motibazioan eta egikaritzan duten eraginagatik bereziki garrantzitsuak; hauek dira: neurketen orokortasuna eta osotasuna, objektibotasuna eta sentikortasun edo eraginkortasuna. Ikerketak erakutsi du positiboa dela, ia kontrol-sistema guztietan, enplegatuen ahalegin eta egikaritzaren aurrean osotasuna, objektibotasuna eta sentikortasuna erakustea, zeren eta tasun horiek, ahaleginaren eta egikaritzaren arteko loturak nabarmentzen dituztelarik, motibazioa hobetzen baitute; bestalde, jokabide egokia sustatzen dute. Neurketa objektiboek aurreiritzien arriskua saihesten dute, ebaluazio pertsonal eta subjektiboetan arrisku hori izaten baita. Neurketa sentikorrek, berriz, ahaleginak eta egikaritzak kontrol-sisteman lorpen hobeak izaten lagunduko duten sinesmena berresten dute.

Locke et al.-en (1970), jomugaren finkapenari buruzko teoriak hau defendatzen du: jomugaren finkapenari eta jomugaren orientazioari eragiten dien neurrian bakarrik eragingo diela berrelikadura edo emaitzen ezagutzak motibazioari eta egikaritzari. Berrelikadurak bultzatzen dezake jomuga berezirik ez lukeen pertsona bat jomuga bat izatera; lagun diezaiolke jomuga garaiago bat jartzen, aurrekoa iritsi eta gero; edo, besterik gabe, bidera dezake pertsona oraingo jomugara, jomuga hori iristeko ahalegin handiagoa beharko dela erakusten badio.

Baina azterketa guztiek ez dute aurreko ebidentzia hori berresten, ezta berrelikadura zehatz batek egikaritzea hobetzen dueneko ere.

Egia da egikaritzea neurtzeak eta berrelikadurak ezusteko eragina edo eragin negatiboa ere izan dezaketela portaeran. Hau da, neurketek, batzuetan, kudeatzaileek pentsatzen ez zuen jomuga batera bultzatzen dezakete pertsona, eta are gehiago, eragin dezake neurketak neurtuengan, neurtuak eragin horretaz jabetu ere egiten ez direla.

Oso garrantzitsua da kontrola erakundeetan, baina batzuetan *ezusteko eragin disfuntzionalak* izan ditzake, zeinetarik honako hauek nabarmentzen baititu Dessler-ek (1992):

- Presioa eta tentsioa*. Argyris-ek (1953) hau aurkitu zuen langileen buruek produkzio-kontrolen aurrean zituzten erreazioez egin zituen lehen azterketetan: kontrol horiek presioa eragiteko modu bat bezala ikusten zirela, eta enplegatuak erakundearen kontra elkar hartzera bultzatzen zituztela, fabrikako gainbegiraleen artean tentsioa sortzeaz gainera. Presio horiek efikaziarik eza, oldarkortasuna eta administrazioari buru egiten zioten kohesio handiko taldeak sortzen zituzten.
- Enfasia epe laburrean jartzea*. Presio horren ondorio zoritxarreko bat hau da: nahi gabe, enfasia epe laburrean jar daitekeela. Enfasi horren adierazgarri dira ekoizpenaren pilaketa eta azken burura joateko presa (azken burura joate hori ulertzen delarik lehen zikloan dauden eragiketak bertan behera utzi eta lan-indarra artikulua bukatzera jartzeari, epea baino lehen unitate gehiago burutzeko asmoz); hala, produktu burutuak lan burutuak bezala agertzen dira departamentuaren efizientzia-kalifikazioan. Bultza egitea deritzon praktika ere erabiltzen da: hildaren azken aldean ekoizpenean berebiziko ahalegina jartzea da bultza egitea. Horrek, berriz, kalitate-arazoak sortzen ditu salgaietan, ordu estrak ordaindu beharra eta kalteak tresnerian.
- Ikuspuntu estuak*. Arauak ondo bete beharrez, kudeatzaileak beren eginkizunean kontzentratzen dira, erakundeak izan ditzakeen jomuga eta arazo zabalagoei kasurik egin gabe.
- Kontrolari itzuri egitea*. Konprobatu da kudeatzaileek badituztela hainbat metodo, aski burutsuak, kontrolak saihesteko. Kasu batean, efizientzia gutxiko departamentuetatik kalifikazio handiagokoetara pertsonala «paperean» pasatuz hobetu ziren departamentuen efizientziari buruzko kalifikazioak, eta, hartara, departamentuen arteko efizientzia-kalifikazioak egiaz ziren baino berdina ziren itxura eman zen. Beste alderako faltsifikazioa ere gertatzen da, eta izan dira kudeatzaileak, ekoizpen-zifrak nahita faltsifikatu dituztenak, kuotak kantitate handiegiaz ez gainditzeko.

Kontrolaren ondorio disfuntzional hauen zerrenda luzatu eta beste alderdi batzuk ere sar daitezke, hala nola administrazioarekiko tirabirak, ale bakoitzeko kostu handiagoak eta kalitate txarragoa.

Azaldu den guztiaren ondoren, esan dezakegu, bukatzeko, kontrolak nahi ez diren ondorioak izan ditzaketela eta kontuz ibili behar dela kontrolak eraginkorrak izan daitezen.

Izan ere, kontrolak ekonomikoak izan behar dute, hau da, kostatzen direna balio behar dute. Baieztapen hori sinplea eta ulergarria izanik ere, praktikara eramatea korapilatsua gertatzen da askotan, administratzaileei zail gerta baitakieke kontrol-sistema espezifiko batek zenbat balio duen jakitea edo zenbat kostatzen den jakitea. Kontrol-sistemen ekonomia zentzu erlatiboan ulertu behar da, zeren eta onurak aldatu egiten baitira, jardueraren ga-

rrantzi, eragiketaren tamaina, kontrolik ez izateak eragin ditzakeen gastu eta sistemak egin dezakeen ekarpenaren arabera.

Erakunde handi bat egon daiteke kostu handiko kontrol-programak pres-tatu, onartu eta kudeatzeko moduan, baina erakunde txiki batentzat ekonomi-koagoa litzateke kontrol-sistema sinpleago bat edukitzea. Gaur egun, infor-matika garatu eta merkatu delarik, enpresa txikiek ere eduki ditzakete kontrol-sistema eraginkor eta ekonomikoak.

Bistan da ekonomia dela kontrol-sistemak mugatzen dituen faktoreetako bat, eta ekonomiaren gakoa, berriz, kudeatzaileek kontrolak elementu kri-tikoetarako eta beharrezkoak diren eremuetarako bakarrik aukeratzean dago, neurri handi batean. Kontrolak ekonomikoagoak izan litezke lanaren neurria eta enpresaren tamainaren arabera diseinatzen badira.

Bestalde, eskala-ekonomien iturrietako bat kontrol-sistema garesti eta landuak eduki ahal izatetik dator. Askotan, ordea, negozio handi baten admi-nistrazioan izaten diren arazo handiak, plangintza-eremu zabalagoak, planak koordinatzeko zailtasunak eta komunikazio kaskarrak direla-eta behar izaten diren kontrol-sistema garesti horiek efizientzia orokorra apaltzen dute, nego-zio txikiagoen kontrolekin konparatuta.

Goian esan denetik Koontz-ek eta Wehrich-ek proposaturiko *kontrolen efizientiaren printzipioa* ondorioztatzen da, zeinak baitio kontrolerako me-todoak eta teknikak efizienteak izango direla, baldin eta planetatik desbidera-tzeko izan diren arazoak detektatu eta argitzen badituzte, ahalik eta kostu gutxiena eraginez eta nahi ez den ondorio ahalik eta gutxien sortuz.

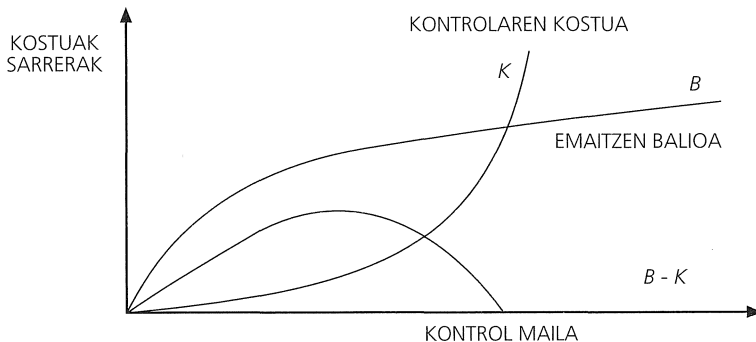
Azkenik, garrantzitsua da *kontrol funtzioaren ebaluazio ekonomikoa* ai-patzea. Kontrola ezin da inoiz erabatekoa izan, eta emaitzen eta helburuen artean diferentziak izaten dira ezinbestean. Kontrol-prozesuak zenbatekoen diferentzien mugak murriztera jotzen du, baina horrek esan nahi du kostu handiagoa izango dela mugak gehiago murriztu nahi badira, zeren eta jarri beharreko kontrol-sistema konplexuagoa izango baita eta baliabide gehiago beharko baititu, nola materialak hala humanoak. Dударik gabe, kontrol han-diagoak efizientzia ere handitu egingo du enpresaren kudeaketan. Kontrola-ren kostuaren eta kontrol handiagoak eragindako emaitza-aldaketaren arteko diferentzia da *kontrol-sistemaren irabazi ekonomiko garbia*. Sistemaren onura garbia maximizatzea ahalbidetuko lukeen kontrol-bikaintasuna lortzea da kontua (14.1. irudia).

14.3. Kudeaketa-kontrolaren sistema

Kontrolari buruzko kontzeptu orokorrak definitu eta zehaztu direlarik, begira diezaiogun orain kudeaketa-kontrolari. Horretarako, enpresan izaten den kudeaketaren kontzeptua definitzea komeniko litzateke agian.

Kudeaketa da negozio bat lortzera edo desira bat betetzera daraman ekin-tza eta ondorioa (López Moreno, 1976). Cuervo-k, Ortigueira-k eta Suárez-

ek (1979), berriz, honela definitzen dute: kudeaketa da baliabideak biltzea, antolatzea eta polarizatzea, ekintza eraginkor eta ondasun-sortzaile bat egiteko asmoz.



Iturria: Kast eta Rosenzweig, 1987.

14.1. irudia

Kontrolaren alderdi ekonomikoak

Ondorioz, plan bat optimizatzeko ahalegin diziplinatua da *kudeaketa-kontrola* (Blanco, 1977), desbideratzeen etengabeko analisia instituzionalizatuz eta neurri zuzentzaileak hartuz egiten dena. Era berean, kudeaketa arrazional batek, lehen-lehenik, plangintza bat egitea esan nahi du, hau da, inbertsioak eta baliabideak modurik eraginkorrean aukeratzea eta ordenatzea; bigarrenik, praktikara eramatea eta aprobetxamendu onena ateratzea, burutzea alegia; eta azkenik, errealizazioak dagozkien programekin sistematikoki konparatzea da kudeaketa-kontrola (Lauzel, 1968). Horren haritik, kudeaketa hauek bereiz daitezke:

- a) *Aurreikuspen-kudeaketa*. Aldagai batzuk ikuspuntu objektibo batetik aztertzea da; azterketa horretatik plan multzo zifratua (aurrekontu-kudeaketa) edo zifratu gabea atera daiteke eta beste aldetik bat etor daiteke edo ez pertsonalak enpresaren kudeaketan duen parte-hartze kontzienteak dakarren konpromisoarekin, hau da, ikuspuntu subjektibo batetik egindako azterketarekin.
- b) *Kudeaketa exekutiboa* edo helburuen aurrean erantzukizunak hartzea-rena.
- c) *Kontrol-kudeaketa eta alderaketa* (Fullana, 1976), aurreikuspenaren eta egintzaren (gaitasun potentzialaren eta errealdaren) artekoa, aurreikusitakoaren eta egintza hutsaren (gaitasun potentzialaren eta gauzatutakoaren) artekoa eta kudeaketa exekutiboaren eta exekutiba hutsaren (konprometitutakoaren eta gauzatutakoaren) artekoa.

Kontrol-kudeaketak prozesu hau du:

a) *Aurreikuspenak ezartzea*. Gune estrategikoetan estandarrak ezartzea esan nahi du horrek (Newman, 1962). Plangintzan helburuak eta xedeak finkatzen dira; helburu eta xede horiek hainbat alderditara banatzen dira: kalitatera, kostuetara, ekoizpen-denborara, salmenta-kuotetara, e.a., eta baita beste estandar espezifikoago batzuetara ere. Baina kontuan izan behar da, lehenik, helburuak ardura pertsonalekin identifikatu behar direla, eta bestetik, puntu guztiak berrikustea ezinezkoa denez, egokienak aukeratu behar direla denborarik gutxienean jakinaren gainean egon ahal izateko.

Kontrolguneak aukeratzeari dagokionean, berriz, kontuan izan behar da aukeraketa une egokian egitea komeni dela, galera handiei ahal den neurrian aurre hartzeko. Gainera, ekonomikoak izan behar dute, hau da, kostu handirik gabekoak. Bestalde, eragiketa bat baino gehiago hartu edo sendotu behar dute, ahal dela, eta azkenik, oreka izan behar dute kalitatearen eta kantitatearen artean eta kalitateen eta kostuen artean, e.a. Horrek kontrol funtzioaren ebaluazio ekonomiko bat egitea esan nahi du.

b) *Aurreikuspenak eta errealizazioak konparatzea*, eta horrek emaitzak lortzea eta aztertzea esan nahi du. Kontrol zuzena hobea da, baina batzuetan denbora- eta kalitate-arazoak planteatzen ditu. Aginteak kontrol garrantzizkoak hartu behar ditu beregain eta gainerakoak modu egokian eskuordetu. Datu-bilketak bizkorra, zehatza eta argia izan behar du.

c) *Desbideraketak zehaztea*.

d) *Desbideraketa horiek analizatzea*.

e) *Neurri zuzentzaileak hartzea*, hala behar izanez gero.

Jakina, kudeaketa-kontrol bat izan daiteke desegokia edo akastuna, eta hainbat arrazoi dago horretarako; hona hemen batzuk:

—Patriirik ez ezartzea, baina emaitzak konprobatzea.

—Patriiak finkatzea, baina emaitzak ez konprobatzea.

—Desbideraketak aurkitu direlarik, behar diren neurriak ez hartzea, dela, baliabideak eduki arren, neurriek zer eragin izango duten ezagutzen ez delako edo zer neurri aukeratu asmatu ezin delako, dela erantzukizuna maila batzuen eta besteen artean galtzen delako, e.a.

—Azkenik, gerta daiteke kontrola erabatekoa ez izatea, arrazoi exogenoak tarteko, baina horregatik ez zaio barne-kontrolari utzi behar.

Hauek dira kontrol-kudeaketaren oinarrian dauden *printzipioak*:

—*Helburuen kontrola*. Helburu bidezko zuzendaritza bat inplikatzeko du, konparaketa bakoitza helburu bati dagokiolarik.

—*Konparaketa-kontrola*. Errealizazio bakoitza dagokion arau edo helburuarekin konparatzen da.

- Erantzukizun-kontrola*. Helburua arduradun bati esleitzen zaio.
- Salbuespenezko kontrola*. Desbideratze handia izan denean bakarrik esku hartzea (*management by exception*).
- Eskuordetza bidezko kontrola*. Kontrol mota honek ezinbestekoa du autoritatearen eskuordetza. Kontrolik gabe ezin da bermez eskuordetu autoritatea.
- Informazioaren printzipioa*. Arduradun orok, uneoro, bere ekintzen ondorio ekonomikoen informazio zehatza izan behar du.

Osagaiak	Edukia	Helburua
Eragiketa-kontrola	<p><i>Jarduera-kontrola</i>: Gainbegiraketa. Jardueraren jarraipena neur-tzea. Egintza eta administrazioa hartzen ditu. Ekintza, jokabidea eta teknika kontrolatzen ditu. Informazio primarioan oinarritzen da.</p> <p><i>Emaitzen kontrola</i>: Informazio landuan eta primarioan oinarritua. Denboraldi zehatzen neurketa. Helburu planifikatuekin konparatzea</p>	<p>Zer eta nola egiten den</p> <p>Zer eta nola egin den, egin nahi zenarekin alderatuta</p>
Kudeaketa-kontrol integratua	Jardueren eta kudeaketaren emaitzak, oso sintetizatuak eta landuak, funtzio-eremu oso eta elkarren artean integratuak tratatzen direlarik. Zuzendarientzat maila ezarri kontrola.	Zuzendaritza mailarako aurreko mailak integratzea

Iturria: Pozo Navarro, 1974.

14.2. irudia

Kontrolaren osagaiak

Enpresaren jarduera eta helburuak kontrolatzeko erabiltzen den teknika multzoari kudeaketa-kontrola esaten zaio. Hala, bada, kudeaketa-kontrola edo enpresaren kontrol ekonomikoa hainbat prozesuk osatzen dute (aurrekontuen kontrola, kontularitza analitikoa, finantzen analisisa, e.a.), zeinek, azkenean, kontrol-sistema global bat eratzen baitute.

Kudeaketa-kontrolaren egitekoa da helburuak, planak, erabakiak eta kudeaketa-programak zaintzeko eta arautzeko mekanismoak maneiatzea, eta

horretarako, arlo eta teknika espezifikoaren bidez jasotako informazioa behar du etengabe.

Kudeaketa-kontrol integratuak enpresan kontrol azpisistemaren barruan duen posizioa 14.2. irudian agertzen den moduan irudika daiteke laburki.

Baina kontrolaren osagaiak eta kontrolak enpresaren mailen barruan kontrolatzen dituen helburu mailak aztertzen baditugu, kudeaketa-kontrolaren kokapena 14.3. irudian eskematizaturik ageri dena litzateke.

Osagaiak	Hartzen duen jarduera maila	Kontrolatzen dituen helburuen maila	Konparaketarako epe-muga gehienezkoa
Kontrol integratua	Zuzendaritza	Politiko-estrategikoa	Bost urte artekoa
Kudeaketa-kontrola	Kudeaketa	Logistiko-taktikoa	Urtebete artekoa
Eragiketa-kontrola	Gainbegiraketa	Operatiboa	Urtebete artekoa

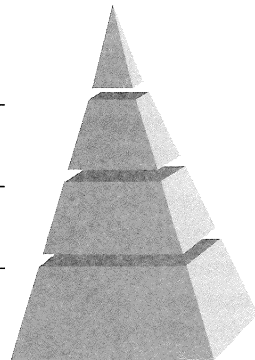
Iturria: Pozo Navarro, 1974.

14.3. irudia

Mailaz mailako kontrola enpresan

Enpresa bere osotasunean aztertzean, hurrengo irudian agertzen den piramide sinbolikoak irudikatzen duen bezala, ikusten dugu hainbat geruza edo behetik gorako mailaz osatuta dagoela, geruza bakoitzari bere kudeaketa-jarduerak, helburuak eta emaitzak dagozkiolarik (14.4. irudia).

KUDEAKETA	MAILA	FUNTZIOA	KONTROLA
Estrategikoa	Zuzendaritza	Zer egin	Kudeaketa-kontrol globala
Taktikoa	Goi mailago agintariak	Nola egin	Kudeaketa-kontrol funtzionala
Taktikoa	Behe mailako agintariak	Eginarazi	Operazionala
Operatiboa	Gauzatzaileak	Egin	Eginkizunena



Iturria: Blanco Illescas, 1977.

14.4. irudia

Kudeaketa-piramidea

Piramidearen oinarrian eragiketak egiten dituztenak daude (administratzaileak, saltzaileak, e.a.); kudeaketa operatiboa egiten dute eta ezartzen zaizkien helburuek gainbegiraketa funtzionala eta eragiketa-kontrola behar dituzte. Erdiko mailak agintariek osatzen dituzte; kudeaketa taktikoa egiten dute; helburu funtzional edo operatiboak dituzte, eta horiei dagokien kudeaketa-kontrol funtzional edo operazionala. Azkenik, piramidearen erpinean, zuzendaritzak kudeaketa estrategikoa egiten duen lekuan, enpresaren osotasunari dagozkionak dira helburuak eta kudeaketa-kontrola. Piramidearen aldeek, berriz, enpresaren antolaketa formalaren alderdiak irudikatzen dituzte (ekoizpena, finantzak, e.a.).

14.4. Kudeaketa-kontrolaren teknikak

Kudeaketa-kontrolaren teknikak bitan bana daitezke: aurrekontu-kontrolaren teknikak eta aurrekontuarekin lotura zuzenik ez duten teknikak (Sisk, 1969). Autore batzuk kudeaketa-kontrola eta aurrekontu-kontrola bereizten dituzte eta esaten dute aurrekontu-kontrola aurrekontu batean oinarritzen dela desbideratzeak aztertzeko eta behar diren neurriak hartzeko, baina aurrekontu hori izan daiteke osoa edo partziala, har ditzake ardura mailak edo ez, izan daiteke jarduerari lotua edo ez (aurrekontu malgua edo finkoa), eta, orobat, oinarritu daiteke helburuetan, aurreikuspenetan edo estimazioetan (Fernández Romero, 1968).

Aurrekontu-kontrola identifika daiteke kudeaketa-kontrolarekin baldin eta kudeaketa-kontrolaren printzipioak (helburuena, konparaketarena, erantzukizunarena, salbuespenarena, eskuordetzarena, informazioarena) aplikatzea zilegitzen badu. Hauek dira kudeaketa-kontrol modernoak garatzeko etapak:

- Lehenik, izandako esperientzietan (TAM, e.a.) oinarrituriko kudeaketa-kontrola ezarri.
- Gero, aurrekontu-kontrol bat antolatu.
- Azkenik, kudeaketa-kontrol integratu bat egin.

Aurrekontu-kontrola aurrekontuetan oinarritzen da, horietan baitaude kontrolatu nahi diren aldagaiak. *Aurrekontu-egitea* etorkizuneko aldi jakin baterako plan batzuk egitea da, eta numeroetan egitea. Zentzu horretan, aurrekontuak, aurreikusten diren emaitzen plangintza bat dira, finantza-moldeetan eman edo ez (Koontz eta Weihrich, 19954).

Blanco Illescas-en (1986) arabera, honela defini daiteke *aurrekontu-kontrola*: kostu-zentro bakoitzaren sarrera eta gastu errealak aldizka kontrolatzeko prozedura, helburu edo estandarrak erreferentzi hartuta. Enpresaren kontularitza analitikoan oinarritzen da. Kontrol mota honek desbideratzeak erakutsi egiten ditu, eta *kudeaketa-kontrolak*, berriz, interpretatu eta ustiatu.

Aurrekontuak emaitzen estandarra ezartzeko balio du, eta horregatik, aurrekontua prestatzea da kontrol honen lehen etapa. Enpresaren kudeaketa eraginkortasunez kontrolatzeko datuak aurreikusten ditu aurrekontuak. Datu horiek erakunde-unitate bakoitzari edo funtzio bakoitzari dagozkio, eta alde horretatik, erakundearen azpisistema guztiek egiten dituzten eragiketa guztien koordinazio-sistemaren lana egiten dute.

Bestalde, aurrekontua denboraldi baterako izaten da, eta denboraldi hori bukatzean, berriro egiten da; horri dagokionean, epe laburreko eta epe luzeko zikloak hartzen eta koordinatzen ditu (ustiapen-aurrekontuak, kapital-aurrekontuan, e.a.).

Aurrekontu-kontrolaren bigarren etapa, *emaitzak estandarrekin neurtzearena*, aurrekontu-kontrolak ahalbidetzen du, emaitzak modu kuantitatiboan adierazten dituenaz. Aurrekontu-desbideraketak berehalaxe identifikatzen dira eta baita gorabeherak non izan diren ere.

Aurreko etapan emandako informazioaren bidez detektatu diren *desbideraketak zuzentzeko ekintza egokiak onartzea* izango litzateke aurrekontu-kontrolaren hirugarren eta azken etapa.

Aurrekontu-kontrola enpresaren arlo guztietan egiten da; hauek aipa ditzakegu:

- Inbertsioa eta finantzak Kapital-eragiketen kontrola.
- Ikerketa eta garapena Proiektuen kostuen kontrola.
- Zuzendaritza Helburu bidezko kontrola eta barne-kontrola.
- Erosketak Eskaeren eta horniduren kontrola.
- Ekoizpena Kalitatearen, prozesuaren, eta kostuen kontrola.
- Materialak eta produktuak Inbentarioen kontrola.
- Salmentak Salmenten eta salmenta-kostuen kontrola.
- Kobratzeko eta ordaintzeko kontuak. Kredituen eta arriskuen kontrola.
- Diruzaintza *Cash-flow*aren kontrola.
- Pertsonala Produktibitatearen eta lan-baldintzen kontrola.

Asko dira *aurrekontu motak*. Koontz-ek eta Wehrich-ek (1994) bost aurrekontu mota nagusi bereizten dituzte.

1. *Sarreraren eta gastuen aurrekontuak*: eragiketen sarrera eta gastuen planak dirutan zehazten dituztenak. Garrantzitsuenak salmenta-aurrekontuak izaten dira, non ere zehazten baitira modu formalean eta zehatzean salmenta-iragarpenak. Eragiketen gastuen aurrekontuak gastu-katalogoa bezain kopurutsuak izan daitezke eta banakako gastuen kontzeptuei egoki dakizkieke.

2. *Denbora, espazio, material eta produktuen aurrekontuak.* Aurrekontu asko hobeto adierazten da termino fisikoetan, dirutan baino; horietan arruntenak direnen artean daude eskulan zuzenarenak, makina-orduenak, material-unitateenak, esleitzen diren metro karratuenak eta ekoiztutako unitateenak.
3. *Kapital-gastuen aurrekontuak.* Aurrekontu hauek enpresaren ibilgutuaren eta beste horrelako kontzeptuen kapital-gastuak adierazten dituzte espezifikoki. Duten garrantziagatik, tentu handiz egin beharrekoak dira. Izan daitezke epe luzekoak edo laburrekoak, baina erakundeak epe luzera dituen helburuekin korrelazioan egon behar dute.
4. *Eskudiruaren edo diruzaintzaren aurrekontuak.* Negozioak eskudirutan egingo dituen sarrera eta gastuen iragarpenak baizik ez dira, negozioaren portaera erreala neurtzeko. Hauek dira aurrekontu sinpleenak, baina ez haatik garrantzia gutxienekoak, zeren eta ondo egiten badira, ordainketak beren epemugan egin ahal izango baitira. Aurrekontu hauek, gainera, diruzaintzako soberakinen erabilgarritasuna erakusten digute, eta horri esker soberakina inbertitzeko planak egin daitezke.
5. *Balantze orokorraren aurrekontua.* Etorkizuneko une jakin batean pasiboek, aktiboek eta kapital-kontuek izango duten egoera iragartzen da aurrekontu hauetan. Aurrekontu hauek beste guztien zehaztasuna egiaztatzeko balio izaten dute. Hauek dira arruntenak: eskudiruarena, kapital-inbertsioena, kobratzeko kontu, inbentario eta ordaintzeko kontuen aurrekontu bereziak. Balantze orokorraren aurrekontu osoak aurrekontuen laburpen modu bat dira; gainera, eragiketen aurrekontu maisu batek hainbat departamentutako aurrekontuak biltzen ditu, eta aurrekontu horiek, berriz, bitan laburbiltzen ditu: sarreraren egoeraren iragarpen batean lehenik, eta balantze orokorraren iragarpen batean gero.

Aurrekontuen *alderdi formala* kontuan hartzen badugu, hainbat *aurrekontu mota* dago; hona hemen aipagarrienak:

- Aurrekontu berriztagarria.* Aldian behin eta aurrez ezarritako moduan berrikusi behar den aurrekontua da, aurreko denboraldiko gertaerak oinarri harturik. Horrek esan nahi du ezen aurrekontu-kontrola aplikatzen den une batean faktore berri bat agertzen bada, hurrengo denboraldiko datuak horren arabera aldatuko direla.
- Aurrekontu malguak.* Jardueraren maila ezberdinetan egiten dira, eta desbideraketak, beraz, kalkulatu beharko dira, nola modu absolutuan, hala jarduera maila errealarari eta aurreikusiarri dagokien modu erlatiboan.
- Zero oinarriko aurrekontua.* Teknika honen oinarrian dagoen ideia hau da: enpresaren programak *paketetan* banatzen dira, pakete horietan jomugak, jarduerak eta behar diren baliabideak sartzen direlarik,

eta, gero, pakete bakoitzarentzako kostuak kalkulatzeko dira, zerotik abiatuta. Programaren aurrekontu bakoitza zerotik hastean, kostu berriak kalkulatzeko dira, eta, era horretara, aurreko denboraldietako aldatuak bakarrik kontuan hartzeko joera saihesten da. Aurrekontu mota hauek duten abantailarik handiena hau da: administratzaileak programa-paketeak aldi berean behin planifikatzera behartuta daudela eta baita ezarritako programak eta programen kostuak goitik behera berrikus- tera ere, programa berriagoi dagozkienekin batera.

- *Programa bakoitzeko aurrekontua*. Ezarritako jomugak lortzeko, en- presak behar dituen baliabideak modurik eraginkorrenean esleitzeko metodo sistematiko bat eskura jartzeko modu bat da funtsean. Aurre- kontu hauek, eskura dauden baliabideen arabera kontzentratzen direla- rik jomuga eta programetan, azpimarratzen dute zein komenigarria den, programa baten jomugak iristeko ekintzabide onena aukeratzeko orduan, kostuak irabaziekin konparatuz ebaluatzea.

Bada kudeaketa-kontrolaren teknika multzo bat *aurrekontuekin lotura zuzenik ez duena*; hauek aipatuko ditugu:

- *Behaketa pertsonala*. Nagusiek erabili ohi duten teknika da. Adminis- tratzaileek pertsonen behatu behar diete pertsonak baitira enpresaren helburu eta jomugak iristen dituztenak, eta, nahiz eta mekanismo zien- tifikoa asko dagoen neurketak egiteko eta pertsonen planifikatuta dago- ena egiten dutela ziurtatzeko, bertatik bertarako behaketa horixe da, hain zuzen ere, kudeatzaile aditu bati pertsonalaren jarduerari buruz informaziorik gehien ematen dion elementua.
- *Datu estatistikoak*. Negozio baten alderdi askotarikoen analisi es- tatistikoak garrantzitsuak dira kontrolerako, baina argi eta garbi aur- keztu behar dira, nola datu historikoak, hala iragarpenak egiteko la- gungarri direnak. Oro har, nahiago izaten dira modu grafikoan azaldutako datu estatistikoak. Batez ere hiru *grafiko mota* daude en- presaren edo enpresaren arlo baten egoera bat-batean irudikatzen du- tenak; hauek:

a) *Joeren kurbak (TAM)*. Erlazio bat ezartzen dute aurreko ekitaldiko emaitzen eta azken momentuko balioen artean; aldagai bat egonkor dagoen ala gora edo behera egiteko joera duen zaintzen da grafiko mota honen bidez, eta berehala ikusten da martxa ona ala txarra duen. Azken hamabi hilabeteetako datuei oraingo ekitaldiko azken hilabetekoa gehituz eta aurreko ekitaldiko hil berekoa kenduz egi- ten da TAM kurba; era horretara, hilero aldatuz doan zifra bat lor- tzen da, eta azken hamabi hilabeteko totalak ixten ditu kontrola- ren datuak. Irudikapen mota hau oso ondo etortzen da, eraginkorra baita abisu emateko, eta, gainera, negozioak urtaroen eraginez izan ditzakeen fluktuazioak ezabatzen ditu.

- b) *Z grafikoak*. Lerro hauek osatzen dituzte: hileko datuen lerroek, ekitaldiko zifra metatuenean (kontrolatutako azken hilabetera artekoak) eta TAM-arenek.
- c) *ABC metodoa*. Garrantziaren arabera kontrolaren filosofia, hau da, arreta eta ahalegina batez ere gertakizun garrantzizkoetan jartzearena, guztiz onartua da. Garrantziaren arabera kontrol hau praktikara eramateko ezinbestekoa da balio proportzionalen banaketaren azterketa egitea. Azterketa horri ABC metodoa, Pareto-ren kurba edo 80-20aren legea esaten zaio. Lege horrek esan nahi duena hau da: oro har, gauza multzo batean, gauza horien 100eko 20 inguruk multzo osoaren balioaren 100eko 80a adierazten dutela. Gauza horiek hiru mota edo kategoriatan sailkatzen dira: A motakoak dira garrantzi handienekoak, eta horrek garrantziaren arabera kontrola esan nahi du; B motakoak garrantzia ertaina dute, eta beraz, salbuespenezko kontrola aplikatzen zaie; hirugarrenak, garrantzia gutxienekoak, C motan sailkatzen dira.
- Txostenak*. Ondo etortzen dira enpresaren jardura kontrolatzeko, baldin eta zer helburu duten, zer alderdi nagusi dituzten eta nori zuzenduak diren definitzen bada.
- Auditoria*. Auditoria-programek enpresaren finantza-egoeren balioa eta fidagarritasuna islatu izan dute. Ikuskera berriago batek, berriz, enpresaren funtzionamenduaren inguruan aholkuak ematera jotzen du, eta horren haritik, auditoria operatiboa esaten diogu enpresa bateko kudeaketa-prozeduren azterketari. Barne-auditoria eta kanpoko auditoria bereizten dira. Barne-auditoria esaten zaio enpresaren beraren elementuek egiten dutenean, finantza- eta kontularitza-jarduerak ardatz harturik, eta kanpoko auditoria, berriz, finantza-egoerak aztertu eta kontuak zentsuratzen dituen zerbitzu-enpresa batek egiten duenean.
- Ratioen analisia*. Magnitude desberdinen arteko erlazioak, proportzioak edo ehunekoak dira ratioak. Enpresaren behaketarako tresna bat dira, eta bi magnituderen arteko erlazio adierazgarriak; egoera bat edo bilakaera bat aztertzeke esanahi arrazional bat dutenak aukeratu dira, erlazio horretatik informazio hobea lortu ahal izateko, balio absolutu batzuen behaketa hutsetik aterako litzatekeena baino. Baina onartu behar da ratioek ez dutela berez inongo baliorik, eta ratioak konparatzeke ondorio erlatiboak bakarrik atera daitezkeela, nahiz eta oso ondorio baliotsuak izan, eta beste azterketa mota batzuekin osatu behar direla, zeren eta enpresaren errealitatea konplexuegia baita erlazio kuantitatibo bidez bakarrik aztertu ahal izateko.
- Lokagunearen analisia*. Enpresaren errentagarritasun-atalaseari dagokionean, kostuaren, salmenta-bolumenaren eta prezioaren gorabeheren eraginak ezagutzeko balio du.

- Grafoen bidezko denbora-analisia.* Proiektu konplexuen denbora eta elementu ekonomikoak kontrolatzeko erabiltzen da, grafo edo sareen teoriaren laguntzarekin (PERT, CPM, e.a.).
- Metodo matematiko eta simulaziozkoen arabeko aldagai-analisiak.* Hainbat eredu matematiko eta simulaziozko daude, kontrola ezarri zaion aldagai baten edo gehiagoren portaera aztertzen dutenak, eta desbideraketak, beraz, kalkulaturiko optimoaren gainean lortu ahal izango dira (inbentarioen kontrola, kalitate-kontrola, ekoizpen-prozesuen kontrola, e.a.).

Agian gogoeta batzuk egitea komeniko litzateke hemen kontularitzari buruz eta kontularitza kudeaketa-kontrolari egokitzeari buruz. Erabakiak ondo hartzeko, egoeraren ebaluazio egoki eta fidagarrietan oinarritu behar da. Horrek, berriz, informazio egiazkoa, ugaria, sistematizatu eta interpretatu eskatzen du, aztertu beharreko arazoan sartzen diren era guztietako elementuak hartzen dituenak. Alde horretatik, enpresaren beraren kontularitza da informazio-iturri onenetakoa. Batez ere ordenagailuak agertu direnetik, artxibo historiko izatetik kudeaketa-tresna eraginkor izatera pasatu da kontularitza.

Kontularitza, orain arte, diru-kontularitza izan da batik bat, moneta-unitateen inguruan detektatzen zituen korrante ekonomikoen alderdi errealak alde batera uzten zituena, prozesatu gabe. Ordenagailuek eta grafoen teoriaren aplikazioek alderdi horiek prozesatzeko aukera ematen dute, eredu mikro-ekonomiko baten bidez, non ere enpresaren problematikaren alderdi guztiak jasotzen baitira, diruari dagokion alderdia eta alderdi errealak, tekniko eta ekonomiko, atzera begirakoa eta aurrera begirakoa, eta eredu hori, bakoitzak duen eraginaren arabera, eredu ekonometrikoko bihurtzen da, enpresako analisi guztien oinarri eta erabaki guztien informazio-iturri. Horri esker, alde batetik departamentuen arteko erlazioen matrizea eta behar ditugun estatistikak egin daitezke, nola serie estrukturaletan, hala aldi batekoetan; bestalde, enpresaren aldagai guztien mugikortasunaren funtzioak ezartzen dira eta aurreikuspenaren eta programaketan duten aplikazioa; azkenik, enpresaren mugimendu errealak ezagutu ditzakegu, denbora errealean, nola diruzko bertsiotan, hala errealean, matrize-sistemaren bidez.

Bibliografía

- Abad Guerrero, I. M. (1997): «El líder y la toma de decisiones. Análisis a través del modelo normativo y su revisión». *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 33. zk., uztaila-abendua.
- Ackerman, R. eta Bauer, R. (1976): *Corporate Social Responsiveness. The Modern Dilemma*. Reston Pub. Co. Reston. Virginia.
- Ackoff, R. L. (1978): *Un concepto de planeación de empresas*. Limusa Wiley: México.
- Adams, J. S. (1963): «Toward an understanding of inequity». *Journal of Abnormal Psychology*, 67. liburukia.
- Adams, J. S. (1965): «Injustice in Social Exchange». In Berkowitz, L. (argitaldaria): *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. liburukia. Academic Press: New York.
- Aguirre, A. A., Castillo, A. M. eta Tous, D. (1991): *Administración de Empresas*. Edinford; Malaga.
- Alexander, D. L. (1985): «Successfully Implementing Strategic Decisions». *Long Range Planning*, 18. liburukia, 3. zk., 91-97 or.
- Allport, G. W., Vernon, P. E. eta Lindzey, G. (1951): *Study of Values*, Houghton. Mifflin: Boston.
- Álvarez de Nogales, J. (1992): *Estrategia y tecnología. La producción y la tecnología como fuente de ventaja competitiva*. Instituto de la Empresa: Madril.
- Amaduzzi, A. (1974): «El sistema informativo empresarial y sus caracteres fundamentales». *Técnica Contable*, 26. liburukia.
- Ansoff, H. I. (1985a): «Conceptual Under Pinnings of Systematic of Strategic Management». *European Journal of Operational Research*, 19. liburukia.
- Ansoff, H. I. (1985b): *La Dirección y su actitud ante el entorno*. Deusto: Bilbo.
- Argyris, C. (1953): «Human Problems with Budgets». *Harvard Business Review*, 21. liburukia, urtarrila-otsaila.
- Argyris, C. (1994): *Personalidad y organización*. Publicaciones del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios. BOE: Madril.
- Argyris, C. (1979): *El individuo dentro de la organización*. Herder: Bartzelona.
- Barnard, C. I. (1948): *Organization and Management*. Harvard University Press: Cambridge (Mass.).

- Barnard, C. I. (1959): *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos: Madrid.
- Beer, M. (1980): *Organization Change and Development*. Goodyear Publishing: Santa Monica.
- Benavides Velasco, C. A. (1998): *Tecnología, innovación y empresa*. Pirámide: Madrid.
- Benavides Velasco, C. A. eta Castillo Clavero, A. M. (1996): «El papel de la normalización en el contexto de una economía globalizada». In Askoren artean. (1996): *Globalización y Empresa. Ponencias y Comunicaciones al X Congreso AEDEM*: Granada.
- Benavides, C. A., Castillo, A. M., Cruz, I. eta Ruiz E. (1998): *Diseño Estratégico de la Universidad del Siglo XXI*. Premio del Consejo Social de la Universidad de Málaga. Consejo Social. Univesidad de Málaga: Malaga.
- Bennis, W. G. (1966): *Changing Organizations*. McGraw-Hill: New York.
- Bennis, W. G. (1972): *Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origenes e Perspectivas*. Edgard Blucher. Sao Paulo.
- Besseyre des Horts, C. H.: *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Deusto. Bilbo.
- Blake, R. R. eta Mouton, J. C. (1978): *The New Managerial Grid*. Gulf Pub. Co.: Houston.
- Blake, R. R. eta Mouton J. S. eta McCanse, A. A. (1980): *La estrategia para el cambio organizacional*. Addison-Wesley: Wilmington.
- Blanco Illescas, F. (1977): *El control integrado de gestión*. APD: Madrid.
- Blanco Illescas, F. (1986): *El control como guía de la gestión empresarial*. IMPI: Madrid.
- Brown, W. B. eta Moberg, D. J. (1983): *Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque integral*. Limusa: Mexiko.
- Bowdich, J. L. eta Huse, E. F. (1988): *El comportamiento humano en la organización*. Deusto. Bilbo.
- Bueno Campos, E. (1974a): *El sistema de información en la empresa*. CECA: Madrid.
- Bueno Campos, E. (1974b): «Análisis crítico de los objetivos y subobjetivos de la Empresa». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 7. zk.
- Bueno Campos, E. (1987): *La dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide: Madrid.
- Bueno Campos, E. (1996a): *La dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. 5. arg.. Pirámide: Madrid.
- Bueno Campos, E. (1996b): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide: Madrid.
- Bueno, E., Cruz, I. eta Durán, J. J. (1979): *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. 1. arg.. Pirámide: Madrid.
- Bueno, E., Cruz, I. eta Durán, J. J. (1989): *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. 9. arg.. Pirámide: Madrid.
- Burns, T. eta Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. Tavistock, Londres.
- Burke, W. (1994): *Organization Development: A Process of Learning*. 2. arg.. Addison-Wesley Publishing Company: Reading.
- Byars, L. L. eta Rue, L. W. (1987): *Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones*. Interamericana: Mexiko.
- Campbell, A. eta Tawadey, K. (1992): *La misión de los negocios*. Díaz de Santos: Madrid.

- Cañabate, A. (1997): *Toma de decisiones. Análisis y entorno organizativo*. Ediciones UPC: Bartzelona.
- Carrell, M. E. eta Dittrich, J. E. (1976): «Employees Perceptions of Fear Treatment». *Personal Journal*, 55. liburukia.
- Castillo Clavero, A. M. (1983): «Los objetivos de la empresa». In Aguirre Sádaba, A. A. et al.: *Cuestiones de Economía de la Empresa*. Universidad de Málaga.
- Castillo Clavero, A. M. (1986): *La responsabilidad de la empresa en el contexto social. Su articulación, gestión y control* (doktore-tesi argitaragabea). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Málaga: Malaga.
- Castillo Clavero, A. M. (1988a): «Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa». *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 19. zk., ekaina.
- Castillo Clavero, A. M. (1988b): «Responsabilidad social y participación en la empresa». In *Jornadas sobre Cultura de la Empresa*. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Alicante: Alacant.
- Castillo Clavero, A. M. (1990a): «Teoría y práctica de la motivación en la empresa». *Papeles de Trabajo*, 10. zk. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Málaga: Malaga.
- Castillo Clavero, A. M. (1990b): «La función de la empresa en el contexto socioeconómico». *Anuario*. Centro Asociado de la UNED de Málaga, IV. liburukia.
- Castillo Clavero, A. M. (1992a): «Reflexiones en torno a la estructuración de los contenidos de Economía de la Empresa en los programas docentes de iniciación». In Aguirre, A. A., zuz. eta koord. (1992): *Empresa*. Edinford: Malaga.
- Castillo Clavero, A. M. (1992b): *Teoría y práctica de la motivación en la empresa*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Colección Papeles de Trabajo, 10. zk., 2. arg.: Malaga.
- Castillo Clavero, A. M. (1997): «La empresa como sistema». In Aguirre, A. A., zuz. eta koord. (1997): *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. 2. arg.. Pirámide: Madril.
- Castillo Clavero, A. M. eta Benavides Velasco, C. A. (1995): «Empresario e innovación: ¿un papel por definir?». Comunicación presentada al *V Congreso Nacional de ACEDE*: El Escorial.
- Castillo Clavero, A. M. eta Quintana, C. (1997): «La gestión de la creatividad como recurso estratégico». *Ponencias 1997*. XI Congreso Nacional, VII Congreso Hispano Francés de AEDEM: Lleida.
- Castillo Clavero, A. M. eta Tous, D. (1992a): «La planificación de la empresa». In Aguirre, A. A., (1992): *Fundamentos y Administración de Empresas*. Pirámide: Madril.
- Castillo Clavero, A. M. eta Tous, D. (1992b): «El subsistema de administración en la empresa». In Aguirre, A. A., zuz. eta koord. (1992): *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. Pirámide: Madril.
- Cuervo, A., Ortigueira, M. eta Suárez, A. S. (1979): *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide: Madril.
- Certo, S. C. eta Peter, J. P. (1996): *Dirección estratégica*. IRWIN: Madril.
- Chafuen, A. A. (1991): *Economía y Ética*. Rialp: Madril.
- Chambers, J. C., Mullick, S. K. eta Smith, D. D. (1971): «How to Choose the Right Forecasting Technique». *Harvard Business Review*, uztaila-abuztua.

- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure*. The MIT Press.: Boston (Mass.).
- Chiavenato, I. (1981): *Introducción a la Teoría General de la Administración* (1. arg.). McGraw-Hill Latinoamericana. Bogota.
- Chiavenato, I. (1983): *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill: Mexico.
- Chiavenato, I. (1995): *Introducción a la Teoría General de la Administración* (3. arg. berrikusia). McGraw-Hill Latinoamericana: Bogota.
- Churruca, A. eta Muñoz, A. (1989): «Estructuras de organización que caracterizan a las empresas con mentalidad innovadora». *Harvard-Deusto Business Review*, 2. hiruhilabetea.
- Conrath, D. W. (1973): «Communications Environment ant Its Relationships to Organizational Structure». *Management Science*.
- Conso, P. eta Poulain, P. (1971): *Informática y gestión de la empresa*. Editores Técnicos Asociados: Bartzelona.
- Cortina, A. eta Martínez, E. (1996): *Ética*. Akal: Madril.
- Couffignal, L. (1964): *La Cybernéthique*. Presses Universitaires de France: Paris.
- Cuervo, A. (1979): «Estudio sobre los objetivos de la empresa». In: Cuervo, A., Ortigueira, M. eta Suárez, A. S: *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide: Madril.
- Cuervo García, A. (1983): «Bases para una justificación del balance social». In Askoren artean. (1983): *Ponencias y Comunicaciones al I Congreso AECA*. Instituto de Planificación Contable. Ministerio de Economía y Hacienda: Madril.
- Cuervo García, A. (1995): «La dirección estratégica de la empresa». In Askoren artean (1995): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. Navas López, J. E. (Argitalpenaren koordinatzailea). Civitas: Madril
- Cuervo García, A. (1996): «Prólogo». In Navas, J. E. eta Guerras, L. A. (1996): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Civitas: Madril.
- Cuervo García, A. (1993): «El papel de la empresa en la competitividad». *Papeles de Economía Española*, 56. zk., 363-378 or.
- Cummings, T. eta Worley, Ch. (1993): *Organization Development and Change*. 5. arg.. Addison-Wesley Publishing Company St Paul.
- Cyert, R. M. eta March, H. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs (N. J.).
- Davis, S. (1985): «Culture is not just an internal affair». In Kilmann, Saxton, Serpa and associates (Eds.): *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Davis, L. E. eta Chernes, A. R. (1975): *Quality of Working Life*. Free Press: New York, 2 tomo.
- Deal, T. eta Kennedy, A. (1985): *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Fondo Educativo Interamericano: Mexico.
- Dessler, G. (1992): *Organización y Administración. Enfoque situacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana: Mexico.
- Documentación ESSO (1973): *Las responsabilidades sociales de la empresa*. Documentación Petrolífera ESSO: Madril
- Domínguez Machuca, J. A. eta Garrido Vega (1995): «La Globalización de las operaciones». In Domínguez Machuca, J. A., zuz. eta koord. (1995): *Dirección de Operaciones*. McGraw-Hill: Madril.

- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. eta Ivancevich, J. M. (1994): *Dirección y Administración de Empresas*. 8. arg.. Addison- Wesley Iberoamericana: Wilmington, Delaware.
- Drucker, P. F. (1969): *The Age of Discontinuity*. McGraw-Hill: New York.
- Drucker, P. (1954): *The Practice of Management*. Harper and Row: New York.
- Drucker, P. (1975): *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo: Buenos Aires.
- Dumont, J. et al. (1993): *Cómo aprender a razonar*. Deusto: Madrid.
- Emmerling, J. (1991): *La chispa del éxito: la importancia de la imaginación en el mundo de los negocios*. Grijalbo: Bartzelona.
- Etzioni, A. (1961): *A Comparative Analysis of Organizations*. The Free Press. Glencoe. Illinois.
- Evans, M. G. (1970): «Leadership and Motivation: A Core Concept». *Academy of Management Journal*, 13. liburukia, 1. zk., martxo.
- Farmer, R. eta Richman, B. (1965): *Comparative management and economic progress*. Irwing: Homewood (Illinois).
- Fein, M. (1974): «Job Enrichment: A Reevaluation». *Sloan Management Review*, 15. liburukia, 2. zk.
- Fernández, Z. (1993): «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa». *Papeles de Economía Española*, 56. zk.
- Fernández Pirla, J. M. (1972): *Economía y gestión de la empresa*. ICE: Madrid.
- Fernández Romero, A. (1968): *Control e información en la empresa*. Sagitario: Madrid.
- Fiedler, F. E. (1966): «The Contingency Model: A Theory of Leadership Effectiveness». In Proshansky, H. eta Sedenberg, B. (Eds.): *Basic Studies in Social Psychology*. Holt, Rinehart and Winston: New York.
- Forrester, J. W. (1968): *Industrial Dynamics*. The MIT Press. Cambridge (Mass.).
- French, W. L. eta Bell, C. (1973): *Organizational Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs (NJ).
- French, J. R. P eta Raven, B. (1959): «The Bases of Social Power». In Cartwright, D., ed. (1959): *Studies in Social Power*. Ann Arbor, University of Michigan, Institute for Social Research.
- French, D. (1963): «The relationship of antropology and cognition». In: Koch, S. (dir): *Psychology: a study of science*: McGraw Hill, 6. liburukia: New York.
- Fuente Sabaté, J. M. de la; García-Tenorio Ronda, J.; Guerras Martín, L. A. eta Hernangómez Barahona, J. (1997): *Diseño organizativo de la empresa*. Civitas: Madrid.
- Fullana Seguí, J. (1976): «Control de Gestión o Gestión de Control». *Alta Dirección*, urtarrila-otsaila.
- Galbraith, J. R. (1975): «Algunos determinantes motivacionales del rendimiento en la tarea». In Groff, G. K. eta Muth, J. F.: *Planeamiento y control de la producción*. El Ateneo: Buenos Aires.
- García Echevarría, S. (1981): «El balance social como instrumento de la gestión empresarial». In Askoren artean (1981): *El balance social de la empresa y las instituciones financieras*. Banco de Bilbao: Madrid.
- García Echevarría, S. (1982): *Responsabilidad social y Balance Social de la empresa*. Mapfre: Madrid.
- García Echevarría, S (1995): «La dimensión corporativa de la dirección estratégica de la empresa, Una contribución constructiva». In Askoren artean (1995): *Direc-*

- ción de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno.* Navas López, J. E. (Argitalpenaren koordinatzailea). Civitas: Madril.
- García Madaria, J. M. (1985): *Teoría de la Organización y sociedad contemporánea.* Ariel: Madril.
- Gelinier, O. (1978): *Estrategia social de al empresa.* APD: Madril.
- Gellerman, S. W. (1987): «¿Por qué adoptan los “buenos” directivos decisiones éticamente malas». *Harvard-Deusto Business Review*, 2. hiruhilabetea.
- Genescá, E. (1977): *Motivación y enriquecimiento del trabajo.* Hispano Europea: Bartzelona.
- George, C. S. (1974): *Historia del pensamiento administrativo.* Prentice-Hall: Mexiko.
- Gómez Pérez, R. (1990): *Ética Empresarial.* Rialp: Madril.
- Goodenough, W. H. (1972): *Culture, Language and Society.* Addison-Wesley: Wilmington.
- Goodenough, W. (1979): *The Ethnographic Interview.* Holt, Ribehart and Winston: New York.
- Goodman, P. S. eta Friedman, A. (1971): «An Examination of Adams' Theory of Inequity». *Administrative Science Quarterly*, 16. liburukia.
- Gran Enciclopedia Larousse (1987): «Creatividad» hitza, 6. tomoa. Planeta: Bartzelona.
- Grant, R. M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones.* Civitas: Madril.
- Greiner, L. E. (1972): «Evolution and Revolution as Organizations Grow». *Harvard Business Review*, 1. liburukia, uztaila.
- Gretz, K. F. (1994): *Aproveche la creatividad de sus empleados.* McGraw-Hill: Mexiko.
- Grima, J. V. eta Tena, J. (1984): *Análisis y formulación de la estrategia empresarial.* Hispano Europea: Bartzelona.
- Guerras Martín, L. A. (1995): «La dirección estratégica en organizaciones no lucrativas». In Askoren artean (1995): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno.* Navas López, J. E. (argitalpenaren koordinatzailea). Civitas: Madril.
- Guinjoan, M. eta pellicer, P. (1987): *Nuevas técnicas y sistemas organizativos para las PYME.* IMPI: Madril.
- Hackman, J. R. eta Oldham, G. R. (1980): *Work Redesign.* Addison-Wesley Pub. Co. Reading, Mass.
- Hampton, D. R. (1989): *Administración.* 2. arg.. McGraw-Hill: Mexiko.
- Hampton, D. R. (1983): *Administración contemporánea.* McGraw-Hill: Mexiko.
- Hampton, D. R. (1989): *Administración.* 2. arg. McGraw-Hill: Mexiko.
- Handy, C. (1986): *Understanding organizations.* Penguin Books: Middlesex.
- Harrison, R. (1972): «Understanding your organization's character». In *Harvard Business Review*, maiatza-ekaina.
- Hernández y Rodríguez, S. (1994): *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico.* McGraw-Hill: Mexiko.
- Hernangómez Barahona, J. (1988): «La empresa como organización: un intento de delimitación de su concepto». *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 3. zk.
- Hersey, P. eta Blanchard, K. (1982): *Management of Organizational Behavior.* Prentice-Hall: Englewood Cliffs (NJ).

- Herzberg, F. (1969): *Work and the Nature of Man*. The World pub. Co.: Cleveland (Ohio).
- Herzberg, F. (1980): «Una vez más: ¿cómo motivar a los trabajadores?». *Harvard Deusto Selección*, 5. zk. Deusto. Bilbo.
- Hicks, H. G. (1977): *Administración de organizaciones. desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos*. CECSA: Mexiko.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. eta Gales, L. M. (1998): *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. 5. arg.. Prentice-Hall: Madril.
- Hofer, C. eta Schendel, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Pub. Co.: St. Paul (Minness.).
- Hofstede, G. (1997): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York.
- Homans, G. G. (1958): «Social Behavior as Exchange». *American Journal of Sociology*, 63. zk.
- House, R. J. (1971): «A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, 16. liburukia, 5. zk.
- Humble, J. (1969): *Improving Business Results*. McGraw-Hill: Londres.
- Janis, J. L. eta Mann, L. (1977): *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*. The Free Press: New York.
- Jarillo, J. C. (1990): *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill: Madril.
- Kast, F. E. eta Rosenzweig, J. E. (1987): *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. McGraw-Hill Latinoamerica: Mexiko.
- Katz, R. L. (1974): «Skills of an Effective Administrator». *Harvard Business review*, 52. liburukia, 5. zk., iraila-urria.
- Katz, D. eta Kahn, R. (1977): *Psicología social de las organizaciones*. Trillas: Mexiko.
- Khandwalla, P. N. (1972): «Environment and its Impact on the Organization». *International Studies of Management and Organization*, udazkena.
- Kliksberg, B. (1976): *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*, 2 tomo. Paidós: Buenos Aires. Hernández y Rodríguez, S, (1994). *Introducción a la administración: un enfoque teórico practico*. McGraw-Hill: Mexiko.
- Kluckhohn, F. eta Strodtbeck, F. L. (1961): *Variations in value orientations*. Row-Peterson, Evanston, III. Apud Robbins, S. P. (1996): *Comportamiento Organizacional*, 7. arg.. Prentice-Hall: Mexiko.
- Knight, K. (1976): «Matrix Organization: A Review». *The Journal of Management Studies*.
- Koontz, H. (1961): «The Management Theory Jungle». *Journal of Academy of Management*, 4. liburukia, 3. zk., apirila.
- Koontz, H. eta Weihrich, H. (1994): *Administración. Una perspectiva global*. 3. arg.. Irwin: Madril.
- Kreitner, R. eta Kinicki, A. (1996): *Comportamiento de las organizaciones*. 3. arg.. Irwin: Madril.
- La Cueva, F. (1986): «El diseño de estructuras» In: *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa* (V. tomoa). Orbis: Bartzelona.
- Lange, O. (1980): *Introducción a la Economía Cibernética*. Siglo XXI: Madril.
- Lauzel, P. (1968): *El control de gestión*. Ibérico Europea: Madril.
- Lawrence, O. eta Lorsch, J. W. (1973): *Organización y ambiente*. Labor: Bartzelona.

- Leal Millán, A. (1987): *La Cultura de las Organizaciones*. Doktore-tesia. Sevillako ekonomia eta enpresa zientzien fakultatea: Sevilla.
- Lessem, R. (1992): *Gestión de la Cultura Corporativa*. Díaz de Santos. Argitaragabea: Madril.
- Levinson, H. (1965): «Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization». *Administrative Science Quarterly*, IX. liburukia, 4. zk., martxo.
- Lewin, K. (1995): *Field Theory in Social Science*. Harper and Row: New York.
- Likert, R. (1967): *The Human Organization*. McGraw-Hill: New York.
- Lippit, G., Langset, P. H. eta Massop, J. (1989): *El cambio en las organizaciones empresariales*. Desclée.
- Litwin, G. H. eta Stringer, R. A. (1968): *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press: Cambridge (Mass.).
- Locke, E. A., Cartledge, A. N. eta Knerr, C. S. (1970): «Studies of Relationship Between Satisfaction, Goal-Setting and Performance». *Organizational Behavior and Human Performance*, 5. liburukia.
- López Moreno, M. J. (1976): «Hitzaurrea», obra honen espainierazko argitalpena: Ijiri, Y.: *Análisis de objetivos y control de gestión*. ICE: Madril.
- Lussato, B. (1976): *Introducción crítica a los sistemas de organización*. Tecniban: Madril.
- Main, L. (1970): *Introducción a la antropología social*. Alianza Editorial: Madril.
- Majaro, S. (1994): *Marketing y creatividad: un enfoque instrumental*. Díaz de Santos: Madril.
- Malinowski, B. (1973): *Los argonautas del pacífico occidental*. Península: Bartzelona.
- Malinowski, B. (1981): *Estudios de psicología primitiva*. Paidós-Ibérica: Bartzelona.
- Malinowski, B. (1984): *Una Teoría científica de la Cultura*. SARPE: Madril
- Marina, J. A. (1995): *Teoría de la inteligencia creadora*. 6. arg.. Anagrama: Bartzelona.
- March, J. G. eta Simón, H. A. (1961): *Teoría de la Organización*. Ariel: Bartzelona.
- Martín, F.; Rodríguez, J. eta Castillo, A. M. (1987): «Círculos de calidad». *Economía y Empresa*, 17-18 zk.
- Martín Rojo, I. (1995): *La cultura empresarial de los hoteles de la Costa del Sol*. Empresa Pública de Turismo de Andalucía: Malaga.
- Maslow, A. H. (1963): *Motivación y personalidad*. Sagitario: Bartzelona.
- Mayo, E. (1956): *Problemas humanos de una sociedad industrial*. Galatea: Buenos Aires.
- McClelland, D. C. (1951): *Personality*. Dryden Press: New York.
- McClelland, D. C. (1953): *The Achievement Motive*. Appleton Century Crofts: New York.
- McClelland, D. C. (1976): «Power Is The Great Motivator». *Harvard Business Review*, martxo-apirila.
- McGregor, D. (1969): *El aspecto humano de las empresas*. Diana: Mexiko. Jatorrizko argitalpena: McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill: New York.
- Menguzzato, M eta Renau, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Ariel: Bartzelona.
- MINER (1995): *Libro Blanco de la Industria. Una política industrial para España. Síntesis*. Industria eta Energia Ministerioa: Madril.
- Mintzberg, H. (1983a): *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel: Bartzelona.

- Mintzberg, H. (1983b): *Power in and around Organization*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs (NJ).
- Mintzberg, H. (1988): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel: Barcelona.
- Mintzberg, H. (1993): «La estructuración de las organizaciones». In Mintzberg, H. eta Quinn, J. B.: *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. 2. arg.. Prentice-Hall: México.
- Murphy, P. E. (1978): «An Evolution: Corporate Social Responsiveness». *University of Michigan Business Review*, 6. zk.
- Navas, J. E. eta Guerras, L. A. (1996): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Civitas: Madrid.
- Neumann, J. von eta Morgenstern, O. (1953): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press: Princeton.
- Newman, W. H. (1992): *Programación, organización y control*. Deusto: Bilbao.
- Odiorne, G. S. (1973): *Administración por objetivos*. El Ateneo: Buenos Aires.
- Opsahl, R. L. eta Dunnette, M. D. (1975): «El papel de la compensación financiera en la motivación industrial». In Groff, G. K. eta Muth, J. F.: *Planeamiento y control de la producción*. El Ateneo: Buenos Aires.
- Ortigueira, M. (1978): «La gestión social de la empresa». In Cuervo, A., Ortigueira, M. eta Suárez, A. S.: *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*. Pirámide: Madrid.
- Ortigueira Bouzada, M. (1984): *La corporación cibernética*. Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Interprovincial de las Excmas. Diputaciones de Granada, Jaén y Málaga: Granada.
- Ouchi, W. (1980): «Markets, bureaucracies, and clans». *Administrative Science Quarterly*, 25. zk.
- Ouchi, W. (1984): *La teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Orbis: Barcelona.
- Parra Luna, F. (1980): *Balance Social y Progreso Empresarial*. Cirde: Madrid.
- Pascale, R. eta Athos, A. (1983): *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Grijalbo: Barcelona.
- Pérez Gorostegui, E. (1989): *Economía de Empresa (Introducción)*. CEURA: Madrid.
- Perrow, C. (1967): «A Framework for the Comparative Analysis of Organizations». *American Sociological Review*, 32. zk.
- Perrow, C. (1972): *Organizational Analysis: A Sociological Review*. Wadsworth, Calif.
- Peters, T. J. eta Waterman, R. H. (1984): *En busca de la excelencia*. Plaza y Janés: Barcelona.
- Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*, CECSA: México.
- Porter, M. (1987): *Ventaja competitiva*. CECSA: México.
- Porter, L. W. eta Lawler III, E. E. (1968): *Managerial Attitudes and Performance*. R. D. Irwin: Homewood (Illinois).
- Porrás, J. eta Robertson, P. (1992): «Organizational Development: Theory, Practice, and Research». In Dunnette, M. D. eta Hough, L. M.: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2. arg., 3. tomoa. Consulting Psychologists Press: Palo Alto (CA).
- Pozo Navarro, F. del (1974): *La dirección por sistemas*. APD: Madrid.
- Quintana García, C. (1998): *La organización creativa. Dirigir para la innovación*. SPICUM: Málaga.

- Renau Piqueras, J. J. (1985): *Administración de empresas. Una visión actual*. Pirámide: Madril.
- Rey, F. (1978): *Introduction à la comptabilité sociale*. Entreprise Moderne d'Édition: Paris.
- Robey, D. (1986): *Designing Organizations*. Irwin. Homewood (Illinois).
- Robbins, S. P. (1987): *Administración. Teoría y Práctica*. Prentice-Hall: Mexiko.
- Robbins, S. P. (1990): *Organizations Theory: Structure, Design and Applications*. 3. arg.. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Robbins, S. P. (1996): *Comportamiento organizacional*. 7. arg.. Prentice-Hall: Mexiko.
- Rodríguez Cortezo, J. (1994): «Globalización, competitividad y tecnología como marco de referencia». *Economía Industrial*, 292. zk., martxo-apirila, 15-24 or.
- Rothschild, J. eta Davies, C. (1994): «Organizations through the Lens of Gender. Introduction to the Special Issue». *Human Relations*, uda. In Robbins, S. P. (1996): *Comportamiento organizacional*. 7. arg.. Prentice-Hall: Mexiko.
- Sainz de Miera, A. (1980): «El balance social y la política social». *CUPE*, VI. liburukia, 3. zk.
- Salas Fumás, V. (1993): «Factores de competitividad empresarial. Consideraciones Generales». *Papeles de Economía Española*, 56.
- Schein, E. H. (1972): *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall: Madril.
- Schein, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés: Barcelona.
- Schendel, D. eta Hofer, C. (1979): *Strategic Management*. Little Brown: Boston.
- Senge, P. M. (1992): *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica: Barcelona.
- Sethia, N. K. eta Von Glinow, M. A. (1985): «Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System». In Kilmann, R. H. eta beste: *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey-Bass Publisher: San Francisco.
- Simón, H. A. (1979): *El comportamiento administrativo*. Aguilar: Buenos Aires.
- Sisk, H. (1969): *Principles of Management*. South Western: Cincinnati.
- Skinner, B. F. (1976): *About Behaviorism*. Vintage Books: New York.
- Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28. liburukia, 3. zk.
- Smith, S. eta Walsh, J. E. (1978): *Strategies in Business*. John Wiley: New York.
- Sodevilla, E. (1977): *Teoría y técnica de la organización empresarial*. Hispano Europea: Barcelona.
- Solomon, D. (1965): *Divisional Performance*. R. D. Irwin: Homewood: Illinois.
- Steiner, G. A. (1979): *Planificación de la alta dirección* (2 tomo). EUNSA: Iruñea.
- Stoner, J. A. F. eta Wankel, C. (1989): *Administración*. 3. arg.. Prentice-Hall Hisp.: Mexiko.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. eta Gilbert, D. R. (1996): *Administración*. 6. arg.. Prentice-Hall: Mexiko.
- Sudreau, P. (1975): *Informe del Comité de estudio para la reforma de la Empresa* (P. Sudreau buru duen komitea). Mapfre: Madril.
- Tamames, R. (1975): *Fundamentos de Estructura Económica*. Alianza: Madril.
- Tannenbaum, R eta Schmidt, W. (1973): «How to choose a leadership pattern». *Harvard Business Review*, 51. liburukia, 3. zk., maiatza-ekaina.
- Taylor, F. W. (1969): *Principios de la Administración Científica*. El Ateneo: Buenos Aires.

- Thévenet, M. (1986): *Audit de la Culture d'entreprise*. Les Éditions de l'Organization: Paris. Espainierako itzulpena: Thévenet, M. (1992): *Auditoría de la Cultura Empresarial*. Díaz de Santos: Madril.
- Thushman, M. eta Nadler, D. (1986): «Organizing for Innovation». *California Management Review*, XXVIII. liburukia, 13. zk., udaberria.
- Torre, S. de la (1993): *Creatividad plural: sendas para indagar sus múltiples perspectivas*. PPU: Bartzelona.
- Tous Zamora, D: (1992): «Precisiones conceptuales en torno a los términos clima o ambiente organizacional y cultura organizacional». In Aguirre, A. A., zuz. eta koord. (1992): *Empresa*. Edinford: Malaga.
- Trigo de Aizpuru, M. A. (1987): *La previsión del futuro en la empresa*. IMPI: Madril.
- Tunstall, W. (1985): «Breakup of the Bell System: A case study in cultural transformation». In Kilmann, Saxton, Serpa and Associates (Eds.) (1985): *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Val Pardo, I. (1997): *Organizar. Acción y efecto*. Esic: Madril.
- Valle Cabrera, R. (1986): *El diseño de las organizaciones. Una aproximación contingente*. Publicaciones de la Universidad de Sevilla: Sevilla.
- Veciana Verges, J. M. (1985): «Estructura de las organizaciones». In *Enciclopedia de Dirección y Administración de Empresas*, V. tomoa: Orbis.
- Vroom, V. H. (1967): *Work and Motivation*. John Wiley: New York.
- Vroom, V. H. (1979): *Motivación y Alta Dirección*. Trillas: Mexiko.
- Vroom, V. H. eta Yago, A. G. (1990): *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Díaz de Santos: Madril.
- Vroom, V. H. eta Yetton, P. W. (1973): *Leadership an Decision Making*. University of Pittsburg Press: Pittsburg.
- Waterman, R. H. (1993): *Adhocracia: el poder de la innovación*. Ariel: Bartzelona.
- Weihrich, H. (1982): «The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis». *Long Range Planning*, 15. liburukia, 2. zk., 54-66 or.
- Weiss, A. (1976): «Leadership stules: Which are best when?». *Supervisory Management*, 21. zk.
- Woodward, J. (1965): *Industrial Organization: Theory and practice*. Oxford University Press: Londres.
- Young, M. eta Post, J.: «Los ocho principios de la comunicación eficaz». *Harvard Deusto Business Review*, 58. zk., ekaina.

Glosarioa (EUSKARA-GAZTELERA)

abagune ekonomiko	coyuntura económica
abilezia	habilidad
adhocrazia	adhocracia
administrazio estrategiko	administración estratégica
administrazio-prozesu	proceso de administración
adoregarri positibo	refuerzo positivo
ageriko buru	cabeza visible
aginpide	autoridad
aginpide-angelu	ángulo de autoridad
aginpide-egitura	estructura de autoridad
aginpide-sare	red de autoridad
aginpide-sistema	sistema de autoridad
aginte-batasun	unidad de mando
aginte-kate	cadena de mando
aholku-batzorde	comité consultivo
aholkularitza-harreman	relación asesora
aldagai arau	variable-norma
aldagai diskretu	variable discreta
aldagai kontrolaezin	variable no controlable
aldagai pilotu	variable piloto
aldagai	variable
aldagarritasun	variabilidad
aldakor nahasi (ingurune)	inestable-turbulento (entorno)
aldi bateko batzorde	comité temporal
aldi baterako matrize-egitura	estructura matricial temporal
AMIA (matrizea)	DAFO (matriz)
anomalien kudeatzaile	gestor de anomalías
antolaketa adimendun	organización inteligente
antolaketa birtual	organización virtual
antolaketa ezker-eskumati	organización ambidextra
antolaketa federal	organización federal
antolaketa femenino	organización femenina
antolaketa	organización
antolaketa-egitura	estructura organizativa
antolaketa-funtzioa	función de organización
antolaketaren diseinu	diseño organizativo
arrazionaltasun mugatuaren printzipio	principio de racionalidad limitada
asmo	propósito
aurreikuspen	previsión
aurreikuspen-kudeaketa	gestión previsional
aurrekontu berriztagarri	presupuesto rotativo
aurrekontu malgu	presupuesto flexible
aurrekontu-egite	presupuestación
aurrekontu-kontrol	control presupuestario
autorrealizazio behar	necesidad de autorrealización
azalekotasun	superficialidad
azaleratzen ari den sektore estrategiko	sector estratégico emergente
azpiadministratu	subadministrado

azpibelburu	subobjetivo
azpikontratazio	subcontratación
azpikultura	subcultura
aztura	hábito
baikortasun-koefizientearen irizpide	criterio de coeficiente de optimismo
balantze sozial	balance social
balentzia	valencia
baliabide-banatzaille	asignador de recursos
balio erantsiaren kate	cadena de valor añadido
bateragarritasun	compatibilidad
batzorde erabakitzaile	comité decisorio
batzorde exekutibo	comité ejecutivo
batzorde iraunkor	comité permanente
bazterketa sozial	rechazo social
beherako komunikazio	comunicación descendente
bereizkuntza	diferenciación
berrelikadura	retroalimentación
berrizale	innovador
botere behar	necesidad de poder
bozeramaile	portavoz
defentsa-estrategia	estrategia defensiva
dekodéketa	decodificación
denbora luzeagoa hartzearen eredu	modelo de inversión del tiempo
denboraren ikuspegi	orientación en el tiempo
departamentalizazio	departamentalización
departamentu	departamento
desbideraketa	desviación
desbideratze	desviación
dibertsifikazio	diversificación
dibisio	división
dibisio-egitura	estructura divisional
diskordantzia-koefiziente	coeficiente de discordancia
diskordantzia-muga (DM)	límite discordancia (LD)
efikazia	eficacia
efizientzia	eficiencia
egikaritzea	desempeño
egingarritasun-irizpide	criterio de factibilidad
eginkizun	tarea
egintza	ejecución
egite-prozesua	proceso operativo
egitura dibisioaniztun	estructura multidivisional
egitura-konfigurazio	configuración estructural
egokitze-irizpide	criterio de adecuación
egozgarritasun	imputabilidad
ekintza zuzentzaile	acción correctora
ekintzabide	línea de acción
ekoizpen-faktore	factor de producción
ekonomikotasun	economicidad
elkarmendekotasun	interdependencia
elkarrekintza	interacción
elkarrekintzen teoria	teoría interaccionista
elkarren arteko egokitzapen	adaptación mutua
elkartasun behar	necesidad de asociación

emaitza-eremu giltzarri	área clave de resultados
enpresari	empresario
enpresa-simulazioaren eredu	modelo de simulación empresarial
erabaki mailak	niveles de decisión
erabaki-adabegi	nudo decisional
erabaki-eredu	modelo de decisión
erabaki-eremu	área de decisión
erabaki-matrize	matriz de decisión
erabaki-matrize birmoldatuaren irizpide	criterio de la matriz de decisión reconvertida
erabakitzaile arrazional	decisor racional
erabakitze-estilo	estilo de decisión
erabakitze-rol	rol de decisión
erabakitze-prozesu	proceso de toma decisiones
erabaki-zuhaitz	árbol de decisión
eragiketa	operación
eragiketa-eredu	modelo operativo
eragiketa-kontrol	control operacional
eragiketen gune	núcleo de operaciones
eragiketen maila	nivel operativo
eragiketen sistema	sistema de operación
eraginkortasun	efectividad
erakunde sortzaile	organización creativa
erakunde	organización
erakundearen kultura	cultura organizativa
erakunde-esparru	ámbito organizacional
erakunde-garapen (EG)	desarrollo organizacional (DO)
erakunde-portaera	comportamiento organizacional
erakuspen zuzen	instrucción directa
erantzukizun sozial	responsabilidad social
erantzukizun-kontrol	control de responsabilidad
eraso-estrategia	estrategia ofensiva
erdi mailako agintari	mando intermedio
erdi mailako zuzendaritza	dirección intermedia
eredu ekonometriko	modelo econométrico
eredu esplikatzaile	modelo explicativo
eredu kausal	modelo causal
erpin estrategiko	ápice estratégico
erreaktibo (kudeaketa)	reactiva (gestión)
erregresio anizkoitz	regresión múltiple
erregresio-eredu	modelo de regresión
erretroinformazio	retroinformación
errore-iturri	fuentes de error
errutina	rutina
eskala-ekonomia	economía de escala
eskuordetza bidezko kontrol	control por delegación
eskuordetza	delegación
espazioaren ikuskera	concepción del espacio
estimu behar	necesidad de estima
estrategia korporatibo	estrategia corporativa
etika formalen sistema	sistema de éticas formales
etika materialen sistema	sistema de éticas materiales
etika-sistemak	sistemas de ética
etorkizuneko egikitza	desempeño futuro

exekutibo	ejecutivo
ezagutzen arteko ez-adostasun	disonancia cognoscitiva
eztabaida-batzorde	comité deliberante
faktore erabakitzaile	factor decisional
faktore eragile	factor dispositivo
faktore motibagarri	factor motivador
fluxu-diagrama	diagrama de flujo
funtzio eratzaille	función configuradora
funtzio-eremu	área funcional
funtzio-estrategia	estrategia funcional
gainbegiratze zuzen	supervisión directa
gainkalifikazioaren grafiko	gráfico de sobrecalificación
gaitasun behar	necesidad de competencia
gaitasun	capacidad, competencia, aptitud
gauzatzaille	ejecutante
giza portaera	comportamiento humano
gogobete	satisfacer
gogobetegarri	satisfactor
gogobetetasun	satisfacción
goi mailako zuzendaritza	alta dirección
gorako komunikazio	comunicación ascendente
gutxien estimatutako lankide	empleado menos preferido
guztizko sare	red total
harrera-informazio	información de acogida
hartzaile	receptor
hautemate estrategiko	percepción estratégica
haztaketa-eskala	escala de ponderación
hedapen	expansión
helburu bidezko administrazio (HBA)	administración por objetivos (APO)
helburu	objetivo
helburu-batasun	unidad de objetivo
hirusta formako egitura	estructura en trébol
ibilbidea/jomuga teoria	teoría ruta-meta
igorle	emisor
ikerketa operatibo	investigación operativa
ikerketa/ekintza eredu	modelo investigación-acción
ikuspegi estrategiko	enfoque estratégico
ikuspegi estu	enfoque micro
ikuspegi zabal	enfoque macro
imitazio sozial	imitación social
indeterminazioaren printzipio	principio de indeterminación
indukzioa/ekarpenak eredu	modelo inducción-contribuciones
informatzeko rol	rol informativo
ingurune espezifiko	entorno específico
ingurune orokor	entorno general
irizpide anitzeko erabakitze-teknika	técnica de decisión multicriterio
itxaropen	expectativa
izar formako sare	red en estrella
jarduera konpentsatzaile	actividad compensatoria
jarduera lagungarri	actividad de apoyo
jarduera primario	actividad primaria
jarduera	actividad
jarduera-eremu	área de actividad

jardueraren joera	orientación de la actividad
jardun-arau	directriz
jardunbide	línea de actuación
joeren kurba	curva de tendencias
jokabide	conducta
jokaleku	escenario
jomuga	meta
kalitate-zirkulu	círculo de calidad
kanal	canal
kasuaren metodo	método del caso
kate formako sare	red en cadena
keinuazko komunikazio	comunicación gestual
kodeketa	codificación
komunikabide	medio de comunicación
komunikazio gurutzatu	comunicación cruzada
komunikazio-sare	red de comunicación
konkordantzia-koefiziente	coeficiente de concordancia
konkordantzia-muga (KM)	límite concordancia (LC)
konparaketa-kontrol	control de comparación
kontingentziaren teoria	teoría de la contingencia
kontingentziazko hurbilketa	aproximación contingente
kontingentziazko ikuspegi	enfoque contingente
kontrol aztarna-bilatzaile	control rastreador
kontrol moldakor	control adaptativo
kontrol optimo	control óptimo
kontrol-angelu	ángulo de control
kontrol-kudeaketa	gestión de control
kontsultore-bideratzaile	consultor-facilitador
kopuruaren araberako departamentalizazio	departamentalización numérica
korporazio-indar	poder corporativo
korrespondentzia-printzipio	principio de correspondencia
kostuetan lidergoa (izate)	liderazgo en costes
krisian dagoen oinarrizko sektore	sector básico en crisis
kudeaketa exekutibo	gestión ejecutiva
kudeaketa-erakusle	indicadores de gestión
kudeaketa-eremu	área de gestión
kudeaketa-kontrol	control de gestión
lana aberaste	enriquecimiento del trabajo
landa-lan	trabajo de campo
lantalde-egitura	estructura de equipo
lantaldekako antolaketa	organización por equipos
lehiakortasun	competitividad
lehiarako abantaila	ventaja competitiva
lehiarako estrategia	estrategia competitiva
lehiarako kokapen	posición competitiva
leroko departamentu	departamento de línea
leuntze esponenzial	alisado exponencial
lidergoa segida modura dakusan ikuspegi	enfoque del continuo del liderazgo
lokagunearen analisi	análisis del punto muerto
lorpen behar	necesidad de logros
lotura	enlace
lotura-mekanismo	dispositivo de enlace
luku formako antolaketa	organización en racimos

mailakatz
matrize estrategiko
matrize-egitura iraunkor
matrize-egitura
maximax-aren irizpide
maximin-aren irizpide
merkatu-ahalmen
merkatu-egitura mailabakar
metaplangintza
mezu
minimax-aren irizpide
moldagarritasun
motibagarri
motibazio
mozkin-itxaropen
mugarik gabeko antolaketa
naturaren egoerak
negozio-estrategia
negozio-unitate
ohikotasun
ohitura
oinarrizko sektore sentikor
onargarritasun-irizpide
oraingo egikaritz
osagarritasun
oztopo
parte-hartze
pentsamendu analitiko
pentsamendu dibergente
pentsamendu konbergente
pentsamendu sortzaile
pertsonek arteko rol
pertsonek
pizgarri
plan eratorri
plangintza estrategiko
plangintza
portaera gogobetegarri
portaeraren teoria
proaktibo (kudeaketa)
probabilitate beren irizpide
programa bakoitzeko aurrekontu
proiektukako antolaketa
prozesukako departamentalizazio
puntu ahul
puntu indartsu
salbuespenezko kontrol
sare formako egitura
sare gerentzial
sargai
segurtasun behar
sektore estrategiko sendotu
sektore kontzentratu

ranking
matriz estrategika
estructura matricial permanente
estructura matricial
criterio de maximax
criterio de maximin
poder de mercado
estructura de mercado mononivel
metaplanificación
mensaje
criterio de minimax
adaptabilidad
motivador
motivación
esperanza de beneficio
organización sin fronteras
estados de la naturaleza
estrategia de negocio
unidad de negocio
rutina
costumbre
sector básico sensible
criterio de aceptabilidad
desempeño actual
complementariedad
barrera
participación
pensamiento analítico
pensamiento divergente
pensamiento convergente
pensamiento creativo
rol interpersonal
personal
incentivo
plan derivado
planificación estratégica
planificación
comportamiento satisfactorio
teoría del comportamiento
proactiva (gestión)
criterio de equiprobabilidades
presupuesto por programa
organización por proyectos
departamentalización por procesos
punto débil
punto fuerte
control por excepción
estructura en red
rejilla gerencial
insumo
necesidad de seguridad
sector estratégico consolidado
sector concentrado

sektore zatitu
sistema erabakitzaille
sistema esplotatzaile-autoritario
sistema onbera-autoritario
sistemen teoria
sortze-prozesu
teoria estrukturalista
trantsiziozko ikuspegi
trebakuntza
trebetasun
trebetasun bereizgarri
trebezia
usadio
xede
«Y» formako sare
zabaltzaile
zarata
zero oinarriko aurrekontu
zirkulu formako sare
ziurgabetasun
zoriaren teoria
zorizko adabegi
zorroa optimizatzeko eredu
zuzendari
zuzendari-jarduera
zuzendari-lan
zuzendaritza estrategiko
zuzendaritza-estilo

sector fragmentado
sistema de decisión
sistema explotador-autoritario
sistema benevolente-autoritario
teoría de sistemas
proceso creativo
teoría estructuralista
enfoque de transición
formación
capacidad
capacidad distintiva
destreza
uso
misión
red en «Y»
difusor
ruido
presupuesto base cero
red en círculo
incertidumbre
teoría de azar
nudo aleatorio
modelo de optimización de cartera
directivo
actividad directiva
trabajo directivo
dirección estratégica
estilo directivo

Enpresaren garapenerako garrantzi handia hartzen ari den jardueretako bat da erakundeen administrazioa. Druckerren esanetan, herrialdeak ez dira garatuak edo azpigaratuak, administratuak edo azpiadministratuak baizik, eta administrazioa, ondorioz, nahitaez ezagutu beharreko jakintza-gai bihurtu da jende askorentzat. Administrazioa da erakunde bat bere helburuetara efizientiaz bideratzea, direla helburuak kulturalak, olgetari, hezkuntzari, osasunari loturikoak, filantropikoak edo, enpresaren kasuan bezala, ekonomikoak. Horretarako, plangintza-, antolaketa-, zuzendaritza- eta kontrol-funtzioak burutu behar dira, eta kanpo-ingurune dinamiko batean eta barne-ingurune batean burutu ere, eta, barne-inguruneari dagokionez, funtsezkoa da lantaldeko kideen arteko harremanak kalitatezkoak izatea administrazio-lana ondo egiteko. Obra honetan gaurko administrazioa osatzen duten kontzeptuak azaltzen dira, ahalik eta argien eta zentzu praktiko handiz, alderdi sozial, humano eta etikoei arreta berezia eskainiz.

Alfredo A. Aguirre Sádaba Enpresa-antolakuntzako katedradun da eta eskolak ematen ditu Malagako Unibertsitateko Industria Ingeniaritzako Goi Eskolan, Telekomunikazioko Ingeniarien Goi Eskolan eta Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatean. Liburu, artikulua eta ponentzia ugari ditu idatziak.

Ana María Castillo Clavero doktore da Ekonomia eta Enpresa Zientzietan eta UE-ko katedradun Malagako Unibertsitateko Ekonomia eta Enpresa-administrazioaren Sailari atxikiriko Enpresa-antolakuntzaren arloan. Enpresaren Ekonomia, Erakunde-garapena eta Administrazioaren Teoria Orokorra irakasten ditu unibertsitate horretan. Gainera, hainbat liburu eta argitalpen idatzi ditu antolakuntza eta zuzendaritzaz eta giza baliabideen kudeaketaz.

Dolores Tous Zamora doktore da Ekonomia eta Enpresa Zientzietan eta UE-ko katedradun Malagako Unibertsitateko Ekonomia eta Enpresa-administrazioaren Sailari atxikiriko Enpresa-antolakuntzaren arloan. Ekoizpenaren Zuzendaritza eta Eragiketak, Nekazaritza-enpresaren Ekonomia eta Giza Baliabideen Zuzendaritza irakasten ditu unibertsitate horretan. Gainera, hainbat liburu eta argitalpen idatzi ditu antolakuntza eta zuzendaritzaz eta giza baliabideen kudeaketaz.