

# **LANPOSTUEN ANALISIA ETA DESKRIBAPENA REFRACTARIOS KELSEN S.A. (GRUPO CALCINOR) ENPRESAN**

GRADU AMAIERAKO LANA  
Donostiako Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola

**Maitane Garrido Albisu**

Zuzendaria:  
Auxkin Galarraga Ezponda

2014/2015 Ikasturtea

# AURKIBIDEA

<b>SARRERA ATALA.....</b>	<b>4</b>
1. Lanaren motibazioa .....	4
2. Gradu Amaierako Lan honen helburuak.....	4
3. Erabilitako metodologia .....	5
4. Atal desberdinen aurkezpena.....	7
<b>1. ATALA: LANPOSTUEN ANALISIA ETA</b>	
<b>DESKRIBAPENAREN OINARRI TEORIKOAK .....</b>	<b>8</b>
<b>1. KAPITULUA: Giza Baliabideen Funtzioaren Bilakaera Historikoa .....</b>	<b>8</b>
1. Giza baliabideen kudeaketaren hastapenak eta garapena.....	8
1.1. Eskola Klasikoa eta Taylorismoa .....	10
1.2. Giza Harremanen Eskola .....	11
1.3. Beste ikuspegi eta Eskola batzuk.....	12
2. Giza Baliabideen Zuzendaritza Estrategikoa (GBZE) XXI.	
Mendean.....	14
2.1. Giza baliabideen egungo funtzio nagusiak.....	16
3. Gaitasunen araberako kudeaketa .....	19
<b>2. KAPITULUA: Lanpostuen Analisia eta Deskribapenaren</b>	
<b>Ezaugarriak .....</b>	<b>22</b>
1. Lanpostua kontzeptuaren azalpena .....	22
2. Lanpostuaren analisia eta deskribapenaren erabilgarritasun	
nagusiak .....	24
3. Lanpostuaren analisia burutzeko teknika desberdinak .....	26
3.1. Teknika kuantitatiboak .....	26
3.2. Teknika Kualitatiboak .....	30

<b>2. ATALA: REFRACTARIOS KELSEN S.A. (GRUPO CALCINOR) ENPRESAKO ZENBAIT LANPOSTUREN ANALISIA ETA DESKRIBAPENA.....</b>	<b>41</b>
<b>3. KAPITULUA: <i>Refractarios Kelsen S.A. Enpresaren Informazio Orokorra</i> .....</b>	<b>41</b>
1. Refractarios Kelsen S.A. enpresaren sorrera eta bilakaera.....	41
1.1. Hastapenak.....	41
1.2. CALCINOR TALDEAren baitan integrazioa .....	41
1.3. CALCINOR TALDEAren egituraketa.....	43
1.4. CALCINOR TALDEAren Misioa eta Balioak.....	44
2. Refractarios Kelsen S.A. enpresaren egitura eta azken urteetako aldaketak .....	44
2.1. Langile kopurua eta sailen arteko bereizketa .....	45
2.2. Aldaketak organigramaren baitan .....	47
<b>4. KAPITULUA: <i>Refractarios Kelsen S.A. Enpresako Zenbait Lanposturen Analisia eta Deskribapenerako Prozedura</i>.....</b>	<b>52</b>
1. Lanpostuen analisi eta deskribapen eguneratu baten beharra Refractarios Kelsen S.A. enpresan.....	52
2. Lanpostuen analisia burutzeko erabilitako teknika eta metodologia.....	53
2.1. Gaitasunen mapa.....	55
2.2. Elkarrizketetan erabilitako gidoia.....	64
3. Lanpostuen deskribapena: Refractarios Kelsen S.A. enpresako zenbait lanposturen profesiograma eta profil profesiografikoak.....	65
<b>ONDORIOAK ETA GOMENDIOAK .....</b>	<b>79</b>
<b>ERABILITAKO BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>81</b>
<b>ERANSKINA: Orain arteko lanpostu deskribapena Calcinor Taldean.....</b>	<b>82</b>

# SARRERA ATALA

## 1. Lanaren motibazioa

Unibertsitateko ikasketen azken txanpan sartzea pozgarria bezain gogorra da. Alde batetik, lan munduan murgiltzeko garaia iristeak sortzen duen sentsazio berezi eta pozgarria dugu. Bestetik, berriz, azken urte hauetan ikasi dugunari buruzko lan sakon eta intentsu bat burutu behar izateak ekarriko dizkigun buru hauste eta kezak dauzkagu.

Gradu Amaierako Lanaren nondik norakoak hautatzea ez da lan xamurra izan. Azken lau urte hauetan enpresa baten arlo gehienak edo zati handi bat behintzat landu ditugu eta honek gai desberdin askoren artean hautatzera behartzen gaitu.

Hasieran eta ideiak ordenatzeko, enpresa baten arloen zerrenda orokor bat egin nuen. Bertan honako atalak zehaztuz: kontabilitatea, marketina, finantzak, zuzenbidea, logistika eta giza baliabideak. Hau burutu bezain laster argi eduki nuen kontabilitatea, logistika edo finantzei buruzko lana egitea ez zela nire lehentasuna. Behin bi-hiru arloen zerrenda edukita ondorengo galdera egin nion neure buruari: Etorkizun batean enpresa batean nahi duzun departamentuan lan egiteko aukera emango balizute, zein aukeratuko zenuke? Zalantzarik gabe argi eduki nuen giza baliabideen saila aukeratuko nukeela. Beraz, gradu amaierako lana nondik ekingo nion erabaki nuen.

Unibertsitate ikasketen azken bi urteetan Soziologia ikasgaiak landu ditut. Bertan giza baliabideei buruzko gauza anitz landu ditugunez horietako bat aukeratzea aproposa izango litzatekeela pentsatu nuen. Gogoan dut ikasgai honetako lehen urtean pertsonen errekrutatzea nola egiten den landu genuenean, prozesu benetan bitxia eta interesgarria iruditu zitzaidala eta etorkizun batean errekrutatze eta aukeraketa prozesuen hobekuntza oso prozesu garrantzitsutzat izango nuela. Hau horrela izanik lanerako gai aproposa eta interesgarria zela pentsatu nuen.

## 2. Gradu Amaierako Lan honen helburuak

Gradu Amaierako Lanaren arloa erabaki ondoren, burutu beharreko jardunari helburu bat ezarri nion: enpresa zehatz batetako lanpostu zenbait oinarritzat hartuz, hauen analisia eta deskribapena egitea, ondoren errekrutatzea eta aukeraketa faseak

burutzeko benetan lagungarria izango diren profesiogramak eta profil profesiografikoen fitxak osatze aldera. 2014/2015 ikasturteko azken lauhilekoan borondatezko praktikak Calcinor Taldea enpresarialaren barnean dagoen Refractarios Kelsen S.A. erakundearen burutzen ari nintzela aprobetxatuz, Gradu Amaierako Lana enpresa honetako zenbait lanpostu aztertu eta deskribatuz osatu ahal izango dut. Zentzu honetan, enpresa honetako arduradun eta langile desberdinen laguntza eta babesa asko eskertu nahi ditut, ezarritako helburuak betetzeko eskaini dizkidaten erraztasun guztiengatik.

Lanari ekin ahal izateko helburu zehatz zenbait finkatu behar izan nituen

1. Gradu Amaierako Lanaren egitura zehaztu eta landu beharreko atal desberdinak identifikatu.
2. Giza baliabideen kudeaketa arloan eman den bilakaera historikoa ezagutu, egungo ikuspegi eta funtzioen ezaugarriak bere testuinguruan kokatu ahal izateko.
3. Lanpostuaren analisia eta deskribapenaren logika eta erabilgarritasunaren inguruan informazioa osatua bildu.
4. Refractarios Kelsen S.A. enpresari buruzko informazio orokorra bildu eta landu.
5. Enpresa honetako zenbait lanpostu aztertu, langile desberdinekin elkarriketak burutuz eta betetzen dituzten funtzio eta eginbeharrei buruzko informazioa jasoz.
6. Lortutako informazio guztia profesiograma eta profil profesiografikoetan dokumentatuta utzi.
7. Egindako lanari etekina ateratzeko gomendio sorta bat burutu.

### **3. Erabilitako metodologia**

Lan hau egiteko alde batetik, giza baliabideei buruzko hainbat liburu eta web orrialde erabili ditut. Hauetaz baliatuz, lehenengo eta bigarren ataletako kontzeptu teorikoak ulertu eta ondoren azaltzeko gai izan naiz. Gaur egun dugun informazio kantitate handia dela eta, ez da batere lan erraza izan. Lehenik eta behin iturri desberdinak begiratu, irakurri eta ulertu behar dira. Ondoren, gure esku dagoen informazioa hautatu behar da, geroz eta informazio gehiago barneratzeak ez baitu esan nahi lan egokiagoa egingo dugunik. Behin hori egin ondoren, hautaketaren ondoren geratu zaigun informazioa berrirakurri eta berrulertu behar da. Azkenik, eskuratu dugun jakinduria berria, modu argi eta ulerker batean idatzi behar da zati praktikoa egiteko beharrezkoa delako.

Zentzu honetan, atal praktikoa egiteko, hiru hilabetez praktiketan aritu nintzen Refractarios Kelsen S.A. enpresaren eta Calcinor Taldearen laguntza izan dut. Enpresari buruzko informazio orokorra biltzeaz gain, lanpostu desberdinen deskribapen txostenak errebisatzeko aukera izan nuen. Nire eskura utzitako dokumentazio hau lantzen ari nintzela, lanpostuen deskribapenetan hainbat hutsune identifikatu nituen. Alde batetik, deskribapenak ez daude guztiz eguneratuta, enpresak azken urteetan zehar garatu edo desberdindu dituen lanpostu zenbaiten inguruko informazio zehatza faltan geratzen

delarik, batez ere, komertzial arloan hainbat aldaketa eman baitira azken urteetan zehar. Bestetik, lanpostuen deskribapen hauek burutu zirenetik ez dira gainbegiratu eta errebisatu eta eguneratzeko beharra zutela ikusi ahal izan nuen. Hirugarrenez, lanpostuen deskribapenek eginbeharrak eta erlazioak sakon zehazten bazituzten ere ez zegoen lanpostua egoki betetzeko beharrezko profil profesiografikoa identifikaturik.

Gauzak horrela, gaitasunen araberako kudeaketa eredu bultzatzeko erabilgarri izango den pausua burutu behar zela atzeman nuen, hau da, lanpostuen deskribapenak eguneratu eta lanpostu bakoitzari egokitzen zaion profil profesiografikoa zehaztea hain zuzen. Kelsen. enpresako lanpostu guztiak aztertu eta deskribatzea gehiegizko lana izango zela kontuan hartuta, zehazki 6 lanpostu aztertzea erabaki nuen. Aztergai izango nituen lanpostuak erabakitzerako orduan, enpresak azken urteetan zehar izan dituen aldaketak hartu nituen batez ere kontuan. AArgi ikusi nuen komertzial sailak hainbat arrazoiengatik aldaketa ugari jasan zdituela. Beraz, egokiena sail honetan zentratzea zela ikusi nuen, gainera enpresa jasaten ari den internazionalizazio prozesua dela eta, etorkizunean ere aldaketa gehienak hemen pairatuko dituztela ikusi nuen. Komertzial arloko lanpostuez gain (komertzial zuzendaria eta komertzial koordinatzailea), erakundearentzat garrantzitsuak eta kritikoak diren beste lanpostu batzuk aztertzea ere oso komenigarria iruditu zitzaidan, izan ere, administrazio/finantza zuzendaria, produkzio zuzendaria, laborategiko zuzendaria eta salmenta zuzendariaren lanpostuetan ere ezagutza eta esperientziaz gain zenbait gaitasun garatuak izatea edo garatze bidean egotea benetan erabakigarria bilakatzen ari baita.

Aipatutako sei lanpostuen azterketa burutzeko beraz landuta zeuden lanpostuen deskribapenak jaso behar izan nituen, hauen gaurkotasuna kontrastatu ahal izateko. Hala ere, lanpostu guzti hauen deskribapenak ez zeuden osatuta, zehazki komertzial koordinatzailearen lanpostua sortu dela denbora gutxi baita eta beraz, lanpostu honen deskribapena nik neuk garatu behar izan nuen. Eskuragarri nuen dokumentazioa jasotzearekin batera, zuzeneko informazioa eta azterketa burutzera jo nuen. Lanpostuen analisia burutzeko dauden teknika eta eredu desberdinen artean Gradu Amaierako Lan batetarako egingarriena eta errealistena aukeratu nuen, hau da, aztergai den lanpostuko langilea elkarrizketatzeaz gain, lanpostu honekin harreman zuzena duten lankideak elkarrizketatzea, lanpostuko eginbeharrak identifikatu eta aktibatu behar diren gaitasunak zehazte aldera. Jasotako informazioa gainera, Kelseneko gerentearekin kontrastatu ahal izan nuen, berarekin izandako bilera batean lortutako emaitzak komentatuz eta gainbegiraturaz.

Gaitasunen zehaztapen lana konplexua izango zela aurreikusita, enpresako langile guztiek garatu beharreko gaitasunen mapa bat osatu genuen, elkarrizketatuarekin batera lanpostuan garatu beharreko gaitasun espezifikoak identifikatu ahal izateko. Elkarrizketatuek, gaitasun bakoitza hau 1etik 5erako baloratu behar izan dute, lanpostu bakoitzerako garrantzitsuenak diren gaitasunen hierarkia bat ezarrita gelditu delarik modu honetan.

Ondorengo pausua, lortu eta kontrastatutako informazio guztia profesioigrama eta profil profesioigrafoak irudikatzen dituzten fitxak eraikitzea izan da. Eta amaitzeko, enpresako gerentearekin izandako bilera batean azken informazio trukaketa bat burutu nuen egindako lanaren egokitasuna baloratu ahal izateko.

#### **4. Atal desberdinen aurkezpena**

Lana bi zati nagusietan dago antolatua. Atal teorikoa eta atal praktikoa. Lehenengo atalean, giza baliabideen kudeaketa ereduak jasan duten eraldaketa historikoa azalduko dut, hasiera puntua Industri Iraultzan ezarriz eta gaur egun duten garrantzia zein den azalduz. Gaur egungo ikuspegia oso zabala denez, orain oso indartsu garatzen ari den gaitasunen araberako kudeaketan zentratuko naiz gehienbat. Ikuspegi nahiko berria da eta nahiz eta orain pixkanaka geroz eta gehiago erabiltzen ari den, zalantza izpirik ez dut urte gutxiren buruen gehien aplikatuko den ikuspegia izango dela. Teoriarekin amaitzeko hirugarren atal batean, lanpostuen analisisa eta deskribapenak zer diren eta hauek egiteko dauden teknika ezberdinak aurkeztuko ditut. Atal honetan ere, gaitasunen analisisan zentratuko nahiz gehien bat. Atal honetan, azkenik, analisi eta deskribapenetik lortutako informazioaren trataera eta kodetzea zertarako eta nola egiten den adieraziko dut.

Esan bezala, bigarren zatian, burututako lan praktikoa inguruko azalpen guztiak agertzen dira, landutako aspektu teorikoak gauzatzearaino eramanez ahal izan bai ditut Calcinor Taldeko Refractarios Kelsen, S.A. enpresan. Enpresa honek giza baliabideen saila bulego nagusietan zentralizatua eduki arren, nahiko garatuta duten atal bat da.

Hasieran testuinguruan pixka bat kokatzeko, enpresaren informazio orokorra azalduko dut, zein den beraien jardura, organigramak, etorkizunerako erronkak etab. Behin enpresaren nondik norakoak azalduta lanaren munitate ekingo diogu. Jakina da, enpresek dimentsio ertain bat dutenean batez ere, lanpostu desberdinak ondo finkatuta eta zehaztuta uztea oso garrantzitsua dela eta horretarako lanpostu desberdinen analisisa eta deskribapen garatu eta eguneratu bat edukitzea ezinbestekoa da. Kasu honetan Kelsen enpresako 6 lanpostuetan burutu dudana analisisa eta deskribapena aurkezten ditut, enpresak zituen profesioigramak eguneratuz eta profil profesioigrafoak erakiz. Azken hauek egiteko, aipaturiko lanpostuen deskribapenaz gain, lanposturako beharrezko gaitasunak identifikatu ditut, lanpostuan kokatua dagoen langilearekin eta bere lankideekin elkarriketak burutuz eta zuzeneko behaketarekin uztartuz.

Gradu Amaierako Lan hau erabat amaitutzat emateko gaitasunen araberako kudeaketa ereduak sakontzeko hainbat gomendio proposatuko ditut ondorio modura.

# 1. ATALA: LANPOSTUEN ANALISIA ETA DESKRIBAPENAREN OINARRI TEORIKOAK

## 1. KAPITULUA: Giza Baliabideen Funtzioaren Bilakaera Historikoa

---

### 1. Giza baliabideen kudeaketaren hastapenak eta garapena

Historian zehar, enpresa batean giza baliabideekin erlazionatutako gaiak betidanik egon dira garatzen. Lehenik eta behin argi utzi behar da giza baliabideen funtzioa, garatzen joan den funtzio bat dela eta ez funtzio iraultzaile bat. Honekin zera esan nahi da: jasan diren aldaketak kultura aldaketa baten ondorioz eman direla eta ez gertaera drastiko batengatik.

Esan bezala giza baliabideen funtzioa pixkanaka garatzen joan da. Beraz, normalena garapen hau non hasi zen zehaztea litzateke. Hau da, non izan zuen bere hastapen puntua. Baina gai hau gizakia sortu zenetik gurekin egon denez (maila txikiagoan edo handiagoan) ezin dugu hasiera puntu zehatz bat ezarri. Ideia hau ulertzeko adibide batekin azaltzea da errazena: antzinako arkitekto eta ingeniariak arazo tekniko desberdinen aurrean aurkitu zirenean, lana banatzeak eta kudeatzeak zekartzan erronkak zeintzuk ziren ikusi ahal izan zuten. Adibidez, Egiptoko piramideak eraikitzeaz arduratzen zirenek pertsonak kudeatzeko indarkeria eta boterearen erabilpen zorrotza burutzenez baina esan daiteke aldi berean giza baliabideen erabilpen estrategiko bat burutzen zutela. Esate baterako, pertsonen aukeraketa bat egiten zuten, langile indartsuenak harri handienekin lan egiteko, zenbait trebatu egiten zituzten erakusteko, eta motibazioa lantzen saiatzen ziren sinesmen erlijiosoen bidez maila baxueneko langileak lanean mantendu ahal izateko (Claver, Gascó & Llopis, 1995: 24).

Ezin ahaztuko dugu nahiz eta giza harremanak betidanik egon diren, hauek, enpresa batean, tratatzeko arte eta zientzia nahiko berria dela.

Gaur egun arte, nagusiki, bi tendentzia nabarmendu dira giza baliabideen funtzioan. Bi orientazio hauek “soft” (biguna) eta “hard” (gogorra) dira. Hasiera batean biak modu berdinsuan erabiltzen ziren baina apurka-apurka modu independentean erabiltzera igaro gara. Era labur batean azaltzarren, “hard” ideia emaitzetan oinarritzen



da gehien bat, “soft”, ostera, langileen parte hartzean eta kolaborazioan. Pixka bat gehiago zehazte aldera, tendentzia bakoitzaren ezaugarriak hurrengoak izango lirateke:

“Soft” ideia	“Hard” ideia
✓ Jarrerak, portaerak.	✓ Epe laburra.
✓ Enpresa kultura	✓ Langileen koadratzea.
✓ Parte hartzean oinarritutako zuzendaritza.	✓ Inbertsio materiala.
✓ Malgutasuna, berrikuntza.	✓ Management operazionala. (adm. operazionala)
✓ Harremanen indibidualizazioa.	✓ Kostuen minimizazioa.
✓ Inbertsio ez materiala.	✓ Langileen plangintza.
✓ Lidergoa.	✓ Ikuspuntu juridikoa.
✓ Management estrategikoa (administrazio estrategikoa)	✓ Antolakuntza zientifikoa.
✓ Mekanismo psikologikoa.	✓ Arrazionaltasun ekonomikoa.
✓ Giza elementuen mobilizazioa.	
✓ Funtzioaren zehaztasun falta.	
✓ Giza baliabideen optimizazioa.	

Iturria: Claver, Gascó & Llopis, 1995: 24.

Historiari bukaera emateko eta teoriak aztertzen hasi baino lehen gomendagarria litzateke teoriak sortu aurreko egoera historian zehar kokatzea. Hasiera puntua Industria Iraultza hartuko dugu.

Industria Iraultzan eskulanaren zuzendaritza metodikoa eta arrazoizkoa arazo handi bat izan zen eta aitzinarekin haustura bat ekarri zuen. Nahiz eta XIX mendean giza baliabideen zuzendaritza hobetzeko saiakera asko eman ziren, baina ez zenez teoriarik finkatu eta enpresaburu bakoitzak bere jakinduriaren arabera zuzentzen zuen.

Industria Iraultzak lan askoren mekanizazioa sendotzea sorrarazi zuen, horrela, era berean, langileen haserrea areagotu egin zen. Enpresa handiak izan ziren arazo honen aurrea aldaketak egiten saiatu ziren lehenengoak. Horrela sortu ziren lehenengo *ongizate sailak*. Hauek gaur egungo giza baliabideen sailen aitzindariak direla esan dezakegu. Ala ere, argi utzi behar da langileen jarrera beharrezkoa izan zela sail berri hau sortu ahal izateko. Haien indarrrik gabe ez litzateke *ongizate sailik* sortuko.

Sail hauen funtzio nagusia langileen beharrak asetzea zen ala nola etxebizitza, medikua, hezkuntza etab. Sail honen bitartez pertsonan oinarritutako administrazioa sortu zen. Zuzendaritza honen barruan sartu ditzakegu Owens, Watt, Moulton, Ure, Warnum eta Babbage (Claver, Gascó & Llopis, 1995).

## 1.1. Eskola Klasikoa eta Taylorismoa

XIX mendearen amaieran produkzio egitura berri bat sortu zen: enpresa handia; honek planteatzen den arazo zehatzari konponbideak bilatu nahi zaio (Lucas Marín & García, 2013). Horretarako, ikerkuntza norabide horretara zuzentzen du. Arazo horiei erantzuna Eskola Klasikoak eman zien. Hau, lanaren ikerkuntza antolatuan, honen elementua ahalik eta gehien sinplifikatzean eta langilearen errendimendua hobetzean oinarritzen zen (Claver, Gascó & Llopis, 1995). Eskola Klasikoa, Zuzendaritza Zientifikoa bezala ere ezagutzen da. Oinarriko kontzeptuez gain, oso erabil errazak ziren hainbat instrumentu eta teknika erabiltzen zituen, horrela, hauen erabilpena oso erraz erakutsi zitekeen.

Eskola honen sortzaile nagusienetariko bat F. W. Taylor izan zen. Ezin dugu esan bera izan zenik Zuzendaritza Zientifikoaren kontzeptu eta baliabideen aurkitzailea, baizik eta ordura arte asmatuta zeuden ikerketak bildu eta industria guztietan erabilgarriak ziren filosofia baten sortzailea izan zen. Bere teknika eta mekanismoak logika erraz eta sinple bat zuten: lehenik eta behin, enpresa erabakien orientazio zientifikoa, eta bigarrenik, zuzendaritzak eta langileek interes berdinak dituzte.

Taylorren azterketa errendimendu baxuan oinarritu zen. Berak argi zuen posible zela produktibitatea handitzea langileek esfortzu gehiago egin gabe. Errendimendu maila baxu hau zuzendaritzaren eta langileen ezjakintasunak sortzen zuen. Hau da, ez bata ez besteak ez zekiten zer zen ez “lan egun justu bat” ez eta “lan egun batentatik ordainsari justu bat” (Claver, Gascó & Llopis, 1995).

Taylorren filosofiak 4 printzipio nagusi ditu:

- Langileen lan egiteko era aztertu, lan informaletik langileek jaso zuten jakinduria guztia bildu eta lan egiteko era hobetzeko bideak bilatu.
- Lan egiteko metodo berriak arautu eta prozedura operatibo estandarrak ezarri.
- Bere jarrera eta gaitasunak lanpostuak eskatzen duenarekin bat datozen langileak errekrutatu. Gainera, langile hauei heziketa berezi bat eman beharko zaie beraien lana goran aipatutako arauak eta prozedurak errespetatuz egin ahal izateko.
- Lanpostu bakoitzerako errendimendu maila justu bat ezarri. Behin hau eginda errendimendu horretarako ordainsari bat zehaztu.

Taylorren ideien itzalean, pertsonal sailak sortzen hasi ziren, gehien bat Zuzendaritza Zientifikoak ekarri zituen aurrerapenei eta indar sindikalei esker. Sail berri hauek orduan zeuden ongizate sailak ordezkatu zituzten eta sindikatuekin negoziatzea, langileak aholkatzea eta langileei buruzko informazioa biltzea ziren sail hauen eginbehar nagusiak.

Zuzendaritza Zientifiko hau oso ezaguna egin zen arren, min asko egin zuela esan dezakegu. Hona hemen sortutako arazo batzuk:

Langileen ustez, soldata berdinen truke lan gehiago egin beharra zuten.

- Eginbeharra handitzeak lanpostu gutxiago izatea ekarri zuen eta beraz jendea kaleratua izan zen.
- Lan motela eta oso errepikakorra.
- Langileak ez zeuden gustura lanean.

## 1.2. Giza Harremanen Eskola

Mende berdinean, Harvard Unibertsitateko bi ikasleek, E. Mayo eta F. J. Roethlisbergerrek, gizakiak lanean zuen jokabideari buruz azterketa bat egin zuten. Hau guztia aztertzeko Hawthornen kokatutako Western Electric Company erabili zuten (International Business Academy, 2014).

Azterketa honetan zuzendarien tratua hobetzeak langileen produkzioan zein eragin positibo eduki zituen aztertu zen. Gainera beti gauza bera egiteak eta nekeak produktibitatean zein eragin zuen aztertu zen eta atsedenaldiak, lan orduen murrizketak, tenperaturak eta hezetasunak zein eragin izan zitzakeen ere ikusi zen.

Honako hau izan zen Mayoren azterketa:

Egoera normal batean asteko lan ordu kopurua 48 ordu zen, igandeak barne. Lan egun batean ez zuten atsedunik. Hau ikusirik, Mayok bost esperimendu egin zituen:

Lehenengo esperimendua

- Argiztapen elektrikoa igo egin zuten.
- Produkzioa igo egin zen.
- Argiztapena jaitsi egin zuten.
- Produkzioa igo egin zen.

Argia horren maila baxura jaitsi zuten non langileak kexatu egin ziren eta produkzioa bat-batean gutxitu zen.

Bigarren esperimendua

- Langileei egunean bost minutuko bi atsedenaldi edukitzeko eskubidea eman zitzaien. Atsedenaldi bat goizean eta bestea arratsaldean.
- Produkzioa asko hazi zen.

Hirugarren esperimendua

- Langileei bost minutuko sei atsedenaldi eman zitzaien.
- Produkzioa pixka bat jaitsi zen.
- Langileak atsedenaldi hauek lan erritmoa askotan gelditzen zutela kexatu ziren.

### Laugarren esperimentua

- Lan eguna arratsaldeko bostetan amaitu ordez, 16:30etan bukatzera igaro ziren.
- Produkzioa igo egin zen.

### Bosgarren esperimentua

- Aipatutako aurreko lau esperimentuetako hobekuntza guztiak kendu zizkieten langileei eta hasierako egoerara itzuli ziren.
- Produkzioa inoiz baino gehiago igo zen.

### Ondorioa

- Aztertu zituzten taldeak aztertu gabekoak baino askatasun handiagoa zuten.
- Aztertu zituzten taldeak ardura eta diziplina maila altuagoa erakutsi zuten.
- Langileak, beraien arduradunen atentzioa zutela ohartu zirenean, produkzioa igotzen zuten.
- Produktibitatea, langileen ingurugiro sozialean atentzioa jartzea bezala ere azaldu daiteke.

Beraz, esperimentu hauen ondoren, argi geratu zen langileen produktibitatea igotzea zuzendarien beraiei jarritako atentzioaren menpe zegoela. Hau da atentzioa igo, produktibitatea igo. (International Business Academy, 2014). Azterketa honen ondoren Mayok Taylorren ideia batzuk baliogabetu zituen:

- Antolakuntza teknikoa ez da produktibitatean eragiten duen faktore bakarra.
- Giza baliabideak zuzentzeko behar fisiologikoez gain, behar psikosozialak ere kontuan hartu behar dira.
- Sari ekonomikoa ez da langileak daukan motibazioa bakarra.
- Lan talde informalak, langileen jarreran eta produktibitatean eragin handia dute.

Esan beharra dago giza harremanak oso azkar, agian azkarregi, garatu zirela eta horrek epe laburreko modak sortu zituen. Egia da, praktikak harreman hauek zehaztasun oso txikiarekin ezarri zirela (Lucas Marín & García, 2013).

## **1.3. Beste ikuspegi eta Eskola batzuk**

### **Neo-Gizatiar-Erlazionala**

Goran aipatutako Hawthorne esperimentuek argi utzi zuten langileari emandako tratuak, argiztapenak edo sari ekonomikoak bezain besteko garrantzia duela produktibitatean. Esperimentu hauek egin arte, soziologo, antropologo edota psikologoak ez zien ohatu enpresetako giza baliabideen administrazioaz.

Beraz, Neo-Humano-Relacionismoaren helburua, ordu-arteke administrazio eskola desberdinen ideia eta printzipio ezberdinak biltzea zen (Claver, Gascó & Llopis, 1995: 31).

Teoria honen aspektu garrantzitsuena enpresa produktibo batean ematen diren giza harremanak, teknika eta prozesu sofistikatu batzuen bidez kontrolatzean datza. Horrela, lan indar handiago batez bidez, produktibitatea handitu nahi da. Ideia nagusia langileak motibatuak sentiaraztea da horrela produktibitatea handituko dutelakoan. Hau lortzeko, beharrezkoak ez diren arauak, lan errepikakorrak eta aginte sistema autoritarioak kendu ziren.

Teoria honen eta giza harremanen eskolaren arteko desberdintasun nagusia, honek langileen motibazioa kontuan hartzen duela da. Gainera, demokrazia ezarri nahi da eta autoritarismoa eta hierarkiarekiko dependentzia kendu. Ideia honen bultzatzaile nagusiak Herzberg, Porter eta McGregor izan ziren besteak beste.

### **Weberren ikuspuntu burokratikoa**

Weberren ustez burokraziak esanahi tekniko bat zuen, non enpresa handiek erabil zezaketen antolakuntza mota efizienteena zen. Izan ere, burokraziak antolakuntza, segurtasuna eta zehaztasuna mailarik altuenera eramaten ditu (Claver, Gascó & Llopis, 1995: 32).

Weberrek ez zuen burokrazia eredia definitu baizik eta bere ezaugarriak zeintzuk ziren esan zuen. Hona hemen horietariko batzuk:

- Lana zehazten duten arau eta jarraibide batzuk daude.
- Errendimendurako eta formazio teknikorako pertsonal egokiaren aukeraketa eta promozioa beharrezkoa da.
- Lanpostuen antolakuntza hierarkia printzipioaren bidez ezartzen da.
- Lanaren espezializazio sistematikoa eta erantzukizunen espezifikazioa.
- Arrazionaltasuna ez galtzearen, pertsonen arteko harremana inpersonala izan behar du.

Beste ideiekin alderatuz, hobetua egiten zuten abantaila batzuk ikusi zituen Weberrek ikuspuntu burokratikoan:

- Arrazionaltasuna.
- Kargu bakoitzaren definizioaren eta langile bakoitzaren eginbeharren zehaztasuna.
- Enpresako pertsonak guztiak ezagutzen direnez eta bakoitzaren eginbeharra ondo finkatua dagoenez, erabakiak hartzea errazagoa da.
- Akatsak, kostuen murrizketa eta estandarizazioa indartzera bideratzen duen arauen eta prozeduren uniformetasuna.
- Norberak bere eginbeharrak eta erantzukizunak zeintzuk diren dakizkienez, pertsonen arteko arazoak murriztu egiten dira.

- Metodo zehatz baten bidez, arauen bidez eta erabakiak hartzeko sistema baten bidez zuzenduta dagoenez, enpresaren errendimendua handiagoa da.

## **2. Giza Baliabideen Zuzendaritza Estrategikoa (GBZE) XXI. Mendean**

Giza baliabideen azterketa, enpresako estrategia osoarekin bat doa. Orain arte, bai enpresaren estrategia bai giza baliabideen zuzendaritzak ez zuten inongo harremanik, norberak bere bidea ereiten zuen. Gainera, gaur egun, eduki zehatzetan kontzentratu ordez, enpresako strategiaren diseinuan jartzen du arreta (Valero Matas, 2008; Albizu & Landeta, 2011).

Zuzendaritza estrategiko honek enpresako emaitzengan eragin positiboa izateaz gain, epe luzerako ikuspegiarekin eta modu proaktiboan diseinaturik dago.

Aipatu bezala, enpresako helburu estrategikoarekin lotuta doanez, enpresaren atal eta arlo guztiekin harremanetan egon behar du. Hau horrela izanik, maila eta atal ezberdinetako langileek parte hartu behar dute eta epe ertain eta luzerako ikuspegiarekin lan egin behar du.

Globalizazioak eta berarekin zuzenki erlazionaturik dauden hainbat kontzeptu, (komunikazio eta informazioaren teknologia TIC edo gaitasunen hazkundea) XXI mendeko pertsonak zuzentzerakoan garrantzi oso handia dute. Honekin ez dugu esan nahi telekomunikazio, informatika edo teknologia altuko enpresek bakarrik dituztela arazo hauek nahiz eta era oso gogorrean eragiten dieten. “ekonomia berria” zentzu zabalago batean ulertu behar da.

Adibide batekin azalduta oso erraz ulertzen da ideia hau. Altzariak saltzen dituen famili enpresa txiki batek globalizazioari aurre egitea oso zaila du. Batetik, enpresa txiki honek, kantitate handietan, atzerrian, lan esku merkeaz egindako altzariak egiten dituen enpresak ditu lehiakide bezala. Enpresa txikiak ezin du bat-batean honi aurre egin soldata altuak eta errentagarriak izango zaizkion inbertsioak egiteko zailtasunak dituelako besteak beste.

Beste alde batetik, kalitate handiko altzariak egiten eta banatzen dituzten enpresak ere baditu lehiakide bazela. Produktu hauek, prezioari begiratzen ez dioten bezeroei orientatuta daude. Erosle hauek kalitatea, biziraupena, diseinua eta salmenta ondorengo zerbitzua bakarrik hartzen dute kontuan. Eta noski, enpresa txikiak ez du nahikoa baliabide modu artisauagoan egindako altzariak ordaintzeko, ez eta kalitate altuagoko egurra erosteko eta askoz ere gutxiago izen handiko diseinatzaile bat kontratatuzeko.

Egoera honen aurrean enpresen abantaila konpetitibo bakarretakoa, zalantza izpirik gabe, giza faktoreak dira. Enpresa bateko langileak dira taldean lan egin behar

duzenak konponbide berritzaileak bilatzeko, hots, etorkizunean izango dituzten arazoak konpontzeko. XXI. mendea honetan enpresa batek lehiakorra izan nahi badu, egoera berrietara ohitzeko ahalmena eduki behar du. Horretarako erarik hoberena enpresako langileen gaitasunak etengabe hobetzen saiatzea da.

Gainera, gaur egun, aldaketa eta berrikuntzak enpresa ororengan du eragina. Merkatu berriak, produktu berriak, lehiakide berriak, kudeaketa eredu berriak etab. Beraz, orain inoiz baino gehiago enpresako langileen parte hartzea eta konpromisoa behar dute. Beraien ideia berritzaileen ezinbesteko beharra dute bai eta jakintza teknikoena ere.

Hau da pertsonen kudeaketak XXI. Mendean duen erronka nagusia. Enpresaburuek beraien jarrera aldatu behar dute eta pertsonak ez direla lana gogor egiteko makina bat argi eduki behar dute. Gainera, langileak ez dira goikoen aginduak jaso eta betetzeko aktibo soilak. Beraien ideiak, iritziak eta ikuspuntuak entzuten bai enpresak bai langileak, biek irabaziko dute. Ondorengo irudiak ideia hau oso ondo azaltzen du.



**Iturria:** Oltra, 2005: 19

## 2.1. Giza baliabideen egungo funtzio nagusiak

Arestian aipatu dugun bezala, giza baliabideak enpresan betidanik egon den zerbait izan arren, azken urteetan geroz eta garrantzi gehiago izaten ari da. Hori dela eta, geroz eta funtzioa gehiago izango ditu. Funtzio horiek aipatzen hasi baino lehen, argi geratu behar da enpresa guztiek ez dituztela funtzio guztiak betetzen ez eta maila berean. Enpresaren tamainak asko eragiten du eginbehar hauetan. Horrela, enpresa handiek giza baliabideei garrantzi handiagoa ematen die enpresa txikiak baino. Honetaz, gain enpresaren estrategia zein den faktore oso garrantzitsua da giza baliabideen garrantzia neurtzerakoan. Hona hemen, funtzio nagusien zerrenda (Puchol, 2007: 23-25; Valero Matas, 2008).

### Lan funtzioa

Honen zeregina langileen antolakuntza, aukeraketa eta formazioa da. Beraz, funtzio hau hiru azpitaldetan azaldu daiteke:

- **Antolakuntza egitura**

Enpresa baten proiektuen edo talde lanen banaketa bere antolakuntza egituraren menpe dago. Hau benetan garrantzitsua da berrikuntzan oinarritutako estrategia duten enpresetan, izan ere, geroz eta hierarkia maila baxuagoa izan, orduan eta berrikuntza gehiago lortzen da.

Berrikuntza helburu duten enpresentzat egitura informala, hots egitura organikoa, edukitzea oso lagungarria da. Arrazoia, egitura honetan komunikazioa errazago ematen denez, kanpo faktoreetara errazago ohitzea eta langile bakoitzaren jakinduria azkarrago zabaltzea da. Era berean, maila desberdinen desberdintasunak murriztean, bai hitzen bidez, bai janzkeraren bidez, bai eta toki fisikoen bidez, barne komunikazioa sustatzen da.

- **Errekrutatzea eta aukeraketa**

Puntu hau aurrerako sakonago landuko dugun arren, ideia nagusiak aipatzea ez dago inoiz lekuz kanpo.

Enpresa batentzako lanpostu batetarako pertsonarik egokiena aukeratzea benetan garrantzitsua den zerbait da. Gaur egun, errekrutatzea eta aukeraketa ez da antzina egiten zen modu berean egiten, orain, heziketaz gain, langilearen gaitasunek garrantzi handia dute. Beraz, aukeraketarekin hasi baino lehen, enpresak oso argi eduki behar du zer den langilean bilatu nahi duena.

Horretarako biderik egokiena lehenengo lanpostuaren deskribapen bat egitea da. Bertan, langileak zein lan eta nola egin beharko duen zehaztu behar da besteak beste. Behin deskribapen hau eginda, lanpostua beteko duen pertsonak zein gaitasun eduki



behar dituen ikusi beharko da. Gaitasun hauek definitzeko era asko egon arren, pertsonalki egokiena, lanpostuarekin harreman zuzena edukiko duen langileei galdetzea da. Amaitzeko, pertsona egokiena bilatzeko, aurrena enpresaren barruan bilatu daiteke, dagoeneko langile bakoitzaren gaitasunak ezagutzen ditugulako. Bide honen bidez lortzen ez badugu, enpresatik at bilatu beharko dugu. Enpresak azken bide hau erabiltzen badu pertsona errekrutatzeko, behin enpresan dagoenean langilea, formazio bat eskaini beharko dio lana ongi bete ahal izateko eta gainera bere esku dagoen guztia egin beharko du langilea enpresaren kulturara ohitu dadin.

#### ▪ **Formazioa**

Dagoeneko aipatu dudan legez, langileen formazioa berrikuntzarako gauzarik garrantzitsuenak dela esan dezakegu. Langileei etengabeko formazio bat eman behar zaie etorkizuneko erronkak ahalik eta hoberen bete ahal izateko. Gainera, formazioaren bidez, arazoak konpontzeko erraztasuna lortuko du langileak.

Formazio ona edukitzearen beste garrantzizko alderdi bat langileek beren gaitasunak hobetzeko aukera da.

Formazio hau maila anitzetan eman daiteke, ala nola hezkuntza teknologikoaren bidez non gauza zehatzak egiteko balio duen, edota formazio kulturalaren bidez non sormena, lidergoa edota komunikazio gaitasunak indartzeko balio duen.

Formazioa sailkatzeko beste bide bat jasotzen den lekuaren arabera izan daiteke. Horrela, barruko eta kanpoko heziketa berezi ditzakegu. Barruko formazioa enpresako langile batek beste bati erakusten dion jakinduria da. Nire ustez, hau da heziketarik baliotsuena enpresako langileak baino hobeto inork ez dakielako zein den enpresaren funtzionamendua.

### **Lan egonkortasuna**

Proiektuak aurrera atera ahal izateko garrantzi handikoa da langile berberak ahalik eta denbora gehien egotea enpresa. Hori dela eta, enpresei epe luzeko lan kontratuak egitea komeni zaie. Gainera, gaur egun horren modan dagoen berrikuntza prozesurako kontratu mota hauek askoz ere erabilgarriagoak dira.

### **Jakinduriaren kudeaketa**

Berrikuntza prozesu bat aurrera eraman nahi bada, oso garrantzitsua da enpresako langileen jakinduria eta ezagutza kudeatzea. Beraiek baitira prozesu hau aurrera eramatea ahalbidetzen dutenak. Gainera, langileei baliabideak eskaini behar zaizkie enpresatik kanpo ere jakinduria gehiago lortzeko.

### **Pertsonen administrazioko funtzioak**

Pertsona bat lanean hasten denean, zein kontratu mota egin aukeratu behar da. Segun eta zenbat denborarako edo kontratua egitearen arrazoiaren arabera, mota bateko edo beste kontratua egingo da.

Beste eginbeharretako bat hilabete amaierako nominak egitea da eta noski, honekin batera gizarte segurantzaren. Langileei ordaintzeko sistema diseinatzean eta emaitzak ebaluatzean datza funtzio honek. Helburua nagusia soldaten formula desberdinak aztertzea eta enpresara gehien egokitzen dena aurkitzea eta ezartzea dela esan dezakegu. Gainera, maila profesional ezberdinak bereizi behar dituzte ordaintza sistemak ezartzean.

Kontratua egitean, oporrak, egutegiak, aparteko orduak etab zehazten dira beti bere langile guztien arteko koordinazio egingo dela ziurtatzen bada.

Azkenik, baina garrantzi berarekin, alor honetan lan egiten dutenen beste funtzio bat langileen hutsegiteak eta jarrera kontrolatzea da.

### **Giza Baliabideak garatzea**

Giza baliabideak garatzeko bide asko egin arren, erabiliena, formazio plan berriak garatzea eta horiek aurrera eramatea da. Honetaz gain, pertsonak eskaini dezaketena ikustea, motibazioa piztea, parte hartzea sustatzea eta hutsegiteen zergatia zein izan den ikustea ere eginbeharren artean bilatzen dira.

### **Lan Harremanen funtzioa** (Puchol, 2007)

Honen egiteko nagusia lan arazoak ahalik eta azkarren konpontzea edo behintzat konpontzen saiatzea da. Normalean, arazo hauek konpontzeko, langile ordezkariekin negoziatzen da eta horrela aukeraketak, ordainsarien politika, lan baldintzak edo negoziazio kolektiboak, besteak beste, adosten dira.

Askotan, lan harremanen atal honetan lan arriskuen prebentzioa ere sartzen da. Izan ere, lan baldintzen eta langileen segurtasuna eta osasunaren arteko oreka bat bilatu nahi da.

Ildo beretik jarraituz, langileen arteko desberdintasunak ahal bezain txikiak izatea lortu behar duenez enpresak, funtzio hau atal honetan kokatu beharko genuke.

## Zerbitzu sozialen funtzioa

Lehenik eta behin argi utzi nahi da funtzio hau ez dela enpresa guztietan emate, baina bai geroz eta gehiagotan. Funtzio hau oso argi ikusten da Google enpresan. Hona hemen funtzio honen nondik norakoak:

Egin behar honek eskaintzen duena enpresa berak sortu dezake edo beste enpresa baten bidez eskaini dezake baina beti ere bata edo bestea aukeratzen dutela langilearen bitzita eta lan giroa hobetzea izan behar du helburu. Zerbitzu sozial hauek asko eta oso desberdinak izan daitezke.

- **Ekonomatuak:** Enpresan dagoen denda bat da non enpresako langileek produktuak kalean baino merkeago erosi ditzaketen. Egun enpresa oso gutxi dute zerbitzu hau baina orain dela urte batzuk guretzat oso gertukoa den CAF enpresak zerbitzu hau zuen.
- **Haurtzaindegia:** amatasuna eta aitatasuna errazago eramateko lan munduarekin, geroz eta enpresa gehiagok haurtzaindegi zerbitzua ezartzen dute beraien enpresan.
- **Bekak eta ikasteko diru laguntzak:** Europan dagoeneko geroz eta enpresa gehiagok ematen dituzte bekak eta diru laguntzak bertako langileak hezkuntza maila altuagoa lortu dezaten.
- **Mediku zerbitzu pribatua:** Orain apika, krisia dela eta, enpresak murrizketak egiten ari dira eta mediku zerbitzu pribatu geroz eta gutxiago eskaintzen dituzte baina orain dela oso gutxira arte normala zen langileek zerbitzu hau jasotzeko aukera izatea.

Hauek enpresa bateko giza baliabideen funtzio batzuk dira. Baina atal hau garatzen doan heinean, funtzio berriak izango dituela ziur nago.

### **3. Gaitasunen araberako kudeaketa**

Enpresa baten arrakasta bere giza taldearen kalitatearen eta jarreraren menpe dagoenez, giza baliabideak modu egokian kudeatzen dituzten enpresak, abantaila konpetitiboak izango ditu. Geroz eta integratuagoa egon taldea eta partaide bakoitzaren ezaugarriak geroz eta gehiago aprobetxatu, orduan eta sendoagoa izango da enpresa. Hau da gaitasunen araberako kudeaketa (Saracho, 2005: 11).

Gaitasunen araberako kudeaketa hau, enpresetan geroz eta garrantzitsuagoa bihurtzen ari da: erabilera honek giza faktoreak indartzen dituen zuzendaritza estilo berritzaile bat eskaintzen du, non pertsona bakoitzak, zuzendaritza barne, bere ezaugarri profesional hoberenak erakusten dituen.

Ikuspuntu hau praktikara eraman ahal izateko, enpresaren ikuspegi orokorra duen zuzendaritza global bat edukitzea nahitaezkoa da. Gainera, lan taldeak modu egokian integartzeko eta ezarritako helburuak betetzeko gai izan behar du. Enpresaren euskarria pertsonak badira, beharrezkoa da lanpostu bakoitzak eskatzen dituen gaitasunak eta pertsona bakoitzak dituenak ezagutzea (Valero-Matas 2008).

Gaitasunak, pertsona batek dituen ezaugarriak dira non lanpostuan duen jarrerarekin zuzenki erlazionatuak dauden. Gaitasun hauek motibazioan, izaeran, jarrera, balioetan edota jakindurian oinarritu daitezkeen. Laburbilduz, ezaugarri indibidual bat da non modu zuhurrean neurtu daiteke eta bere harremana lanpostuko jarrerarekin azaldu daitezkeen. Gaitasunak sailkatzerako ordun erabilitako sailkapen nagusia hau da:

- **Gaitasun desberdintzagileak:** Beste langileengatik bereizten gaituzten gaitasunak dira.
- **Gaitasun esentzialak:** Langile orok eduki beharreko gaitasunak dira.

Gaitasun klabeak, lanpostuan erabakigarriak direnez, enpresaren funtzionamenduan ere zeresan handia dute. Gaitasunengan egiten den beste sailkapen bat zehagarritasun mailaren arabera da. Hemen ere bi maila bereizten dira, ezagutza zehatza eta gaitasun edo ezaugarriak. Lehenengoak ezagutza teknikoak dira, lan burutu ahal izateko beharrezkoak. Bigarrenak, ostera, gaitasun espezifikokoak dira lanpostuan arakasta izatekoak (Mateo, 1998: 5)

Gaitasunen arabera kudeaketarekin, lan talde integratu baten bidez, epe laburreko, luzeko edota ertaineko helburuak modu eraginkorrean betetzea lortu nahi da. Baina argi utzi behar da hau lortu ahal izateko, pertsonen gaitasunen arabera lanpostuen perfila egitea beharrezkoa da. Perfil honek honako atala eduki behar ditu:

- Lanpostuaren definizioa.
- Eginbehar nagusiak.
- Oinarritzko heziketa eta lanposturako beharrezko esperientzia.
- Gaitasun teknikoak.
- Gaitasun espezifikokoak.

Behin modeloak definituta ditugunean, gaitasun klabeak zeintzuk diren zehazten dira. Zerrenda honek bi erabilera nagusi ditu: batetik, aukeraketa egiterako garaien orientazio bat edukitzeko balio digu eta bestetik, formazio plan orokorrerako orientabidea izan daiteke.

Gaitasunen arabera kudeaketari esker, ondorengo helburuak betetzen dira

- Giza baliabideen kudeaketa integratuaren hobekuntza eta sinplifikazioa.
- Giza baliabideen kalitatearen eta esleipenaren prozesuaren hobekuntza.
- Negozioaren lerro estrategikoen eta giza baliabideen kudeaketaren bateratzea.
- Zuzendaritzaren lotura bere giza baliabideen kudeaketan.
- Egoera aldakor batean pertsonen eta enpresaren garapen profesionalean kontribuzioa.
- Irizpide homogeneoen eta ikuspuntu objektibo batetik erabakiak hartzea.

Gaitasunen araberako kudeaketa batek erabilera anitz izan ditzake enpresa bateko alor desberdinetan. Hona eman horietariko batzuk (Fernández, 2005):

- Lanpostuaren deskribapena: Lanpostu bakoitzerako beharren eta lan hori egingo duen pertsonaren analisi osatu bat lortzen da.
- Lantaldeen integrazioa: Behin lanpostuaren eta pertsonaren deskribapena eginda daudela, lanpostu bakoitzera gehien egokitzen den pertsona aukeratuko da.
- Antolakuntzaren kultura bat ezartzen da: Gaitasunen bidezko kudeaketa egoki baten bidez, enpresak nahi duen antolakuntza kultura ezarri dezake. Izan ere, enpresak egiten dituen langileen gaitasunen perfilen bidez pertsona hauei buruzko informazio asko lortzeko aukera du.
- Belaunaldien oztopoa: Pertsonen potentziala definituta dagoenez, belaunaldien arteko oztopoa, adibidez beraien artean sortutako tentsioak, gutxitzen du. Gainera, ordezkapenak era objektiboan, argian eta sistematizatuan egiten laguntzen du.
- Potentzialaren estimua: Lanpostu baterako gaitasunak zehaztuak izateak, lan hori egingo duen pertsona egokiena bilatzea errazten du eta alderantziz.
- Helburuen araberako zuzendaritza: Helburuen araberako zuzendaritza on bat gaitasunen araberako kudeaketan oinarritzen da. Hau azken honek emaitza hobekoak lortzeko behar diren ezaugarriei buruzko informazioa ematen digulako gertatzen da.
- Kudeaketaren aldaketa: Aldaketak egin nahi direnerako beharrezko informazioa eskuratzeko bide bat da gaitasunen araberako sistema.

## 2. KAPITULUA: Lanpostuen Analisia eta Deskribapenaren Ezaugarriak

---

### 1. Lanpostua kontzeptuaren azalpena

Lanpostuaren azalpenarekin hasi baino lehen, gomendagarria da lehenago beste kontzeptu batzuk azaltzea.

**Lana:** Euskal hiztegiaren arabera lanaren definizio nagusia “onuragarria den zerbait lortzeko egiten den jardun edo ahalegin jarraitua” da. Hiztegi berean, bigarren definizio batean zera argitzen da “jardun hori, ondasunak lortzearen, giza talde baten barnean eta era arautuan egiten denean”.

**Langilea:** Hiztegi berberaren arabera honela definitzen da: “lan egiten duena; bere lanetik ogibidea irabazten duen pertsona”.

**Lanerako ekipoak:** Lanerako erabiltzen diren erremintak. Hala nola, hardware eta softwarea, makinak, ibilgailuak, altzariak edota eraikuntzak. (González-Maestre, 2007: 43).

**Lan eremua:** Pertsona batek edo gehiagok lana egiteko dute bolumena. (González-Maestre, 2007: 43).

**Lan giroa:** Langilea inguratzen duten faktore fisiko, kimiko, biologiko, antolakuntzakoak, sozialak eta kulturalak. (González-Maestre, 2007: 43).

**Enplegua:** Euskal hiztegiaren arabera “egitekoak; ekonomia sistema batean, egiatan gertatzen eta ordaintzen den giza lanaren batura”.

Behin definizio hauek barneratu ditugunean, lanpostua honela azalduko genuke euskal hiztegiaren arabera “Langunea”.

Beste iturri batzuk, ordea, lanpostua honela definitzen dute “zeregin, eginbehar, eskakizun eta ardurez osatutako oinarrizko unitate egituratua, lan baldintza, ingurumen eta erlazio zehatz batzuetan gauzatzen dena” (Valero-Matas, 2008)

Beraz, definizio hauek ikusi hondoren lanpostuarekin erlazionatutako beste definizio batzuk azaltzeko gai gera.

**Enpresa:** Pertsonak betetzen dituzten lanpostuez osatutako erakundea ala lanpostuak betetzen dituzten pertsonen osatutakoa.

**Enpresa handietan:** Pertsona kopurua, lanpostua kopurua baina handiagoa da. Izan ere, lanpostu batean pertsona bat baino gehiago daude.

**Enpresa txikietan:** Lanpostu kopurua, pertsona kopurua baino handiagoa da. Adibidez, pertsona batek marketing saila eta giza baliabideena antolatzen du. Hau asko gertatzen da autonomoen kasuan.

Bestalde, lanpostuei buruz hitz egiten jarraitzeko aipatzea da pertsona eta lanpostuen harremana lau modutan ematen dela. Lehenengoena eta normalena lanpostua betea egotea da. Hau da, dagoeneko pertsona bat lanpostua estaltzeaz arduratzen da. Beste batzuetan, lanpostua jabegabea da. Izenak esaten duen bezala, lanpostuak ez du jaberik, hots, lanpostua beteko duen langilerik ez dago. Beste kasu bat soberan dagoen pertsonala da. Hau, lanpostu baterako pertsona gehiegi dagoenean ematen da. Eta azken harremana lanpostu potentziala da. Modu honetan, etorkizunari begira, badakigu norbait beharko dugula lanpostu baterako. Lanpostu hori berria izan daiteke edo ez.

Lanpostuaren esanahia oso garrantzitsua eta erabilgarria da. Testuinguruaren arabera kontzeptu hau modu desberdinean ulertu daiteke. Hemen adibide bat.

Laneko arriskuen eta prebentzioaren ikuspuntutik, lanpostuaren kontzeptua anitz garrantzitsua da. Hona hemen hori egiaztatzen duen lege bat:

*“Prebentzio plana praktikan jarri baino lehen, derrigorrezkoa da lanpostu bakoitzaren baldintzak ezagutzea, horrela, arriskuak identifikatu eta ekiditeko eta ekidin ezin direnak ebaluatzeko”.*

2.artikulua. Acción de la empresa en materia de prevención de riesgos. RD 39/97  
Reglamento de los servicios de prevención.

Aipatutako lanpostuaren definizioaz gain, lan arriskuen prebentzioaren ikuspuntutik trataera desberdinak ikusi ditzakegu. Trataera hauen bidez, lanpostuaren kontzeptua errazago ulertzen lagunduko digute.

*“lanpostua, langile baten eta berak egiten duen lanaren ardurapean dauden ekintzen multzoa da”.*

Límites de exposición profesional para Agentes Químicos en España. Publicado por el  
Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.

Honen arabera, lanpostuaren barnean sartzen dira enplegua, langilea eta eremu fisikoa. Azken hau asko zehaztu gabe.

Lanpostuaz hitz egiterakoan nahitaezkoa da apirilaren 14eko 486/97 errege dekretua aipatzea. Bertan, lanpostuen segurtasunerako eta osasunerako baldintza minimoak ezartzen dira. Hona hemen horietako batzuk:

- Egitura baldintzak.
- Egituraren segurtasuna.
- Lan eremuak eta gune garrantzitsuak.
- Lurrak, irekierak, desnibelak eta barandak.
- Trenkadak (Tabiques) eta leihoak.
- Zirkulazio bideak.
- Ateak.
- Arrapalak eta eskailerak.
- Larrialdi irteera eta bideak.
- Suteen aurkako babeserako baldintzak.
- Instalazio elektrikoa.
- Elbarriak.
- Antolaketa eta garbitasuna.
- Ingurugiroko baldintzak.
- Argiztapena

Dagoeneko lanpostua eta berarekin zuzenki erlazionatutako kontzeptu hainbat azaldu eta ulertu ditugula suposatuz, lanpostuaren analisia eta deskribapenaren mundu zabalean murgilduko gara.

## **2. Lanpostuaren analisia eta deskribapenaren erabilgarritasun nagusiak**

Lanpostuaren analisia honela deskribatu genezake: lanpostuen edukien eta eginbeharren inguruko informazioa biltzea du helburu eta baita honek duen ingurugiroarekiko (saila, norekin egingo duen lan) ere. Behin hau eginda, eginbehar bakoitzari dagozkion operazio mailak, ekintzak, mugimenduak etab argi eta garbi zehaztea. Gainera analisiak lanposturako behar diren baldintzak eta lanpostuaren inguruko beste ezaugarri batzuk identifikatu ditzake.

Lanpostuaren deskribapena, berriz, ondorengo hitzen bidez azaldu dezakegu: Lanpostuaren analisiaren erakusketa zehaztua, egituratua, ordenatua eta sistematikoa da. Erakusketa hau prosaz, modu narratiboan idatzi daiteke edota formatu kodifikatuen azaldu daiteke.

Behin lanpostuaren analisia eta honen deskribapena zer diren ulertu dugu, goazen hauen erabilpena zein den aztertzeraz.

Nahiz eta lanpostuen analisia eta deskribapena aspalditik erabiltzen diren kontzeptuak izan, gaur egun ere antolakuntzarako, zuzendaritzarako eta kudeaketarako oinarritzko baliabideak dira. Sarri, hauen erabilpena mugatua izan da eta ez dago oso argi zergatik ez dieten joko gehiago ematen. Mugaketa honen arrazoi batzuk bilatzen ibili ondoren, honako hauek izan daitezkeela ondoriozta dezakegu (Fernández-Ríos, 1995: 110):



- Zuzendaritzako profesional batzuen aburuz teknika zurrunea eta zaharkitua da. Garai batean erabilgarria zela uste zuten baina egoera soziokulturalak jasandako garapenak eta lanpostuen aldakortasunak teknika hauen erabilera beharrezkoa ez izatea egiten du.
- Lanpostuen analisia erabilera zuzen eta zehatz bat edukitzeko eginak direnez, beste erabilera bat eman nahi zaionean, informazio eskasia jasaten du. Ez digu guk behar dugun informazioa ematen edota duen egitura dela eta beste helburu batzuekin erabiltzea ezinezkoa egiten du.
- Analisia egiten jardun zutenek zuzendaritzak zituen helburuak ez ezagutzeak, lana modu estandar batean egitera eraman zituen, hots, informazio orokorra biltzera baina enpresaren berezitasunak kontuan hartu gabe. Ondorioz, azken emaitza ona da baina enpresaren beharretara egokitzen ez denez ez da nahikoa.
- Lanpostuen analisia erabiltzen dutenen zati handi batek ez du ezagutzen informazio honek eskaini diezaieketen erabilera guztiak. Beraz, noizbait analisi honetatik lortu daitekeen informazio gehigarri bat behar badute, ez dakitenez beraien begi bistan dutela, lan guztia berregiten dute.
- Gehienetan analisi hauek eguneraketak eskatzen dituzte eta enpresa gutxi dira hau egiten dutenak. Normalean enpresek ez badute motu automatikoan eguneraketak egiten, epe laburrean aldaketa hauen berri ahaztea litzateke normalean eta beraz iraganean egindako lan guztia alferrikakoa izatea.

Mugaketa hauek alde batera utziz, ikusi dezakegu lanpostuen analisiaren eta deskribapenaren erabilpen nagusiak (Fernández-Ríos, 1995: 113):

- *Profesiogramak eta profil profesiografikoak*: Lanpostuen analisi eta deskribapena egitearen arrazoi nagusienetako bat ondoren pertsonen errekrutatzea eta aukeraketa erraztuko duen profesiogramak eta profil profesiografikoak egitea da.
- *Pertsonen errekrutatzea eta aukeraketa*: perfil profesionalak lanpostua beteko duen pertsonari, lanpostuak sortuko dizkion eskakizunak eta exigentziak zehazten ditu. Lanpostuari buruzko informazioa, pertsonalaren aukeraketa egiteko garaian informazio erabilgarrienetako bat da orain eta beti.
- *Orientazioa eta bokaziozko gomendioa (Consejo vocacional)*: lanpostuari buruzko informazioa beharrezkoa da ikasle bati edo langile bati beraien gaitasun eta interes potentzialen arabera gehien egokitzen den aukera profesionali buruzko orientazio bat emateko.
- *Karrera profesionalen eta promozioen plangintza*: enpresa baten barneko karrera planak ezartzerako garaian edo langile batekin bere etorkizuneko karrera profesionala negoziatzerako garaian, beharrezkoa da etorkizunean enpresak izango dituen beharrak, hauek asetzeko beharko dituen gaitasunak eta norbanakoaren gaitasunen garapena proiektatzea. Gauza bera gertatzen da promozioekin eta barne zein kanpoko aldaketekin.
- *Lanpostuaren balorazioa*: lanpostuen balorazioa egiteko erabiltzen den informazio guztia edo zati handi bat behintzat, lanpostuen analisitik eta deskribapenekin lortzen da.
- *Emaitzen ebaluaketa*: nahiz eta ebaluazio hau langileak lanpostuan eduki duen efizientziaren ebaluazioa izan, funtzioak, eginbeharrak, helburuak etab ezarri gabe zaila da efizientzia hau ezartzea. Informazio hau (funtzioak, eginbeharrak, helburuak) lanpostuen analisitik eta deskribapenik lortzen da.

- *Formazioa*: Langileak egin behar duen lana ondo ezagutzea eta ondo zehaztuta edukitzeak, langile honek eduki behar dituen gaitasunak, jakinduria eta gaitasunak zeintzuk izan behar diren identifikatzea errazten digu. Honi helduz, posible da oinarri objektibo batean oinarrituz langilearen formazioa zein izan beharko lukeen planifikatzea.
- *Segurtasuna eta prebentzioa*: lanpostuaren analisi eta deskribapen on batek egin beharreko lanaren garapena zein izan behar den eskaintzen digu. Langileak jasan ditzakeen arriskuen berri emateaz gain, hauen prebentzioari buruz ere informatuko gaitu.
- *Laneko osasuna*: hurrekoarekin jarraituz, analisi eta deskribapen honek, lanak sortu ditzakeen nekea eta estresari buruz informatzen gaitu. Baita ere, laneko mugimendu eta postura mingarri eta kaltegarriei buruz ere.
- *Egitura eta diseinu organizazionala*: egitura eta diseinu berrien oinarri dira. Horretarako, errealitate objektiboan oinarritzen dira eta ez zuzendariaren iritzi subjektiboan.
- *Operazioen eta prozeduren eskuliburua*: eskuliburu honek lanpostuen analisi eta deskribapenari asko laguntzen dion arren, alderantziz ere gertatzen da: lanpostuen analisi eta deskribapen on batek eskuliburu hau eguneratua izaten laguntzen du.
- *Autoritatearen eta erantzukizunen mugak*: lanpostuen analisi eta deskribapen honek, betebeharrei, erantzukizunen eta kompetentzia eta autoritate eremuen berri ere ematen digu. Horrela, lehia eta rolen anbiguotasun maila gutxitzen du.
- *Lanpostuen antolakuntza eta sailkapena*: lanpostuan baloratzeko balio duen bezala, lanpostuen antolakuntza eta sailkapena ahalbidetzen du. Helburu desberdinak betetzeko oinarri objektibo bat izan daiteke. Hala nola ordainsarien egitura.

### 3. Lanpostuaren analisia burutzeko teknika desberdinak

Lanpostuen analisia burutzeko hainbat eta hainbat teknika desberdin bilatu ditzakegu. Hauek normalean multzo ezberdinetan sailkatzen dira batzuk teknika kualitatiboak edo teknika kuantitatiboak bezala sailkatzen diren bezala, beste batzuk teknika egituratuak edo teknika ez egituratuak dira. Dena delako teknika erabilia ere denek emaitza berbera eduki behar dute, beraz, esan dezakegu teknika guztiek azalpen didaktiko bakarra edukiko dutela. Guk, gure lanerako lehenengo sailkapena erabiliko dugu, hots teknika kualitatibo eta teknika kuantitatiboak (Fernández-Ríos, 1995: 220).

#### 3.1. Teknika kuantitatiboak

Lehenik eta behin teknika kuantitatiboak aztertuko ditugu:

## **Jarrera eta baldintzetan oinarritutako teknika kuantitatiboak**

Lanpostuen analisia egiteko erabiltzen ziren teknika konbentzionalak muga asko zituzten- geldoak eta aplikatzeko astunak ziren, maila berdineko lanpostuen arteko ezaugarri komunak identifikatzeko ez zuten balio- beraz, teknika egituratu berriak sortu dira. Teknika hauek, software teknologian oinarritzen dira eta lanpostuaren informazioa modu objektibo batean tratatzea ahalbidetzen du.

Teknika hauek, termino kuantitatiboak erabiliz informazio zehatz bat lanpostuan zein mailataraino ematen den azaltzen digunez, teknika kuantitatiboak direla baieztatu dezakegu. Kuantifikatzeko erabilitako eskalak anitzak dira baina ezin dugu esan bat besteak baino hobea denik.

Jarraian, jarrera eta baldintzetan oinarritutako teknika batzuk azalduko ditugu:

### ▪ **LANPOSTUKO ELEMENTUEN ANALISIA**

Ingelesez *Job element analysis* (JEM) bezala ezagutzen da. Estatu Batuetako ontzigitzan erabiltzen hasi ziren Lehenengo Mundu Gerran.

Teknika honen helburua, langilearen jarrerak identifikatzea eta hauek, lanposturako bereizgarriak diren lorpenetan dituzten eraginak zeintzuk diren ikustea da. Suposatzen da, jarrera zehatz bat emaitza batekin zuzenki erlazionaturik dagoela. Elementu bakoitza nahitaezkoa izan daiteke eginbehar bat baino gehiagotan.

Behin elementuak identifikatuta ditugunean, azpi elementuak identifikatzea tokatzen da. Hauek, lanpostuaren aspektu desberdinetan, elementu bakoitzean lortu behar den emaitzen espezifikazioak dira.

Azkenik, elementu eta azpi elementuak identifikatu ostean, hauek zerrenda batean jartzen dira eta bakoitzari kodigo bat ematen zaie. Horrela etorkizunean elementu edo azpi elementuaren izena erabili ordez, kode zenbakia bakarrik erabiliko da.

Hau guztia amaituta, aditu taldearen esku dago langile bakoitzak elementu eta azpi elementu hauek zein mailataraino eduki behar dituen baloratzea. Hemen lortutako emaitzak, estatistikak egiteko ere balio dute, eta ondoren enpresako atal desberdinetara eramatea posible da (Fernández-Ríos, 1995: 225).

### ▪ **LANPOSTUEN ANALISIEN GALDEKETA**

Ingelesez *Position analysis questionnaire* (PAQ) bezala ezagutzen da, gainera, teknikarik berriena da McCormickek sortua. Teknika honen helburua, lanpostuari buruzko informazioa modu objektibo batean neurtzea da.

PAQ teknika hau langileari orientatutako 194 elementuz osaturiko galdeketa bat da. Elementu bakoitzak portaera edo ekintza laboral orokor bat, lanaren baldintza bat edo lanpostuaren ezaugarri bat deskribatzen du.

194 elementu hauek sei ataletan banatuta daude non atal bakoitzak dimentsio serie bat duen. Hona hemen dimentsioak:

- *Informazioaren sarrerak (inputs):* nondik eta nola lortu dezake langileak bere lana burutzeko beharrezkoa den informazioa?
- *Prozesu mentala:* ze arrazonamendu, erabakiak hartzeko eta plangintzarako ekintza egin behar dira lanpostua behar bezala betetzeko?
- *Ekintzak/operazioak:* zein ekintza fisiko edo zein erreminta edo prozedura erabili behar ditu?
- *Beste pertsonekin harremana:* lanpostua ondo betetzeko ze harreman mantendu behar da gainerako langile edo bezeroekin?
- *Lanpostuaren testuingurua:* zein testuinguru fisiko eta sozialean garatzen da lanpostua?
- *Lanpostuaren beste zenbait ezaugarri:* orain arte aipatu gabeko zein beste egoera, ekintza edo ezaugarri eskatzen ditu lanpostuak? Hauek garrantzitsuak al dira lanpostuaren analisirako?

PAQen elementu bakoitzak lanpostu bakoitzean duen garrantzia, elementu honi ematen zaion puntuazioaren arabera zehazten da (Fernández-Ríos, 1995: 226).

- **LANEN ETA PROMOZIONALTASUN ANALISIA (AET)**

216 itenez osatutako analisi bat da eta lanpostu guztiak deskribatzeko gai izatea lortu nahi du. Pertsonen eta hauek burutzen duten lanaren arteko harremana neurtu nahi du eta ondoren, hortik eskuratutako emaitza, lana pertsonarengan egokitze edo pertsonaren lana neurtzeko ebaluatzeko erabiltzen du.

Teknika hau hiru kontzeptu nagusitan oinarritzen da: lan sistema, estres ergonomikoa eta tentsioa. Lehenengoaren bidez, “persona-lanean” sistema aztertzen da; hurrengo bidez, lanaren eta ingurugiroarengatik eratorriko estresaren eta jasandako estresarengatik eratorritako tentsioaren arteko desberdintasunak zeintzuk diren azaltzen du.

216 item hauek hiru ataletan biltzen dira segun eta ze analisi mota egin behar dugun:

- *Lan sistemaren analisisa:* atal honek kontuan hartzen ditu lan objektuari, lan erremintei, ekipo eta egoera fisikoei eta gizarte eta ekonomiari buruzko aspektuak.
- *Lanaren (tareak) analisisa:* hau ikuspuntu desberdinetatik egiten da. Lan materialen objektua, informazioaren eta plangintzaren prozesua eta beste pertsonetikiko harremana.
- *Lanpostuaren eskaeren analisisa:* pertzepzioa, erabakiak eta ekintza-emaitza bezalako aspektuak hartzen dira kontuan. Hitz gutxitan azaltzeko esan dezakegu

helburua lanean giza gorputzaren ahalik eta erabilera eta funtzio gehienak aztertzea dela.

Atal bakoitzeko datuak elkarrizketaren edo behaketaren bidez eskuratzen dira. Teknika honetatik eskuratutako emaitzak bost koderen arabera sailkatzen dira. Kode hauek, ondoren, estatistikak egiteko erabiltzen dira. Datuek %en bidez azaltzea litzateke modurik sinpleena, baina ez modu bakarra.

AET teknika honek badu bitxikeri bat; galdeketa nagusitik at dagoen bigarren galdeketa gehigarri bat du. Bigarren galdeketa hau lanpostu batzuen behar bereziak identifikatzeko egin da. Adibidez elbarrituentzako (Fernández-Ríos, 1995: 235).

#### ▪ **ZUZENDARI POSTUEN DESKRIBAPENERAKO ANALISIA**

Ingeleseuz Management position description questionnaire (MPDQ) bezala ezagutzen da.

Teknika hau helburu argi batekin sortu zen: giza baliabideetan aplikazio asko edukiko zituen erreminta bat sortzea. Horretarako beharrezkoa zen galdetegietaik eskuratuko informazioa eraldatzea eta informazio erabilgarria bilakatzea.

Teknika honetatik eskuratutako informazioari esker, posible da formatu eta informazio desberdineko zortzi informe desberdin egitea. Honek hainbat gaietan erabakiak hartzea errazten digu. Hala nola lanpostuaren diseinuari buruz, lanpostuen balorazioari eta sailkapenari buruz, formazioari buruz etab. Zortzi informeak jarraian aipatutakoak dira:

- Zuzendarien lanpostuaren deskribapena
- Zuzendari lanen deskribapena: aurrekoaren berdina da baina zuzendari postu ezberdinen erdi mailari egiten dio erreferentzia.
- Postu baten perfila
- Lanpostu talde baten edo lan baten perfila
- Lanpostuaren perfil dimentsio anitza
- Lan baten edo lanpostu talde baten perfil dimentsio anitza
- Taldeko konparaketen informea
- Zuzendarien errendimenduaren informea

Beraz, orain arte aipatutako teknika guzti hauek, teknika kuantitatiboak dira. Egia da nahiz eta erabilgarritasun handia eduki, gure lanaren helburuak bete ahal izateko ez direla erabilgarriak, muga asko dituzte. Gradu amaierako lan baterako gehiegizko lana ematen dute. Nahiz eta behin gidoia prest eduki errez egitekoak izan, lan asko eskatzen dute. Gainera, teknika kuantitatibo hauetan gaitasunenak ez dira kontuan hartzen eta gure lanerako aspektu benetan garrantzitsua da gaitasunak barneratzea. Beraz, teknika hauek alde batera utzi eta teknika kualitatiboak aztertzeari ekingo diogu. (Fernández-Ríos, 1995: 241)..

## 3.2. Teknika Kualitatiboak

Lanpostuen analisiak eta deskribapenak egiterakoan gehien erabiltzen den eredu kualitatiboa izan oi da. Nahiz eta ez diren egituratuak diren formula desberdinak sailkatzen, eredu kualitatiboek jarraitu beharreko gomendio eta jarraibide batzuk kontuan hartzea benetan garrantzitsua da (Fernández-Ríos, 1995: 218).

### ▪ *PROIEKTUAREN PLANGINTZA*

Lanpostuen deskribapen bat egiten hasi aurretik, hasieratik amaierara planifikatua egon behar du. Plangintza honetan oso kontutan eduki behar ditugun atal batzuk proiektuaren helburuak ondo finkatzea, eguneraketa prozesua eta lehentasunak ondo zehaztea dira. Honetaz gain, eta sarri ahazten den kontuan hartu beharreko beste atal bat analistaren figura kritikoa da. Lanpostuaren analisisa nork egingo duen oso garrantzitsua denez, arreta handiz aukeratu behar da. Analista hauen eginbeharretan artean pertsonalaren funtzioak, funtzio administratiboak eta enpresaren zuzendaritzako funtzioak errazte aldera, lanpostu bakoitzari buruzko informazioa bildu, aztertu eta prestatzen du. Ikusi dugun moduan, analista baten lana oso garrantzitsua da enpresa batentzat. Hori dela eta, analista guztiak hasiera batean oso zorrotz kontrolatuak egon behar dira eta gomendagarria da hasieran esperientzia duen beste batekin batera egitea lana. Ikuskaritza honetaz gain, analista berri guztiek formazioa bat jaso beharko dute non besteak beste, enpresen eta egituren antolakuntza, egituren analisiaren metodologiak, komunikazioa, enpresa politika edota analisi plan bat nola egiten den ikasi beharko dute,


### ▪ *DESKRIBAPENAREN FORMATUA ETA DISEINUA*

Edozein delarik deskribapenerako formatua eta diseinua, denek helburu bera dute. Ez dago informazioa egituratzeko forma zuzenik baina bai gaizki egituratzekoak. Deskribapen bat egiterakoan jaso dugun informazioa modu txukun batean azaldu behar da horri informazioa kodetzea esaten zaio. Esan bezala, eskuratutako informazioa era argi eta ulerkor batean azaldu behar da. Horretarako profesiogramak daude. Profesiograma aukeraketa, errekrutatze, formakuntza, lanpostuen balorazio, jardueraren ebaluaketa, eta lan prozedura definizio prozesuetan erreferentzia izan oi da.

Ildo beretik jarraituz, jasotako informazioak profil profesiografikoak definitzeko ere balio du. Bertan lanpostua beteko duen langileak izan beharko dituen ezagutzak, gaitasunak, trebetasunak eta lanean motibagarriak izango zaizkion faktoreak definitzen dira.

Hona hemen profesioigrama eta profil profesioigrafikoak osatzeko erabilgarria den eredu bat. Honek ez du esan nahi profesioigrama eta profil profesioigrafikoak egiteko beste modurik ez dagoenik.

**PROFESIOGRAMA**

Lanpostuaren izendapena:		
Saila:		
Hasiera data:	Oniritzia: _____ (langilearen sinadura)                      (zuzendariaren sinadura)	
<p><b>Lanpostuaren helburuak / misioa:</b></p> <p><b>Eginbeharrak eta funtzioak</b></p> <p><b>Helburuak</b></p> <p><b>Lanpostuaren ingurugiroa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama</li> <li>- Zuzeneko gorako postua</li> <li>- Menpekoen kopurua</li> <li>- Magnitude ekonomikoa</li> <li>- Beste magnitude batzuk</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren harremanak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enpresako beste lanpostu batzuekin edo taldeko gainontzeko enpreekin</li> <li>- Beste erakunde eta eragile batzuekin</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren sakabanaketa eta kontrola</b></p>		



LANPOSTUAREN IZENDAPENA	
<i>Gaitasun Teknikoak</i>	
<b>Ezagutzak</b> <b>Formazioa/titulazioa</b> - Arautua - Ez arautua <b>Esperientzia</b>	
<i>Gaitasun Sozial eta Partehartzaileak</i>	
<b>Saileko kide guztiek garatu beharrekoak</b> - - - - - - - - <b>Lanpostuan jarduten duen pertsonak garatu beharrekoak</b> - - - - - -	<b>Mailaketa bat eman gaitasun bakoitzari (garrantziaren arabera)</b> A/B/C A/B/C  A/B/C A/B/C

- **INFORMAZIO MOTA ETA KANTITATEA**

Nahiz eta lanpostuaren deskribapena burutzeko formatu asko egon, gehienek informazioa taldetan biltzea gomendatzen dute. Talde erabilienak hurrengoak dira:

- *Deskribapenaren fitxa teknikoa*: deskribapenari buruzko informazioa eskaintzen du. Adibidez, deskribapena egin den eguna, deskribapena burutzen duenaren izena, informazioa nondik lortu den, kontrola egiteko data, kontrolaren emaitza edota deskribapenaren eguneratze data.
- *Lanpostuaren identifikazioa*: izenak argi uzten duen modua atal honen helburua lanpostua ondo identifikatzea eta beste lanpostuengandik bereiztea da. Normalean atal honetan lanpostuari izan bat ematen zaio hala nola “administrazio laguntzailea”, “formazio zuzendaria”, “biltegiko zuzendaria”, lanpostua zein sailetan sartzen den zehazten da, lanpostuari kodigo bat ematen zaio, ordainsari maila zein den aipatzen da eta lanpostuaren iraupena zein den azaltzen da besteak beste.
- *Eginbehar nagusiak*: multzo hau misioa izenez ere ezagutzen da. Pare bat esalditan, lanpostuaren deskribapen labur batean, lortu beharrekoa zein den azaltzen da.
- *Lanpostuaren laburpena*: segun eta aurreko atala zein zehaztasunarekin garatu den, multzo hau laburragoa edo luzeagoa izango da. Zati honetan, helburu orokorrak eta eginbehar nagusiak era labur batean azaltzen dira.
- *Egitekoak*: Lanpostuan bete beharreko egitekoak zeintzuk diren zehazten dira. Gainera, zein maiztasunarekin egin behar diren azaltzen da. Atal hau izan ohi da luzeena.
- *Jasotako ikuskapena*: lanpostua betetzen duen pertsonak zein ikuskapen eta zein maiztasunarekin jasoko duen azaltzen da.
- *Hierarkia maila eta lanpostuak duen eragina*: enpresaren organigraman oinarrituz, lanpostuaren kokapen zehatza azaltzen da. Gainera norengan duen dependentzia eta norengan influentzia zehazten da.
- *Lanpostuaren zehaztapenak*: atal honetan, lanpostuaren eskakizunak eta prestakuntzak argitzen dira.
- *Gaitasunen zehaztapena*: puntu honetan, deskribatzen ari garen lanpostua beteko duen langileak eduki beharreko gaitasunak zeintzuk izan beharko liratekeen azaltzen da.
- *Beste informazio bat*: aurreko atal guztietan azaldu ez den informazioa baino lanposturako garrantzitsua litzatekeena azaltzen da. Adibidez, beste lanpostuekin duen harremana.

- **LANPOSTUAREN DESKRIBAPENAREN IDATZIZKO AURKEZPENA**

Kasu honetan ere ez dago aurkezpena egiteko modu finkorik. Baina adituen aburuz, erarik hoberena aurkezpen simple, argi eta laburra egitea da. Gomendagarria da aditzak orainaldian idaztea eta informazio zehatza eta beharrezkoa ematen ez duten esaldiak ezabatzea. Horrela ez da zalantzarako aukerarik egongo.

Aurkezpena egiteko ikuspuntu sistematikoa aukeratzen badugu, informazioaren zehaztapena arez eta zorrotzagoa zian behar du.

Idatzizko aurkezpen hau hiru orientabideren arabera egin daiteke, jarrerak, gaitasunak eta eginbeharrak hain zuzen ere.

Langilearen jarreran orientatutako deskribapenean, langileak lana ondo bete dezan eduki beharreko gaitasunak, kualifikazioak eta trebakuntzak hartzen dira kontuan. Deskribapen mota honek ere, bere indar-gune eta ahuleziak ditu.

Aurrenekoen artean hauek dira nabarmenenak:

- Deskribapen honen bidez langileak beregandik espero den errendimendua zein den argi azaltzen zaio.
- Bere lanposturako eduki behar duen kualifikazioa eta mailaz igotzeko beharko duena zein den argi esplikatzeko zaio.

Ahuleziak, ordea, ondorengoak dira:

- Lanpostuaren baldintza orokorrak edo zehatzak aldatzean, deskribapena ere goitik behera aldatu behar da.
- Deskribapen hau ez da nahikoa lanpostuaren sailkapena eta balorazioa egiteko.

Lanpostuaren analisia burutzeko beste teknika bat lan guzti honetan zehar dagoeneko hainbat aldiz aipatu dugun, eta gure lanerako aberatsena edo erabilgarriena gaitasunen analisia da.

Aipatu bezala, lanpostuen analisiaren helburua, zatiketen bidez, lanpostuaren funtzio produktiboak identifikatzea da. Horrela, posible da analisi hau lanposturako behar diren gaitasunak identifikatuz egitea.

Funtzio produktiboak identifikatuz eta ordenatuz, lanposturako beharrezko gaitasunak zeintzuk diren esaten digu metodologia honek. Gainera, hau arrakastatsua izan dadin, lan eremu bat bere helburu nagusitik, lana ondo bete ahal izateko kontribuziotara zehatz mehats deskribatu behar da. Funtzio produktiboen banaketaren bidez, pertsona batek egin ditzakeen funtzioak bilatzean datza. Funtzio hauek gaitasun elementuak dira.

Esan bezala, gaitasunen identifikazioa lortzeko prozesu bat jarraitu behar da. Prozesu honen hasiera balio katearen identifikazioan dago. Honek eremu produktibo bakoitzeko adituak batu eta negozioari buruzko informazio zehatza eta segurua ematen dute. Ondoren, balio kate hau prozesu eta subprezesuetan banatuko da. Honek, jarraian, subsektore bakoitzaren mapa funtzionala egiteko balio izango du.

Hurrengo pausoa adituen panelak osatzean datza. Hauek izango dira funtzioen zuhaitza egiteko behar dugun informazioa emango digutenak. Adituen panel hau, aztertu nahi dugun lanpostua oso ondo ezagutzen duten edota lan hori egiten duten pertsonen osatua dago. Hauek biltzearen muina, elkarrekintza eta aditu baten laguntzaz analisiarekin aurrera jarraitzea da.

Adituen panelak egin behar duen lehenengo lana, analizatu nahi den funtzio produktiboaren helburua identifikatzea da. Etengabe galdetzen da zein azpi funtzio aurrera atera behar diren funtzio nagusia betetzeko. Lanaren hasiera, normalean, esaldi honekin hasten da: *“Zein da xxx eremuaren helburu nagusia?”*.

Behin helburu nagusia definituta dagoela, mapa funtzionalarekin hasi daiteke. Horretarako hurrengo galdera erantzun behar da: *“Zer egin behar da hau (helburua) lortzeko?”*

Honi erantzuna bilatzen hasteko dagoeneko aipatu dugun desagregazioa edo zatiketa egin behar da. Zatiketa hau pertsona batek egiteko gai den funtzioa bilatu arte egingo da. Puntu honetan, lanpostu bati egotzi daitekeen funtzioa bilatu dugula esan dezakegu. Eta funtzioak lorpen edo emaitza bat definitzen duenez, gaitasun bat bilatu dugula ziurta dezakegu.

Gaitasun bakoitzak, langile bakoitzak lortu beharreko emaitza eta jarrerak deskribatuko ditu. Gainera, jarraian aipatutako baldintzak bete beharko ditu:

- Mapa funtzionaleko azken mailari zuzenduta egongo da.
  - Pertsona batek lanpostuan egiteko gai izan beharko lukeena identifikatuko du.
  - Egindakoaren emaitza deskribatuko du.
  - Erakusteko eta ebaluatzeko aukera emango du.
- (Saracho, 2005)

Azkeneko orientabidea, eginbeharretan oinarritutakoa da, izenak argi esaten duen bezala, lanpostu batean egin behar den lana deskribatzen du. Deskribapen mota honek bere abantailak dituen bezala, desabantailak ere baditu. Hona hemen horien adibide batzuk ( (Fernández-Ríos, Análisis y descripción de puestos de trabajo, 1995)

Abantailak:

- Lanpostuaren rolak eta eginbeharrak argi eta garbi azaltzen ditu.
- Lanpostua beteko duen langilearen erantzukizunak azaltzen ditu.
- Langileen arteko errendimendua konparatu daiteke eta beraz, ebaluatu ere bai.
- Langile bakoitzaren errendimendu erreala, berarengandik espero zenarekin alderatu daiteke eta honi buruzko Feed-back bat eskaini.
- Enpresa barneko beste bezero batzuentzako oso erabilgarriak izan daitezke deskribapen hauek.
- Desabantailak:
  - Deskribapen hau egitea ez da lan erraza eta horregatik, adituen laguntza behar izaten da kasu gehienetan.
  - Deskribapen konbentzionaletan sarri azaltzen diren zalantzazko baieztapenak nahastu ditzake.

## ▪ **LANPOSTUAREN DESKRIBAPENAREN IDAZLEAK**

Deskribapena egiten hastean beti zalantza berbera sortzen da. Nork idatzi behar du deskribapen hau? Aukerak anitzak dira. Batzuek ustez, egokiena lanpostu horretako langileak idaztea da, beste batzuek, ostera, ikuskatzaileak idatzi behar duela uste dute. Beste batzuek ustez analistak idaztea litzateke aproposena. Azkenik badaude maila erdi-altuko zuzendari batek edo kanpoko aholkularitza batek idatzi beharko lukeela sinesten dutenak ere. Argi dago, ideia guzti hauen arteko konbinaketak ere egin daitezkeela.

Nola ez, aukera bakoitzak bere abantaila eta desabantailak ditu. Adibidez, lanpostua betetzen duenak eta bere ikuskatzaileak lanpostua oso ondo ezagutzen dute baina ez dakite deskribapen hau nola idatzi behar den. Bestalde, analistarekin eta kanpoko aholkulariekin kontrakoa gertatzen da. Normalena beraz, giza baliabideen sailean lan egiten duen pertsona batek idaztea da.

## ▪ **DESKRIBAPENA BURUTZEKO GOMENDIO BATZUK**

Deskribapena egiteko modu asko daudenez, gai honi buruz gomendioak egitea oso zaila da. Baina hala ere, badaude arau orokor batzuk kontuan hartu beharrekoak direna eta beti hartzen ez direnak:

- Deskribapenean zehar erabiltzen diren esaldietan langileak egin behar duena azaldu behar du ez egin behar ez duena.
- Iritzi pertsonalak ezin dira jarri.
- Deskribapenak ulerkorra izan behar du. Beraz, hiztegi oso teknikoa erabiltzea ez da aproposena.
- Zalantza sortu dezaketen hitzak ekiditea egokia da. Hitz horietako batzuk “agian” edo “baliteke” izan daitezke.
- Beste lanpostu bati erreferentzia egin behar bazaio ezin da lanpostua betetzen duen pertsonaren izena erabili erreferentziarako. Lanpostuaren izena erabili behar da.

## ▪ **INFORMAZIOA JASOTZEKO TEKNIKA ZEHATZAK**

Azkenik, ezin aipatzeke utzi deskribapen kualitatiboak burutzerako orduan informazioa eskuratzeko era erraz eta benetan erabilgarriak (Fernández-Ríos, 1995: 150-174).

### 1. BEHAKETA:

Ezin dugu zalantzan jarri gizakiaren jarrera aztertzerako orduan behaketa erarik eraginkorrena dela. Gure kasuan, eta behar dugun informazio mota kontuan hartuta, estrategiarik erabiliena Parte hartzerik gabeko behaketa zuzena litzateke, gaztelarazko observación directa no participante. Modu labur eta argian honela azalduko genuke

idea hau: pertsona edo talde batek, lanpostua bat betetzen duen langile batek lana burutzerakoan duen jarrera begiratu eta erregistratzen du.

Behaketa zuzena ematen bada, honekin hasi baino lehen galdera batzuk argi utzi behar dira: behaketaren subjektua nor den, zein jarrera diren behartu nahi ditugunak, egituraketa maila eta ikerketaren diseinu besteak beste.

*Behaketaren subjektua* pertsona zehatz bat, pertsona talde bat, giroa, gorako unitate bat etab izan daiteke. Helburua deskribatzeko gai bada, behaketa ez egituratu bat erabiltzea gomendatzen da. Bestalde, hipotesi bat faltsutu nahi bada, behaketa egituratu bat egitea askoz ere egokiagoa litzateke.

*Behaketa mota* aztertu nahi ditugun jarreraren arabera egongo da. Hitzen bidezko jarrera bat aztertu nahi badugu, egokiena behaketa egituratua egitea litzateke aproposena. Ostera, jarrera desberdinak aztertzea bada geure helburua, behaketa ez egituratua edo erdi egitura litzateke egokiena.

Azken lerroetan aipaturiko *behaketa egituratuak* sailkapenerako gidoi bat erabiliz ekintzen, jarreraren gauzen erregistro bat egitea litzateke. *Behaketa ez egituratua*, berriz, sailkapenerako gidoirik gabe behaketa zuzen bat egitea deritzo. Ikuskatzaileak nota orokorrak hartzen ditu. Zehaztasunean sartu gabe.

## 2. LANPOSTUA BETETZEN DUENAREKIN ELKARRIZKETA

Baliteke, elkarrizketa informazioa jasotzeko metodorik baliagarriena izatea. Lanpostuaren analisia eta deskribapena egiteko garaian burutzen den elkarrizketaren helburua, elkarrizketatuari buruz ahalik eta informazioa gehien eskuratzea da. Normala den bezala, eskuratu beharreko informazioa lanpostuari buruzkoa izan behar du.

Analisi eta deskribapen hau aurrera eramateko burutzen den elkarrizketa egiten hasi aurrekin nahitaezkoa da ondoreko alderdian zehatz mehats identifikaturik edukitzea: a) elkarrizketa egitearen helburuak; b) informazioa emango diguten elkarrizketatuak nortzuk izango diren. Atal honetan sartzen da ere elkarrizketatu hauek duten maila kulturala, gaitasun profesionalak, esperientzia, antzinasuna, sexua, jarrera positibo eta negatiboak etab); c) elkarrizketa egiteko modua, hots, non egingo den elkarrizketa; d) elkarrizketa mota (egituraketa maila etab) eta e) elkarrizketa burutzeko beharrezko materia eta gainontzeko baliabideak (bideoak, bozgorailuak, mikrofonoak etab).

Elkarrizketez hitz egiterakoan ezin dugu aipatzeke utzi *elkarrizketa irekia* eta *elkarrizketa egituratuaren* arteko desberdintasunak.

Elkarrizketa ireki batean, hasieran elkarrizketatzaileak sarrera formal bat egingo du non elkarrizketaren helburuak zeintzuk diren azalduko dituen eta bien artean giro ona sortzen ahaleginduko den. Elkarrizketa burutzen duenak galderak era ez antolatatu batean

egingo ditu eta zergatik, zertarako, nola, zerekin bezalako hitzak erabiliko ditu. Posible da analisia eta deskribapena burutzeko metodo bakarra elkarrizketa irekia izatea. Kasu horretan, elkarrizketa egingo duenak gidoi bat edukiko du ezen informazioa biltzea erraztuko dion eta hau motu ordenatu batean burutzea ahalbidetuko duen.

Elkarrizketa egituratuaren kasuan, elkarrizketa egin aurretik galdera guztiak goitik behera prestatzen dira eta bakoitzarekin zer lortu nahi den zehaztua dago. Elkarrizketa mota hau ikertu nahi den alorrari buruz nahikoa informazio ez dagoenean erabilgarria da. Baita ere gainontzeko metodoak hainbat arrazoiengatik erabili ezin direnean.

### 3. EGUNEROKOA

Eguneroko hau “ekintzen egunerokoa” edota “ekintza laboralen lista” bezala ere ezagutzen da. Bertan, langileak, egunero egiten duen lana idazten du. Hau oso erabilgarria da langile desberdinen errendimendua kontrolatzeko, lanpostuaren analisi bat burutzeko.

Eguneroko honen diseinua oso sinplea da. Aurreneko puntuan instrukzio orokorrak azaltzen dira. Bertan aipatzen da nola bete egunerokoa, honen garrantzia, zalantzen aurrean nori esan eta behin hau betetzean nori zuzendu. Ondorengo egunerokoaren arauak eta helburuak azaltzen dira. Hirugarren azpi puntuan behin egunerokoa beteta, hau norbaitek aztertu, birbegiratu eta baliabide erabilgarria izateko berregituratu egin behar du.

Eguneroko hau egitearen abantaila nagusia kalitatea eta prezioaren arteko harremana da. Oso gutxi balio du eta lehen eskuko informazioa lortu dezakegu. Gainera, duen diseinuarengatik oso erraz betetzen da.

Egia da, alde negatiboak ere badituela. Adibidez, kontrolaezina da zein zehaztasunarekin betetzen duten langileek egunerokoa. Gainera hasiera batean langileak “gustura” beteko dute baina egunak aurrera joan ala, geroz eta gehiago kostatuko zaie betetzea, aspergarria egiten delako eta denbora eskatzen duelako.

### 4. ADITU TALDEEN BILERA

Aditu taldeen arteko bilerak informazioa lortzeko beste metodo oso erabilgarria da. Delphi teknika, talde nominala, talde fokala, brainstorming besteak beste aditu taldeen bileren adibide batzuk dira.

Edozein izanda ere erabilitako metodoa, denek helburu bera dute. Lanpostu batean adituak diren langileak bildu eta lanpostu horri buruzko datuak eta informazioa biltzea hain zuzen ere.

Erabilera asko eduki ditzakete bilera hauek. Batzuetan beharrezkoa den formazio identifikatzeko balio du. Beste batzuetan, ostera, lanpostua behar den bezala betetzeko beharrezko kualifikazioak identifikatzen balio du edota langileen gaitasun eta trebeziak ezagutzeko. Azkenek beste erabilera interesgarri bat lanen inbentarioa egitea da. Honek ondoren, lanpostuaren diseinua eta deskribapena egiten lagunduko digu. Oso garrantzitsua da bilera hauek aldeztatik ondo prestatzea. Prestaketa honetan lehenik eta behin helburuak finkatu behar ditugu.

Hau zehaztuta dugunean, zein bilera mota egin behar dugun adostu behar dugu. Normalean bi biltzar mota erabiltzen dira. Batetik bilera egituratua dago. Elkarrizketaren egitura eta zuzendaritza analista edo talde buruaren esku dago eta elkarrizketan langileak edota hauen ikuskatzaileak hartzen dute parte. Bestetik elkarrizketa tekniko dago. Hemen gehien bat diseinuko ingeniariak eta kanpoko adituak daude eta hauen artean lanpostu berrietan egin behar diren lanak identifikatzen dituzte. Kasu honetan, lanpostuak oraindik existitzen ez direnez, informazioa ezin da enpresako langileen bidez lortu.

Hirugarren puntua bilerarako behar den pertsona teknikoak, ekipoak (orriak, arkatzak, ordenagailuak, proiektoreak etab), ingurugiroa, hots, gela lasaia edukitzea eta baldintza egokietan egotea; eta parte hartuko duten pertsonen informazioa prestatzea da.

Aipatutako era hauetaz gain badago beste metodo bat inkesta izeneko baina gure lanerako ez denez erabilgarria ez dugu aipatu ere egingo.



## **2. ATALA: REFRACTARIOS KELSEN S.A. (GRUPO CALCINOR) ENPRESAKO ZENBAIT LANPOSTUREN ANALISIA ETA DESKRIBAPENA**

### **3. KAPITULUA: Refractarios Kelsen S.A. Enpresaren Informazio Orokorra**

---

#### **1. Refractarios Kelsen S.A. enpresaren sorrera eta bilakaera**

##### **1.1. Hastapenak**

Refractarios Kelsen S.A. 60ko hamarkadan sortu zen, eta errefraktarioak ekoizten zituen, siderometalurgia arloko industriarentzat. Isurtze zaliak estaltzeko produktu monolitikoak eginez hasi zen, eta denborarekin, teknologia aurreratuagoa zeukaten errefraktario berriak sortu zituen, bai formadunak eta bai formagabeak. 80 hamarkada hasierako lehen urteak iristerako, beraz, produktu sail ugaria eskaintzen zuen Refractarios Kelsenek, nola oxigeno-altzairutegientzat, hala altzairutegi elektrikoentzat. 2001. urtean, CALCINOR TALDEko kide bihurtu zen Refractarios KELSEN, eta fusio horrekin, zerbitzu globala eskaini ahal die altzairugileen arloari: hasi kare eta dolomia kaltzinatutik, eta produktu errefraktarioetara.

##### **1.2. CALCINOR TALDEAren baitan integrazioa**

CALCINOR TALDEAK 30 urte baino gehiagoko esperientzia du. 1974.a baino lehenago Fidel Azcabide Olaechea jaunak negozioa txiki bat zuen eta aipatutako urtean jarduera handitu eta Fidel Azcabide, S.A. sortu zuen. 1989 urtean kapital zabalkuntza bat eman zenez arrazoi soziala aldatu eta gaur egun oraindik martxan diharduen CALCINOR, S.A. sortu zen.

Ikuspuntu industrial batetik, 1973ko apirilean egin zituen CALCINOR TALDEAK bere lehenengo urratsak MAERZ labea lehenengoz martxan jarri zenean Altzoko

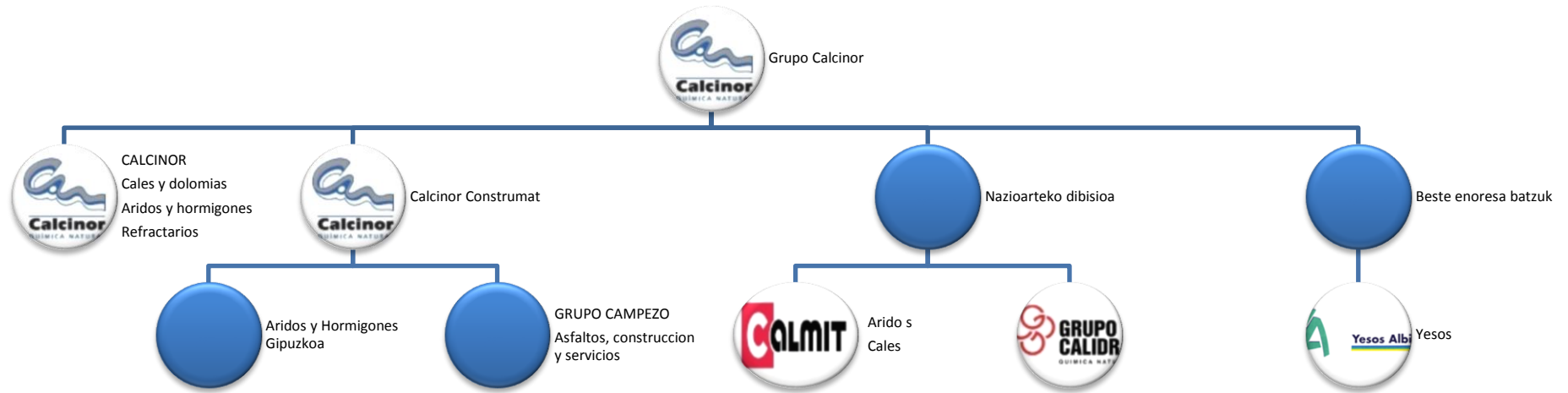
(Gipuzkoa) instalazioetan. Horrek eragindako aurrerapen teknologikoak industrian izugarritzko garapena ekarri zuen. Horrela, 1975 eta 1980. urteetan Altzoko fabrika beste bi MAERZ labe jarri ziren eta urteko produkzio erritmoa 200.000 kare tona izan ziren. Behin Altzoko fabrika ondo finkatuta zegoenean, zabalkuntza hasi zen eta urte gutxiren buruan taldera ondorengo enpresak sartu ziren.

<b>Urtea</b>	<b>Enpresa</b>
<b>1983</b>	Andaluza de Cales, S.A./ ANCASA. Canteras de Tolosa S.A.
<b>1985</b>	Dolomistas del Norte, S.A./ DONOSA
<b>1986</b>	Aizkibel, S.A.
<b>1988</b>	Cantera de Campanzar, S.A. San Antón Arrobia, S.L.
<b>1989</b>	Cal de Castilla, S.A./ CALCASA Cales de la Plana, S.A./ CAPLANSA
<b>1991</b>	Cantera de Altzo, S.A. Calera de Altzo, S.L.
<b>1995</b>	Triturados Arisan, S.L.
<b>1996</b>	Cantera y Calera de Kobate, S.L.
<b>2001</b>	Refractarios Kelsen, S.A. Monteros Calhidro, S.L.
<b>2002</b>	Caleras Guipuzcoanas, S.A./ CALGUIZA
<b>2004</b>	Mineder, S.L.
<b>2005</b>	Asfaltos Campezo, S.A.
<b>2010</b>	Cales de Llierca, S.A. Lafarge Calcinor Maroc

Gaur egun, Calcinor Taldea atzerriko sektore berdineko beste talde batzuekin erlazionatuta dago. Horien artean aipatzekoak hauek:

- Schmid Industrieholding GmbH (Austria)
- Calibra, S.C.V. (Mexiko)

### 1.3. CALCINOR TALDEAREN egituraketa



## 1.4. CALCINOR TALDEAREN Misioa eta Balioak

CALCINOR TALDEAREN misio ondorengo hitzen bidez azaltzen da: “Industrian oinarritutako enpresa bat da non bere inguruko enpresa liderra izan nahi duen balio gehigarriko produktu sorta batekin eta bere bezeroak, ingurugiro sozial, pertsonal eta akziodunak asetuz.”

Taldeko enpresa guztiek ere badute beste lotura bat. Lotura hori balioak dira. Calcinor taldean dauden enpresa guztiek balio berdinak dituzte. Hona hemen balio horiek:

- **Bezeroak:** gure negozioaren parte garrantzitsua dira. Beraz, egunero egin behar dugu lan beraien konfiantzazko hornitzaile izateko.
- **Errespetua:** Taldeka egiten dugunez lan, egiari, araei, konpromisoei, ideiei eta kulturei errespetua zor diegu.
- **Kalitatea:** Gure bezeroen nahiak asatze aldera, beraien aplikazioak martxan jarri ahal izateko behar dituzten produktu, zerbitzu eta laguntza eskaintzen dizkiegu.
- **Neurritasuna (sobriedad):** gure jarduera modu sinple eta arrazional batean betetzen dugu. Beharrezko baliabideekin balio gehigarria sortuaz.
- **Erantzukizuna:** lanerako inizatiba dugu. Arazoak identifikatu eta hauei aurre egiten ahalegintzen gara. Erantzukizuna banaka zein taldeka hartzen dugu.
- **Iraunkortasuna:** antolakuntza tinko zein eraginkorra eraiki dugu iraunkortasunean eta hazkuntzan inbertsioak eginda.

## 2. Refractarios Kelsen S.A. enpresaren egitura eta azken urteetako aldaketak

Taldea alde batera utziz, orain Kelsen S.A. enpresan zentratuko gara. Enpresa hau Gipuzkoako Aduna herrian kokatzen da eta esan bezala, bere jarduera adreilu erregorretan zentratzen da. Nahiz eta bezero asko Euskal Herrian eta Espainian izan, bere produkzioaren %60a atzerrira doa. Hala nola, Portugal, Frantzia, Taiwan, Hego Afrika, Mexiko edo Ingalaterra.

CALCINOR TALDEAREN baitan dagoenez, taldearen lerro estrategikoekin bat egin beharra dauka, nahiz eta bere eskuartze propioa ere garatu beharra duen. Zentzu honetan, taldearen garapen errentagarria bilatzen da hazkuntza propio, fusio eta eskuratzeen bidez. Horretarako enpresak dituen baliabide propioen ezagutza garatua bilatzen da, taldeko misioarekin erabat lerrokaturik. Era berean, misioarekin bat datozen

negozio lerroen dibertsifikazioa bilatzen da, ahalik eta eremu geografiko gehiagotara iritsiz.

## **2.1. Langile kopurua eta sailen arteko bereizketa**

Kelsen enpresa 86 pertsonen osatuta dago, neskak zein mutilak. Nahiz eta, 86 langile hauek gain ETTen bidez kontrataturiko langileak ere badaude. Hauek guztiak produkzioan aritzen dira. Pertsonalaren azterketa sakon bat egiten hasteko garrantzitsua da langileak bitan sailkatzea; produkzioan lan egiten dutenak (blue collars) eta ofizinetan lan egiten dutenak (white collars).

Ofizinetan 26 langile daude, beste guztiak produkzioko langileak dira. Banaketa hau egitearen arazoia langile hauek hitzarmen kolektibo desberdinetan oinarritzen direlako da. Beraz, dituzten eskubideak desberdinak dira. Produkzioko langileak beraien hitzarmen kolektiboa dute, enpresa buru eta langile ordezkariak adostutakoa. Bertan ordu extremen prezioa, soldata, ordutegia eta oporrak besteak beste arautzen dira. Bulegoetako langileek, ostera, ez daude aurrekoen hitzarmen kolektiboaren barnean, beraz, ez dituzte eskubide berdinak. Aipatzekoa da Kelseneko bezeroen ehuneko handi bat atzerritarrek direnez, ofizinetan lan egiten duten langileei ingeles maila altua eskatzen zaiela, enpresak gero eta parte hartze handiagoa bilatzen baitu

Zentzu honetan, Refractorios Kelsen S.A. enpresan sail desberdinak aurkitu ahal izango ditugu, nahiz eta enpresako ardura eta lanpostu zenbait Calcinor Taldeak zentralizatuta dituen.

### **▪ *Administrazio Saila***

Sail hau lau pertsonen osatua dago. Nahiz eta bakoitzak bere eginbehar zehatzak izan, beraien artean komunikazioa beharrezkoa da. Aipatu behar da sail honetako pertsona bat dela telefonoaren arduraduna. Lanpostuak banaka aztertzen hasiko naiz:

*Finantza zuzendaria/ Administrazio zuzendaria:* Enpresa Calcinor taldearen barnean dagoenez Kelsenen bertan ez daude arlo eta lanpostu guztiak, batzuk zentralizatuta daude. Hau horietako bat da. Finantza zuzendaria eta administrazio zuzendaria pertsona bera da. Honek bien lana egiten du. balantzeak eta kostuen azterketa egiten du. Errentagarritasuna, bideragarritasuna, ordainketak bideratzen ditu. Zein kontuetatik ordaindu. Bankuetako kredituen azterketa, inbertsioen azterketa. Ratioak, marjinak etab (gerentearekin lanean aritzen da).

*Kontabilitatearen arduraduna:* Langile honen eginbeharra iristen diren faktura guztien kontabilizazioaz arduratzea da. Honetaz gain ogasunari egin beharreko ordainketak beharrezko epean egitea da. Lehengaien eskaerak egitea ere bere esku dago.

*Zentralita:* harrera tokian egin behar diren lanez gain (telefonoa hartu, bisitei harrera egin, emailak bideratu...) nazio mailako administrazio lanak ere egin behar ditu.

*Administrazio lana:* esportazioak egin ahal izateko beharrezko dokumentuen bilketa eta azterketa eta fakturazioa egitea dute eginbehar nagusi.

Honetaz gain, bajak, altak eta produkziokoen aparteko orduz arduratzen dira. Aipatu behar da, Kelsen Calciner taldearen barnean dagoenez, nominak zentralizatuta daude, hau da Alizon egiten dira. Administrazio sailekoen lana, pertsonen baliabideen sailak egin behar duten lana ondo burutzeko beharrezko informazioa bildu eta jakitera ematea da.

- ***Komertzial saila***

Momentu honetan sail honetan aldaketak ematen ari dira. Aldaketa hauen berri organigraman eman dut. Beraz, nahiz eta momentu honetan horrela ez egon, urte beteren buruan honela antolatua egotea espero da.

Sail honetan lau lanpostu mota ezberdin eta guztira sei pertsona daude. Hiru komertzial tekniko, komertzial koordinatzaile bat, salmenta zuzendaria eta komertzial zuzendaria. Bakoitzaren zeregina aurrerago landuko ditunan lanpostuen deskribapenean, profesiogrametan eta profil profesiografikoetan daude.

- ***I+D+Laborategia***

Sail honetan bost langile daude lau pertsona laborategian eta beste bat laborategiko zuzendari bezala.

*Laborategiko zuzendaria:* Lanpostu honetako eginbeharrak profesiogrametan eta profil profesiografikoetan azalduta dago.

*Laborategiko langileak:* Produktuen kalitatea aztertu, hobekuntzak egin eta kalitate arazoak daudenean hauek konpondu.

- ***Fabrika***

Organigrama oinarritzat hartzen badugu argi ikusiko dugu sail hau bi zatitan banatua dagoela. Alde batetik produkzio zuzendaria dago, eta noski honek dituen langileak, eta bestetik, sistemen atala dago.

*Produktzioa:* Atal honetako langileak komertzial sailean jasotako eskaerak planifikatzen eta kontrolatzen dituzte. hau da eskari bat produkzioaren antolaketaz eta kontrolaz arduratzen dira.

*Sistemak:* Eredu honetako langileak, lehengaien erosketak eta produktuaren kalitateaz arduratzen dira. Honetaz gain, prebentzio eta segurtasuna ere beraiek antolatzen dute.

- ***Informatika***

Nahiz eta sail honetan pertsona bakarra egon, informatika guztia Altzoko zentraletik kontrolatzen dute. Beraz, sail honetako langilearen eginbearra arazo informatikoak konpontzea eta zentralarekin batera, hobekuntzak sortzea da.

## **2.2. Aldaketak organigramaren baitan**

Ondorengo orrialdeetan aurkezten diren organigramen irudikapenetan ikusi daitekeen moduan, Kelsen enpresak azken lau urteetan mugimendu garrantzitsuak izan ditu, gehien bat komertzial sailean. Hasiera batean, komertzial sailean zuzendari bat zegoen eta honen gaindik Gerentea bakarrik zegoen. Komertzial sailean teknikoak bakarrik zeuden eta hauek komertzial lanak egiteaz gain, enpresako gainontzeko sailekin etengabeko harremana mantendu behar zuten. Urteak aurrera joan ahala, geroz eta internazionalagoa bihurtzen hasi zen enpresa eta komertzial tekniko hauei lana pilatzen hasi zitzairen. Hemen argi ikusten da internalizazio honek enpresaren kulturaren aldaketa bat suposatzen zuela. Merkatu berriak aztertu eta bertan erabiliko zuten estrategia zein izango zen pentsatu behar izan zuten. Erabakiak hartu ahal izateko Gerenteak langile guztiarekin bilera bat egin zuen saila berrantolatzeke asmoz eta beraz parte hartze prozesu bat ireki zen elkarrekin deliberatu ahal izateko. Ikuspuntuak eta ideiak partekatu ziren eta denen hitzak kontuan hartuta bigarren organigraman ageri den komertzial koordinatzailearen postua sortzea erabaki zen.

Lanpostu honen helburua komertzial teknikoaren eta gainerako sailen arteko bitartekari lanak egitea da. Komertzialek ekartzen dituzten bezeroen eskaerak aztertu eta antolatu egiten ditu gero planifikazio sailak hori aurrera eramateko. Horrela zalantza izpirik ez dago barne komunikazioak enpresa barruan duen garrantzia zehazterakoan. Enpresako langile edo sail guztien artean komunikazio egokia izatea ezinbestekoa da jardueraren modu egokian burutu nahi bada. Batzuetan, enpresa handia bada, Kelsen kasuan bezala, komunikazioaren arduratuko den lanpostu bat sortu behar bada, horren aldeko apustua egitea ideia aproposa eta aldi berean aberasgarria izan ohi da.

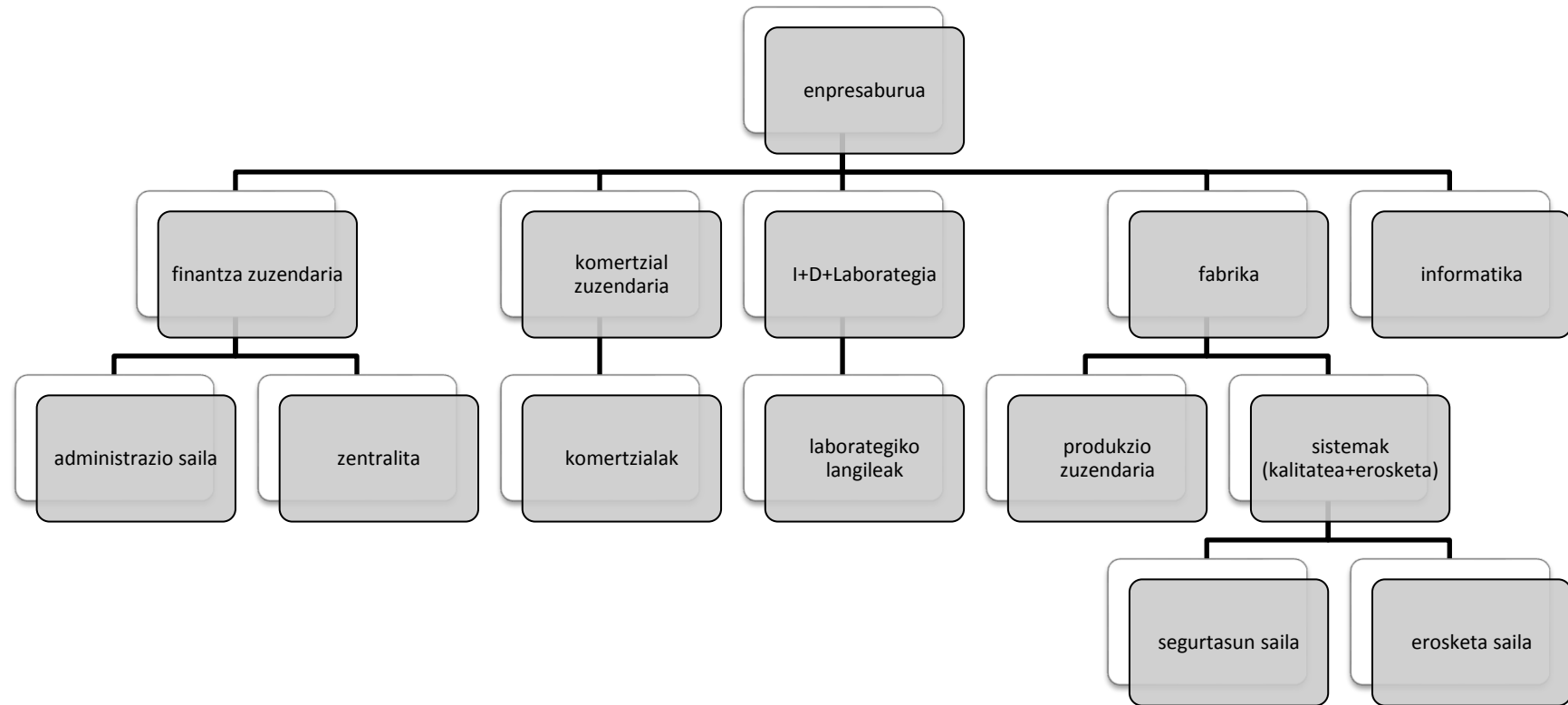
Bigarren organigraman atzematen den beste aldaketa bat komertzial zuzendariaren desagertzea da. Ezbehar baten ondorioz enpresak Gerentea galdu zuen eta ordura arte komertzial zuzendaria zena jarri zen enpresaren buru. Honen hutsunea betetzeko beste komertzial bat kontratatu zuten baina postu garrantzitsu baten kargu egin behar zenez tekniko komertzialaren lana egiten hasi zen eta oraindik berdinean dabil. Hau gerentearen ideia izan zen baina Giza Baliabideen sailaren erabateko laguntza eduki zuen. Bien arteko erabakia izan zen langile honi formazio bat ematea etorkizuneko eginbearra burutzeko gai izateko. Eskaini zitzaizkien formazio mota desberdinen artean barneko formazioa izango litzatekeela egokiena pentsatu zuten. Hau aurrera eramateko, langilea enpresan sartu bezain laster, bere etorkizuneko lanpostuaren azpiko lanak egiten hasi

zen, beti ere lankide baten laguntzaz. Orain ere bertan dabil baina pixkanaka-pixkanaka bere berezko lanpostuko lanak egiten hasi da gerentearen laguntzaz. Aldaketa honetan oso ondo nabarmentzen da formazioa langile batengan anitz garrantzitsua dela.

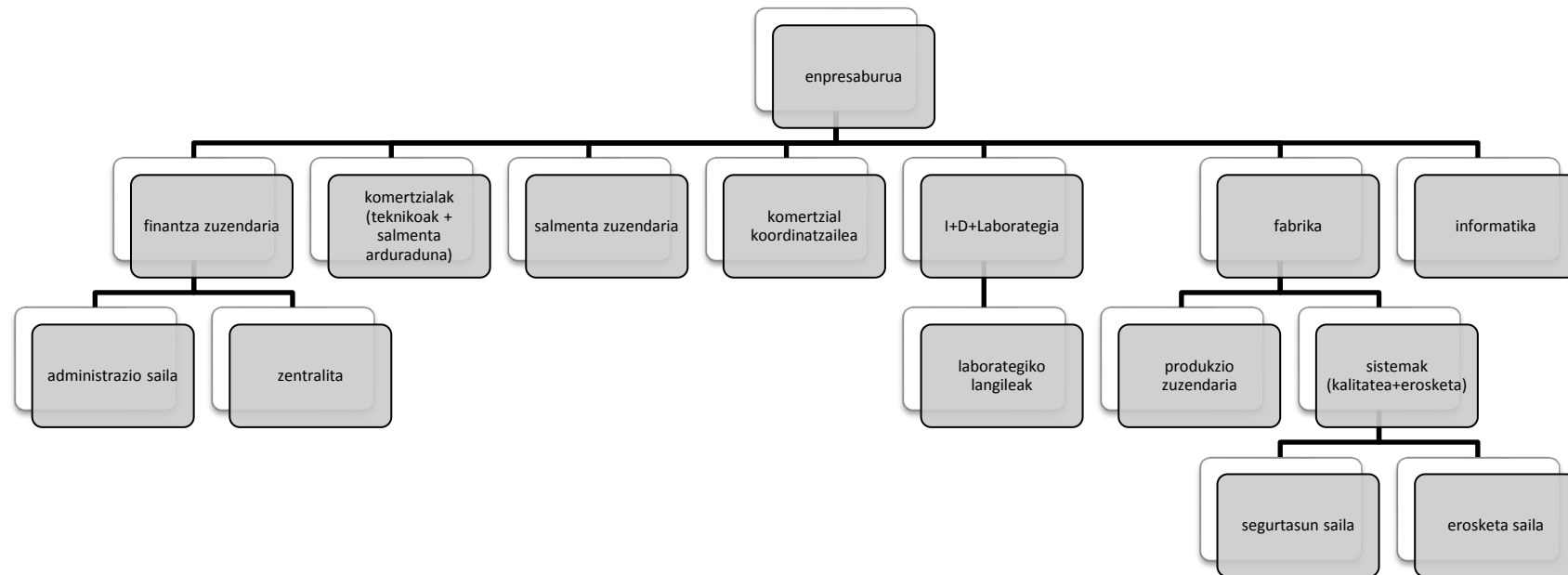
Beraz, etorkizuneko organigramak urte bete barru enpresa nola egongo den antolatua erakusten du. Aipatu bezala, tekniko komertzial bat komertzial zuzendaria bihurtuko da eta enpresaren jarduera hobeto antolatua egotea espero da. Horrela etorkizunean enpresak izan ditzakeen erronkei aurre egiteko prest egotea espero da.



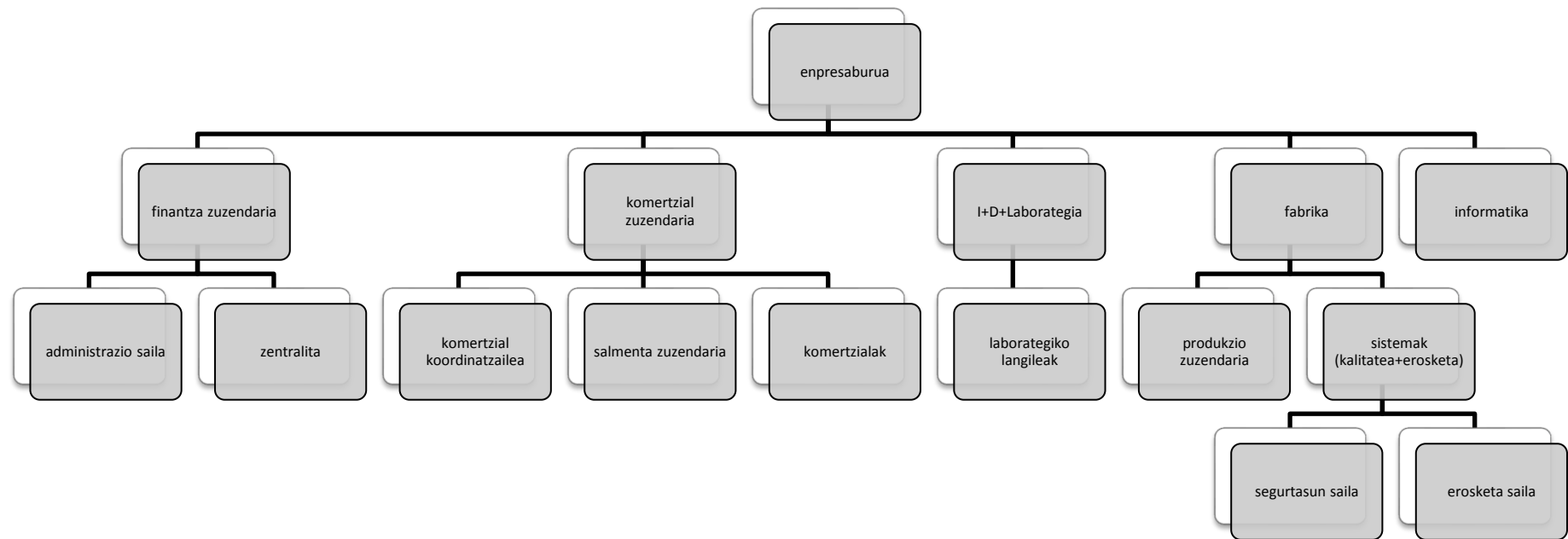
## KELSENEK IRAGANEKO ORGANIGRAMA



## KELSENEN GAUR EGUNGO ORGANIGRAMA



# KELSENEK LORTU NAHI DUEN ORGANIGRAMA



## **4. KAPITULUA: Refractarios Kelsen S.A. Enpresako Zenbait Lanposturen Analisia eta Deskribapenerako Prozedura**

---

### **1. Lanpostuen analisi eta deskribapen eguneratu baten beharra Refractarios Kelsen S.A. enpresan**

Enpresari buruzko informazio orokorra azaltzean esan dudana bezala, Refractarios Kelsen S.A. enpresa Calcinor Taldearen barnean dago eta azken honen bulego nagusietatik eramaten dira giza baliabideen funtzio gehienak. Horrek ez du esan nahi hau ahaztuta geratu denik Kelsenen. Sail honetako langileak Hay Group kontsultoria enpresaren laguntza eta ereduak jarraituz, taldeko enpresa guztietako lanpostuen deskribapenak burutu zituzten. Deskribapen hauek egiteko, esan bezala kanpo enpresa baten laguntza eduki zuten, baina ez zen eduki zuten laguntza bakarria izan. Kanpo aholkulari hauek, giza baliabideen saileko langileekin batera, deskribatu nahi zuten lanpostua betetzen zuen langilearen laguntza eduki zuten lanaren nondik norakoak hobetu ulertu eta idatzi ahal izateko. Beraz, esan dezakegu deskribapen oso osatuak egin zituztela. I. Eranskinean Refractarios Kelsen S.A. enpresan lan egitera sartu den azken pertsonari eskaini zitzaion lanpostuaren deskribapena dago ikusgai, lanpostu desberdinentzat eginak dauden lanpostuen deskribapenen adibide modura.

Ikusi ahal izan dugun bezala, lanpostuen deskribapenak nahiko beteak eta osatuak daude. Langileak zein lan eta nola egin behar duen azaltzen baitigu. Gainera, hasieran enpresari buruzko informazio pixka bat ere eskaintzen digu enpresa merkatuan kokatu dezagun. Eskaintzen duten informazioa zehatza da eta modu argian dago idatzita. Teorian ikusi dugun bezala hau oso garrantzitsua da ondo egitea. Horretarako, gomendagarria da beharrezkoa ez den informazioa ez ematea zalantzarik sortu ez daitezen eta nahasmena sortu dezaketen aditzak ekiditea. Hori Calcinor Taldeak oso ondo errespetatu du. Informazioa banatzeko erabili duten teknika sinplea bezain baliagarria da. Gai berdinari buruzko informazioa bata bestearen jarraian jarri dute eta hau guztia orde batekin. Gainera, amaieran langile berriaren zalantza, duda edota kezka azaltzeko leku bat txertatu dute.

Beraz, horrela ikusirik deskribapen txukun bat egin dutela esan dezakegu. Hala eta guztiz ere badaude hutsune batzuk. Organigramak aurkezterako orduan ikusi dugun moduan, Kelsenek azken urteetan aldaketa batzuk jasan ditu eta deskribapenetan aldaketa guzti horiek ez daude behar bezala azalduta. Hots, administrazio eta komertzial saileko lanpostuen deskribapenak ez daude guztiz eguneratuak. Horien adibide nagusia enpresako gerentearna eta komertzial zuzendariarena da. Momentu honetan, komertzial zuzendaria eta enpresako gerentea pertsona bera da. Nahiz eta egoera hau

laster aldatuko den, lanpostuen deskribapenek ez dute gaur egungo egoera hau ondo azaltzen.

Beste alde batetik, egia da, dagoeneko aipatu dudan bezala, deskribapenak lanpostua nola bete behar den oso modu argian azaltzen duela, baina ez dio inongo erreferentziarik egiten lanpostua beteko duen pertsonak eduki beharko lituzkeen gaitasunei. Hauek egunetik egunera garrantzitsuagoak dira. Jakina da enpresaren euskarri nagusia pertsonak direla, hauek gabe enpresa ezin delako aurrera atera. Beraz, nahitaezkoa da lanpostuak eskatzen dituen gaitasunak eta pertsona bakoitzak dituenak oso ondo ezagutzea. Hori dela eta, Gradu Amaierako Lan honetan gaitasunen araberako deskribapen bat barneratzen saiatu gara, gaitasunen araberako kudeaketa eredu integral baten lehen pausu modira.

Hau ikusirik gomendagarria litzateke Calcinor Taldearentzat lanpostu bakoitzerako gaitasunak finkatzea. Hori egiteko moduetako bat lanpostu bakoitzerako profil profesiografikoa egitea da. Hauen bidez, lanpostua beteko duen pertsonak zein gaitasun eduki beharko dituen ikusi ahal izango dugu eta ondoren hautaketa prozesua errazten lagunduko digu. Hortaz, gure helburu nagusia deskribapenak eguneratzeaz gain lanpostuetara egokituko den profil profesiografikoa zehaztea izan da.

## **2. Lanpostuen analisia burutzeko erabilitako teknika eta metodologia**

Dagoeneko teorian lanpostuen deskribapenak egiteko teknikak landu ditugu eta orain, hori praktikan nola egin dugun azaltzea tokatzen da. Honezkero, badakigu, teknikak sailkatzerako garaian teknika kualitatiboak edo kuantitatiboak desberdintzen direla. Kelsenen kasuan argi eta garbi ikusten da Hay Group kontsultoria enpresaren eredia erabili dela teknika kualitatiboen bitartez informazioa jasoz. Behin hau zehaztuta, analistaren lana aztertuko dugu. Calcinor taldeko enpresa guztietako lanpostuen deskribapena egiteko kanpo enpresa baten laguntza eduki dute. Baina analisi hau egiteko kanpo enpresaren laguntza edukitzeaz gain, enpresa barneko pertsonak ere bere egiteko txikia izan dute. Giza baliabideen sailak eta deskribatzen ari ziren lanpostua betetzen zuen langileak ere lan hau egiten lagundu dute.

Formatuari dagokionez, jasotako informazioa modu argian azalduta dute. Lehenengo orrian, deskribapenaren fitxa teknikoa, lanpostuaren identifikazioa, lanpostuaren misio eta dimentsioak txertatu dituzte, horrela, deskribatzen ari garen lanpostuaren informazio orokorra emateko. Jarraian, lanpostua enpresa barnean hobeto kokatzearen, organigrama bat eskaintzen da.

Ondorengo atala esan dezakegu deskribapenaren muina dela, hots, egitekoen atala. Bertan, lanpostua beteko duen langileak egin behar duena argi eta garbi azaltzen

du. Ondorengo atala harremanena da. Zati honen helburua, egiteko guztiak ondo egiteko langileak zenekin eta zein maiztasunarekin mantendu behar dituen harremanak zehazten da. Honen ondoren, ostera, lanaren kontrola eta sakabanaketari buruz mintzo da deskribapena. Deskribapenarekin amatze aldera, azken atalean, langilearen zalantzak edo kezkek argitzeko aukera ematen da.

Deskribapen kualitatiboetan kontuan hartu beharreko beste aspektu bat idazkerarena da. Ikusi ahal digun bezala, deskribapena era argian idatzita dago eta ez dago zalantza sortzeko paradarik eskaintzen diguten inongo aditzik. Esaldi labur eta ulergarriak beterrik dago. Atal honetan bertan ere ikusi dezakegu idatzizko aurkezpena egiteko garaian erabili daitezkeen hiru orientabideetatik eginbeharrena nagusitzen dela. Nahiz eta profesiograma eta profil profesiografikoak eginda gaitasunen orientabidea ere islatuta geratzen da.

Lanpostuen deskribapenaren informazioa jasotzeko modu oso sinple baina erabilgarria erabili da. Formatua eta diseinuaren aldetik, ez du inongo bitxikeriarik. Era ez eskematikoan idatzita dagoenez, hots prosaz idatzita dagoenez, deskribapenaren hasieran gidoi bat txertatu da informazioa hobeto antolatzeko. Informazio mota eta honen kalitatea aztertzen badugu, argi ikusten da, lehen aipatu dudana bezala, informazioa talde desberdinetan bildu dela. Talde hauen barnean ere azpitaldeak sortu dira ulergarriagoa izateko. Calcinor Taldearen deskribapenek barneratzen dituzten talde batzuk aipatzearen ondorengoak aipatu daitezke: deskribapenaren fitxa teknikoa, lanpostuaren identifikazioa, lanpostuaren misioa, dimentsioak eta ingurugiroa, lanpostuaren eginbeharrak edota hierarkia maila eta lanpostuak dituen eraginak.

Idazkera sinple eta argia erabili da. Aditz guztiak, edo gehienak behintzat, lehenaldian daude idatzita eta zalantza sor dezaketean aditzen erabilpena ekidin da. Honetaz arduradunak pertsona bat baino gehiago izan dira. Enpresako langileen eta giza baliabideen sailaz gain kanpo enpresa baten laguntza izan du Calcinor Taldeak. Giza baliabideen sailak eta lanpostua betetzen duen pertsonak eta hauen ingurukoek, lanpostuaren eginbeharrak zeintzuk diren azaldu dituzte eta kanpo enpresa hau idazteaz arduratu da.

Ondorioz, deskribapen hauen erabilgarritasuna nahiz eta zalantzan ez dagoen, hauek eguneratzea beharrezkoa zela konturatu ginen, urte zenbait igaro direlako analisi eta deskribapen hauek burutu zirenetik. Aldi berean, aurreko puntuan aipatu dudana legez, deskribapen honek ez ditu lanpostua modu egokian betetzeko, langileak behar dituen gaitasunak zehazten. Beraz, deskribapen hau hobetze aldera, lanpostu ezberdinetarako gaitasun batzuk identifikatu ditut.

Deskribapenak eguneratzea eta profil profesiografikoa txertatzea beraz izan dira genuen dokumentazioetatik egin behar izan dudana. Zentzu honetan, langileekin elkarriketa egituratuak burutuz saiatu naiz informazioa eguneratzen eta beharrezkoa zen ezagutza gehigarria lortzen. Horrela, lanpostua okupatzen duen langilearekin hitzegiteaz gain, lanpostu horrekin zuzenean harremana duten inguruko beste lanpostu batzuetako langileekin elkartu nintzen guztira 6 pertsonekin biltzeraino.

## 2.1. Gaitasunen mapa

Nahiz eta zuzeneko ezagutza (behaketaren bitartez) eta ezagutza informala (langile desberdinek modu informalean egindako kontakizunak) jaso ahal izan ditudan Refractarios Kelsen, S.A. enpresako lanpostu desberdinen inguruan bertan praktikan egon naizen denboran zehar, langile desberdinekin egindako elkarrizketak modu egituratua antolatu ditut, batez ere profil profesiografikoak eraikitzeko beharrezkoa nuen informazioaren bila joaterakoan.

Gaitasunen definizio bat ematekotan honela adieraziko nuke: pertsona batek dituen ezaugarriak non lanpostuan duen jarrerarekin zuzenki erlazionatuak dauden. Gaitasunen zerrenda amaigabea izan daitekeela kontuan izanda, aurretiaz Refractarios Kelsen, S.A. enpresako kideek partekatu beharko lituzketen gaitasunen mapa zabal bat osatu dut, enpresaren ezaugarriak eta helburuak kontuan hartuta. Gaitasunen mapa hau osatzeko Claude Levy-Leboyerren (2003) lanean eta Cátedra de Inserción Profesional Caja Rural Salamanca – Universidad de Salamanca (2013) dokumentuetan oinarritu naiz, bertan aurkezten baitira gaitasun profesional garrantzitsuenak.

Ondokoak dira hautatutako gaitasunak eta hauen definizioak

### **NORBERARENGANAKO KONFIANTZA**

Norberarekiko konfiantza izatea, ekintza bat burutzeko, erantzukizun bat hartzeko edota erronka bat burutzeko behar den eraginkortasunarekin zuzenki erlazionatuta dago.

### **ANALISIA, SINTESIA ETA KRITIKA**

Analisis arrazoiaren metodo bat da non arazo konplexu baten printzipio zein elementuak zeintzuk diren bilatzen laguntzen digun.

Analisisirako gaitasunak ondorioak ateratzearekin eta etorkizunerako aurreikuspenak egitearekin erlazionatuta dago.

Sintesia, ostera, atal desberdinekin osatutako total bat da. Pentsamendu kritikoa, pentsamendua aztertu eta hau ebaluatzea da hau hobetzeko intentzioarekin. Gaitasun hau duten pertsonen ondorengo ezaugarriak izaten dituzte:

Idea oso bat ikusten dute eta hau atal desberdinetan zatitzeko eta kontzeptu hainbatetan banatzeko gai dira.

Atalak banatzeko eta identifikatzeko prozesu sistematiko bat jarraitzen dute.

Atal garrantzitsuenak ez garrantzitsuenetatik banatzeko gai dira eta aurreneko hauek modu argian azaldu ditzakete.

Idea konplexu baten alderdi garrantzitsuak ulertu eta hauek ulerterraz egiteko gai dira.

## **PRESIOPEAN LAN EGITEKO GAITASUNA**

Presiopean lan egitea egoera zailetan lan egitea izan daiteke eta gainera, adi egotea dagoeneko egin diren akatsak berriz ez errepikatzeko.

Estresa positiboa izan daiteke pertsona indartzen duen bitartean eta adi egoten laguntzen dionean.

Gaitasun honen ezaugarriak ondorengoak dira:

Estres handiko egoerak ekidin: Egoera hauek identifikatzeko eta beraiengandik aldentzeko gaitasuna.

Zuhertasuna eta jarrera galdu gabe erantzuten du: jenio txarra kontrolatzen du. Hau lortzeko, ingurugiroa aldatzen du, bileretan atsedenaldiak egiten ditu...

Besteak lasaitzen ditu.

Jarrera txarrera bideratzen duen egoerak ekiditen ditu.

Erantzun baino lehen beti pentsatzen du.

## **ANTOLAKUNTZA ETA PLANGINTZA**

Ditugun baliabideak eta denbora kontuan hartuz, ekintza planak ezartzean datza, eginbehar guztiak burutzeko eta lehentasunak ezartzeko.

Gaitasun honek, funtzio baten emaitza positiborako pertsonen portaera garatzen, neurtzen eta identifikatzeko era azaltzen digu.

Maila desberdinak azaltzen ditu gaitasun honek:

- ✓ 8. Maila: Inongo metodologiarik gabe egiten du lan. Ez ditu lehentasunak ezartzen ezta ere helburuak betetzeko dugun denbora.
- ✓ 7. Maila: Ez du lanerako planik egin nahi helburuak eta denborak errespetatzeko. Helburuak denbora zehatzean bete behar baditu modu desordenatuan egiten du.
- ✓ 6. Maila: Eginbeharrak entrega datarik ezarri gabe egiten ditu. Arazoen aurrean modu erreaktiboan portatzen da.
- ✓ 5. Maila: Lanpostuaren erantzukizunak zeintzuk diren badakizki. Lana antolatzen du eta eguneroko lanetarako denbora antolatzen du.
- ✓ 4. Maila: Helburu partzialak ezartzen ditu eta plangintza betetzeko bere esku jartzen dizkioten baliabideak erabiltzen ditu.
- ✓ 3. Maila: Lana helburuak betetzeko asmoarekin egiten du nahiz eta beti ez izan kuantifikagarria. Nahiz eta beti ez erabili, kontrol eta jarraipen mekanismoak sortzen ditu.
- ✓ 2. Maila: Helburu eta denbora kuantifikagarriak ezartzen ditu. Ezarritako planean espero ez dituen aldaketak sortzen badira, hauek detektatu eta aurreikusten saiatzen da. Ezarritako helburu eta denborei jarraipen bat egiten die eta bere esku dagoen guztia egiten du hau bete ahal izateko.
- ✓ 1. Maila: Modu efiziente batean ezartzen ditu helmuga eta lehentasunak beharrezko ekintzak, epe eta baliabideak erabiliz. Sortu daitezkeen arazoek helburuei eragin ez diezaieten, modu proaktiboan egiten du lan.



## **EKINTZAILETASUNA**

Enpresa berri bat sortu edo langile bezala proiektu berri bat sortzen duenari esaten zaio ekintzailea.

Ekintzailetasan jarrera izateko berritzailea, margula eta dinamikoa izan behar da. Gainera, arriskuak hartzeko gai izan, kreatiboa eta hazkundeari orientazioa eduki behar da.

## **BEZEROARENGANAKO ORIENTAZIOA**

Bezeroarenganako orientazioa izateak hauen nahiak betetzeko gai izatea da. Hauengan kezkatzea eta beraien desio eta arazoei aurreratzea.

Maila desberdinak identifikatu ditzakegu:

- ✓ 8. Maila: Bezeroekin harremana ekiditen du.
- ✓ 7. Maila: Ez du bezeroekin harremana mantendu nahi. Nahiago du beste lan bat egin.
- ✓ Maila: Bezeroen nahiei kasu egin gabe egiten du lan.
- ✓ Maila: Bere esku dauden baliabideekin bezeroen nahiak identifikatzen ditu. Bezeroekin harremana mantentzea gustatzen zaio. Behar berriei adi dago baina ez ditu beti soluzioak bilatzen.
- ✓ Maila: Bezeroen beharrekin konpromisoa hartzen du. Behar duen denbora hartzen du bezeroen arazoak konpontzeko.
- ✓ Maila: Bezeroen poztasun maila hobetzen ahalegintzen da. Beharrei aurreratzen da eta produktu edo zerbitzuak behar hauei egokitzen saiatzen da. Horrela, balio erantsia handituz.
- ✓ Maila: Bezeroekin epe luzeko harremana du. Bezeroak konfiantzazko pertsona dela sinesten du eta horregatik, bere helburuak kontatzen dizkio hauek asetzeko prest egongo delakoan.
- ✓ 1. Maila: Bezeroa oso ondo ezagutzen duenez, bere emaitzak hobetzen laguntzen dio taldeko produktu edo zerbitzuen bidez. Konfiantzazko pertsona izan behar du.

## ERABAKIAK HARTZEA

Sortzen diren aukerak aprobetxatzeko arazoak aztertu eta identifikatzeko abilezia da.

Lanaren kalitate maila konstante mantenduz, emaitzak hobetuz eta helburuak beteaz, arazoak konpontzea enpresari mozkin gehiago emanez.

Gaitasun hau oso garrantzitsua da enpresa dimanikoetan. Hiru maila bereizten dira:

### ✓ *Maila baxua*

- Alderdi garrantzitsuak ebaluatu eta identifikatu. Analisi on bat burutu.
- Lehentasunak eta helburuak modu egokian zehaztu.
- Alternatibak bilatu. Sortzen diren aukerak aprobetxatzen jakin.
- Zentzua edo esperientzia erabili arazoak edo egoerak identifikatzeko.
- Beharrezko erabakiak hartu eguneroko lanean sortzen diren arazoak konpontzeko.

### ✓ *Erdi maila*

- Arazoak sortu baino lehen hartu beharrezko neurriak hauek ekiditeko.
- Sortu daitezkeen arriskuak ebaluatu eta akzio bat aurrera eraman.
- Lortzen dituen emaitzen jarraipena egin du eta emaitza horiek bere gain hartzen ditu.
- Eginbeharrak garrantzi mailaren arabera ordenatzen ditu eta horiek lortzeko behar dituen baliabideak erabiltzen ditu.

### ✓ *Maila altua*

- Modu efektibo batean laneko denbora oso ondo aprobetxatzen du.
- Iraganean ikasitakoa gaur egungo laneko alderdi batzuetan berrerabili badezake hori egiteko prest dago.
- Arazo baten zatiak multzoka biltzeko ahalmena du, horrela lehentasunak ezartzeko.
- Erabaki zehatz batzuk hartzeak ekar ditzakeen arazoak zeintzuk diren dakizki. Normalean arazoei aurre hartzen die eta hurrengo urratsa zein izango den badaki.
- Plan eta analisi konplexuak egiten ditu: Teknika zehatzak erabiltzen ditu egoera bakoitzerako, arazo bakoitzari irtenbide bat baina gehiago bilatzen die eta bakoitzaren balorazio bat egiten du.
- Konplexua den zerbait ulertteraza egiteko gai da ideia desberdinak lotuz.

## TALDE LANA ETA KOOPERAZIOA

Taldean lan egiteak ez du esan nahi denak batera lan egitea bakarrik. Lan talde batek misio edota helburu berdinak eduki behar ditu. Taldeko kide bakoitzaren gaitasunak elkartzean era koordinatu batean egin behar dute eta elkarrekiko bateragarriak izan behar dira. Oso garrantzitsua da taldean lan egiteko gai izatea. Izan ere, egungo enpresetan geroz eta lan gehiago egiten da taldeka.

✓ ***Lantalde baten ezaugarrietako batzuk hauek dira:***

- Taldeko kide guztiek ezagutzen dituzte helburuak eta hauek lortzeko egiten dute lan.
- Denek hartzen dute taldeko konpromisoa eta erantzukizuna.
- Konfiantza eduki behar da kideen artean. Hauen arteko komunikazioa beharrezkoa da, denek izan behar baitute besteen berri.
- Lehendabizi taldearen helburuak bete behar dira eta ondoren helburu pertsonalak.
- Independentzia maila altua. Bakoitzaren jakinduria, gaitasunak eta esperientziak erabilgarriak dira taldeko gainontzeko kideentzako.

✓ ***Lidergoa:*** Lider on batek taldea bere helmugara iristea errazten du. Konpetentzia hau duten pertsonak ondorengo jarrera izaten dute:

- Arazoen aurrean taldean lan egitea nahiago dute.
- Ikusmira eta helburuak bereak izango balira betetzen dituzte.
- Kooperazioan sinesten dute.
- Laneko gaiei buruz adostasun batera iristen saiatzen dira.
- Beti komunikaziorako prest daude.
- Taldeko kideren batek arazoak baditu, beti laguntzeko prest azaltzen da.
- Ideia berriak entzuteko prest dago eta hauek goraiatzeko ditu.
- Tentsioa murrizteko umorea erabiltzen du.

✓ ***Taldean lan egiteko, faktore hauek kontuan hartu behar dira.***

- Helburua eta helmuga argi eduki behar da.
- Kide bakoitzaren funtzio/rolak ondo zehaztu behar dira.
- Denen ideiak hartu behar dira kontuan.
- Liskarrak konpontzeko sistema bat ezarri hauek ekiditeko.

## **MALGUTASUNA ETA ALDAKETARAKO ORIENTAZIOA**

Egoera desberdinen aurrean ikuspuntu desberdinak ulertzeko eta hauetara egokitzeko gaitasuna da. Hiru maila bereizten dira:

### ✓ ***Maila baxua***

- Egoerak ikuspuntu objektibo batetik ikusten ditu. Nahiz eta beste ikuspuntuak onartu.
- Arauak modu ez zuhurrean aplikatzen ditu.
- Egoera berrietatik sortutako arazoan aurrean edota plangintzaren aldaketen aurrean soluzioak ematen ditu.

### ✓ ***Erdi maila***

- Gainontzekoen ideien aurrean jarrera ona azaltzen du.
- Bere estrategiak, helmugak edo proiektuak egoera desberdinetara egokitzen ditu.
- Egoera berrietara egokitzeko, bere gain edo inguruko gain aldaketak ezartzen ditu. Bere eguneroko lana hobetzeko, metodo, prozesu edo teknologia berriak erabiltzen saiatzen da.

### ✓ ***Maila altua***

- Egoera berrietara egokitzeko, aldaketa handiak egiten ditu bere gain eta besteengan.
- Ikuspuntu berriak errez ulertzen ditu.
- Pertsona eta ekintza desberdinekin ondo egiten du lan.
- Egoera berrietara ohitzen laguntzen du.
- Taldeko aldaketen aurrean jarrera positiboa azaltzen du.
- Egoera berrietara azkar egokitzen da.

## **ENPRESAREKIKO KONPROMISOA**

Hiru faktore nagusik azaltzen dute ideia hau:

- Enpresaren helburu eta balioen onarpena.
- Enpresaren alde lana egin eta ideia berriak ematea.
- Enpresan lan egiteko desioa edukitzea.

## ARAZOEN KONPONKETA ETA NEGOZIAZIO TEKNIKAK

Arazoak konpontzen ikasi egin daiteke. Horretarako, prozesu bat jarraitu behar da: Aurrena arazoa identifikatu, zehaztu eta aztertu, eta ondoren soluzioak eta alternatibak bilatu.

Negoiazioa, arazoak konpontzeko erabiltzen den tresna da.

Negoiazio batean kontuan hartu behar da zein indar erabiltzen den, alderdien interesak eta beharrak, negoziazio mota, zein estrategia erabiltzen dugun eta negoziazioan parte hartzen duten pertsonak.

✓ ***Negoiazio batean lau emaitza posible egon daitezke:***

- Galdu-Galdu: Negoziatzen ari diren bi alderdietako inor ez ditu bere interesak lortzen.
- Irabazi-Galdu: Alderdietako batek nahi duena lortzen du.
- Irabazi-Irabazi: Bi alderdiek lortzen dute nahi dutena.
- Emaitzarik gabe.

✓ ***Gaitasun honen mailak eta ezaugarriak ondorengoak dira:***

- Negoziatzea gustatzen zaio. Arazoak konpontzen gustura ibiltzen da.
- Jarrera positiboa du eta bi alderdiek irabaztea bilatzen du.
- Negoziatzen ari diren gaiak oso ondo ezagutzen ditu.
- Komunikazio gaitasunak ditu. Entzule ona da eta hitz egin baina lehen pentsatu egiten du.
- Ikusi eta aztertu egiten du.
- Jarrera oso irekia du. Berehala egiten ditu harremanak.
- Errespetuz jokatzeko du.
- Ez ditu gai pertsonalak eta profesionalak nahasten.
- Onartzeko errazak diren soluzioak bilatzen dituenez, erabakiak hartzerako orduan lana errazten du.
- Bere buruarengan konfiantza du eta argi du zeintzuk diren bere indargune eta ahuleziak.
- Arriskuak onartzen ditu.
- Negoziaketak patxadaz hartzen ditu.
- Kreatibitatea erabiltzen du alderdi guztiak irabaz dezaten.

## BERRIKUNTZA

Berrikuntza asmatua dagoen zerbaiti erabilera berri bat ematea edo produktu berri baten bidez erabiltzea da. Berrikuntza modu askotan eman daiteke, adibidez berrikuntza erradikala edo existitzen zerbaiti aldaketa txiki batzuk egitea.

✓ ***Pertsona baten berrikuntza maila horrela neurtu daiteke:***

- Lan giro berritzaile eta imajinazioz betea erabiltzen du.
- Taldekideei ideia berriak asmatzera bultzatzen die.
- Ideia edo soluzio berriekin edo originalekin jolasten du.
- Kreatibitate maila altua behar duten arazoak konpontzen ahalegintzen da.
- Merkatuaren aldaketak edota bezeroen nahi berriak aztertzen ditu hauek bete ahal izateko.

Gaitasun honetan hiru maila bereizten dira:

- ✓ ***Maila orokorra:*** Gauzak egiteko eredu berriak sustatzea hobekuntzak lortzeko. Horretarako berrikuntza aukerak bilatu behar dira.
- ✓ ***Erdi maila:*** Eskema tradizionalak alde batera utziz, arazoak konpontzeko ideia berriak sortu edo garatu.
- ✓ ***Maila altua:*** gestio, estruktura eta estrategia mailetan berrikuntzak sustatzen ditu.

Berrikuntza mota guztietako enpresetan dago. Nahiz eta maila altuagoan edo baxuagoan eman. Gaur egun posible da berrikuntzara bideratutako lanpostuak bilatzea. Adibidez:

- CIO (Chief Innovation Officer): Enpresako zuzendaritza taldean dago eta berrikuntza estrategia definitzen du.
- Berrikuntza zuzendaria: Berrikuntza departamentuko burua da.
- Berrikuntza arduraduna: Berrikuntza proiektu bat koordinatzearen arduraduna da. Normalean beste perfil batzuekin batera egiten du lan. Ala nola ikerlariak, teknikariak edota komertzialak.

## HOBETZEKO MOTIBAZIOA

- ✓ Hobetzeko motibazioa, erronkak gainditu, aurrera segi eta pertsonalki, sozialki eta profesionalki hazteko laguntza bat da.
- ✓ Helmuga errealistak ezarri eta behin hauek lortuta, ebaluazio zorrotz bat egiten da. Gaitasun honen ondorengo ezaugarriak ditu:
- ✓ Beti zerbait hobea bilatu nahi dute.
- ✓ Arazoak konpontzeko, erantzukizun pertsonala hartzeko egoerak bilatzen dituzte.
- ✓ Arrisku handiak hartzen dituzte.
- ✓ Egoera oso errazak edo oso konplexuak ekiditen dituzte
- ✓ Lorpena, sari material edo ekonomikoa baino garrantzitsuagoa da.
- ✓ Bakarrik edo maila oso altuan lan egiten dutenekin bakarrik egin nahi dute lan.
- ✓ Gaur egungo egoera finantzario ez finkoan, gaitasun hau edukitzea oso garrantzitsua da. Hiru puntu oso argi eduki behar dira:
  - Zer lortu nahi dugun.
  - Unibertsitate ikasketak amaitzean lortu nahi duguna.
  - Etorkizunari begirada pertsonala. Hots, pertsonalki zer lortu nahi dugun.

## LIDERGOA

Gaur egun bizi dugun krisi garai honetan liderren lana oso garrantzitsua da. Hauen esku baitago gazteak enpresan mantentzea, langileen errotazioa gelditzea eta langile berrien talentua identifikatzea.

- ✓ Liderra izatea, besteentzako euskarri, zuzentzaile eta gida izatea da. Gainera, gainerakoen jarreran eragina eduki behar du.
- ✓ Lidergoa ez da perfekzioa baizik eta indargune eta ahuleziak ezagutzea eta hauek aprobetxatzea.
- ✓ Pertsonal aldatzea aukera berriak sortzeko.
- ✓ Errendimendua oztopatzen duten prozesuak ikustea eta hauek konpontzea giza baliabideen edota baliabide materialen bidez.
- ✓ Superazio pertsonala, arazoak argitzea, taldea indartzea eta harremanetan inbertitzea.
- ✓ Arazoak konpontzeko pentsamendu berritzailea edukitzea.

## KOMUNIKAZIO GAITASUNAK

Komunikazioa ahozkoa, idatzizkoa edo hitzik gabekoa izan daiteke. Komunikazioan maila desberdinak eman daitezke:

- ✓ **Hasierako maila:** Oinarrizko eginbeharrak ezagutzen ditu.
- ✓ **Erdi maila:** Arazo txikiak ulertu eta imitatu, praktikan jarri, egokitu eta aukeratu eta argitzen ditu.
- ✓ **Maila altua:** Arazo larriak garatu eta sintetizatu, sortu, planifikatu eta errebisatu egiten ditu.

Gaitasun honekin erlazionatutako jarrerak hauek dira:

- Besteekin komunikatzea, bai ahoz bai eta idatziz.
- Informazio argia eta beharrezkoa ematea.
- Lankideekin edota hierarkia maila altuagoan dagoen batekin hitz egiteko gai izatea.
- Gai zehatz batzuei buruz informazioa biltzeko gai izatea.
- Aurkezpenak egiteko gai izatea.

## ERANTZUKIZUNA ETA JARRAIKITASUNA

Ekintza bat burutzeaz gain, hau burutzeko konpromisoa hartuko dugu.

Gaitasun hau duten pertsonak aukeratzeko, garatzeko eta akzioak burutzeko jarrera dute. Beti ere helburua taldea izanik, ez norbera.

- ✓ **Hasierako maila:** Norberaren gaitasuna ezagutzea, denboraren banaketa, eginbeharren bilaketa eta ezagutza, ezarritako prozesuen ezarketa eta kalitatea ziurtatu eta ezartzea.
- ✓ **Erdi maila:** Denboraren eta baliabideen optimizazioa, bat-bateko arazoei aurreratzea eta hau lortu ezean, beste aukera batzuk ezartzea.
- ✓ **Maila altua:** Ezarritako eginbeharrez gain, inguruko baliok gehitzeko prozeduren bilaketan eta aukeraketan datza. Oso garrantzitsua da administrazioarako eta produkzioarako.

## 2.2. Elkarrizketetan erabilitako gidoia

Behin gaitasunak zerrendatuak ditugula, hurrengo pausua lanpostu bakoitzean zein gaitasun behar den eta zein mailaraino den beharrezkoa jakitea da. Horretarako egokiena deskribatu nahi dugun lanpostuarekin harreman zuzena duten beste lanpostuetako langileei galdetzea da. Beraz, hori da nik egin nuen hurrengo pausoa. Refractarios Kelsen-eko zenbait langileekin bildu nintzen eta beraien lanpostuarekin harreman zuzena zuten beste lanpostuetarako gaitasunak baloratzeko eskatu nien. Modu horretan, elkarrizketatuek lanpostu bakoitzerako garrantzitsuen baloratzen zituzten 4 saileko gaitasun orokor eta beste 4 gaitasun espezifiko dira hautatu direnak profil profesioerakoak egiterako orduan.

Hona hemen lanaren fase honetan erabili nuen gidoia:

- Hurrengo taulan pertsona batek eduki ditzakeen gaitasun hainbat zerrendatzen dira. Zuen lana, zuekin harremana duen lanpostuan lan egiten duen pertsonak gaitasun hauek zein puntutaraino izan beharko lituzkeen baloratzea da.
- Ez duzue baloratu behar orain lanpostua betetzen duen pertsonak duena, baizik eta zuen ustez lanpostu horretako langilean izan beharko lukeena.

GAITASUNA	Maila					
Norberarenganako konfiantza izatea	0	1	2	3	4	5
Analisia, sintesia eta kritikarako gaitasuna	0	1	2	3	4	5
Antolakuntza eta plangintza	0	1	2	3	4	5
Ekintzailetasuna (emprendimiento)	0	1	2	3	4	5
Erantzukizuna eta jarraitutasuna (Perseverancia)	0	1	2	3	4	5
Bezerearen orientazioa	0	1	2	3	4	5
Erabakiak hartzeko gaitasuna	0	1	2	3	4	5
Presiopean lan egiteko gaitasuna	0	1	2	3	4	5
Talde lanerako eta kooperaziorako gaitasuna	0	1	2	3	4	5
Perfekzioa lortzeko gaitasuna	0	1	2	3	4	5
Malgutasuna eta aldaketarako orientazioa	0	1	2	3	4	5
Lortzeko motibazioa	0	1	2	3	4	5
Ikasteko eta egokitzeko gaitasuna	0	1	2	3	4	5
Enpresarekiko konpromisoa	0	1	2	3	4	5
Arazoen konponketa eta negoziatzeko gaitasuna	0	1	2	3	4	5
Berrikuntzarako gaitasuna	0	1	2	3	4	5
Lidergoa	0	1	2	3	4	5
Komunikazioa gaitasuna	0	1	2	3	4	5



Taula hau komertzial teknikoari, komertzial zuzendariari, komertzial koordinatzaileari, laborategiko zuzendariari, administrazio langileari eta fabrika zuzendariari buruz egin behar da.

- Zuen lanpostuarena ezin beste lanpostu bakoitzeko taula bat bete beharko duzue.

### **3. Lanpostuen deskribapena: Refractarios Kelsen S.A. enpresako zenbait lanposturen profesiograma eta profil profesiografikoak**

Enpresari buruzko informazio orokorra azaltzean esan dudan bezala, Refractarios Kelsen S.A. enpresa Calcinor Taldearen barnean dago eta azken honen bulego nagusietatik eramaten da giza baliabideen sail gehiena. Horrek ez du esan nahi hau ahaztuta geratu denik Kelsenen. Sail honetako langileak kanpo enpresa baten laguntzaz, taldeko enpresa guztietako lanpostuen deskribapenak eginak dituzte. Deskribapen hauek egiteko, esan bezala kanpo enpresa baten laguntza eduki zuten, baina ez zen eduki zuten laguntza bakarra izan. Kanpo aholkulari hauek, giza baliabideen saileko langileekin batera, deskribatu nahi zuten lanpostua betetzen zuen langilearen laguntza eduki zuten lanaren nondik norakoak hobetu ulertu eta idatzi ahal izateko. Beraz, esan dezakegu deskribapen oso osatuak egin zituztela.

Aipatutako deskribapen hauek dagoeneko urte asko dituzte eta nahiz eta asko baliagarriak diren, batzuk zaharkituak geratu dira. Zaharkituak geratu diren deskribapenenen gehiengoa enpresa internazionalki zabaldu delako izan da. Internazionalizazio prozesu honek gehien bat administrazio sailean eta komertzial sailean eman dira. Lehenengo hauek lan gehiago eta konplexuagoa egin behar dute enpresa internazionalekin lan egitean. Komertzial sailean internazionalizazio prozesu honek izugarritzko eragina izan du. Saileko langileek beraien lana bikoiztu egin zuten eta gainontzeko sailekin harremana mantentzea zoramena zen. Hori dela eta lanpostu berri bat sortu zuten, komertzial koordinatzailearena hain zuzen ere. Lanpostu honen sorrerak, komertzial saileko lanpostu guztien deskribapena aldatu behar izatea ekarri zuen. Hau gutxi balitz, Kelsenen organigrametan ikusi ahal den bezala, azken urteetan eta etorkizunari begira, sail honek aldaketa gehiago jasan ditu eta normala den bezala, aldaketa hauek berriz ere lanpostuen deskribapena aldatzea eragin du. Ahala eta guztiz ere, deskribapen guztiak eguneratuak edukitzea lortu du giza baliabideen sailak.

Deskribapen hauek eguneratuak mantentzea oso garrantzitsua da langile bakoitzak argi eduki dezan zer den egin behar duena. Baina lan guzti hau eginda izanak profil profesiografikoak zehaztea errazten digu.

Lanpostuek deskribapenak, hitzak esaten duen moduan lanpostua deskribatzen du, hots, zer egin behar den lanpostuan, nola egin behar den, helburuak zeintzuk diren etab. Hau oso erabilgarria izan arren, deskribapenek ez dituzte langileak bere lana modu arrakastatsuak betetzeko behar dituen gaitasunak azaltzen. Informazio hau profil profesiografikoek eskaintzen digute. Hauek eskaintzen diguten informazioa erabiliz, lanpostua beteko duen langile berria kontratatzerako orduan zein gaitasunetan oinarritu behar garen esaten digute. Bestetik dagoeneko lanpostua betetzen pertsonaren bat badago eta beharrezko gaitasun guztiak ez baditu, zein formazio eskaini beharko diogun jakiteko ere erabilgarriak dira profil profesiografikoak.


Kelsen enpresak profil hauek egiteke zituenez, ni arduratu nintzen beraientzako lan hau egiteaz.

Hasieran pertsona bakoitzak izan ditzakeen gaitasunen zerrenda bat burutu nuen. Nahiz eta argi izan pertsona batek aipatutako gaitasunez gain beste zenbait eduki, praktiketan egon nintzenean ikusi nuenaren arabera horiek zirela interesgarrienak iruditu zitzaidan. Behin zerrenda eginda nuela, zein lanpostuen profilak egin nahi nituen pentsatu nuen. Aukera asko nituen enpresan baina azken urteetan komertzial saila pixka bat nahastuta zebilenez, sail horretan zentratzea erabaki nuen. Beraz, komertzial zuzendariari, salmenta zuzendariari eta komertzial koordinatzaileei galdetzea erabaki zuen. Argi dago guzti hauek sail berdinekoak direla, beraz, eskuratuko nuen informazioari beste sailen ikuspuntua edukitzeko, sail honekin etengabeko harremanean dauden beste langile batzuk aukeratzea garrantzitsua litzatekeela ikusi nuen. Hori dela eta laborategiko zuzendariarekin, fabrikako zuzendariarekin eta administrazio zuzendariarekin bildu nintzen. Hauei gaitasunen inguruan galdetu nien eta lehendik prestatua nien gaitasunen taula bat betetzeko eskatu nien. Langile bakoitzak berea ezin beste lanpostu guztiei buruz taula bat bete behar zuten gaitasunak 1etik 5 era baloraturaz.

Lanpostu bakoitzerako eduki beharreko gaitasunak finkatu ondoren, enpresako gerentzarekin bildu nintzen. Bilera honetan, lanpostu bakoitzerako langileek eduki beharreko heziketa mailaz galdetu nion. Gainera, esan zidan taldeko politika dela eta badaudela ezaugarri batzuk non ezin dituzten beharrezkotzat hartu. Baina beraiek, Kelsenek, beharrezko titulazioei bezain besteko garrantzia ematen diela. Adibide nagusia Euskara maila da. Calcinor taldearen politikaren arabera, ezin zaie langile guztiei EGA agiria eskatu. Baina Kelsenek nahitaezko baldintza bezala hartzen du.


Azkenik, eskuratutako informazio guztiarekin, honako profesiogramak eta perfil profesiografikoak zehaztea lortu dut.

PROFESIOGRAMA


<b>Lanpostuaren izendapena:</b> administrazio zuzendaria/ finantza zuzendaria		
<b>Saila:</b> finantza saila		
<b>Hasiera data:</b>	<b>Oniritzia:</b> _____ (langilearen sinadura)	_____ (zuzendariaren sinadura)
<p><b>Lanpostuaren helburuak / misioa:</b> Gestio administratiboa koordinatu eta zuzendu, bidalitako informazioaren egiaztasuna eta Calcinor S.A. taldeak ezarritako argibideak bete direnaren erantzukizuna beregain hartuz. Honen helburua, enpresaren informazio ekonomikoa txostez guztienak azaltzea da eta ondoren, taldeko gerenteek plan estrategikoa eta aurrekontua egitea eta jarraitzea.</p> <p><b>Eginbeharrak eta funtzioak:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerenteari laguntza finantzarioa eta administratiboa eskaini, horrela ondoren plan estrategikoa ezarri eta kontrolatzeko.</li> <li>▪ Kontabilitatea eta fakturazioa kontrolatu eta balantzeak egin.</li> <li>▪ Morositate eta inbertsio txostenak egin eta kontabilitate era fakturazio txostenekin batera Altzora bidali.</li> <li>▪ Salmenta, produkzio eta finantza datuen bidez aurrekontua eta plan estrategikoa egiten lagundu.</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren ingurugiroa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Zuzeneko gorako postua:</i> Gerentea</li> <li>▪ <i>Menpekoen kopurua:</i> Administrazio saileko langileak</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren harremanak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Enpresako beste lanpostu batzuekin edo taldeko gainontzeko enpresekin:</i> Bere saileko pertsonekin. Taldeko finantza zuzendariarekin eta gerenteekin.</li> <li>▪ <i>Beste erakunde eta eragile batzuekin:</i> Seguruak, diru laguntzak eta subentzioak eskuratzeko beharrezko pertsonekin. Bankuekin.</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren sakabanaketa eta kontrola:</b> Lana gerenteak zehazten eta ikuskatzen du.</p>		

- Laguntza eta subentzioei buruzko informazioa jaso eta aztertu.
- Seguruak aztertu.
- Administrazio publikoko derrigorrezko estatistikak betetzen direla ziurtatu
- Pertsonalaren informazioa ikuskatu eta taldeko giza baliabide sailarekin koordinatu.
- Enpresa komitearen bileretara azaldu.
- Ikuspuntu finantzario batetik bezeroen egoera jarraitu eta aztertu.
- Diruzaintzaren gestioa jarraitu eta kontrolatu

<b>Lanpostuaren izendapena:</b> Administrazio Zuzendaria / Finantza Zuzendaria	
<b>Gaitasun Teknikoak</b>	
<p><b>Ezagutzak:</b> Kontabilitate, finantza eta ekonomia.</p> <p><b>Formazioa/titulazioa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Arautua:</b> Enpresen administrazioan lizentziatua, enpresen administrazio eta zuzendaritzak graduatua, ekonomia lizentziatua, ekonomia gradua eta antzerakoak. Ingeles B2 maila.</li> <li>▪ <b>Ez arautua:</b> Euskara maila altua. Hizkuntzak baloratuko dira.</li> </ul> <p><b>Esperientzia:</b> Ez da beharrezkoa</p>	
<b>Gaitasun Sozial eta Partehartzaileak</b>	
<p><b>Saileko kide guztiek garatu beharrekoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunikatzeko gaitasuna</li> <li>▪ Enpresarekiko konpromisoa</li> <li>▪ Ikasteko eta egokitzeko gaitasuna</li> <li>▪ Bezeroenganako orientazioa</li> </ul> <p><b>Lanpostuan jarduten duen pertsonak garatu beharrekoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berrikuntzarako gaitasuna</li> <li>▪ Antolakuntza eta plangintza</li> <li>▪ Lidergoa</li> <li>▪ Erantzukizuna eta jarraitasuna</li> </ul>	<p>Mailaketa</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p>


<b>Lanpostuaren izendapena:</b> Produkzio Zuzendaria		
<b>Saila:</b> Fabrikako Saila		
<b>Hasiera data:</b>	<b>Oniritzia:</b> _____ (langilearen sinadura)	_____ (zuzendariaren sinadura)
<p><b>Lanpostuaren helburuak / misioa:</b> plan estrategikoan ezarritako helburuak betetzeko asmoz, kalitate, ingurugiro eta prebentzio politikak, aurrekontua, enpresaren plan estrategikoa eta legea jarraituz, garapen teknikoa eta giza eta produkzio baliabideak kontrolatu, antolatu eta zuzendu.</p> <p><b>Eginbeharrak eta funtzioak:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fabrikako produkzioa zuzendu eta kontrolatu.</li> <li>▪ Mantentze prebentziorako sistema bat ezarri eta instalazio mekaniko eta elektrikoen mantentzea zuzendu eta kontrolatu.</li> <li>▪ Zentralizatuta ez dauden ordezeko piezen eta gastu normaleko zerbitzuen erosketari negoziatu eta planifikatu.</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren ingurugiroa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Zuzeneko gorako postua:</i> Gerentea.</li> <li>▪ <i>Menpekoen kopurua:</i> produkzio zuzendaria eta sistema zuzendaria.</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren sakabanaketa eta kontrola:</b> Lanaren erritmoa gerenteak zehazten du. Honek berak ere ikuskatuko du lana.</p>		

<b>Lanpostuaren izendapena:</b> Produkzio Zuzendaria	
<b>Gaitasun Teknikoak</b>	
<p><b>Ezagutzak</b></p> <p>Formazioa/titulazioa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Arautua:</b> Ingeniaritza mota desberdinak.</li> <li>▪ <b>Ez arautua:</b> Euskara maila altua. Hizkuntzak baloratuko dira.</li> </ul> <p><b>Esperientzia:</b> Ez da beharrezkoa</p>	
<b>Gaitasun Sozial eta Partehartzaileak</b>	
<p><b>Saileko kide guztiek garatu beharrekoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antolakuntza eta plangintza</li> <li>▪ Komunikazio gaitasuna</li> <li>▪ Talde lanerako eta kooperaziorako gaitasuna</li> <li>▪ Enpresarekiko konpromisoa</li> </ul> <p><b>Lanpostuan jarduten duen pertsonak garatu beharrekoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erabakiak hartzeko gaitasuna</li> <li>▪ Bezeroenganako orientazioa</li> <li>▪ Arazoen konponketa eta negoziatzeko gaitasuna</li> <li>▪ Lidergoa</li> </ul>	<p>Mailaketa</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p>

<b>Lanpostuaren izendapena:</b> Komertzial Koordinatzailea		
<b>Saila:</b> Komertzial Saila		
<b>Hasiera data:</b>	<b>Oniritzia:</b> _____ (langilearen sinadura)      _____ (zuzendariaren sinadura)	
<p><b>Lanpostuaren helburuak / misioa:</b> Eskiera iristen denetik, produktua Kelsenetik atera bitarteko gestio guztia kontrolatzea. Hau guztia, komertzialek bezeroekin sinatutako kontratua, garraio araudia, aduanako gestioa eta komertzial zuzendariaren jarraibideak errespetatuz. Horrela bezeroei esandako entrefa denbora eta baldintzak betetzeko helburuarekin.</p> <p><b>Eginbeharrak eta funtzioak:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bezeroen eskaerak jaso eta hauek aztertu ondoren planifikazio eta laborategi zuzendariari bidali.</li> <li>▪ Fabrikako eskaerei jarraipen bat egin entrega datak errespetatzeko.</li> <li>▪ Esportazio dokumentuen gestioa burutu, itsasoko eta errepideko enpresekin garraioa koordinatu.</li> <li>▪ Bezeroen datu basea eguneratua mantendu.</li> <li>▪ Komertzial sailari funtzio administratiboetan lagundu.</li> <li>▪ Biltegiko arduradunarekin, erosketa sailarekin etab eskaeren logistika koordinatu.</li> <li>▪ Komertzial teknikoen dokumentazioa eguneratua bidali, hauek altzairu fabriketara sartu ahal izateko.</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren ingurugiroa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Zuzeneko gorako postua:</i> Komertzial zuzendaria.</li> <li>▪ <i>Menpekoen kopurua:</i> ez dago menpekorik</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren harremanak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Enpresako beste lanpostu batzuekin edo taldeko gainontzeko enpresekin:</i> Komertzial teknikoak, logistika, komertzial zuzendaria, salmenta zuzendaria, administrazio langileak, planifikazioko arduradunak</li> <li>▪ <i>Beste erakunde eta eragile batzuekin:</i> Garraio enpresekin, aduanekin eta bezeroekin.</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren sakabanaketa eta kontrola:</b> Lana komertzial zuzendariak zehazten eta ikuskatzen du.</p>		

<b>Lanpostuaren izendapena:</b> Komertzial Koordinatzailea	
<b>Gaitasun Teknikoak</b>	
<p><b>Ezagutzak:</b> marketing, kontabilitatea, kanpo merkatua (merkatu internazionala) eta enpresa antolakuntza.</p> <p><b>Formazioa/titulazioa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Arautua:</b> enpresen administrazioko goi maila. Ingeles maila ona (B2 gutxienez)</li> <li>▪ <b>Ez arautua:</b> Euskara maila altua. Hizkuntzei garrantzia handia emango zaie.</li> </ul> <p><b>Esperientzia:</b> Ez da beharrezkoa</p>	
<b>Gaitasun Sozial eta Partehartzaileak</b>	
<p><b>Saileko kide guztiek garatu beharrekoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bezeroarenganako orientazioa</li> <li>▪ Komunikatzeko gaitasuna</li> <li>▪ Presiopean lan egiteko gaitasuna</li> <li>▪ Enpresarekiko konpromisoa</li> </ul> <p><b>Lanpostuan jarduten duen pertsonak garatu beharrekoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ikasteko eta egokitzeko gaitasuna</li> <li>▪ Antolakuntza eta plangintza</li> <li>▪ Lidergoa</li> <li>▪ Lortzeko motibazioa</li> </ul>	<p>Mailaketa</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p>




<b>Lanpostuaren izendapena:</b> Komertzial Zuzendaria		
<b>Saila:</b> Komertzial Saila		
<b>Hasiera data:</b>	<b>Oniritzia:</b> _____ (langilearen sinadura)	_____ (zuzendariaren sinadura)
<p><b>Lanpostuaren helburuak / misioa:</b> Estrategia komertziala ezarri eta komertzial politika eta taldearen plan estrategikoa jarraituz, jarduera komertziala bultzatu, koordinatu eta mantentzea. Baita ere ekintza komertzialaren oinarritzko printzipioak, plan estrategikoan markatuak urteko salmenta helburuak betetzeko. Gainera, zuzendaritzak ezarritako errentagarritasuna mantentzea bezeroen poltsa mantenduz edo ahal izanez gero zabalduz.</p> <p><b>Eginbeharrak eta funtzioak:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komertzial saileko plan estrategikoa zehaztea.</li> <li>▪ Saileko urteko aurrekontua egitea eta ondoren sortu daitezkeen arazoak konpontzea.</li> <li>▪ Bezero berriak bilatzea.</li> <li>▪ Ahalik eta errentagarritasun handiena lortzeko bezeroekin ondo negoziatzea</li> <li>▪ Bezeroei, produktu berrien aholkularitza tekniko eskaintzea.</li> <li>▪ Bezeroen nahiei eta beharrei aurreratzea.</li> <li>▪ Sektoreko liderra izaten jarraitzeko, taldearen irudia hobetzea eta indartzea</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren ingurugiroa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Zuzeneko gorako postua:</i> Gerentea.</li> <li>▪ <i>Menpekoen kopurua:</i> hiru komertzial tekniko, komertzial koordinatzailea eta salmenta zuzendaria.</li> </ul> <p><b>Magnitude ekonomikoa:</b> salmenten %80a</p> <p><b>Lanpostuaren harremanak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Enpresako beste lanpostu batzuekin edo taldeko gainontzeko enpreekin:</i> Logistika, laborategia, finantza zuzendaria, fabrikako zuzendaria, administrazio zuzendaria, kalitate gestioaren tekniko, marketing saila, baskula.</li> <li>▪ <i>Beste erakunde eta eragile batzuekin:</i> Bezeroak: erosketa zuzendariak, altzairutegietako zuzendariak (jefe de acerías), eskaintzak, negoziazioa</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren sakabanaketa eta kontrola:</b> Lana gerenteak zehazten eta ikuskatzen du.</p>		

<b>Lanpostuaren izendapena:</b> Komertzial Zuzendaria	
<b>Gaitasun Teknikoak</b>	
<p><b>Ezagutzak:</b> kontabilitatea, ekonomia, marketing, komertzial teknikak, merkatu internazionala.</p> <p><b>Formazioa/titulazioa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Arautua:</b> Enpresen administrazioan lizentziatura, enpresen administrazio eta zuzendaritzan graduatua, marketing gradua. Ingeleseko C1 maila.</li> <li>▪ <b>Ez arautua:</b> Euskara maila altua. Hizkuntzak asko baloratuko dira.</li> </ul> <p><b>Esperientzia:</b> komertzial lanetan ibili izana gomendagarria da baina ez beharrezkoa.</p>	
<b>Gaitasun Sozial eta Partehartzaileak</b>	
<p><b>Saileko kide guztiek garatu beharrekoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bezeroarenganako orientazioa</li> <li>▪ Komunikatzeko gaitasuna</li> <li>▪ Presiopean lan egiteko gaitasuna</li> <li>▪ Enpresarekiko konpromisoa</li> </ul> <p><b>Lanpostuan jarduten duen pertsonak garatu beharrekoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ikasteko eta egokitzeko gaitasuna</li> <li>▪ Antolakuntza eta plangintza</li> <li>▪ Lidergoa</li> <li>▪ Erabakiak hartzeko gaitasuna</li> </ul>	<p>Mailaketa</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p>



<b>Lanpostuaren izendapena:</b> Laborategiko Zuzendaria		
<b>Saila:</b> sail teknikoa		
<b>Hasiera data:</b>	<b>Oniritzia:</b> _____ (langilearen sinadura)	_____ (zuzendariaren sinadura)
<p><b>Lanpostuaren helburuak / misioa:</b> plan estrategikoan, ISO arauetan, barne eta kanpo informazioan eta gerentearen aginduetan oinarrituz, laborategia, bere funtzioak eta bertako pertsonala antolatu eta gainbegiratu. Horrela, gure bezeroen beharrak asetzeko moduko kalitatezko produktuak egin. Gainera, merkatuaren beharrak ezagutzeko aukera edukiz eta hauek ere asetuz.</p> <p><b>Eginbeharrak eta funtzioak:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laborategiko funtzio eta pertsonak antolatu, koordinatu eta gainbegiratu.</li> <li>▪ Ikerkuntza proiektuak eta produktu berrien garapena koordinatu eta lidertu.</li> <li>▪ Produktu berriak edota prozesu berriak martxan jartzen direnean, hauek kontrolatu.</li> <li>▪ komertzial sailari aholkatu, bezeroei beharrezko bisitak egin</li> <li>▪ Kalitate sistemak atzeman dituen arazoak konpondu.</li> <li>▪ Bezeroen erreklamazioak aztertu.</li> <li>▪ Lehengaiak, gehigarriak eta hornitzaile berrien homologazioa kontrolatu.</li> <li>▪ Produktuak zein materialarekin egin erabaki eta hauen kostua optimizatu.</li> <li>▪ Produkzio eta sailburuen arteko bileretara azaldu ikuspuntu desberdinak eskuratzeko</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren ingurugiroa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Zuzeneko gorako postua:</i> Gerentea.</li> <li>▪ <i>Menpekoen kopurua:</i> Laborategiko langileak</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren harremanak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Enpresako beste lanpostu batzuekin edo taldeko gainontzeko enpresekin:</i> Komertzial zuzendaria, fabrika zuzendaria eta kalitate arduraduna.</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren sakabanaketa eta kontrola:</b> Gerenteak eta komertzial zuzendariak zehazten dute lan erritmoa eta ondoren hau ikuskatzen dute.</p>		

<b>Lanpostuaren izendapena:</b> Laborategiko Zuzendaria	
<b>Gaitasun Teknikoak</b>	
<p><b>Ezagutzak:</b> Kimika eta materialen ezagutza. Produktu kimikoak manipulatzeko segurtasun neurriak. Laborategiko tresneriaren ezagutza.</p> <p><b>Formazioa/titulazioa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Arautua:</b> Kimikako unibertsitate titulazioa. Ingeles B2 maila gutxienez.</li> <li>▪ <b>Ez arautua:</b> Euskara maila altua.</li> </ul> <p><b>Esperientzia:</b> Ez da beharrezkoa</p>	
<b>Gaitasun Sozial eta Partehartzaileak</b>	
<p><b>Saileko kide guztiek garatu beharrekoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfekzioa lortzeko gaitasuna</li> <li>▪ Lortzeko gaitasuna</li> <li>▪ Enpresarekiko konpromisoa</li> </ul> <p><b>Lanpostuan jarduten duen pertsonak garatu beharrekoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lidergoa</li> <li>▪ Berritzeko gaitasuna</li> <li>▪ Komunikazio gaitasuna</li> <li>▪ Negoziatzeko gaitasuna</li> </ul>	<p>Mailaketa</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p>

<b>Lanpostuaren izendapena:</b> Salmenta zuzendaria		
<b>Saila:</b> Komertzial Saila		
<b>Hasiera data:</b>	<b>Oniritzia:</b>	
	_____	_____
	(langilearen sinadura)	(zuzendariaren sinadura)
<p><b>Lanpostuaren helburuak / misioa:</b> Merkatal zuzendariaren ildoetara jarraituz nire eskumen arloan merkatal jarduera eta laguntza teknikoa sustatu eta mantentzea urteko salmenta helburuak betetzeko, zuzendaritza eta gerentziak zehaztutako errentagarritasuna mantenduz eta ahal den heinean bezero kopurua emendatuz.</p> <p><b>Eginbeharrak eta funtzioak:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enpresaren eta plan estrategikoaren helburuak bete.</li> <li>▪ Komertzialen aurrekontuaren jarraipenean eta ezarpenean parte hartzea.</li> <li>▪ Egungo eta etorkizuneko erosleekin harremana bultzatu, finkatu eta</li> <li>▪ Erosleen beharrak zeintzuk izango diren ikusi eta ahalik eta azkarren asetzen saiatu.</li> <li>▪ Bezeroei behar duten laguntza teknikoa eskaini.</li> <li>▪ Bidaiak fakturatu eta bezeroen errentagarritasuna kontrolatu.</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren ingurugiroa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Zuzeneko gorako postua:</i> Komertzial zuzendaria.</li> <li>▪ <i>Menpekoen kopurua:</i> hiru komertzial tekniko eta komertzial koordinatzailea.</li> </ul> <p><b>Magnitude ekonomikoa:</b> salmenta erantzukizuna 9.000.000€takoa da.</p> <p><b>Beste magnitude batzuk:</b> Alemania, Italia, Belgika, Luxenburgo, Frantzia, Grezia, Hego Afrika, Estatu Batuak, Ingalaterra, Malasia, Thailandia, Indonesia eta Taiwan</p> <p><b>Lanpostuaren harremanak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Enpresako beste lanpostu batzuekin edo taldeko gainontzeko enpreekin:</b> Produkzio arduraduna, komertzial koordinatzailea, fabrikako zuzendaria, administrazio zuzendaria, sistemen gestioaren zuzendaria.</li> <li>▪ <b>Beste erakunde eta eragile batzuekin:</b> Bezeroak: erosketa zuzendariak, altzairutegietako zuzendariak (jefe de acerías), eskaintzak, negoziazioa</li> </ul> <p><b>Lanpostuaren sakabanaketa eta kontrola:</b> Lana komertzial zuzendariak zehazten eta ikuskatzen du.</p>		

<b>Lanpostuaren izendapena:</b> salmenta zuzendaria	
<b>Gaitasun Teknikoak</b>	
<p><b>Ezagutzak:</b> kontabilitatea, ekonomia, marketing, komertzial teknikak, merkatu internazionala.</p> <p><b>Formazioa/titulazioa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Arautua:</b> Enpresen administrazioan lizentziatura, enpresen administrazio eta zuzendaritzan graduatua, marketing gradua. Ingeleseko C1 maila.</li> <li>▪ <b>Ez arautua:</b> Euskara maila altua. Hizkuntzei garrantzia handia emango zaie.</li> </ul> <p><b>Esperientzia:</b> Ez da beharrezkoa</p>	
<b>Gaitasun Sozial eta Partehartzaileak</b>	
<p><b>Saileko kide guztiek garatu beharrekoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bezeroarenganako orientazioa</li> <li>▪ Komunikatzeko gaitasuna</li> <li>▪ Presiopean lan egiteko gaitasuna</li> <li>▪ Enpresarekiko konpromisoa</li> </ul> <p><b>Lanpostuan jarduten duen pertsonak garatu beharrekoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ikasteko eta egokitzeko gaitasuna</li> <li>▪ Antolakuntza eta plangintza</li> <li>▪ Lidergoa</li> </ul>	<p>Mailaketa</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p> <p>A/B/C</p>

# ONDORIOAK ETA GOMENDIOAK

Lanpostuen deskribapena enpresa batentzako oso tresna erabilgarria da. Baina erabilgarritasun hori ezerezean geratzen da ez bada zaintzen eta enpresak jasan dituen aldaketak islatzen, eta horixe bera izan da Kelsenen arazo nagusia. Enpresa honek lanpostu guztien deskribapenak eginak zituen baina eguneratu gabe. Gainera, azken urteetan, aldaketa ugari jasan ditu enpresak, gehien bat merkatu berrietan murgildu delako. Horrek lanpostuen deskribapenean aldaketak egin behar izatea ekarri du baina esan bezala hori egiteke zegoen.

Lanpostuen deskribapenak aztertzen hasterakoan argi geratu zitzaidan deskribapenak egiterako orduan erabilitako teknika erabat kualitatiboa zela eta gainera teoriarik landutako hiru orientabideetako bi oso argi nabarmentzen zirela, jarrerena eta eginbeharrena hain zuzen ere. Landu dugun hirugarren orientabidea gaitasunena zen eta Kelsenek ez du ezertarako ere erabili. Hau nire iritziz akats bat izan da. Egia da, orain dela urte batzuk ez zela gaitasunei buruz asko entzuten eta posible da deskribapen hauek egin ziren garaian arduradunek ideia honen berri ez izatea. Hori dela eta argi ikusi nuen ahal nuen neurrian behintzat arazo hau konpondu beharra zegoela eta deskribapen hauei gaitasunak gehitu behar zitzaizkiela.

Horretarako lehenik eta behien gaitasunak orain arte eginda zuten lanean nola txertatu ahal nituen pentsatu behar izan nuen. Enpresaren deskribapenak oso ondo eginak zeudenez, ez nuen aproposa ikusi hauek berregitea edo eraldatzea, baizik eta eginda zegoen lan honi zerbait gehiago txertatzea erabaki nuen. Gehitu beharrekoa gaitasunak zirenez, egokiena ideia hau lanpostu bakoitzerako profesiogramak eta profil profesiografikoen bidez ezartzea zela ikusi nuen. Beraz, ideia buruan nuenean bi fitxa hauen diseinuari ekin nion. Jakinik lanpostuen deskribapenak oso sakonak eta ongi eginak zeudela, profesiograman enpresak eginda zuen lan honen laburpen txiki bat jartzea erabaki nuen. Beraz, profesiogramek lanpostuaren helburua/misioa, eginbeharrak, lanpostuaren ingurugiroa eta harremanak azaltzen ditu. Profil profesiografikoak berriz, lanpostua beteko duen pertsonak eduki beharreko ezagutzak azaltzeaz gain, zein gaitasun eduki behar dituen ere erakusten digu. Honekin beraz, enpresak eginda zituen deskribapenei falta zitzairen hirugarren orientabidea gehitzean zaio.

Fitxa hauek Kelsenentzako balio handikoak dira, izan ere, hauen bidez badakite pertsona berri bat kontratatu behar dutenean zein ezaugarri diren positiboak lanposturako. Errekrutatzean erabilgarria izateaz gain, langileen formaziorako ere garrantzitsuak dira. Lanpostu bakoitzaren gaitasunak finkatuak ditugunean fitxa hauek

erabili ditzakegu gaur egun lanpostua betetzen duen langilea formatzeko. Hots, ikusi dezakegu zein gaitasun beharko dituen eduki, zeintzuk dituen eta falta direnak eskuratzeko formazioa eskaini diezaiokegu.

Lan hau egitea bai enpresarentzako bai eta niretzako ere aberatsa izan da. Enpresak bere deskribapenak eguneratzeko aukera izan du orain arte erabili gabe zuen ikuspegi berri bat gehituaz eta nik, geroz eta garrantzi gehiago duen ideia bat benetako enpresa batean nola txertatu ikasi ahal izan dut. Gainera enpresak etorkizunean egin dadun lana erabiliko duela jakiteak motibazioa handitzea eragin dit.

#### ▪ **GOMENDIOAK**

Ikusi ahal izan dugun moduan, lanpostu bakoitzaren deskribapenak eginda edukitzea oso erabilgarria da enpresarentzat. Esan bezala, hauei esker pertsonal berriaren aukeraketa eta errekrutatzea erraztu daiteke, lanpostuen baloraziorako lagungarria zaigu, langileei eskaini beharreko formazioa zein izan beharko litzatekeen esaten digu edota profesiogramak eta profil profesiografikoak egiteko oinarri dira. Baina, hau guztia aurrera eraman nahi badugu, behin eta berriz errepikatu dugun bezala, deskribapen hauek eguneratuak mantendu behar dira, bestela, egindako lan guztia alferrikakoa izango da. Eguneratuak mantentzeko erarik errazentako bat langile bakoitzarekin banan-banan egiten diren ebaluaketa bilerak aprobetxatzea da eta lanpostuak jasan dituen aldaketei buruz hitz egin daiteke. Horrela lanpostuaren deskribapenean aldaketak egin behar diren ala ez ikusi dezakegu. Hau guztia ondo egiten badugu, lanpostu bakoitzaren profesiogramak eta profil profesiografikoak lanpostu guztietarako egitea aproposa litzateke eta etorkizunerako erabilgarriak izango lirateke.

Gomendioekin jarraituz, lan guztian zehar ikusi dugu gaitasunak geroz eta garrantzi handiagoa hartzen ari dira enpresen munduan. Orain dela urte batzuk oso enpresa gutxik baloratzen zituzten pertsona batek eduki zitzakeen gaitasunak eta arez eta gutxiago erlazionatzen zituzten gaitasun hauek, lanpostu batetako lana ongi egiteko behar ziren trebetasunekin. Hau aldatzen doa eta geroz eta enpresa gehiagok bilatzen dute erlazio hau. Hau horrela izanik eta ikusirik profesiograma eta profil profesiografikoetan ideia hau barneratu dela, oraindik eta haratago zabaltzeak, enpresari beste maila bat emango lioke. Adibidez, pertsona baten gaitasunak eta lanposturako beharrezko gaitasunak identifikatuz, aukeraketa eta errekrutatze prozesuan aplikatu daitezke. Gaitasun hauen bidez lanpostua beteko duen pertsona egokiena zein izango litzatekeen ikusi dezakegu. Gaitasunak praktikara eramateko beste arlo bat formazioarena da. Lanpostu batean eduki behar diren gaitasunak identifikatuak baditugu, lanpostu hori beteko duen pertsonari gaitasun horiek eskuratzeko eman behar zaion heziketa edo formazioa zein izan behar den jakin dezakegu.



# ERABILITAKO BIBLIOGRAFIA

- Albizu, Eneka & Landeta, Jon (2011): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica*. Madrid, Pirámide.
- Cátedra de Inserción Profesional Caja Rural Salamanca – Universidad de Salamanca (2013): *Cómo ser Competente: Competencias Profesionales Demandadas en el Mercado Laboral*. Hemen eskuragarri: <http://empleo.usal.es/docs/comprof.pdf>
- Claver, Enrique; Gascó, Jose Luis & Llopis, Juan (1995): *Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo*. Madrid, Civitas.
- Fernández, Javier (2005): *Gestión por Competencias*. Madrid, Pearson-Prentice Hall.
- Fernández-Ríos, Manuel (1995): *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: Teoría, Métodos y Ejercicios*. Madrid, Díaz de Santos.
- González-Maestre, Diego (2007): *Ergonomía y Psicología*. FC Editorial.
- Oltra, Víctor (Coord.) (2005): *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona. UOC.
- International Business Academy (2014): *Business organization*. Kolding, Denmark
- Levy-Leboyer, Claude (2003): *La Gestión de las Competencias*. Barcelona, Gestión 2000.
- Lucas Marin, Antonio & García, Pablo (2013): *Erakundeen Soziologia*. Leioa. Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Mateo, Juan (1998): *Manual del Director de Recursos Humanos*. Madrid. Ernst & Young.
- Puchol, Luis (2007): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Díaz de Santos.
- Saracho, José María (2005): *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago. RIL Editores.
- Valero Matas, Jesús (Coord.) (2008): *Recursos Humanos*. Madrid, Tecnos.

# ERANSKINA: ORAIN ARTEKO LANPOSTU DESKRIBAPENA CALCINOR TALDEAN

IZENA: \_\_\_\_\_

LANPOSTUA: SALMENTA ARDURADUNA

---

## LANPOSTUAREN DESKRIBAPENA

---



**Calcinor**  
QUÍMICA NATURAL

## LANPOSTUAREN DESKRIBAPENA

### IDENTIFIKAZIOA

*Lanpostuaren izena:* Salmenta arduraduna

*Langilearen izena:* -

*Zuzeneko goragoko postua:* Komertzial zuzendaria

*Langilearen izena:* -

*Zuzendaritza/Saila:* Refractarios Kelsen/ Komertziala

*Hasiera data:* 2014eako iraila

**Oniritzia:**

\_\_\_\_\_  
(langilearen sinadura)

\_\_\_\_\_  
(zuzendariaren sinadura)

### MISIOA

Merkatal zuzendariaren ildoetara jarraituz nire eskumen arloan merkatal jardura eta laguntza teknikoa sustatu eta mantentzea urteko salmenta helburuak betetzeko, zuzendaritza eta gerentziak zehaztutako errentagarritasuna mantenduz eta ahal den heinean bezero kopurua emendatuz.

### DIMENTSIOAK

*Menpekoen kopurua*

Zuzenak	Zeharkakoak	Azpikontratatuak	GUZTIRA
3 komertzial tekniko	0	0	4
Komertzial koordinatzailea			

*Magnitude ekonomikoa*

Salmenten erantzukizuna 9.000.000€takoa da

### ***Beste magnitude batzuk***

Alemania, Italia, Belgika, Luxenburgo, Frantzia, Grezia, Hego Afrika, Estatu Batuak, Ingalaterra, Malasia, Thailandia, Indonesia eta Taiwan

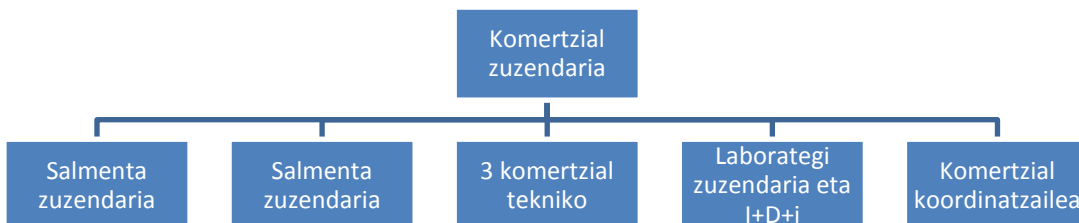
### ***Postuaren egitura*** (bere menpe dauden zuzeneko postuen egitura)

<b>Lanpostua</b>	<b>Eginbeharrak</b>
<b>Komertzial teknikoak</b>	
<b>Komertzial koordinatzailea</b>	

## **LANPOSTUAREN INGURUGIROA**

### ***Organigrama***

Zuzendaritza eta saileko organigrama hiru mailetan- Goikoa, aldebikoak eta zeharkakoak.



### ***Eginbeharrak. Lanpostuaren helburua***

- ✓ Enpresaren helburuak bete eta erosle kopuru konpentsatua izateko, plan estrategikoak ezarritako helburuak betetzea.
- ✓ Komertzialen aurrekontuaren jarraipenean eta ezarpenean parte hartzea horrela, urteko salmenta helburuak zeintzuk diren ezarriko dira eta ondoren, ea helburuak ondo betetzen ari diren kontrolatzea. Arazoak badaude, beharrezko neurriak ere hartu ahal izango ditu hauek konpontzeko.
- ✓ Oraingo eta etorkizuneko erosleekin harremana bultzatu, finkatu eta zaindu salmenta helburua bete eta errentagarritasuna mantentzeko asmoz.

- ✓ Erosleen beharrak zeintzuk izango diren ikusi eta horiek ahalik eta azkarren asetzen saiatu. Gainera, behar izanez gero, ideia berriak bilatu, aztertu eta etorkizun hurbilean, gure bezeroen nahiak asetzeko erabili.
- ✓ Bezeroei behar duten laguntza teknikoa eskaini dituzten arazoak konpontzeko. Gainera arazoak, erabilera okerrarengatik edo produktuak izan ditzakeen akatsengatik eman diren aztertu.
- ✓ Produktuaren, garraioaren eta agenteen kostuak jakinda, bidaiaka fakturatzeko zaien bezeroen errentagarritasuna kontrolatzea hauen emaitzen berri emateko eta hauek hobetzen saiatzeko.
- ✓ Bezero kopuru egokia izateko, bezeroen ABCaren arabera antolatu.
- ✓ Bezeroari ahalik eta zerbitzu hoberena emateko, planifikazio eta komertzial sailen artean koordinazioa sustatu eta bezeroei entrega data eta kopuruak batera adostu.

### ***Lanpostuaren harremanak***

#### Enpresako beste lanpostu batzuekin edo taldeko gainontzeko enprekin

- ✓ Produkzioaren antolakuntza: eskaeren berri ematea eta hauen eguneroko egoeraren berri izatea. Harreman hau egunero izan behar da.
- ✓ Komertzial koordinatzailea: eskaeren berri ematea, garraiolarien erabilgarritasun-egoera jakitea eta bezeroekin egon daitezkeen arazoak. Harreman hau egunero izan behar da.
- ✓ Komertzial teknikoak: bezeroekin harremana, produktu sorta berria, probak, bisita teknikoak, orri teknikoak, segurtasun orriak eta laborategia. Harreman hau egunero izan behar da.
- ✓ Fabrikako zuzendaria: produkzio eta irteerak. Kotsultak eta erreklamazioak. Harreman hau astean behin eduki behar da.
- ✓ Administrazio zuzendaria: fakturazioa, bezeroen kodifikazioa, eskaera, ordainketak eta itzulketak. Harreman hau egunero eduki behar da.
- ✓ Sistemen gestioaren teknikoa: prozesuen kontrola, bezeroen erreklamazioa eta auditoriak.

#### Beste antolakuntza batzuekin

- ✓ Bezeroak: erosketa zuzendariak, altzairutegietako zuzendariak (jefe de acerías), eskaintzak, negoziazioa.

### ***Lanpostuaren zailtasun maila***

Lanpostua bete ahal izateko bete behar diren eginbeharren zailtasuna. Zailtasun hauek teknikoak, gerentzialak, giza harremanetatik sortuak, merkatutik eratorriak etab izan daitezke.

Merkatu oso zabala denez, bezeroarekin harreman zuzena izatea beharrezkoa da. Beraz, maiz bidaiatu behar izango da.

Merkatu globalizatu denez eta kultura asko nahasten direnez, beharrezkoa izango da hizkuntza desberdinak menperatzea.

### ***Lanpostuaren sakabanaketa eta kontrola***

Langileak jasoko dituen politika, argibideak eta arauak lana behar bezala betetzeko.

- ✓ Plan estrategikoaren eginbehar komertzialak.
- ✓ Komertzial zuzendariaren argibideak.
- ✓ Aurrekontua
- ✓ Sistemen kalitatearen gestioa

### ***Nork zehazten du lana eta lan erritmoa***

Komertzial zuzendariak. Egunero edo astero.

### ***Lanaren ikuskapena***

Komertzial zuzendariak. Egunero edo astero. Ofizialki ebaluazio bileretan eta urtero egiten den banakako bileran.

## **BESTE ASPEKTU BATZUK**

Zalantzarik izanez gero zehaztu puntu honetan.