

Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza Gradua

2021/2022 ikasturtea

“NEMAK: Ekipo-lana eta erakundearekiko konpromisoa”

Egilea: Andrea Pagaegi Ituarte

Zuzendaria: Kepa Apellaniz Valle

Bilbon, 2022ko otsailaren 11n

Ekonomia eta Enpresa Fakultatea

Euskal Herriko Unibertsitatea



AURKIBIDEA

TAULA, GRAFIKO, DIAGRAMA ETA IRUDIEN AURKIBIDEA	2
LABURPENA.....	3
RESUMEN.....	3
ABSTRACT	3
1. SARRERA.....	4
2. LANAREN HELBURUAK ETA METODOLOGIA	6
3. MARKO TEORIKOA	8
3.1. GAUR EGUNGO KUDEAKETA ERAKUNDE ENPRESARIALETAN	8
3.2. EKIPO-LANA ETA ERAKUNDEAREKIKO KONPROMISOA	13
3.3. NEMAK ENPRESA	22
4. AZTERKETA ENPIRIKOA	24
4.1. AZTERKETA DESKRIPTIBOA.	24
4.2. AZTERKETA ERLAZIONALA	27
5. ONDORIOAK.....	30
6. BIBLIOGRAFIA	32
7. ERANSKINAK	35

TAULA, GRAFIKO, DIAGRAMA ETA IRUDIEN AURKIBIDEA

1. TAULAK:

1. taula: Banakako lanaren balorazioa, sexuaren arabera.....	27
2. taula: Pertsonen garrantzia, adinaren arabera	28
3. taula: Konpromisoaren garrantzia, sexuaren arabera	28
4. taula: Gogobetetasuna motibazioaren ardatza izatea, adinaren arabera	29

2. GRAFIKOAK:

1. grafikoa: Ekipo-lana: “Nire ekipokideei laguntzen diet, ekipoak hobeto funtziona dezan”	25
2. grafikoa: Ekipo lana. “Ekipo-lana funtsezkoa da atal bakoitzean, helburuak lortzeko.”	26
3. grafikoa: Konpromisoa. “Pertsona guztien konpromisoa ezinbestekoa da sekzio bakoitzean.”	26
4. grafikoa. Konpromisoa. “Enpresarekin konprometituta nago, haren parte sentitzen naizelako.”	27

3. DIAGRAMAK:

1. diagrama: Nemark Etxebarria enpresaren data garrantzitsuenetarikoak.	23
--	----

4. IRUDIAK:

1. irudia: Nemark Etxebarriaren kokapena mapan	22
2. irudia: Nemark enpresaren produkzio-arloak	22

LABURPENA

Gradu-amaierako lan honetan, talde-lanaren garrantzia eta pertsonen Nematik erakundeetan duten konpromisoa aztertuko dira. Horretarako, elementu horien azterketa teorikoa egin da eta, ondoren, analisi enpirikoa, lagin batekin.

Kontsultatutako pertsonen, talde-lana garrantzitsutzat jotzen dute, haren funtsezko parte sentitzen dira eta enpresarekin konprometituta daude. Emakumeak eta pertsona gazteenak dira talde-lanarekin gehien identifikatzen direnak; zaharrenek, berriz, garrantzi handiagoa ematen diete erakundearekiko konpromisoari.

RESUMEN

En este Trabajo Fin de Grado se va a analizar la importancia del trabajo en equipo y el compromiso de las personas en la organización Nematik. Para ello, se ha realizado un análisis teórico de estos elementos y, posteriormente, un análisis empírico con una muestra.

Las personas consultadas, consideran importante el trabajo en equipo, se sienten parte fundamental de ella y se muestran comprometidos con la empresa. Las mujeres y las personas más jóvenes son las que más se identifican con el trabajo en equipo, mientras que, las personas de más edad, dan mayor importancia al compromiso con la organización.

ABSTRACT

The objective of this Final Degree Work is to analyze the importance of teamwork in Nematik organization and the commitment of people in it. For this purpose, a theoretical analysis of these elements has been performed and, subsequently, an empirical analysis with a sample.

People consulted consider teamwork important, feel a fundamental part of it and are committed to the company. Women and younger people are the most identified with teamwork, while older people attach greater importance to commitment to the organization.

1. SARRERA

Azken urteotan erakundeek izan duten aldaketa handiak, lankidetzaz eta kooperazioa bultzatzeko modua eragin du, besteak beste; ekipo-lana, funtsezkoa eta lehiarako abantaila bihurtuz (Torrelles, C.; Coiduras, J.; Isus, S.; Carrera, F.; París, G. y Cela, J., 2011).

Aldaketa horien artean esanguratsuenetariko bat, teknologikoa da. “Aurrerapen teknologikoen ondorioz, inguruneak dinamikoak eta aldaketa aurreikusezinez beteak izan behar dira. Faktore horiek eta beste askok laguntzen dute erakundeetako buruzagiek eta beren buruek etengabe aldatzeko beharra izaten” (Tamayo, I.; Gutiérrez, L. y Martínez, F., 2007, 1. or.).

Aldaketa hauen aurrean, egokitzapena nahitaezkoa izaten ari da eta horretarako, antolakuntza-aldaketa kudeaketak garatu eta burutzen ari dira erakundeak. Hauek arrakasta izan dezaten, aldatzeko konpromisoa hartu behar da, erakundea den horretatik izan nahi duenera pasa dadin

Antolakuntza honen baitan, garrantzitsua da pertsonen lan-bizitza kalitatea ematea, eskura dauden giza baliabideak ahalik eta gehien aprobetxatuz. Antolaketa-giro egonkorra epe luzerako inbertsioa da, eta pertsonak benetan hautematen duenean, erakundearekiko konpromisoa hartuko du. Horregatik, erakundeek jakintza espezifikoekin lotu behar dituzte lan-indarrak. “Ziur egon behar dugu etorkizunean, dagoeneko hemen gauden honetan, pertsonen giza kalitatearen eta kalitate profesionalaren bidezko bereizketa enpresa-arrakastaren giltzarria izango dela gero eta gehiago” (Alvarez, M., y Anaya, M., 2005, 26. or).

Antolaketa-giro egoki batek, erakundea behar bezala garatzen lagunduko du, abangoardian egongo da eta lehiarako abantailak sortuko ditu enpresarentzat.

Horregatik, Gradu Amaierako Lan honetan ekipo-lana eta konpromisoa aztertuko dira, lehenengo alde teorikotik eta ondoren Nemak enpresan, bertako pertsonen iritziak jasotzen, ekipo-lanak eta konpromisoa aztertzeko. Horretarako, erakundean dauden pertsonen iritzia jasoz, zenbaterainoko garrantzia duten bi elementu hauek aztertuko da.

Azterketa hau egiteko, duen garrantziaz jabetuta, bi azteketa egin dira: lehenik teorikoa eta ostean enpirikoa. Enpirikoaren baitan, erlatiboa eta erlazonala bereiztuko dira, faktore ezberdinak aztertuta, emaitzetan aldaketarik ematen den ala ez ikusteko.

Nemak enpresan azterketa egiterakoan eman den zailtasun bat eta bakarra, laginaren tamaina izan daiteke, froga estatistiko zehatzen bat ateratzeko orduan. Gainontzean, nahi diren emaitzak atera ahal izan dira.

Azterketa hau burutzea erraztu eta uneoro nirekin kontaktuan aritu diren Giza Baliabideetako arduradun diren, Argine Aboitiz eta Estibaliz Garridori esker, beste pertsona batzuez gain, izan da posible lan hau aurrera eramatea. Langileen antolakuntza eta haiekin kontaktua, enpresaren informazioa eskaintzea eta lan guztiaren artean disponibilitatea eskaintzea, oso garrantzitsuak izan dira lanketa hau burutu eta emaitzak ateratzeko. Hau guztiagatik, Nemark enpresari eta hura osatzen duten pertsona guztiei, eskerrik beroenak eman nahi nizkieke, ekipo-lanaren eta erakundearekiko konpromisoaren benetako egoera aztertzeke aukera eman izanagatik.

Enpresa honetatik jasotako informazioaz gain, gai hauek teorikoki aztertzeke, hainbat iturri izan dira baliagarriak; besteak beste: Liburutegia, Google Académico eta Dialnet. Eta erabilitako tresnak, gehienbat, liburuak eta aldizkarietako artikulak izan dira.

Azterketa enpirikoa ordea, enpresarekin izandako hartuemanaren bitartez burutzea lortu da. Nemarkeko Giza Baliabideetako arduradunekin kontaktuan jarri eta hauekin lau bilera egin dira, proiektua azaldu, aztertu, alderdi bietatik jakin nahi den informazioa zein den identifikatu, galdetegiko galderak kontrastatu eta adostu eta, laginaren parte izango diren pertsonen zerrendari onespina eman eta hauek, egun eta talde ezberdinetan sailkatzeke.

Galdetegia, bi egun ezberdinetan pasatu zen, presentzialki. Lagina, zortzi taldetan banatu zen eta hauei, bilera-geletan pasatu zitzairen galdetegia, 20-30 minutuko tartea emanaz. Lehen emaitzak jasotzean, azterketa honetarako beste zenbait datu interesgarri atera ahal zirela ikusirik, berriz enpresara jo eta falta ziren datuak jaso ziren, emaitza aberatsagoa lortzeke asmotan; eta hala izan zen.

2. LANAREN HELBURUAK ETA METODOLOGIA

Gaur egun, nahiz eta historian zehar beti eman izan den jarrera bat izan, gero eta indar gehiago hartzen ari den kontzeptu bat da ekipo-lana. Hau, pertsona talde bat, helburu komun batzuen inguruan batzen denean gertatzen da, non errazagoa egiten zaien azken helburu bateratua lortzea. Ekipo-lana gure bizitzako esparru guztietan dagoen arren, lan-arloan da bereziki garrantzitsua.

Lan honen helburua, NEMAK erakundean ematen den ekipo-lanaren garrantzia eta pertsonen bertan duten konpromisoa aztertzea da. Hortaz, Gradu Amaierako Lan honen helburuak hurrengo hauek dira:

1. Gaur egungo enpresen administrazio eta kudeaketaren egoera ezagutzea azterketa teorikoaren bitartez eta aurkeztu den aldaketaren beharra analizatzea.
2. Egungo enpresen administrazioan nagusitzen diren ideien azterketa teorikoa egitea, erakundeetan ematen den ekipo-lana eta pertsonen konpromisoa azpimarratuz.
3. NEMAK enpresa ezagutu eta bertako pertsonen iritziak jaso ostean, ekipo-lanak izan duen eboluzioa aztertzea, honek erakundean eta hura osatzen duten pertsonengan zenbaterainoko garrantzia duen eta hauek zein konpromiso maila erakusten duten analizatzea da.

Ikerketaren helburuak betetzeko asmoarekin, hurrengo metodologia erabili da: alde batetik, azterketa teorikoa eta bestetik pasatako galdetegien azterketa enpirikoa. Lehenik eta behin, urteetan zehar enpresen administrazio eta kudeaketaren ereduak aztertu eta hauek jasan dituzten aldaketen analisi bibliografikoa aurkeztu da. Horrez gain, azterketa teoriko bat egin da egungo enpresetan konpromisoak eta ekipo-lanak duten papera ezagutzeko.

Errebisio bibliografikoa egin ostean, egunerokotasunean ekipo-lanaren garrantzia eta erakundearekiko konpromiso maila praktikan nolakoa den alderatzeko asmoz, NEMAK enpresako pertsonen galdetegi bat pasa zaie.

Ikerketa hau hasi aurretik, NEMAK enpresako giza baliabideetako bi arduradunekin harremanetan jarri eta ikerketaren helburu eta prozedura azaldu da, hauek ikerketan parte-hartzera gonbidatuz. Ikerketarekin hasteko ausaz aukeratutako enpresako pertsonen prozedura eta baldintzak azaldu eta ikerketa aurrera eramateko baldintzekin ados egon ezean, aurrez komunikatzeko eskatu da, ados ez daudenak ikerketatik kanpo geldituko eta hautagai berriak bilatuko direlarik. Kasu honetan, hautagai guztiak prozesuan parte-hartzeko prest agertu dira.

Jasotako datu guztiak konfidentzialak izango dira, ikerketa aurrera eramateko soilik erabiliko baitira datu horiek. Horrez gain, parte-hartzaileen anonimotasuna ziurtatzeko, identifikazio pertsonal gisa, sexua, adina, antzinatasuna eta lanpostuaren erantzukizuna adierazteko eskatu da.

Ikerketan aldagaiak neurtzeko auto-txostena erabili da, galdetegi egituratua hain zuzen. Galdeketa honen aplikazioa auto-aplikatua izan da. Horretarako, enpresako espazio eroso eta zabal bat erabili da, mahaiak elkarrengandik metro batera jarri dira pertsona bakoitzak bere espazio eta intimitatea izan dezan galderak lasai erantzuteko. Honen bidez, subjektuak libreki eta kanpo presiorik gabe erantzutea da helburua. Galdetegi hau erantzuten hasi baino lehen, argibideak eman dira eta zalantzak argitzeko aukera momentu oro dutela azpimarratu da.

Galdetegia osatzeko zortzi taldetan banatu da lagina, lau egun ezberdinetan eta egun bakoitzean bi taldek osatu dutelarik galdeketa. Talde bakoitza sei pertsonak osatu dute.

Ikerketa honetan 48 pertsonak parte hartu dute. Lagina enpresaosatzen duten pertsonenez osatua egon da.

Ikerketa hau burutzeko galdetegi egituratu bat aplikatu da, bi aldagai nagusi neurtzen dituelarik, batetik, erakundearen ematen den ekipo-lana eta hau osatzen duten pertsonen enpresarekiko konpromisoa. Galdetegi hau bi atalez osatuta dago, atal bakoitzean aldagai bat neurtzen delarik eta hamazazpi galderari erantzun die. Galdera guztiak itxiak izan dira, erantzuteko Likert eskalan 1etik 5era aukeratu behar izan dute, 1 erabat desadostasun eta 5 erabat adostasun izanik. Horrez gain, galdeketa bakoitzaren bukaeran galdera ireki bat proposatu da, hau erantzun edo ez hautazkoa izan delarik. Aplikazio denbora hogeita minututik hogeita hamar minutura bitartekoa da.

Parte-hartzaile guztiek galdetegiak osatu ondoren, datuak SPSS programa informatiko estatistikora pasatu dira, bertan ikerketa aurrera eramateko beharrezko analisiak burutu direlarik.

3. MARKO TEORIKOA

Azterketa honen helburua, ekipo-lana eta pertsonen erakundeekiko duten konpromisoa aztertzea da. Kasu honetan, Nemark Etxebarria enpresan ematen den egoera ikertu da, bertako pertsonen elkarlanean ariturik. Ekipo-lana eta konpromisoa, aspektu garrantzitsu eta baliotsuenetarikoak dira, egun. Lehenak, helburuak denen artean betetzea erraztu, motibazioa areagotu eta sormena suspertzen du, ekipoarekiko eta enpresarekiko kidetasuna sortuz; non, bigarren aspektuarekin lotzen dugun. Kidetasun honek, pertsonak erakundearekin konprometituta agertzea eragiten du.

3.1. GAUR EGUNGO KUDEAKETA ERAKUNDE ENPRESARIALETAN

Gaur egun, enpresak, etengabe eta azkar aldatzen ari den ingurune batean murgilduta daude eta beste ekoizpen-eredu baterantz eboluzionatzen dute (Gil, J., 2006). Hauek, beren biziraupenari, bilakaerari eta hazkunde programatuaren bilaketari lotutako arrazoiengatik aldatzen dira. Esan daiteke, erakundeak aldatu egiten direla beren bilakaera eta entropiarekin bat datozen barne-eskakizunei erantzuteko, bai eta kanpo-eskakizunei aurre egiteko ere (Acosta, C., 2002). Hori dela eta, erronka berriak planteatzen dituzte egunero. Aldaketa kudeatzeko eta etengabeko hobekuntza sustatzeko beharraren aurrean, ingurune honetan lehiakorragoak izateko, enpresen teoriak eredu eta irtenbide desberdinak eskaini dituzte (Gil, J., 2006). Horregatik, gaur egun esan dezakegu “aldaketaren kudeaketak denbora, iraunkortasuna, komunikazioa, lidergoa, lankidetzeta eta ikuspuntua eskatzen ditu” (Waissbluth, M., 2012, 101. or.).

Aipatutako aldaketa horietako batzuk, Castells-ek (1998) identifikatutako, “informazioaren gizartea” deritzona definitzen dutenak dira. Lehenik eta behin, iraultza teknologikoa; bigarrenik, sistema sozioekonomikoak, globalizazio izenekoak, izan duen berrantolaketa sakona; eta, hirugarrenik, antolakuntza-aldaketa ez hain sakona, hau da, erakunde bertikaletatik sareko erakundeetara igarotzea (Gil, J., 2006).

Nahiz eta egokitzapen konstantean aritu behar, “erakundeak kopuruz eta barietatez hazi egin dira azken mendean. Aurrerapen teknologikoen ondorioz, inguruneak dinamikoak eta aldaketa aurreikusezinez beteak izan behar dira. Faktore horiek eta beste askok laguntzen dute erakundeetako buruzagiek eta beren buruek etengabe aldatzeko beharra izaten” (Tamayo, I.; Gutiérrez, L. y Martínez, F., 2007, 1. or.).

Laurogeiko hamarkadaren hasieran, aldaketari erreferentzia egiteko modua "kopiatu" terminoarekin lotzen zen. Hitz hori egokitu egin zen hamarkadaren amaierarekin batera. Laurogeita hamarreko hamarkadaren hasieran, “aldaketa ustiatzeaz” hitz egiten zen. Mende

amaieran, gizarteek “aldaketa sortzen” zuten. “Aldaketa eguneroko bizitzaren parte izatera iristen da. Pertsonak ez ezik, erakundeak ere aldatzen dira. Enpresei eta erakundeei eragiten dien aldaketaren ondorioz, ikasten duten erakundeetan oinarritutako aldaketa sortu da. Erakunde horiek aldatu egiten dira. Bi termino horiek sinonimotzat ere har litezke” (Tamayo, I.; Gutiérrez, L. y Martínez, F., 2007, 1. or.).

Orain, Enpresen Administrazioari buruzko ikuspegia gainditu behar da, eta Erakundeen Kudeaketari buruzko eztabaidan jarri behar da arreta. Horrek esan nahi du ikuspegi mekanizista, erredukzionista eta lineala nagusitu behar dela, konplexutasunaren paradigmaren araberako diziplina-integrazioaren ikuspegirantz (Andrea, P., y Mariño, A., 2010).

Gaur egun, erakundeen kudeaketari buruz hitz egiteak honako bilakaera honi erantzutea eskatzen du: diziplina administratiboa izan du eta inguruko erronka berriei erantzuteko bide egokia aurkitu du. Etengabe aldatzen ari den mundu honetan, administrazioaren forma tradizionalak ez dute uzten erakundeek gaur egun dituzten eskakizunei erantzuten. Antolakundeak osotasun gisa ulertzea, non azpisistema bakoitza (finantzetakoa, giza baliabideetakoa, merkatukoa, ekoizpenekoa) elkarrekin lotutako zatiak baitira, ikuspegi egokia bihurtzen da konplexutasunaren paradigmak eskaintzen duena ulertu eta esku hartzeko (Andrea, P., y Mariño, A., 2010).

Konplexutasunaren ikuspegitik, desorekak, erlazio ez-linealek eta azaleratzen ari diren propietateek ezaugarritzen dituzten sistemak dira erakundeak, eta horrek berekin dakar, nahitaez, gogoeta horien araberako kudeaketa, kudeaketa konplexu dei dakiokena. Ondorioz, antolakundeen kudeaketak antolakuntza-fenomenoaren konplexutasuna onartzeak dakartzan erronkei erantzuna emateko proposamena egitera eraman behar du (Andrea, P., y Mariño, A., 2010).

Ikuspegi horrek, nolabait, sormena eta berrikuntza bultzatu behar ditu, elementu horien bidez, antolakundearen etorkizuna aurrea hartzetik sortzera igaro dadin, non, aurrez ezarritako plan bati erantzuteaz gain, ustekabekoei eta pentsaezineiei lekua eman behar zaien (Andrea, P., y Mariño, A., 2010).

Gaur egun, antolakunde-kudeatzaile batek kontuan izan behar du, erakundeen ingurune berriaren ondorioz, galdu egin dela ordena, egonkortasuna eta kontrol kontzeptuen garrantzia, desordena, gatazka, ezegonkortasuna, elkarriketa sormen-estrategien iturri diren aldetik, eta autoantolaketa espontaneoari bidea eman zaiola. Beraz, ingurune egonkor eta auresangarrian, oso aldakorra eta auresanezina den ingurunean, gero eta zailagoa da planifikatzea, antolatzea,

zuzentzea edo kontrolatzea. Horregatik, kudeatzaileek onartu behar dute Administrazioak tradizioz onartutako gaitasunak zaharkituta eta atzerago geratzen ari direla (Andrea, P., y Mariño, A., 2010).

Neurri horretan, erakundeen kudeaketaren konplexutasunaren paradigmatik harreman-esparru aldakor bat dakar: zuzendarien eta ezagutzaren langileen arteko harreman berriak; bezero eta hornitzaileekiko harreman berriak; zerbitzatzen den gizartearekiko harreman berriak (gizarte-erantzukizuna); iraganarekiko eta etorkizunarekiko harreman berriak (aldaketak, malgutasuna). Ikuspegi horretatik, ikuspegi mekanizista eta erredukzionista gainditzen da, bai eta ikuspegi partziala eta funtzionalista ere. Horri esker, antolakuntza-fenomenoari dagozkion erantzunak egituratu ahal izango dira. Erakundeen ulermenean eta esku-hartzean nagusitu diren irizpide tradizionalak buruz hausnartzeko deia egiten da (Andrea, P., y Mariño, A., 2010).

Zuzendariak, funtsezko zeregina dute aldaketaren prozesu honetan; izan ere, ingurune baldintzen aldaketan aurrean, aldaketa estrategikoaren beharra hautemateaz, planifikatzeaz eta lortu nahi den moduan gertatzea lortzeaz arduratzen dira, jarduna hobetuz. Eta erakundeek, aldaketa hori ezartzeko beharrezko gaitasuna izan behar dute.

Aldaketa estrategiko bat egitea errazten duten baliabideak eta gaitasunak egotea, lehiarako abantaila-iturri bat da, eta erakundeak aldaketaren beharra hautematen duenean sortzen da. Aldaketa posible da, eskura dauden eta arrakastaz gauzatzen diren aktiboetan oinarrituta. Horrela, jardura hobetzea lor daiteke (Tamayo, I.; Gutiérrez, L. y Martínez, F., 2007, 1. or.).

Aldaketarako ekimen hauek garestiak dira eta denbora behar dute, eta erakundeek aldaketei eusteko nola egokitu behar duten zehaztu behar dute. Mota honetako ekimen baten arrakasta edo porrota ere beharrezkoa da, inplikaturako alderdiak harekin identifikatuko direla eta haren alde egingo dutela ziurtatuz, eta babesle exekutiboek parte hartzea lortuz, aldaketaren lider eta laguntzaile izan daitezen inplementazioaren aurretik, bitartean eta ondoren (Amy, H. y Tricia, C., 2014).

Aldaketa jasangarri bat behar bezala egiteko aukerarik ez dagoenean, erakunde batek lehia-abantaila galduko du.

Antolakuntza-aldaketen kudeaketan oso eraginkorrak diren erakundeek (aldaketa errazten dutenek) frogatzen dute ekimen estrategikoen arrakasta gertatzen dela:

- Proiektuak eta programak kudeatzeko praktika estandarizatuz
- Goi-mailako kargudunak aldaketarekin konprometitzeko animatuz
- Pertsonen kudeaketa antolakuntza aldatuz

Antolakuntza-aldaketen kudeaketak arrakasta izan dezan, aldatzeko konpromisoa hartu behar da, erakundea den horretatik izan nahi duenera pasa dadin (Amy, H. y Tricia, C., 2014).

Baina, arazo bat argitzen da antolakuntza-aldaketaren ereduak ezartzerakoan: orokorrekiak direla, eta, normalean, erakunde handiei aplikatu dakizkiekela soilik. Teorikoegiak dira ETE (Enpresa Txiki eta Ertainak) batean antolakuntza-aldaketa bat kudeatzeko erabiltzen saiatzean, ez baitatoz bat haien errealitatearekin (Mercader, J.; Ruiz, C.; Martínez, I. y Peláez, J., 1999).

Bestalde, negozio txikia sektore zurrumbilotsua da, eta enpresen sarrera- eta irteera-mugimendu handiak ditu; izan ere, ETE asko urtero sortzen diren eta beste batzuk zabaltzen diren arren, askok porrot egiten dute eta hil egiten dira (Stokes, D., 1998). Lehia-ingurunearen eragina da porrota eragiten duen alderdi nagusietako bat (Mercader, J.; Ruiz, C.; Martínez, I. y Peláez, J., 1999).

Ingurune aldakor horren eta eskatzen duen lehiakortasunaren ondorioz, ETEek bizirauteko hobekuntza-beharrak planteatzen dituzte, batez ere hobekuntza teknologiko gisa identifikatzen direnak. Irtenbide horietako asko objektiboki baliozkoak izan arren, arrakastaz ezartzeaz gain, askotan enpresa desagertzeko arrazoi izaten dira. Gehienetan, antolamendu batean aldaketa gisa “moldaketa tekniko” horiek gainerako faktoreetan (egiturazkoan, pertsonengan eta kulturean) dituzten ondorioak ez dira kontuan hartzen (Mercader, J.; Ruiz, C.; Martínez, I. y Peláez, J., 1999). Eta hori da, kasu honetan, giza faktorea, edozein aldaketa prozesuren arrakasta lortzeko aldagai ukaezin bat, haren laguntzarik gabe ezingo zena burutu. (Quirant, A. y Ortega, A., 2006).

Garrantzitsuak diren pertsona hauek aldaketa behar bezala burutu nahi badute, “Zuk izan behar duzu munduan ikusi nahi duzun aldaketa” -Mahatma Gandhi- kontuan izan eta hurren aipatutako puntuak landu beharko dituzte, erakundearen garapenerako eta biziraupenerako:

- Helbide komun bat partekatzen denean, eta komunitate-zentzua dagoenen, nahi dugun lekura irits daiteke, errazago eta azkarrago. Elkarri laguntzearen onura da.
- Norabide berean doazenekin egotea. Hori da interes pertsonalak antolamenduaren interesekin bat egitearen onura.
- Liderra nekatzen denean, atzeko postuetako batera pasatzen da beste batek bere lekua har dezan. Emaitza ezin hobekak lortzen dira lan zailak egiteko txandakatzean. Hori da talde-lanaren onura.
- Hats-hitzak emaitza handiak ematen ditu. Hori da motibazioaren onura.

- Elkarren ondoan egotea, elkarri lagunduz. Hori da elkartasunaren onura. (Quirant, A. y Ortega, A., 2006).

Gaitasun hauek garatzeko programek, estrategia lortzeko beharrezkoak diren portaerak, trebetasunak eta ezagutzak sostengatu behar dituzte; horretarako, gaitasun kritikoak helburu estrategikoekin lotu behar dira, gaitasunak garatzeko ikaskuntza-baliabide eraginkorrenak identifikatu eta garapen-esperientzien multzo integratu bat eskaini behar da, espero diren emaitzak lortzeko (Ospina, H., 2010).

Erakundeetako parte diren pertsonak, erakutsi beharreko gaitasunez gain, enpresarekiko konpromisoa ere erakusten dute hein batean. Erickson eta Grattonentzat (2007), konpromisoaren elementuek hiru alderdi biltzen dituzte. Lehenengoa da epe luzean erakundean produktiboak diren pertsonen ezaugarriak erabat ulertzea. Horretarako, konpromisoa sortzen dien alderdi bakoitzari dagozkion sei enplegatu motatan oinarritzen dira, hau da: adierazpen-ondarea (autonomia, ekiteko eta sortzeko aukerak), aurrerapen segurua (sari zuzen eta aurreikusgarriak, egonkortasuna). Esperientzia indibiduala eta taldearen arrakasta (lankidetzak, dibertsioa eta gaitasunak garatzea). Arriskua eta saria (finantza pertsonalak hobetzeko aukerak, malgutasuna). Laguntza eta malgutasuna (malgutasuna, oporrak eta familia-onurak, zehaztutako lan-errutinak eta, azkenik, betebeharrak eta diru-sarrerak erraz gutxi izeneko enplegatu-mota (ondo definitutako lan-errutinak, errekonozimendua) (Ospina, H., 2010).

Ulrich eta Brockbanken arabera (2006), konpromisoa VOICE ekuazioaren emaitza da:

- ✓ V: Ikuspegia (helburu-zentzua edo zentzuzko lana)
- ✓ O: Aukera (hazteko, garapenerako aukerak)
- ✓ I: Pizgarriena eta Inpaktuarena (pertsonek beren lanaren emaitzak edo ondorioak ikusteko aukera)
- ✓ C: Erkidegoa (hau da, beste egun batean liderrak diren pertsonak).

Ekuazio hori erabiltzea baliagarria izan daiteke Talentuaren kudeatzaileentzat, pertsonak lan egiten duten erakundearekin duten konpromisoa garatzen laguntzeko (Ospina, H., 2010). Erakundeek, beren funtzionaltasuna edo izaera gorabehera, talentudun pertsonak behar dituzte bizirauteko. Giza talentua kultur enpresetan ez da salbuespena. Hala ere, gutxi kudeatzen eta egituratzen da bere prozesuan, nahiz eta enpresa horien arrakastaren edo porrotaren ardatz eta arrazoi nagusia izan (Lozano, J., 2007).

Talentua, globalizazio-mundu batean arrakastarako bidea bilatzeko agregatzen den bereizlea. Talentua, "Izatetik" indartutako eta berrikuntzarako aprobetxatutako gaitasun eta trebetasunen batuketa da (Lozano, J., 2007).

Horregatik, ezagutzaren kudeaketa deitzen dugunaren abiapuntua, pertsonen talentuaren baitan identifikatzea eta estimulatzea da, inplizituki jardun dezan. Indibiduala eta soziala garatzea, sinestea, berritzea eta bere talentua enpresaren eta ingurunearen beharretara eta eskakizunetara egokitzea (Lozano, J., 2007).

3.2. EKIPO-LANA ETA ERAKUNDEAREKIKO KONPROMISOA

Egun, badira zenbait aspektu/gaitasun, garrantzi handia ematen zaienak eta guztiok bete beharko genituzkeela ziurtzat jotzen direnak. Baina, kasu erreal baten aurrean jarritakoan, ez dugu beti ekipo-lanean funtzionatzen jakiten. Hortaz, zer da eta zer ez da ekipo-lana?

Adibidez, esaten da futbol-taldeak ekipo-lanaren adibide argia direla, gobernuko kideak ekipo bat direla, gobernuz kanpoko elkarte eta erakundeek ekipoan lan egiten dutela (Dávila, C. y Jiménez, G., 2014). Baina, "Ez da ekipoan lan egiten, kideek beren gaitasunak eta posizioak bakarka erabiltzen dituztenean, gainerako kideen gaitasunak eta jarrerak kontuan hartu gabe. Hori "bakarka-elkarrekin" lan egitea litzateke, ekoizpen-kate batean bezala" (Dávila, C. y Jiménez, G., 2014, 1. or.).

Ohikoa izan daiteke, adibidez, goi-zuzendaritzako talde interfuntzionaletan, non zuzendaritza nagusia, marketina, finantzak edo komertzialak beti ez baitute ulertzen ahalegin integratzailearen zentzua eta bakoitzaren lana konpartimentu estanko gisa ikusten baitute. Ez dira hautematen beste eremuetako beharrak, ezta haien arteko interdependentziak ere. Homogeneotasunak, indibidualismoak bezala, taldeko kideen arteko mendekotasunei etekina ateratzea eragozten du (Dávila, C. y Jiménez, G., 2014).

Ekipo-lanak dituen ahalmenak, harreman- eta elkarrekintza-sare indartsua sortzen dituela da, besteak beste, eta, azkenean, lidergo kolektiboa sendotzen duela, erantzukizunarekin eta konpromisoarekin. Horretarako, elkarrenganako konfiantza, komunikazio arina, zintzotasuna eta pertsonetikiko errespetua behar dira, ikuspuntu desberdinen eta ekintzarik ezaren arteko ezinbesteko liskarrak gainditu ahal izateko. Ez da nahikoa lider batek bere taldearen lana gorestea; bere ekintzekin eta jarrerekin erakutsi behar du bere kide guztien kudeaketa-gaitasunean sinesten eta konfiatzen duela (Liliana, S.; Londoño, J. y Vergara, F., 2013).

Liderrek jarraitzaileengan eragina izan behar dute, autosakrifizioak egin eta misioaren edo erakundearen beharrak beren interes pertsonalen aurretik jar ditzaten. Lidergo karismatiko eta

eraldatzailearen teoriek, lidergoaren alderdi garrantzitsu hori deskribatzen dute. Lehenak, jarraitzaileen balio moralei dei egiten die, gai etikoei buruzko kontzientziazioa areagotzeko eta erakundeak berritzeko beren energia eta baliabideak mobilizatzeko. Bigarrenak, zaleak motibatzen ditu, beren interes berekoiak aldarrikatuz eta etekinak trukatzuz (Yukl, G., 2008).

Karisma, ez da tradizioan edo autoritate formalean oinarritzen, baizik eta jarraitzaileek dituzten pertzepzioetan, hots, liderrak aparteko ezaugarriak dituela. Krisi sozial batean sortu zen karisma; ikuspegi erradikala zuen lider bat agertu zenean. Krisiari irtenbidea eman eta beren ikuspegian sinesten duten jarraitzaileak erakartzen ditu. Karisma handiagoa ematen zaie status quo-ari buruz neurri handi batean bat ez datorren ikuspegia defendatzen duten liderrei baina, jarraitzaileen onarpen-tartearen barruan jarraitzen du; hauek ez dute onartzen ikuspegi erradikalegirik. Lider ez-karismatikoek, status quo-a edo aldaketa inkremental txikiak defendatzen dituzte (Yukl, G., 2008).

Lidergo-eredu tradizionaleri kontrajarrita, non liderren portaerak beren jarraitzaileekin ezartzen dituzten trukeetan oinarritzen diren, lidergo-eredu berriek balio ideologiko eta moralak, eduki sinbolikoak, mezu irudimentsuak eta iradokitzaileak, autokontzientzia, sentimenduak eta emozioak nabarmentzen dituzte (Gil, F.; Alcover, C.; Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M., 2011).

Lidergo eraginkorra behar da erakunde bat erlatibizatzeko eta ingurune aldakor batera egokitzeke. 1980ko hamarkadan garrantzi berezia hartu zuen gai horrek, sektore publikoko eta pribatuko erakunde askok gauzak egiteko modua aldatu behar izan zutenean, bizirauteko (Liliana, S.; Londoño, J. y Vergara, F., 2013).

Erakunde batean aldaketak ezartzeko ahaleginek arrakasta izateko aukera gehiago izango dute baldin eta liderrak honako hauek ulertzen baditu: aldaketaren aurkako oposizioaren arrazoiak, aldaketa-prozesuaren fase sekuentzialak, aldaketa-motak eta erakundearen arazoak ulertzeko eredu egokiak erabiltzeak duen garrantzia (Liliana, S.; Londoño, J. y Vergara, F., 2013).

Lidergoak, kolaboratzaileek jarduera berriei ekiteko behar duten konfiantza eta laguntza ematen du. Kultura eraldatzeko prozesu bat sortzeko, banakako ikuskerak eta ereduak baino ez dira aldatu behar, karguan aritzeari dagokionez, eta, horien ordean, helburu komunitarako interdependentziako trebetasunak garatzea kontuan hartzen duten beste batzuk erabili behar dira (Liliana, S.; Londoño, J. y Vergara, F., 2013).

Liderraren kontzeptua definitu ondoren, hauek, lau talde nagusitan sailka ditzakegu: automata (informazioa besterik ez du ematen), limurtzailea (bere erabakiez konbentzitzen du), aholku-

emailea (erabakiak hartzeko prozesuan parte hartzeko prest dagoena) eta parte-hartzailea (moderatzaile eta muga-jartzaile gisa jarduten du soilik, erabakiak hartzea besteen esku uzten duelarik).

Guztiok ditugu genetikoki jasotako izaera batzuk eta hezkuntzaren ondorio den izaera jakin bat. Nortasuna, izaera horien batura litzateke. Hauek izango ziren izaera baliotsuenak: Sortzailea izatea, baliabideak behar bezala ikertzea eta, koordinatzailea, bultzatzailea, ebaluatzailea, kohesionatzailea, inplementatzailea, bukatzailea eta espezialista izatea (Liliana, S.; Londoño, J. y Vergara, F., 2013).

Gure rol espezifikoa eta taldeko gainerako kideena zein den ulertzea oso lagungarria da gaitasun eta interdependentzia desberdinei etekina ateratzeko (Liliana, S.; Londoño, J. y Vergara, F., 2013).

Gaitasuna, nahikotasuna, egokitasuna da. Gaitasun pertsonalak ezagutzea da talde-lanean laguntzeko modurik onena aurkitzeko lehen pausoa. Aurretiko esperientzia eta ikasitakoa ere gaitasun pertsonalak dira. Norberaren gaitasuna eta posizioa ezagututa, zein izan behar da norberaren egitekoa eta ekarpen bereizgarria? Nola egin daiteke ekarpen bereizgarri hori? Norberaren gaitasuna eta jarrera ezagutzen direnean. Gure eginkizun nagusia norberaren ezagupenak eta trebetasunak optimizatzerara bideratzea; bi alderdi horiek taldearen barruan betetzen den posizioa sendotzen saiatuz (Liliana, S.; Londoño, J. y Vergara, F., 2013).

Azkenik, ekipoa lan egiteko funtsezko gaitasun batzuk daude, kide guztiek landu beharrekoak: Feedbacka eman eta jasotzea, egokitzeko gaitasuna eta, lehentasunak eta konpromisoak ondo kudeatzea (Liliana, S.; Londoño, J. y Vergara, F., 2013).

Norberaren gaitasuna eta posizioa eta, ekipoko gainerako kideena ezagutzeari esker, interdependentzietatik atera daiteke etekina. Eta interdependentziak ondo lantzen badira, ekipoa lan egiten da. Ekipo-lanean, gogo-aldarte eta jarrera izatea da ezinbestekoa. Ekipoa lan egitea ez da erraza. Guztoi kostatzen zaigu feedbacka eman eta jasotzea, beste pertsona eta egoera batzuetara egokitzea eta, lehentasunak eta konpromisoak ondo kudeatzea. Inoiz baino beharrezkoagoa da barne-xedapen batzuk hartzea. Hartu beharreko barne-jarreraren artean, hauek nabarmendu nahi ditugu: Entzuteko jarrera, lankidetzarako jarrera eta jarrera baikorra (Liliana, S.; Londoño, J. y Vergara, F., 2013).

Baina honako hauek ere ematen dira: konfiantza falta, aldaketa beharrezkoa ez denaren ustea eta aldaketa bideragarria ez denaren ustea, mehatxu ekonomikoak, kostu nahiko handia, porrot pertsonalerako beldurra, estatusa eta boterea galtzea, balioak eta idealak mehatxatzea eta

axolagabetasunagatiko erresumina. Gizaki guztiok ekipoan lan egiteko arazoak ditugu, eta horiei aurre egiteko moduak bereizten gaitu (Liliana, S.; Londoño, J. y Vergara, F., 2013).

Ematen den arazo nagusienetako bat, hurrengo kasu honetatik dator “Ikasleek uste dute ekipoan oso ondo egiten dutela lan, argi dute badakitela Unibertsitateak taldean lan egiten. Uste dute ekipo-lana egitea, lau pertsonak lan bat hartu, banatu eta gero “moztu eta itsatsi” egiten dutenean dela. Hala ere, gaitasun horrek mundu akademikoan duen lan-egitura, ez dator bat enpresa-jarduketako protokoloekin. Horrek disonantzia bat eragiten du, eta enpresak, zuzentzera behartuta daude. Horrek guztiak agerian uzten du beharrezkoa dela zubiak eraikitzea, ez bakarrik unibertsitatearen eta enpresaren artean, baizik eta ikastetxeak hausnarketa-prozesu horretan sartzeari beharrezkoa dela (Barraycoa, J., y Lasaga, O. 2010).

Aldaketa ezinbestekoa dela argi geratzen da, hortaz, harremani dagokienez. Harreman-estilo berriaren ezaugarri kulturalak (ner) ikusirik, argi geratzen da gero eta handiagoa dela enpresa-erakundeetan berehalako aldaketaren beharra. Dimentsio anitzeko aldaketa behar da, enpresa-zuzendaritza modernoak demokrazia eta diziplina, konfiantza ardurarekin, eta barne-gaitasun handiko ekipoak konbinatu behar direlako (Alvarez, M., y Apellaniz, K., 2016).

Aldaketa sakona egin behar da, erakundea osatzen duten pertsonak partekatuta. Hauek dira harreman-estilo berriaren (ner) ezaugarriak: Pertsonak, Etika, Gardentasuna, Komunikazioa, Informazioa, Konfiantza, Talde autogestionatuak, Erantzukizuna, Erabaki bateratuak hartzea, Etorkezuna kontuan izatea, Askatasuna, Elkartasuna, Aparteko ordu ordainduak ez, Emaizaren banaketa, Ez kaleratzeak eta Gizartean integratzea.

Talde autogestionatuetan antolatzen diren pertsonak, bezeroaren gogobetetasuna lortzera bideratutako jardura garatzea dute helburu. Etorkezuneko proiektu bat partekatzen dute eta erabakiak hartzeko prozesuan elkarrekin parte hartzen dute (Alvarez, M., y Apellaniz, K., 2016).

Azken urteotan erakundeek izan duten aldaketa handiak, lankidetzaren eta kooperazioaren bultzatzeko modua eragin du. Orain arte lana bakarka antola zitekeen, baina gaur egun bi pertsonak edo gehiagok elkarrekin jardun behar dute emaitza jakin batzuk lortzeko. Erakundearen konplexutasunak helburu komun bidez lan egitea eskatzen du, hartutako rol batzuen edo aurrez zehaztutako funtzio batzuen arabera. Lan-munduaren eta berrikuntzaren konplexutasun handiak egoera desberdinak sortzen ditu eta egoera horiek, trebetasuna aniztasuna, ezagutza-maila handia, erantzun azkarrak eta moldagarritasuna eskatzen dituzte.

Ekipo-lana, funtsezkoa eta lehiarako abantaila da (Torrelles, C.; Coiduras, J.; Isus, S.; Carrera, F.; París, G. y Cela, J., 2011).

Ez da soilik jakitea ekipoan lan egiteko, lankideekin hitz egin eta kooperatu behar dela, baizik eta egiten, egoten eta izaten jakin behar dela. Ekipo-laneko konpetentziak honako hauek hartzen ditu barnean: ekipo eraginkor baten zereginen eta funtzionamenduaren ezagutza, printzipioak eta kontzeptuak eta, zereginak eraginkortasunez egiteko beharrezkoak diren trebetasunen eta portaeren multzoa; alde batera utzi gabe taldeko kide bakoitzaren jarrera egokiak, talde eraginkorraren funtzionamendua sustatzen dutenak (Torrelles, C.; Coiduras, J.; Isus, S.; Carrera, F.; París, G. y Cela, J., 2011).

Ekipo-lanerako gaitasunak berekin dakar norberaren prestasuna eta besteekiko lankidetzaren helburu komunak lortzeko jarduerak egitean, informazioa trukatzuz, erantzukizunak hartuz, sortzen diren zailtasunak konponduz, eta taldea hobetzen eta garatzen lagunduz. Definizio horrekin bat egiten duten dimentsioak honako hauek dira: identitatea, komunikazioa, betearazpena eta, ekipo-laneko eta erregulazioko konpetentzia (Torrelles, C.; Coiduras, J.; Isus, S.; Carrera, F.; París, G. y Cela, J., 2011).

Gaitasun hauek hortaz, ezinbestekoak dira ekipo bat osatze aldera; horrela, erakunde bateratuak sortzen direlarik. Erakunde bateratu hauen kulturak, honakoa bultzatzen du:

1. Taldekideak bultzatzea elkarri entzun diezaioten eta ikuspuntu desberdinak kontuan har ditzaten, bi pertsona tokiz aldatzeko eta lehen aurka zituzten ideiak defendatzeko gonbidapena eginez.
2. Gainerakoen kasuak objektiboki zalantzan jar ditzaten iradokitzea.
3. Adierazteko nahia.
4. Pertsona bakar batek arazo bat dagoela uste badu ere, kontuan hartu gaia.
5. Besteekiko tratuari buruz taldeak adostutako arauak gogoraraztea pertsonari.
6. Kideei beren kezka adierazteko eskatzea.
7. Eztabaidari maila inpersonalean eustea.
8. Arazoa taldekideren baten portaerari badagokio, arazoa identifikatu zuen pertsonari nola eragiten dion azaltzeko eskatzea, eta ez suposatzea (Torrelles, C.; Coiduras, J.; Isus, S.; Carrera, F.; París, G. y Cela, J., 2011).

Erakunde bateratuen kulturaren puntu hauek guztiak emanez gero, erakundearen konfiantzara hel gaitzke. Hau, honela definitzen da: "Enplegatuek beren erakundearen ekintzekiko kalteberak izateko duten borondatea, enplegatuek ekintza eta jokabide horien gaineko kontrolik izan gabe".

Erakundearen konfiantza garrantzitsua da lan-bizitzan eta erakundearen eraginkortasunean. Gaur egun, erakundeak desberdinak dira beren pertsonen (eta lantaldeen) osasunean, erresilientzian eta motibazioan inbertitzen duten baliabideetan baina, baita ezartzen dituzten lan-prozesuen egituran eta kontrolean ere (adib., erakunde-praktikak), baita diru-sarrerak lortzera eta gizarterako bikaintasunera bideratutako emaitza osasungarrietan ere. Erakunde horiei, erakunde osasungarri eta erresilienteak ere deitzen zaie (pertsonak, erakundeak eta erresilientzia). Ebidentzien arabera, herenak krisi ekonomiko eta finantzarioei aurre egiteko erresilienteak diren erakundeak dira eta aldaketa garrantzitsuak osasungarriak ez diren erakundeak baino sendoago bihurtzen dituzte (Acosta, H.; Salanova, D. y Llorens, D., 2011).

Antolamendu-praktikak funtsezko elementuak dira HERO ereduko "baliabide eta antolaketa-praktika osasungarriak" osagaian. "Zeregin- eta gizarte-baliabideak, erakundearen helburua osasun psikologikoa eta finantzarioa areagotzea izanik, maila pertsonalean, talde-mailan eta erakunde-mailan" (Acosta, H.; Salanova, D. y Llorens, D., 2011, 125. or.).

HERO ereduko funtsezko beste elementu bat da; konstruktua psikosozial bat da, eta honako osagai honetan sartuta dago: "Enplegatu osasuntsuak". Enplegatu osasuntsuak, baliabide psikologiko positiboak dituzten enplegatuak dira, lan-ongizatearekin harreman positiboa dutenak, labur esanda, erakundearen konfiantza, eta buruko egoera positiboa dutenak, errealizaziokoa, indarra, dedikazioa eta xurgapena ezaugarri dituen lanarekin zerikusia duena " (Acosta, H.; Salanova, D. y Llorens, D., 2011, 125. or.).

Beste aldetik, erakundearekiko konpromisoa aztertuko da eta, hemen, kontutan izan behar dugu gaur egun, areagotu egin dela erakunde-giroa aztertzeke interesa, garrantzi handia baitu erakundeentzat, pertsonak beren lan-giroa nola hautematen duten jakiteak.

Garrantzitsua da pertsonen lan-bizitza kalitatea ematea, eskura dauden giza baliabideak ahalik eta gehien aprobetxatuz. Antolaketa-giro egonkorra epe luzerako inbertsioa da, eta pertsonak benetan hautematen duenean, erakundearen konpromisoa hartuko du. Oro har, pertsona hauek rol desberdinak hartzen dituzte beren gain erakundearen barruan eta, bakoitzak duen prestakuntza-mailaren, daukaten esperientziaren eta beren parekoekin eta nagusiekin duten koordinazio-mailaren arabera moldatzen dira, beren helburuak lortzeko. Zeregin horrek, gainera, hainbat profesionalen eta lanbideren esku-hartzea eskatzen du, helburu horiek lortzea ahalbidetzen duten dinamikak oso konplexuak direlako. Horregatik, erakundeek jakintza espezifikoei lotu behar dituzte lan-indarrak (Soberanes, L. y De la Fuente, A., 2009).

Egungo ingurune ekonomikoak, ezagutzaren hazkunde esponenzialak eta elementu lehiakorren etengabeko bilaketak eragindako aldaketa teknologiko eta sozialek zaildu egin dute pertsonak erakunde edo instituzio batean administratzea; beraz, pertsona horien eraginkortasunaren eta antolamendu-helburuen lorpenaren artean, erlazio positiboa dagoela ulertzen da. “Baliabide guztiak dira garrantzitsuak erakunde batean baina, baliabide finantzarioak, teknologikoak, materialak eta are komertzialak ere lehiakorrak izan daitezke. Pertsonak egin dezakete desberdintasuna erakunde batean” (Dominguez, L.; Ramírez, A. y García, A., 2013, 59. or).

Antolamendu-giroak eragin zuzena du pertsonen portaeran. Hauek, beren lan-baldintzetan jardun eta erreakzionatzen dute, ez diren moduagatik, baizik eta sortzen diren kontzeptu eta irudiagatik. Giza faktoreak erakundearen duen portaera eta erreakzioak modu sendoa araututa daude erakunde-giroa hautemateko moduaren arabera, klima, egiturekin eta ezaugarriekin batera. Erakundeetakoak eta hura osatzen duten pertsonak oso dinamikoak den sistema interdependentea osatzen dute (Soberanes, L. y De la Fuente, A., 2009).

Antolaketa-giro honek, hainbat dimentsio ditu, hala nola: balio kolektiboak, gaintitzeko eta garatzeko aukerak, baliabide materialak eta ingurune fisikoak, ordainsari materiala eta morala, zuzendaritza-estiloak, kide izatearen sentimendua, motibazioa eta konpromisoa, kexak eta gatazkak ebaztea, giza harremanak, nagusien eta mendekoen arteko harremanak, kontrola eta erregulazioak, antolaketa-egitura eta lanaren diseinua, lan-fluktuazio potentziala eta, lidergoa (Soberanes, L. y De la Fuente, A., 2009).

Antolamendu-konpromisoak, alderdi afektiboa, enpleguak hautemandako kostuekin lotzen du, erakundea uztearekin eta bertan irautearekin lotuta. Horregatik, konpromisoaren hiru osagai onartzen dira:

1. Identifikazioa; non onartzen diren antolaketa-xedeak eta enpresak dituen sinesmen, asmo, ideia eta helburuak.
2. Kideak; pertsonak kide izaten jarraitu nahi du, hau da, antolakundeko kide izatearen sentimendua.
3. Leialtasuna; hemen adierazten da erakundea bete eta errespetatu egiten dela, hura defendatzeko ekintzen bidez.

Antolaketa-giro egoki batek, erakundea behar bezala garatzen lagunduko du, abangoardian egongo da eta lehiarako abantailak sortuko ditu enpresarentzat (Dominguez, L.; Ramírez, A. y García, A., 2013).

Antolamendu-konpromisoak, giza baliabideen kudeaketa estrategikorako ondorioak ditu. Giza baliabideen zuzendaritzaren eta kudeaketaren egungo erronka nagusia da tresna erabilgarriak sortzea, pertsonak erakundearen helburuekin konprometitzeko eta enpresa-proiektuan integrazeko aukera izan dezaten, abantaila iraunkorrak lortzeko. Pertsonen eta erakundearen arteko leialtasuna eta lotura aztertzeko Giza Baliabideen Zuzendaritzak duen mekanismoetako bat izan daiteke Antolaketa-konpromisoa. Horrela, pertsonak lan egiten duten erakundearen (jarrerazko konpromisoa) oso identifikatuta eta inplikaturik egotea lortzen bada, aukera gehiago izango dute erakundearen jarraitzeko. Bestalde, ahaleginak egin daitezke gizabanakoak erakundearen eraginpean jar daitezkeen, beren interesen arabera (jarraitutasun-konpromisoa). Horrela, konpromiso-maila handiari esker, sortutako gaitasun kolektiboak eta erakundeak lortu dituen abantaila iraunkor eta iraunkorrei eutsiko zaie (Dominguez, L.; Ramírez, A. y García, A., 2013, 59. or).

Erakunde-konpromisoa, giza baliabideak kudeatzeko tresna gisa, zerbitzu-erakunde publiko baten kasuan aplikatuta, honakoa ematen da: banakoak konpromiso mailaren eta motaren arabera taldekatzen dira, lanaren eta taldearen antolamenduari lotutako zein aldagai indibidual bereizten dituzten aztertzeko. Horrela, erakundeak gizabanakoak hobeto ezagutu ahal izatea lortu nahi da, emaitza hobekak ekarriko dituzten portaerak sustatu ahal izateko (Dominguez, L.; Ramírez, A. y García, A., 2013, 59. or).

Bestalde, enpresako giza baliabideen jarduna, konpromisoa eta kudeaketa ebaluatu behar dira. Konpondu beharreko arazoa da enpresen mailan ez dagoela loturarik Giza Baliabideen Kudeaketaren (GRH), estrategiaren eta kudeaketa-adierazleen artean. GRHren eremuko garapenetik abiatuta, gabezia hori gainditzea lortzen da eta, prozedura orokor edo teknologiko bat lortzen da enpresaren jardun indibiduala eta estrategikoa ebaluatzeko sistema diseinatzeko. Hau guztia, bere organizazioan edo unitate dialektikoan ulertuta, GRHren plangintza estrategikoan eta haren kudeaketaren kontrolean txertatuta, adierazle ukigarri eta bazterezinen multzo bat inplikaturik, azken hauen garapen ekonomikoa nabarmenduta (Cuesta, A.; Fleitas, M.; García, V.; Hernández, I.; Anchundia, A. y Mateus, L., 2018).

Aurreko guztiak denboran funtziona dezan, funtsezko oinarrietako bat, leialtasuna da. Leialtasuna, gizakiaren ezaugarri bat da, jarduera etikoari lotua dagoena. Pertsona leialak eta leialak ez direnak daude. Leialtasuna, betebeharraren eta erantzukizunaren zentzu sakona duten eta altruismo- eta askatzeko gaitasuna duten pertsonengan gertatzen da. Baina, beharrezkoa da gaitasun hau eta konpromisoa bereiztea (Alvarez, M., y Anaya, M., 2005).

Konpromisoa, leialtasunaren adierazpena da, aplikatutako leialtasunaren adierazpena. Hau lortzeko moduak daude eta hura suntsitzen duten jarduerak daude. Soluzioa: pertsona onez inguratzea. Leialtasuna gizakiaren ezaugarri bat da, jarduera etikoari lotua. Pertsona leialak eta leialak ez direnak ere badaude. Arimaren ezaugarria da, bertutea, zintzotasunari eta gogoaldarteari lotuta. Leialtasunak berekin dakar norberak bere burua egiteko borondatea izatea, emandako hitza betetzea, asmo onenarekin jokatzeko. Leialtasuna bateraezina da nahasmenarekin edo ausardiarekin (Alvarez, M., y Anaya, M., 2005).

Leialtasuna kausa da eta konpromisoa efektua. Horregatik, “leiala” eta “konprometitua” dela esaten dugu. Non dago oreka, baldin badago? Zein da? “Enpresa” eta “leialtasuna” dira termino bateraezinak? Funtsean, enplegatutako eta enplegatuak beren interesei begiratzen diete: epe ertain eta luzeko biziraupena eta garapena, eta haien jokabidearen balorazioa. Leialtasunaren eta konpromisoaren ikuspegitik, balio-hierarkia behar bezala ulertzearekin lotuta dago. Zergatik? Lan-harremana ez delako funtsean harreman altruista. “Ziur egon behar dugu etorkizunean, dagoeneko hemen gauden honetan, pertsonen giza kalitatearen eta kalitate profesionalaren bidezko bereizketa enpresa-arrakastaren giltzarria izango dela gero eta gehiago” (Alvarez, M., y Anaya, M., 2005, 26. or).

Gaur egun, pertsonak erakundearekiko duten konpromiso-zentzu handia lortzea kezkatzeko arrazoia da enpresan, bai alderdi humanista, pertsona sozialki inplikatzeko baita, bai ekonomikoa, jarduera handitzearekin lotzen baita. 2010ean, Boston Consulting Group-ek (BCG) eta World Federation of People Management Association (WFPMA), guztira 109 herrialdek batera egin zuten mundu mailako inkesta, lau gai nabarmentzen dira, giza baliabideei dagokienez. Kritikoak: Talentua kudeatzea, lidergoaren garapena hobetzea, pertsonen konpromisoa areagotzea eta giza baliabideak estrategikoki planifikatzea.

Konpromiso-zentzua aktibo ukiezin harturik, lan-gaitasunak, lidergoa, gogobetetzea eta ikuspegiak hautematea estrategikoki planifikatuz eta kontrolatuz gero, pertsonen konpromiso-zentzua areagotzea lortzen da (Alvarez, M., y Anaya, M., 2005).

Arazo bihurtu da enpresetan ukiezin hori neurtzea, GHren plangintza estrategikoarekin eta kudeaketa estrategikoaren kontrolarekin lotzeko.

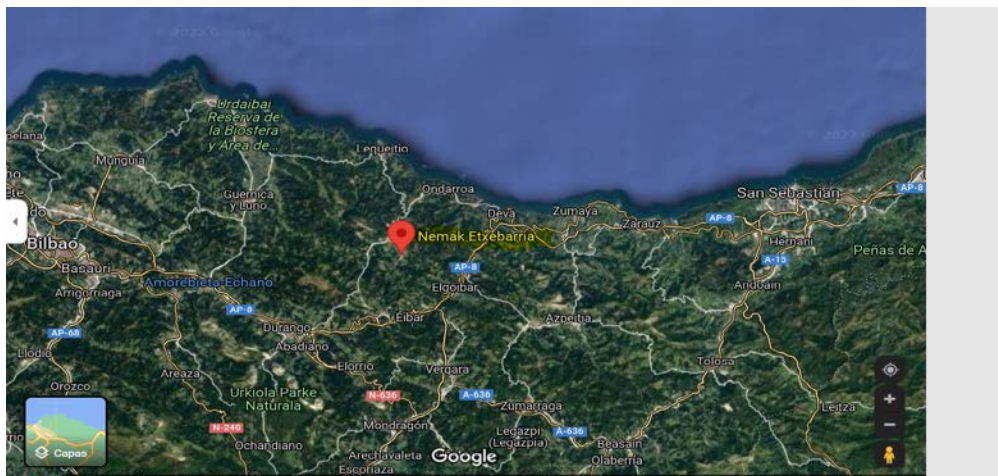
Zehaztu egin behar da partaide izatearen zentzua eta erakundeekiko konpromiso motak bereizten dituen balioa eta, ongizate subjektibo eta psikologikoaren eraikuntza horien erlazioa eta gaitasun prediktiboa. Jabetza-zentzua eta erakundeekiko konpromiso-motak desberdinak direla ematen da eta ongizate-adierazle desberdinekin lotzen dira, lanpostu motaren arabera.

Konpromiso afektiboa, iragarle garrantzitsuena da oinarritzko lanpostuak betetzen dituzten langileentzat, eta kide izatearen zentzia da aginte postuetarako iragarle bakarra (Dávila, C. y Jiménez, G., 2014).

3.3. NEMAK ENPRESA

Nemak Spain S.L., izenak esan bezala, Sozietate Mugatuko enpresa bat da non erakundeak mundu osoan zehar sakabanatuta dituen. Eta azterketa hau, Nemak Etxebarrian oinarrituta dago. Enpresa hau, Euskal Herrian, Bizkaian eta zehazki Etxebarriako udalerrian kokatzen da, Gipuzkoarekin muga eginik.

1. irudia: Nemak Etxebarriaren kokapena mapan



Iturria: Google maps.

2. irudia: Nemak enpresaren produkzio-arloak



Iturria: Google maps.

Orain Nemark Etxebarria den enpresa hau, 1956.urtean sortu zen, Fundiciones Ansola izenpean. Ostean, 1998an, JL FRENCH enpresa estatu batuarrak eskuratu zuen. Baina, 2012an, Nemark Spain-ek, JL FRENCH eskuratu zuen, Etxebarriako planta barne; hau izanik, egun izena ematen diona.

Nemark Spain-ek, mundu osoan zehar sakabanatuta ditu bere 38 enpresak: Ipar-Amerikan 19 erakunde, Hego-Amerikan 2, Asian 3 eta Europan 14; non azken honetan, Nemark Etxebarria aurkitzen den.

Beheko diagraman adierazten dira, Nemark Etxebarrian, 2012.urte horretatik egun arte, gehien gailentzen diren zenbait data.

1. diagrama: Nemark Etxebarria enpresaren data garrantzitsuenetarikoa.



Iturria: *Norberak egina.*

4. AZTERKETA ENPIRIKOA

NEMAK, industria automotor globalerako arintze-soluzio berritzaileen hornitzaile liderra da, eta karrozeriako egituraren eta tren eragilearen aplikazioetarako aluminiozko osagaien garapen eta fabrikazioan espezializatzen da. Bere indarrez dabilen industriarako aluminiozko osagai konplexuen ekoizpenean berezitzen da: buruak, motorrerako blocka, transmisioak eta egiturazko osagaiak.

Nemakek “automobilgintza eta mugikortasun jasangarria” alorrerako liraintasunaren aldeko irtenbide teknologiko berritzaileak garatzen ditu, hazkundea eta errentagarritasuna bultzatzen dituzten artean.

Erakundearen kulturaren barnean, balore hauek gailentzen dituzte: Bezeroarekiko arreta, Berrikuntza, Konfiantza eta lankidetzeta eta, Errespetua eta erantzukizuna.

Konpainiak 22,000 pertsona baino gehiago enplegatzen ditu mundu osoko 38 instalaziotan eta 2020an, 49M€ko diru-sarrerak sortzen ditu.

4.1. AZTERKETA DESKRIPTIBOA.

Lan honen azterketa, 475 pertsonak osatzen duten Etxebarriako (Bizkaia) erakundearen egin da, 48 pertsonako lagina kontuan harturik. Hauen iritzia jakite aldera, galdetegi bat pasatu da 2021eko azaroan, ematen den ekipo-lana eta erakundearekiko konpromisoaren inguruan. (Galdetegia eranskinean dago).

48 pertsonako lagin hori, zenbait faktore kontuan izanda, aleatorioki hautatu da. Faktore horiek, sexua, adina, antzintasuna eta lanpostuaren erantzukizuna dira.

- ✓ Sexua: Erakunde hau, 106 emakume eta 369 gizonak eratzten dute. Horietatik, 17 emakume eta 31 gizoni egin zaie galdetegia.
- ✓ Adina: Lau adin tarte bereiztu dira. Lehena, 18-28 urte bitartekoa izan da non, 25 pertsonatik, 6 izan diren laginean kontuan izan direnak. Bigarrena, 29-39 urte bitartekoa, 115etik, 8 pertsonak parte harturik. Hirugarren adin tarte, 40-50 urte bitartekoa da eta 210 pertsonatik, 25ri pasatu zaie galdetegia. Azken tarte, 51 urtetik, 65era bitartekoa da eta 125etik, 9 pertsona izan dira kontuan.
- ✓ Antzintasuna: 0-4 urte bitartean erakundearen daramatzan 92 pertsonatik, 9 izan dira kontuan; 5-10 urte artean lanean dauden 121etik, 13; 11-17 daramatzan 72tik, 4; eta, 18 urte edo gehiagotan erakundearen parte diren 190 pertsonatik, 22.
- ✓ Lanpostuaren erantzukizuna: Bi talde bereizi dira. Zuzendaritza eta Teknikoak alde

batetik non, 67 pertsonatik 9ri egin zaien galdeketa; eta bestetik, Bitarteko Zuzendariak, Langileak eta Ofizialak. Azken hauek, enpresaren gehiengoa osatzen dute 408 pertsona izanik eta 39 hartu dira kontuan.

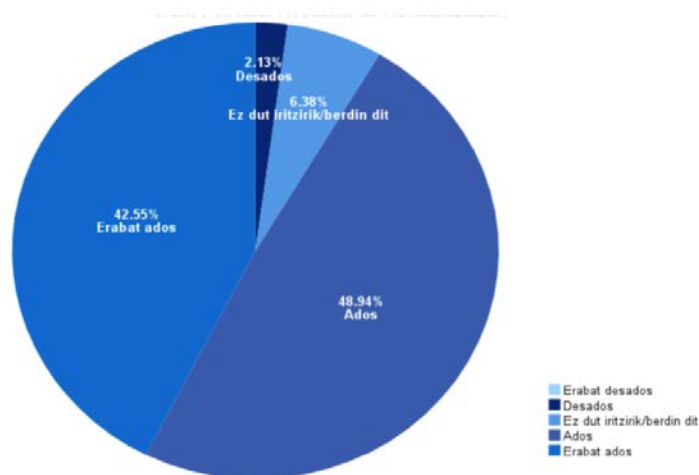
Azterketa honen helburua, aurretiaz aipatu bezala, Nemark enpresan, ekipo-lana eta erakundearekiko konpromisoa nola gauzatzen diren aztertzea izan da. Horretarako, 17 galderako galdetegi bat pasatu da, ekipo-lanari buruzko 10 eta konpromisoari buruzko 7 galderekin. Horrez gain, atal bakoitzean, bakoitzaren ustetan sakondu beharreko elementuei buruz idazteko tarte bat emanez.

Galdetegietako emaitz guztiak aztertzeko, bi azterketaren mota egina da: azterketa deskriptiboa eta azterketa erlazionala; eta hurrengoak izan dira datu esanguratsuenak.

Lehenik, ekipo-lanari buruz ateratako emaitzak aztertuko dira.

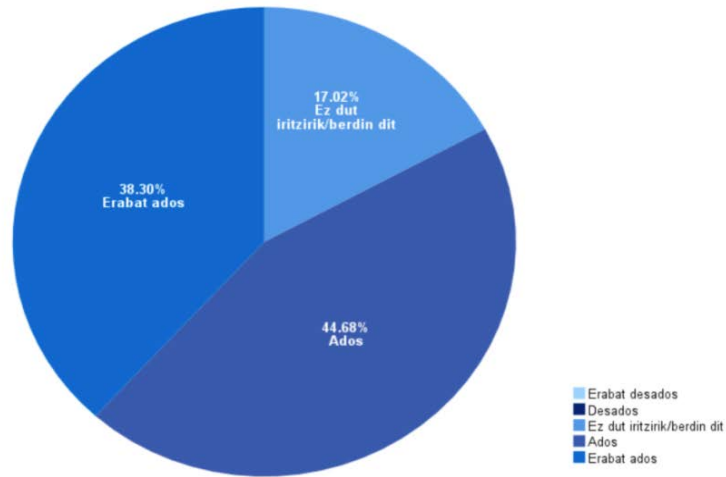
Ia %100eko adostasun maila adierazten duen esaldi bat, behean ikusi daitekeen lehen grafikoan agertzen da. Honetan, Nemark enpresako pertsonak, ekipokideei laguntzeko prestutasuna adierazten dutela adierazten da, ekipoaren funtzionamendu hobe bat bilatze aldera. Ia pertsonen erdia, honekin guztiz ados adierazten da eta ia beste erdia, ados.

1. grafikoa: Ekipo-lana: “Nire ekipokideei laguntzen diet, ekipoak hobeto funtziona dezan”



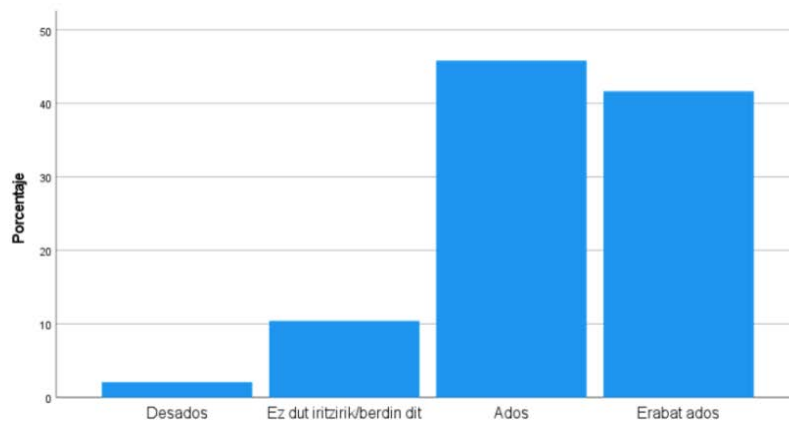
Azpian ikusi daitekeen 2.grafiko honetan, desados dagoen pertsonarik ez dela agertu ikusi da. Erakundearen helburuak lortze aldera, hau osatzen duen atal bakoitzean ekipo-lana funtsezkoa dela uste dute. Enpresa osatzen dutenen %82,98ak uste du hau eta %17,02a neutro adierazten da.

2. grafikoa: Ekipo lana. “Ekipo-lana funtsezkoa da atal bakoitzean, helburuak lortzeko.”



Ekipo-lanari buruzko emaitzak aztertu ostean, pertsona hauek erakundearekiko nolako konpromisoa duten jakin nahi izan da. Horretarako, egin diren zazpi galderetatik, hauek izan dira emaitza esanguratsuenak eman dituztenak:

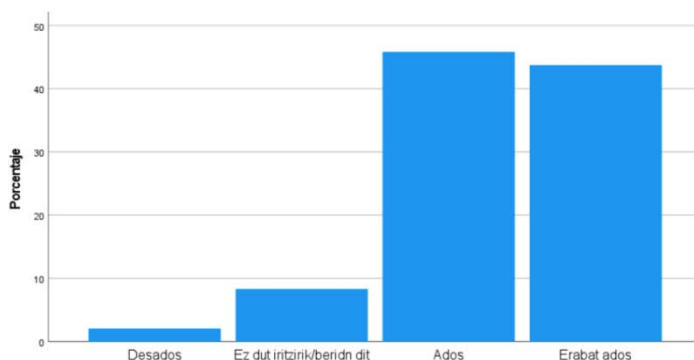
3. grafikoa: Konpromisoa. “Pertsona guztien konpromisoa ezinbestekoa da sekzio bakoitzean.”



Goian ikusten den 3. grafikoan, konpromisoak, erabateko garrantzia duela uste du gehiengoak, erakundearen funtzionamendu onena bilatze aldera eta desadostasun maila oso txikia ematen da.

Hurrengo grafiko honetan ere antzeko emaitza eman da, oraindik adostasun maila handiago batekin. Ia laginaren gehiengoa da enpresarekin konprometituta agertzen dena, honen parte sentiturik.

4. grafikoa. Konpromisoa. “Enpresarekin konprometituta nago, haren parte sentitzen naizelako.”



4.2. AZTERKETA ERLAZIONALA

Azterketa erlazionala egiterako orduan, aldagai guztiak aztertu ondoren, sexua eta adina izan dira emaitza esanguratsuak eman dituztenak. Hau horrela, ekipo-lana da lehenik aztertutako gaia.

Ekipo-lanean, sexuari dagokionez, banakako lanaren balorazioari buruzko galderari dagokion iritzian eman da alde gehien. Emakumeek hau baloratzea garrantzitsuagoa dela uste dute gizonek baino; ia %29ko aldearekin. Alde hau, beheko taula erlazionalean ikusi dezakegu.

1. taula: Banakako lanaren balorazioa, sexuaren arabera

		Banakako.lana.baloratzea			
EMAKUMEZKOAK		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ez dut iritzirik/berdin dit	5	29,4	29,4	29,4
	Ados	11	64,7	64,7	94,1
	Erabat ados	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

		Banakako.lana.baloratzea			
GIZONEZKOAK		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Erabat desados	1	3,2	3,2	3,2
	Desados	6	19,4	19,4	22,6
	Ez dut iritzirik/berdin dit	11	35,5	35,5	58,1
	Ados	8	25,8	25,8	83,9
	Erabat ados	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Adin tartetan ere desberdintasuna ematen dela ikusten da beheko tauletan; gehienbat, gazteen eta nagusien artean. 18-28 urte bitartekoen %58,4ak, NEMAK enpresan pertsonak

garrantzitsuak direla garrantzitsuenak uste dute. 51-65 urte bitartekoen %44a dator soilik honekin bat ordea.

2. taula: Pertsonen garrantzia, adinaren arabera

18-28 URTE		Pertsonak.garrantzitsuenak			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Erabat desados	2	4.2	4.2	4.2
	Desados	4	8.3	8.3	12.5
	Ez dut iritzirik/berdin dit	14	29.2	29.2	41.7
	Ados	19	39.6	39.6	81.3
	Erabat ados	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

51-65 URTE		Pertsonak.garrantzitsuenak			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Erabat desados	1	4.0	4.0	4.0
	Desados	2	8.0	8.0	12.0
	Ez dut iritzirik/berdin dit	11	44.0	44.0	56.0
	Ados	7	28.0	28.0	84.0
	Erabat ados	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Ekipo-lana albo batera utzi eta konpromisoa aztertzen badugu, hauek izan dira azterketa erlazionaletik ateratako erantzunak.

Sexuari erreparatuz gero, emakumeen %100ak konpromisoa ezinbestekoa dela adierazi du, gizonezkoen %81,3a izanik iritzi honekin bat datorrena.

3. taula: Konpromisoaren garrantzia, sexuaren arabera

EMAKUMEZKOAK		Konpromisoa.ezinbestekoa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ados	8	50,0	50,0	50,0
	Erabat ados	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

GIZONEZKOAK		Konpromisoa.ezinbestekoa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desados	1	3,1	3,1	3,1
	Ez dut iritzirik/berdin dit	5	15,6	15,6	18,8
	Ados	14	43,8	43,8	62,5
	Erabat ados	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Adina aztertzen badugu, muturreko tartetan ikusten da batez ere desberdintasuna; nola ekipolanean ez bezala, nagusienak diren kasu honetan adostasun maila handiena erakusten dutenak ia %89 batekin, gazteen %20a besterik ez etorririk bat gogobetetasuna dela motibazioaren ardatz. ¹

4. taula: Gogobetetasuna motibazioaren ardatza izatea, adinaren arabera

18-28 URTE

Gogobetetasuna.Motibazioa.ardatz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Erabat desados	1	20,0	20,0	20,0
	Desados	2	40,0	40,0	60,0
	Ez dut iritzirik/berdin dit	1	20,0	20,0	80,0
	Erabat ados	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

51-65 URTE

Gogobetetasuna.Motibazioa.ardatz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ez dut iritzirik/berdin dit	1	11,1	11,1	11,1
	Ados	6	66,7	66,7	77,8
	Erabat ados	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

¹ **Chi-square froga:**

$$\text{Frogaren estatistikoa} = \sum \frac{(FO-FT)^2}{FT}$$

FO: Frecuencia observada

FT: Frecuencia teórica

Laginaren tamaina txikia denez, estatistikoa kalkulatzean, lauki/gelaxka askok 5etik beherako balioak dituzte. Beraz, ez da komeni proba hau erabiltzea.

5. ONDORIOAK

Gaur egun, erakundeetan eman diren aldaketa handien eta berrikuntzaren konplexutasunen ondorioz, aldaketa kudeatzeko eta etengabeko hobekuntza sustatzeko beharraren aurrean, lehiakorra izatea bilatzen da. Horretarako, enpresen teoriak eredu eta irtenbide desberdinak eskaini dituzte.

Egun, ez da nahikoa, dituzten helburuak lortzeko, bakarka lan egitea lehen bezala. Elkarrekin jardutea ezinbestekoa da emaitza jakin batzuk lortzeko. Erakundeen konplexutasunak, helburu komunen bidez lan egitea eskatzen du, hartutako rol batzuen edo aurrez zehaztutako funtzio batzuen arabera. Honek, ekipo-lana, funtsezko eta lehiarako abantaila bihurtzen du; honen funtsa, pertsona bera izanik. Baina, hau behar bezala burutzeko, taldea eraginkorra izatea lortu behar da, kide bakoitzaren banakako jarrerak, portaerak eta prestutasunak gainontzeko ekipokideekiko, ezinbesteko garrantzia izanik. Erakunde osoan, beraz, ekipo-lana lehiarako abantaila izateko, atal guztietan eman behar da.

Arestian aipatutako antolakuntza-aldaketen kudeaketak arrakasta izan dezan, aldatzeko konpromisoa hartu behar da, erakundea den horretatik izan nahi duenera pasa dadin. Hau aldatzea bilatu eta lortuko duen, baita desberdintasuna lortuko duena erakundearen baitan, pertsona izango da. Eta honen portaera da honetan eragin gehien izango duen puntua.

Pertsonen portaera honengan eragin zuzena duen faktorea, antolamendu-giroa da; beraien lan-baldintzetan jardun eta erreakzionatzen duelarik. Honen ondorio da, konpromisoa. Konpromisoaren baitan, hiru osagai nagusi bereizten dira: identifikatuta sentitzea, kideasuna eta leialtasuna, besteak beste.

Hortaz, antolaketa-giro hau egoki kudeatuz gero, pertsonak erakundearekiko konprometituta agertuko dira eta lehiarako abantailak sortuko dira enpresarentzat. Baina, aurretiaz esan bezala, pertsona guztien konpromisoa beharrezkoa da bai baina, enpresaren atal bakoitzean.

Nemak enpresaren kasuan, pertsonak, ekipo-lanari garrantzi oso handia ematen diete. Aho batez bultzatzen dute, ekipo baten parte izanik, hau osatzen duten gainontzeko kideei laguntzeko prest daudela, honen funtzionamendu hobe bat bilatze aldera. Baina, helburuak nahi bezala lortzeko, ez da nahikoa ekipo-lana soilik atal solte batzuetan ematea; baizik eta, erakundea osatzen duten atal guztietan eman behar denaren uste osoa dute eta honetan dihardute. Hortaz, ekipo-lana, erakundearen barruan, atal bakoitzeko eta taldea osatzen duten pertsonetikiko ematea da garrantzitsua.

Aspektu honetaz gain, erakundeak behar bezala funtzionatzeko, konpromisoak ere erabateko garrantzia duela uste du gehiengoak. Hau horrela izan eta erakundearekin konprometituta

sentitzeko, aurretik aipatu bezala, honen parte sentitzea oso garrantzitsua da. Eta, Nema Etxebarria osatzen duten pertsona hauek, enpresarekin konprometituta agertzen dira, honen parte sentiturik.

Adostasun hauen artean, emaitzak faktoreen arabera sailkatuz gero, nabarmenak dira gai bakoitzean ematen diren iritzi ezberdinak. Kasu honetan, sexua eta adina izan dira emaitza interesgarri eta esanguratsuenak lortzea ahalbidetu duten faktoreak.

Adinaren kasuan, ezberdintasun handia ematen da ekipo-lanaren eta konpromisoaren gaien iritzien gainean. Gazteenek, ekipo-lana erabat beharrezkoa dela uste dute, pertsona bera erakundearen abiapuntutzat jarririk. Hau, ekipo-lana egungo formakuntzan oso barneratuta dagoen gai bat delako izan daiteke. Hezkuntzan, gero eta indar gehiago ematen ari zaio lanketa honi eta toki askotan baldintza eta konpetentzi bezala jarria dute. Honek, gai hau ia nahita ez lantzea eragin du; egun, ia ohartu barik eginik.

Adin-tarte nagusienekok ordea, konpromisoaren gaia dute oso barneratuta, gazteenek garrantzi larregirik ematen ez diotelarik. Hau, nagusienak horrela hezi direlako izan daiteke; hau da, balore horretan sozializatuta. Emaitza hauetan ikusten da gizartean zer nolako aldaketa eman den eta belaunaldi ezberdinetan izan duen eragina.

Adina albo batera utzi eta sexuari erreparatzen badiogu ordea, oso emaitza interesgarriak atera dira. Bai ekipo-lanaren, bai konpromisoaren gaian, emakumeak izan dira gizonezkoek baino emaitza hobeak atera dituztenak.

Emakumeek, ekipo-lana garrantzitsuagoa dela uste dute gizonezkoek baino eta, honen baitan, banakako lana baloratzea oso garrantzitsua dela. Konpromisoarekin berdina gertatzen da; ezinbestekoa dela diote. Hau, hezkuntza aldetik jasotako baloreetan oinarritu daiteke. Emakumea beti izan da, etxeko kasuak aztertuz, hala izan baita orain dela ez hainbeste urtera arte, familia batera mantendu duena. Familia, hein batean, ekipo bat da eta honetan, banako bakoitzari garrantzia ematea baloratzen da, bertako parte sentitu eta osorik iraun dezan. Gizonezkoak normalean, honen parte izan dira baina, ekipo hori osorik mantentzearen rola ez dute haien gain izan. Eta, ekipoa osorik mantentzearekin zuzenean lotuta dator konpromisoa. Zeren, konpromisorik gabe, nola lortu familia bere osotasunean mantendu eta bere helburuak lortzea?

6. BIBLIOGRAFIA

- Acosta R., C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*. 11: 9–24. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>
- Acosta, H., Salanova, D. M., y Llorens, D. S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement Organizacional en el Trabajo en Equipo? *Ciencia y Trabajo*. 41: 125–134.
- Alarcón, D. y Freire, T. (2012). Mejora del desempeño en el trabajo en equipos como función de las dimensiones culturales: solidaridad y sociabilidad en el comportamiento organizacional. *Revista Negotium*. Vol. 7-21: 18–29.
- Alvarez, M., y Anaya, M. (2005). Reflexiones sobre lealtad y compromiso en la empresa. *Capital Humano*. 188: 26-39.
- Alvarez, M., y Apellaniz Valle Kepa Xabier. (2016). *Gestión de personas y conocimiento: Retos empresariales para el siglo XXI*. El caso ner Group. Bilbao: Ed. Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Amy, H. y Tricia, C. S. (2014). Cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas. *Project Management Institute*. <https://es.slideshare.net/JuanAntonioLloret/cmo-hacer-posible-el-cambio-organizativo-mediante-iniciativas-estrategicas>
- Andrea, P., y Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista de Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. Vol. 18-2: 75-93.
- Barraycoa, J., y Lasaga, O. (2010). La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y pega. *Vivat Academia*, 111. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=525752961005>
- Castells, M. (2006). *La era de la información*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cuesta, A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica de Bogotá*. Vol. 15- 2: 287-299.
- Cuesta, A.; Fleitas, M.S., Garcia, V., Hernández, I., Anchundia, A. y Mateus L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*. Vol. 39-1: 24-35
- Dávila, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUPC)*. Vol. 32: 272-302.
- Domínguez, L. R., Ramírez, Á. F. y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del

- compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*. Vol. 4-1. 59-70.
- Erickson, T. J. y Gratton, L. (2007). Qué significa trabajar aquí. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2007/03/what-it-means-to-work-here?language=es>
- Gil, J. J. (2006). La gestión empresarial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de la información. *Revista Negotium*. Vol. 2-6: 33-54.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*. Vol. 32: 38-47.
- Guitert M., Romeu T. y Pérez-Mateo M. (2007). Competencias TIC y trabajo en equipo en entornos virtuales. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*. Vol. 4-1.
<https://rusc.uoc.edu/rusc/es/index.php/rusc/article/download/v4n1-guitart-romeu-perez-mateo/289-1206-2-PB.pdf>
- Liliana, S. , Londoño, J. E., y Vergara, F. (2013). Trabajo en equipo: ingrediente esencial del liderazgo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas (FACCEA)*. Vol. 3- 2: 102-109.
- Lozano, J. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela Administración de Negocios*. 60: 147-164.
- Mercader, J., Ruiz, C., Martínez, I. y Peláez, J.J. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes. Universidad de Murcia. <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 18-23: 79-97.
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*. 18: 50-63.
- Soberanes, L. T. y De la Fuente, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional la nueva gestión organizacional*. 9: 120-127.
- Stokes, D.R. (1998). *Small Business Management. A case study approach* London: Cengage Learning EMEA.
- Tamayo, I., Gutiérrez, L. y Martínez, F.J. (2007). La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva. <https://www.researchgate.net/publication/28202484>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G. y Cela, J. M. (2011). Competencia de

trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de currículum y formación del profesorado*. Vol. 15-3: 329-344. <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev153COL8.pdf>

Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions*. USA: Harvard Business Press Books.

_____. y Brockbank, W. (2006). *La propuesta de valor de Recursos Humanos*. Barcelona: Ed.Deusto.

_____. Younger, J., Brockbank. W. Y Ulrich, M. (2009). *Human Resources From the Outside In. Six Competencies for the Future of Human Resources*. USA: McGraw-Hill.

Waissbluth, M. (2012). *Gestión del cambio en programas y proyectos*.
https://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion_del_cambio_en_programas_y_proyectos.pdf

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. (6th ed.). Madrid: Pearson Educación.

7. ERANSKINAK

GALDETEGIA

Ekipo-lana eta erakundearekiko konpromisoari buruzko galdetegia

ENPRESAKO EKIPO-LANA

Adierazi beheko hutsuneetan zure adina, sexua, lanpostuan daramazun antzintasuna eta erantzukizuna:

Adina: ____ Sexua: ____ Antzintasuna: ____ Lanpostuaren erantzukizuna: _____

Adierazi, zenbakiaren gainean X bat eginez, ondoko esaldiei buruz duzun iritzia, kontuan hartuta ondokoa:

1.- Erabat desados.

2.- Desados.

3.- Ez dut iritzirik/Berdin dit.

4.- Ados.

5.- Erabat ados.

1. Konfiantzan eta lankidetzan oinarritutako lan-harremanak eraikitzen dira erakunde honetan, helburuetatik haragoko emaitzak lortzeko.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

2. Giro irekia sortzen da, non guztion ideiak ongi etorriak diren.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

3. Arazoak modu irekian tratatzen dira, denon artean konpontzeko.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

4. Nire ekipokideei laguntzen diet, ekipoak hobeto funtziona dezan.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

5. Lankideei laguntza eska diezaieket, hauek horretarako prest egongo direla baitakit.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

6. Arduradunengana eta goi-karguengana jo dezaket, haiekin zuzenean hitz egiteko, zalantza edo kezkarik izanez gero.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

7. Ekipo-taldean pertsonak jotzen dira garrantzitsutzat.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

8. Ekipo-taldean, pertsona bakoitzak egiten duen lana baloratzen da.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

9. Ekipo-lana futsezkoa da atal bakoitzean, helburuak lortzeko.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

10. Erakunde honetan ekipo-lana bere osotasunean ematen dela uste dut.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

ENPRESAREKIKO KONPROMISOA

Adierazi, zenbakiaren gainean X bat eginez, ondoko esaldiei buruz duzun iritzia, kontuan hartuta ondokoa:

1.- Erabat desados.

2.- Desados.

3.- Ez dut iritzirik/Berdin dit.

4.- Ados.

5.- Erabat ados.

1. Enpresa honetako pertsonak, erronka berriak onartzeko prest gaude, nahiz eta horrek gure burua gainditu beharra ekarri.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

2. Lankideak prest daude uneoro laguntza eskaintzeko.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

3. Enpresaren egoeraz arduratzen gara eta gure iritzia ematen dugu egoera hobetzeko.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

4. Pertsona guztien zintzotasuna funtsezkoa da gure enpresan.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

5. Enpresan lan egiten dugun pertsona guztien konpromisoa langileen gogobetetasunari eta motibazioari ematen zaion garrantzian oinarritzen da.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

6. Pertsona guztien konpromisoa ezinbestekoa da sekzio bakoitzean.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

7. Enpresarekin konprometituta nago, haren parte sentitzen naizelako.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Azkenik, adierazi, zure ustez, zer elementu sakondu beharko liratekeen ekipo-lanari eta kompromisoari dagokienez.

.....
.....
.....
.....

Eskerrik asko laguntzeagatik