

Lan-taldeak enpresa txiki eta ertainetan (ETEetan)

EHUko irakasleak*

Enpresa Txiki eta Ertainetan langilegoaren partaidetza bultzatzen duten lan-talde mota desberdinak aztertzen dira artikulu honetan. Lan-talde mota garrantzitsuenak, beraien zergatia, iharduera, abantailak eta desabantailak, alegia. Berezi aztertzen diren taldeak Talde Autonomoak, *Ad Hoc* taldeak eta Kalitate Zirkuluak dira. Lan-talde mota hauei buruzko ikuspegi orokorra eskaini ondoren, Enpresa Txiki eta Ertainetara nola egokitzen diren aztertzen da, hots: enpresaren estrategiarekin izan behar duten lotura, E.T.E.etan lan taldeek duten hedapena eta E.T.E.etan aurkitzen dituzten oztopo bereziak.

The aim of this paper is to analyze the adaptability shown by different kinds of teams of work to Small and Medium-sized Firms. In order to achieve this, we study the most important forms of teams: Autonomous teams, *Ad Hoc* teams and Quality Circles, looking for their reasons, their advantages and disadvantages. After viewing the general aspects, we try to explain how these teams of work suit to Small and Medium-sized Firms: how many of them use these teams, which are the specific problems they find when they introduce the team philosophy and the necessity to couple the team with the firm's strategy.

*. Finantz Ekonomia II saileko irakasleek (Albizu Gallastegi, Eneka; Barrutia Guenaga, Jon; Basterretxea Markaida, Imanol; Jauregi Zenitagoia, Juan Felix; Landeta Rodríguez, Jon; Mitxeo Grajirena, Jone) UEUn aurkeztua, 1995eko uztailaren 17an.

Sarrera

Gaur egun enpresa-inguruan burutzen ari diren aldaketa azkar eta bortitzei aurre egiteko enpresak *Zuzendaritza Estrategikoaren* ildotik ekin behar dio (hurrengo artikuluko batean zehazki azalduko da). Lan-taldeak ezartzea eta antolaketa-eredu berriak garatzea enpresak hartutako *erabaki estrajekoen* ondorioetako batzuk genituzke. Hau da, lan-taldeen hedapena, etengabe aldatzen den enpresa-inguruak eskaintzen dituen aukera eta arriskuak kontuan izanik, iraunkorra izango den merkatu-posizio bat lortzeko, zuzendaritzak hartutako antolaketarekiko eragina izango duen erabaki bat da.

Enpresa handi eta ezagunak 70.eko hamarkadaren hasieran lan-taldeak sortzen hasi ziren. Enpresa hauek, eragin bikoitza izan dute lan-taldeak hedatzeko orduan. Alde batetik, hain enpresa indartsu eta ezagunak izanik, beraien eredu berriak oso urte gutxitan zabaldu dira. Bestetik, eragin ezkorren bat ere izan dute: hainbat zuzendarik lan-talde hauek enpresa handietan bakarrik direla erabilgarriak pentsatu baitute. Hau dela eta, Japonian izan ezik, ETEetan ez da lan-taldeen hedapen handirik burutu. Horiek horrela, Mendebaldeko enpresen artean, lan-taldeak sektore bakar batzuetara iritsi dira.

Hala ere, etorkizunean lan-taldeak ETE gehienetara zabal daitezkeela antzeman dezakegu. Enpresetako zuzendari gehienak kalitatearen garrantziaz kontzientziatuz doaz "*Zero akats*", "*Kalitate hutsa*", "*T.Q.M*" (Total Quality Management) eta antzerako izenak, hitzetik hortzera erabiliz. Politika hauek martxan jartzeko neurri handi batean taldeka lan egitea beharrezkoa

da. Hau dela eta, kalitatearen aldeko kontzientzia bultzatzen ari diren instituzioek (pribatuak zein publikoak) ETEek ekoiztutako produktuen kalitatea hobetzeko asmoz, heziketa programak garatzen dihardute, Heziketa honen barne, lan-taldeein buruzko ezagupenak eskaintzea nahikoa arrunta gertatzen delarik. Halaber, automozioa, *linea zuria*, eraikuntza, eta beste sektore garrantzitsu batzuetako enpresa handiek beraien hornitzaile diren ETEei eskatzen dizkieten kudeaketa eta kalitate-homologazioak medio direlarik, badirudi XXI. mendean, lan-taldeak, askoz ere ugariagoak izango direla enpresa txiki eta ertainetan.

Bestalde, ETEak enpresa handiak baino egokiagoak izan daitezke lan-talde ereduak garatzeko. Robert F. Lynchek eta Thomas J. Wernerrenek adierazten dutenez (1994: 35) lan-taldeen, enpresa txiki askoren gorakadaren zergatia erakusten digute; hots: taldeka lan egiteak, enpresa-egituran eta zuzendaritza-ereduetan aldaketa sakonak behartzen ditu langile eta departamentuen arteko loturak indartuz, eta enpresaren langile-kopurua txikia bada aipatutako aldaketak lortzea errezago da.

Bada lan-taldeak sortzeko joera indartzen duen zenbait arrazoi:

a) Lehiakorkidetasuna lortzeko zenbait baldintza bete egin behar dira: kostuen murrizketa, malgutasunaren hazkuntza, produktibitatea eta kalitatearen hobakuntza, epeak betetzea, etab. lortu behar dira. Bide honetan aritzeko langileen enpresarekiko integrazioa eta proiektu bateratu batean parte hartzea beharrezkoa gertatzen da (Vizcaino 1991: 89). Partehartze hau lan-taldeen ildotik gauzatu daiteke.

b) Enpresak, ingurune gero eta aldakorragoan diharduten erakundeak dira. Inguru aldakor honek (produktu / zerbitzu / diru / lan... merkatuak, teknologia, legeak, baloreak, kompetentzia, muga geopolitikoak, e.a.) enpresari dinamismo gehiago eskatzen dio, informazio-beharrak handituz eta arazoan azterketa zehatz eta multidisziplinarra eskatzen duten erabakiak hartzera behartzen du. Egoera hau dela eta, pertsona bakar batek, oro har, ezin izango du enpresaren bidea hausnartu, erabaki-hartze taldeak beharrezkoak suertatzen direlarik (Waterman 1993).

d) Lanarekiko ikusmen berria duen langilea lan-merkatuan azaltzen ari da. Oraintsu arte enpresaratzen zen langilearen eta gaur egun sartzen denaren ezaugarriak nahikoa desberdinak dira; hots, azken bi hamarkadetan izan den populazioaren eskolaratze-tasaren hazkuntza medio delarik¹, erdi- eta goi-mailako heziketa jaso duen langilea enpresaratzen ari da (Cruz Villalón 1992: 18).

Honez gain, eskoletan ematen den heziketa, gero eta gehiago, ekimena, sormena eta taldeko erantzunkizuna suspertzen dituzten eredu pedagogikoetan oinarritzen da (OIT 1981).

Halaber, teknika eta ekoizpen-prozesu berrien hedapena zein hirugarren sektorearen hazkundearen eraginez, gaitasun desberdinak dituzten langileak eskatzen dira. Enpresek, gero eta gehiago, langile ez-kualifikatu gutxiago eskatzen dituzte. Iraganean, lanaren zatiketaren ondorioz, ezagupen urria eta lan oso errepikakorra egiten zuten

langileak, gehiengo ziren ekoizpen-enpresetan. Alderantziz, gaur egun, langile polibalentea, moldakorra eta heziketa etengabe jasoko duena eskatzen da gehienbat. Langile honi, batez ere, enpresaren ekintzetan ardura bereganatzea, ekimena izatea eta enpresa-proiektuan integratzea eskatzen zaio (Alcaide 1982 eta Durand 1979).

Honen guztiaren ondorioz, langilea ez da soilik lanaren alde kuantitatiboez (soldata eta lanaldia) arduratuko. Aurrerantzean, bere lanaren alde kualitatiboetan (kudeaketa-arazoak, konpainiaren politikak, enpresak dituen mehatxu eta aukerak, helburuak eta emaitzak, sustapena lortzeko bideak, heziketa-planak, lana norberak antolatzeko gaitasuna, lankideekiko harremanak, lanaren balorazio soziala, e.a.) gero eta arreta gehiago jarriko du. Langilearen behar *berri* hauei aurre egiteko era desberdinetako partaidetza eskaintzen duten kudeaketa-ereduak garatu beharko ditu enpresak, besteak beste, lan-taldeak.

e) Gizartearen oinarrizko erakunde batzuek aldaketa sakonak izan dituzte balore eta jokabide demokratikoagoak garatuz. Aldaketa hauek, administrazioan, familian, Elizan, etab. burutu dira azkenengo urteotan. Joera honek, nola edo hala, bere eragina izan behar du enpresa-antolamenduan.

f) Azkenengo mende honetan zehar langileak beren dignitate pertsonalaz jabetuz joan dira (Rodríguez Porras 1991: 12). Ondorioz, lana bertze edozein salgai bezala kontsideratzea gero eta zailagoa gertatzen da (ibidem

1. Fundación Encuentro'k egindako *España 1994: una interpretación de su realidad social* txostenean agerienez 1960an 70.000 ikasle unibertsitari besterik ez zeuden eta 1994an berriz 1,4 milioi ziren, ikasketa unibertsitariak burutzeko adina zuten gazte-kopuruaren % 40 suposatzen zutelarik (Mediavilla 1995).

eta Stanton 1989: 86). Gizakia *unitate integral* gisa ikusten da (arrazoitzeko gaitasuna eta ekimena duena, ardurak bereganatzen dituena, gainbegiratze estuaren menpe eta soldataren truke soilik lan egiten ez duena).

Beraz, gero eta gehiago, emaitzak hobetzeko eta lanean errealizazioa lortzeko langileak enpresan duen gestio-mailarekin bat datorren partaidetza eskaini beharko zaio (Maslow 1991: 21).

2. ETEek gehien ezagutzen eta erabiltzen dituzten talde-motak

2.1. Talde autonomoak

Volvo esperientzia 70eko hamarkadako lehenengo urteetan garatu zen, enpresa honek Kalmarren (Suedian) duen automobilgintzan aritzen den lantegian. Ekoizpen lerroa guztiz berrerratu egin zen, hobakuntza ugari ezarriz, besteak beste, eginkizun mugatu batzuk burutzeko partaideen barne-errotazioan oinarritzen diren talde autonomoen ezarrera (Volvo Kalmar 1976: 3-12 eta Frampton Keneth 1976: 16-42). Hauen ezarpena burutzerakoan, Volvo etxeak industriaren beharrian teknikoak, antolaketak-eredu modernoek beharra, eta langilearen beharrian sozialak asetzea espero zuen.

Talde autonomoak langile-talde txikiak dira (langile kopurua 4 eta 8 bitartean egoten da), denboran zehar egonkorak eta erakundean formalki moldatutakoak. Lan-esparru mugatu bat dute eta elkarren menpeko eginkizunak burutzeko lankideek zenbait gaitasun izan behar dituzte –lanpostu guztien errotazioa lortu ahal izateko–.

Horrela, taldeak izugarriko malgutasuna izango du (Gil Rodríguez - García Saiz 1993: 57-58).

Honez gain, taldeko partaideek lana antolatzeko eta pertsonal egokia aukeratzeko aginpide eta ardura izango dute. Lanaldiaren iraupena ere beraiek erabakitzen dute (Fernández 1990: 143). Lan-taldeak bere eginkizunak nola betetzen diren egiaztatuko du (normalki asteko lana eratzen du eta lanaren lehen kalitate-kontrola egiten du).

Taldeak dagokion lanaren erantzukizun kolektiboa du (Tezanos 1987: 30).

Talde hauen lanaren ondorioa ez da izaten bezeroen eskuetara heltzen den produktu bukatua, ekoizpen-prozesuaren zati mugatu bat baizik.

2.2. *Ad hoc* taldeak, garapen-taldeak edo talde operatiboak

Ad hoc edo garapen-taldeak enpresa-egituraren barne-sistema moldagarriak dira eta denboran zehar iharduera mugatua dute. Beraien helburua, arazo zehatzak aztertu eta konponbideak aurkitzea izango da. Talde hauetako partaideak, aztertu eta landu behar den arazoarekin zer ikusirik duten arlo desberdinetako langileak izango dira (Waterman 1993).

Kalitate-zirkuluak ez bezala, talde hauek ez dira borondatez biltzen diren horietakoak, arazo konkretu bati buruz eztabaidatzeko eta epe mugatu batean konponbide bat aurki dezaten, enpresak hautatu eta deitu egiten ditu partaide izango direnek bilerekin ekin diezaieten (Martín 1993: 15).

Bileretan landuko diren aztergaiak erabakitzeke orduan bi aukera egoten dira: zuzendaritzak proposamen zehatz bat luzatzea edo, bere lan-esparruan arazo bat somatzen duenak nagusiei arazo horren zuzentze-beharra proposatzea.

Bileran parte hartzera deituak ez dira unitate edo sekzio berekoak (Waterman 1993: 11-14) izaten gehienetan, ezta area funtzional berekoak ere, eta ez dute zertan maila hierarkiko berdinekoak izan beharrik². Gaia menderatzen duten pertsonak ere, edo prozesuarekin zerikusirik dutenak, *ad hoc* taldean parte hartzera deituak izango dira. Talde hauek burutzen dituzten bilerak denbora epe labur batean –aste bete, hamabost egun, hilabete, sei hilabete, etab.– burutzen dira baina oso sakonak eta luzeak izan daitezke.

Arazoa konponduta dagoenean, taldea formalki deuseztu egiten da. Beste arazo desberdin batzuk agertzen direnean, talde berriek ez dute zertan partaide berberak izan behar.

Talde hauek oso interesgarriak dira aldaketaren kimua sortzeko eta enpresaren sail desberdinetara aldaketa hauek hedatzeko. Kanpoko kontsultetxeen ordezkioak izan daitezke bareneko pertsonen gaitasun eta balioa aprobeztatuz. Honez gain, eta beste lan-talde batzuekin gertatzen den moduan, langileek beren arazoak konpontzen parte har dezakete; eta enpresaren irudi bakar eta integratua sortzeko proposak gertatzen dira.

2.3. Kalitate-zirkuluak

Kalitate-zirkuluak Japonian sortu ziren Ishikawak bultzatuta 1.962an Nippon Telephone and Telegraph Co.-n (cf. Hutchins 1985), baina bere jaiotza eta hedapena ulertzeko Bigarren Mundu-Gerra osteko urteetara jo beharko dugu.

Urte haietan, Mc Arthur jeneralak –Japonian EEBBek Komisionatu lanetan jarritakoak– Japoniako industria berria nazioarteko merkatuetara atera behar zela pentsatzen zuen.

Hortaz, kalitatezko produktuak eskaintzea –japoniar produktuak, merkeak baina txarrak zirela pentsatzen baitzen– beharrezkoa zen.

Horiek horrela, Mc Arthurrek kalitate-kontuak ikertzen aditua zen Deming amerikar irakaslea deitu zuen, kalitatea hobatzeko kontrol estatistikoa oinarritutako eredia Japonian azal zezan³. Aldi berean, Japonian bertan, JUSE (Japoniar zientzilari eta ingeniarien elkarte) sortu zen 1.949an industriaren arazo teknologikoei ebazpidea emateko. Irakasle unibertsitarioek, adituek, Estatuko ingeniariak eta enpresa pribatuetako profesionalak osatzen zuten. JUSEk kalitate-kontrolerako tekniken erabilera bultzatu zuen bere sorreratik. Helburu hau lortzearren hainbat bide erabili zituen: heziketa masiboa emateko zenbait programa garatuz, *kalitate labela*⁴, kalitate kontrolari buruzko aldizkako argitarapenak, “Deming” kalitate-saria, etab.

2. Batzuetan, organigama zeharkatzen duen irudimenezko diagonal bat eginez hautatzen dira.

3. Demingek zituen kalitate-kontrolari buruzko ideiak, Shewart fisikariaren *Economic control of manufactured products* (1931) liburuan zeuden oinarrituta eta EEBBetan ez zuten arrakastarik izan.

4. Kalitate maila ona lortzen zuten enpresek beren produktuetan erants zezaketena.

Robsonen iritiziz⁵, Demingek japoniarrei proposatu zien eredia Taylork bururatutako *Lanaren Administrazio Zientifikoa*-n oinarritua zegoen. Hortara, kalitatearen ardura kalitate-kontrolerako aditueta datza. Aditu hauek, lantegitik aldentuta dagoen bulego tekniko batean lan egiten dute, kalitate inguruko lanaren plangintza eta burutzea zeharo bereiztuta gelditzen direlarik. Ondorioz, eredu honetan, erdi- eta goi-mailako langileek ez dute kalitate-arazoekin harremanik. Honez gain, Demingen ereduak metodo estatistikoaren beharra zuen.

1.954an Juranek (Demingek bezala EEBBetan arrakasta gutxi izandakoak) lehen aldiz kalitate-kontrolak langile guztien kezka izan behar zuela, eta ekoizpen-lerroan egin behar zela, aldarrikatu zuen Japonian.

Argi dagoenez, eredu berria garatu ahal izateko langileek eta gainbegiratzailerik parte hartu behar zuten kalitatearen kudeaketan, eta horregatik, kalitate kontrolerako ereduak buruzko heziketa eman behar zitzaion. Helburu hau lortzeko Ishikawak *Introduction to Quality Control* (1.952) eta *Quality Control Text Book for Foremen* (1.959) argitaratu zituen. Baina laster ohartu zenez, eredu pedagogiko honen bidez –liburuen irakurketa– 35 urte behar izango zituen kalitate-kontrolerako teknikak japoniar industria osora hedatzeko. Denbora-premia medio zela, arazo hau gainditzeko irratia-saioak (1.956-1.962) eta telebista saioak (1.960) antolatu zituen Estatuaren kate publikoetan. Irrati- zein telebista-saio hauek gainbegiratzailerik zuzenduak zeuden batik bat. Gainbegiratzailerik hezita, kalitate-kontrolaren ardura erakundearen oinarriara delegatzeko

giroa prest zegoen. Gainbegiratzailerik, beraien ardurapean zeuden langileekin elkar-lanean, kalitate-kontrolaren teknikak eta ereduak ezarri zituzten (Peiró & González 1993: 21).

1.961ean, Ishikawak, JUSEren laguntzaz, kalitate-zirkuluak ezartzea proposatu zuen. Hauek langile-talde txikiak ziren eta enpresaren lan-sail desberdinetan sortzen ziren kalitate-arazoak konpontzea zuten helburu.

Zirkuluen lana bultzatzeko, errazteko eta saritzeko *Gemba to QC* bezalako astekariak argitaratu ziren eta kalitate-zirkuluei buruzko kongresuak egin ziren.

JUSEren eta japoniar industriaren laguntzari esker, alde batetik, eta heziketa gainbegiratzailerik-multzo handi bat prest zegoelarik, kalitate-arazoak zuzentzeko helburuarekin kalitate-zirkuluak sortzen hasi ziren.

Bereziki, kalitate-zirkulu bat heziketa espezifikoa duen giza talde bat da, sail edo arazo berean lan egiten duena, aitzindari baten gidaritzapean, borondatez eta erregularki lan-orduetan biltzen dena, arazo eta hobakuntza aukerak bilatuz, aztertuz eta aukeratu, zuzendaritzari konponbideak proposatu, eta onartuak izanez gero, hauek aplikatu (Katzan 1986: 53 eta CECC 1985: 3).

3. Lan-taldearen sorrera ETEetan

3.1. Zergatia

Dakigunez, lan-taldearen eboluzioa nahikoa desberdina izan da estatu batzuetatik beste batzuetara eta

5. Robson, M., *Quality Circles. A practical guide*, Gower-Hants, Aldershot, 1982. (Peiró & González 1982: 20tik hartuta).

sektore batzuetatik beste batzuetara. Ezberdintasun hauek neurri batean argitzearren, ETEak bereizi egingo ditugu: alde batetik, lan-taldeak nahita edo apropos sortu dituzten ETEak; eta bestetik, lan-taldeak derrigorrez sortu dituzten ETEak.

a) Lan-taldeak nahita edo apropos sortu dituzten enpresak

Enpresa hauek abantaila konkpetitiboak lortzeko, kalitatearen bitartez produktu eta zerbitzuak bereizteko aukera izango dutela uste dute (Arthur Andersen 1995: 63). Azkenengo boladan, merkatuak zatitzen ari dira, bezeroen eskakizunak bitxiagotzen eta desberdintzen ari direlako. Horiek horrela, enpresa handiak errentagarritasun eza dela eta, ez dira negozio-esparru guztietan sartzten, eta ETEentzat aukerak sortzen dira merkatu-zulo txikietan.

Aukera hauek aprobetxatu ahal izateko, talde-lanean eta delegazioan oinarrituriko kudeaketa-ereduak erabili behar dituzte, lan-taldeak alegia, kalitatezko produktu eta zerbitzuak eskaini ahal izateko.

*b) Lan-taldeak derrigorrez sortu dituzten enpresak*⁶

Mendebaldean lan-taldeekin lan egiten hasi ziren lehenengo enpresak automobilaren sektorekoak ziren. Espainiar Estatuan, esaterako, 80.eko hamarkadaren hasieran kalitate zirkuluak sortu zituzten enpresa gehienak sektore honetan zeuden edo *linea zuria* deritzan beste horretan⁷. Enpresa handi hauek ETEetatik teinka egiten dute.

Jakina denez, enpresa handiek jasan behar duten ekoizpen-kostuaren

6. Japoniako enpresa txiki eta ertain gehienak har ditzakegu eredu bezala. Hauei buruz, Mendebaldean oso gutxi dakigu eta, oro har, japoniar enpresei buruzko ikuspuntu ez-zuzenak ditugula esan behar dugu. Beraz, lehenengo eta behin, Japoniako enpresa-errealitatea zertxobait argitu behar dugu. Herri hartako enpresa handiek gure inguruan izan duten eraginak eta arrakastak, Japoniako langile gehienak enpresa handietan lan egiten dutela pentsarazi izan digu, baina errealitatea oso desberdina da. Howardek adierazten duen legez, Japonian enpresa gehienak txikiak dira. Japoniako langileen % 75ak ETEetan lan egiten dute. Enpresa hauek, hornitzaile txikiak gehienak, malgutasun eta kalitate handiko produktuak ematen dizkiete Japoniako korporazio indartsuei. Korporazio hauek munduan zehar lortu duten arrakasta, neurri batean enpresa txikiei esker izan bide da.

Howardek emandako datuak eta kalitate-zirkuluei buruzko ikerketak kontuan izanik, argi ikus dezakegu kalitate-zirkuluek enpresa txikietan izan duten arrakasta. Ikerketa hauen arabera, 1.985ean Japonian 1.100.000 kalitate-zirkulu zeuden. Hau da, enpresetatik % 90ean. Lehenago esandakoaren arabera, enpresa gehienak txiki eta ertainak badira argi dago lan-taldeak ez direla bakarrik enpresa handietan hedatu.

Ikerle batzuek, Sakai tartean, enpresa txiki eta ertainak, japoniar industriak produzitzen duenaren % 99aren arduradunak direla, eta Japoniako ekonomiaren oinarria direla adierazten dute. Enpresa handiek lotura estuak eta zuzenak dituzte enpresa txikiekin, eta hauek osatzen duten piramidearen gain-gainean daude.

Kalitate-zirkuluei buruz ikusi dugunaren arabera, Ishikawa eta JUSEren asmoa, kalitate-kontrolako metodoei buruzko heziketa Japoniako langile eta gainbegiratzaila guztiei ematea zen, eta ez enpresa handietan lan egiten zutenei soilik. Hau lortzeko eredu pedagogiko berriak erabili zituzten: irratia eta telebista-saioak batik bat. 1.961ean, Ishikawak, JUSEren laguntzaz, kalitate-zirkuluak ezartzea proposatu zuenerako, enpresa txiki eta ertain gehienetako gainbegiratzailaek kalitate-kontrola burutzeko teknikak ezagutzen zituzten eta gogo onez jaso zuten kalitate-arazoak zuzentzeko ideia berri hura. Horrela ETEetan kalitate-zirkuluak sortzen hasi ziren enpresa handiekin batera.

Ikus Howard 1990, Martinet 1989: 193. Hantxe adierazten du 4 milioi enpresaren artean bakar-bakarrik hiru milak dituztela bostehun langile baino gehiago. Bestalde sindikalizazio-maila % 10ekoa da enpresa txikietan (CECC 1985: 6, Sakai 1990, Barrier 1994: 62).

7. Ford, Citroën Hispania, Fasa Renault, Fagor, etab.

zati garrantzitsu bat, % 70 gutxi gora-behera (López de Arriortua 1993: 102), hornitzaileek eginiko lanean datza. Hori dela eta, azken urteotan, produktuen salneurria murrizteko, enpresa handi gehienek buru-belarri ihardun dute hornitzaileen estruktura eta lan-antolaketa hobatzeko. Iraganean hornitzaile hauek negoziaketa-rako zuten gaitasuna murriztu egin da eta, gaur egun, lana eskuratu nahi dute. Nahi badute, bezeroen baldintza guztiak onartu behar dituzte. Baldintza hauek ez dira mugatzen salneurriak finkatzera, ezta soilik produktuek bete behar dituzten kalitate neurriak edo produktuak bidaltzeko bete behar diren epeak zaintzera ere (Arthur Andersen 1995: 69). Gaur egun, bezeroak bere ingeniariak bidaltzen ditu enpresa hornitzaile guztietara hauen antolaketa eta produktibitate eza arakatzera⁸. Esan behar, Euskal Herriko ETE gehienak mota honetakoak direla, lan-taldeak enpresa handien eraginez ezarriak.

4. Lan-taldeen abantaila nagusiak

4.1. Enpresarentzat

a) Heziketa-programa bat burutu eta zirkuluak martxan jarri ondoren, saioa ondo ateratzen bada, honako hobakuntzak sortzen dira (Chevalier 1992: 94): egindako produktuen eta emandako zerbitzuen kalitatea hobatzeko; kostuak murrizten dira (Fitch 1984: 28-32 eta Ishikawa 1984: 16-20); lan-bideak eta makinak hobeto erabiltzen dira, lanak errazago bihurtuz eta operazio bikoiztuak ezabatuz⁹; segurta-

sun eta higiena hobatu eta zaindu egiten dira; produktibitatea hobatzeko da (Mohr eta Mohr 1983), normalki kalitatean, metodoetan eta lan-giroan gertatzen diren hobakuntzen ondorioz; langileen malgutasuna hazi egiten da.

b) Enpresaren hazkuntza lortzea eta, epe luzean, antolaketa hobatzeko laguntzen dute¹⁰. Lehenengo lerroan lan egiten duten pertsonen taldeak lan egiten dutenean, kudeaketa eraginkorragoa lortzen laguntzen dute (Katzan 1986: 61), baita lan-gunean arazoei irtenbideak ematen ere (Saunders 1991: 41).

d) Lanean giza harremanak hobatzeko dira, langileen borondatea, autonomia eta gizatasuna errespetatuz, beraien sormena bultzatuz (Ozeki eta Asaka 1992). Komunikazioetan ere hobakuntza somatzen da (Katzan 1986: 60). Enpresari buruzko informazio gehiago ematen da eta hizkera bateratua erabiltzen da (Peiró & González 1993: 190-191).

e) Langileek lanaren arazoak arazokomunean jar ditzakete, eta honen ondorioz, lana eraginkorragoa izan daiteke; moralak hobetu eta erantzukidetasun-giroa sor daiteke.

f) Pertsonen gaitasun, trebetasun eta jarrerak garatzen dira, beraien potentziala erabiliz. Horrela, langileek lehenago egiten ez zekiten gauzak ikasten dituzte. Jasotako heziketa ez da arazo teknikoetara (estatistiken eta grafikoen erabilera...) soilik mugatzen. Langileek beste arlo batzuetan ere gai-

8. Roberto Zubiriren Barne komunikazio aldizkaria. Zamudio. 1989. Baita ere, López de Arriortua 1993: 107.

9. Moore, D. eta Drinkwater, J. "Keeping Going II: May and Baker" (1984), Peiró eta González 1993: 191tik hartua.

10. QC Center. *QC Summary*. JUSE Press Ltd. 1970. 1, 2, 15 eta 33 orr. Baita ere Ozeki eta Asaka 1992: 28.

tasuna lor dezakete (talde-dinamikak, komunikazioa, sustapen pertsonala eta profesionala, e.a.). Heziketa honek, langileen garapena eta ikasketa jasotzeko gaitasuna mantentzeaz gain, langileak zuzendaritzarekin dituen jarreretan eragina du, lankidetasuna eta elkar ulermena bultzatuz. Erakundearen aurrean zuzendaritzaren irudia hobatzen da eta gehiago estimatzen diren pertsonal-politikak garatzen dira.

4.2. Langileentzat

a) Partaidetza eta konpromezua (Rodríguez Porras 1995: 26). Lan-taldeek langile guztiek lanean erabakiak har dezaten aukera ematen dute. Horrela, langileek eragina izango dute beren lanpostuekin zuzenki loturik dauden erabakien gain, langileen jarrera axolagabeekin amaitzeko joera sortuz, partaidetza eta konpromezua suspertuz (Saunders 1991).

b) Satisfakzio pertsonala (Ordóñez Acosta 1989: 289). Lan-taldeen alderdi adierazgarrien artean, motibazio materialen indar txikia aipatu behar dugu. Intzentibo materialak ez dira erabilitako bakarrak –eta hauek ematen direnean talde-lana saritzen dute–. Langileen satisfakzio pertsonala indartzeko beste aukera batzuk ere badaude: sormena garatzeko bideak hedatzea; erabakietan taldeka autonomia ematen duten arazoei irtenbideak bilatzeko ereduak; heziketa jarraia; taldeak dituen ideiak praktikan jartzea; erakundearen onespina jasotzea; etab.

Kontuan izan behar da gaur egun langile gehienek heziketa-maila hobetu egin dela. Hala ere, lanean jartzen

dituzten espektatibak ez dira sarritan betetzen. Taldeka lan egiteak bizitza-baldintza eta lan baldintza artean dagoen aldea (Castillo 1988: 25-26) murriztu egiten du.

d) Arazoen zergatia bilatzeko saioaldien ondorioz, lana beste era batean ikusten da –eginkizunei garrantzi handiagoa ematen zaie eta zatiketa-sentsazioa txikiagoa da–. Halaber, lan-baldintza batzuk (lan-ingurua, segurtasuna, txukuntasuna, mahai batean aldizka lan egitea, etab.) hobetu egiten dira.

5. Lan-taldeen desabantaila nagusiak

a) Espainiar Estatuko –EAE barnegerentziek, gehienbat, epe laburreko helburuak dituzte, kultura oso indibidualista baten barne moldatu dira, eta azken hamarkadetan gertatu denak, gaur egungo lidergo-ereduen gain eragin handia izan du (Hampden Turner 1991: 11). Faktore hauek, lan-taldeek garapena franko oztopatzen dute.

b) Langileria aldeztu enpresariaren aurka egin ohi duen inguru sindikalizatu batean, talde-lanak enpresarekin kolaborazio-susmoa adierazten baitu, zenbait alditan, sindikatuen jarrera ezkorra sortu da lan-taldeekin.

d) Lan-taldeetan parte hartzeak, bereziki partaidetza borondatez burutzen bada, enpresaren langileak egitura bikoitz batean zatitzen du: lan-taldeetan parte hartzen dutenak eta parte hartzen ez dutenak bereiziz. Bereizketa honek, egitura formalean, komunikazioan eta lan-giroan eragin kaltegarria izaten du¹¹.

11. Arazoak sortzen dira sortutako erakunde paraleloarekin. Erdi-mailako nagusiek zirkuluen lana oztopatzen dute, alde batetik beraiek erabakiak hartzeko duten eskubidea galtzeko zorian ikusten dutelako, eta bestetik, informazio-sistemetan duten posizioa ahulduta ikusten dutelako.

e) Oro har, enpresak gatazka kolektiboak eta arazo ekonomiko edo lan-arazoak dituenen, lan-taldeen ahultasuna agerian geratzen da.

f) Denbora pasa ahala eta lan-talde kopurua haziz gero, lan-taldeen arreta berezia eta koordinazio-lan handia eskatzen dute bizirik iraun ahal izateko. Hainbat alditan, zuzendaritzek taldeekin duten ardura eta arreta eskatu egiten da, eta ondorioz, baita hauen emaitzak ere. Emaitzak urritzen badoaz, enpresari lan-taldeak sortzea eta mantentzea kostatzen zaiona hauek eskaintzen dituzten emaitza ekonomikoak baino gehiago izatea gerta liteke, eta ondorioz, ekonomizitatea eta epe laburreko ikusmena medio direla, kentzeko joera agertzen da.

g) Kalitate-kontrolarekin zerikusia duten arazoak badirudi ez direla % 15 baino gehiago hobetzen (Chevalier 1992).

h) Lider asko behar dira taldeen dinamika mantendu ahal izateko.

6. Bereziki, lan-taldeak sortzeko ETEek aurkitzen dituzten oztopoak

Lan honetan argitu dugun legez, lan-taldeen oztopo ugari aurkitzen dituzte, batez ere langileen borondatezko partaidetasuna dutenek. Hauek direla eta, langileen eta zuzendaritzaren konpromezu osoa lan-taldeak garatzeko enpresa gutxitan lortu izan da.

Ikusitako oztopoek enpresa guztien gain dute eragina, baina ETEez mintzatzerakoan, beste arazo gehitu batzuk aurkitzen ditugu; hots:

a) *Zuzendariek ez dute denborarik heziketa jasotzeko.* Enpresa gehienek, lan-taldeak edo kalitate osorako programak martxan jarri baino lehen, heziketa-programak burutzen dituzte. Tamalez, heziketa-programa hauetan, enpresako kide guztiek ez dute parte hartzen.

Zuzendaritza heziketa-programetako partaideak izateak garrantzi handia du langileak motibatuzko eta lan-taldeen ondorio onak izan ditzaten. Deming eta Ishikawaren hitzetan (1985: 104) «enpresan sortzen diren akatsen % 80, zuzendaritzaren erruen ondorioz sortzen direlako».

Hortara, ETEetako zuzendariek kalitate eta lan-taldeen buruzko heziketa jasotzeak bi ondorio dakartza: alde batetik, beraien ezagupen, gaitasun eta jarrerak hobetu egingo dira, eta bestetik, batez ere jarrera-aldaketa medio dela, langileak gehiago motibatuko dituzte delegazioaren bitartez eta ideia berriak suspertuz.

Baina ETEetako zuzendariek ez dute, kasu gehienetan, heziketa-programetan parte hartzerik (Moreno Luzón 1993: 17). Enpresa handiek, kargu garrantzitsu bati heziketa eman nahi badiote, kargu hori ordezkatzeko jasan ezina den arazorik ez dute. Horrela heziketa-programak irauten duen bitartean kargu horren lanak eta egin-beharrak beste pertsona batek burutuko ditu. Enpresa txikiak, berriz, ez du gaitasun hori.

b) *Kultur arazoak.* Nahiz eta lan-taldeak oso egokiak izan ETE gehientzat, kontu handiz sortu behar dira. Hauek sortu baino lehen enpresaren kulturarekin loturarik ba ote duten

aztertu behar da. Arlo honetan enpresa txikiek ezin dute aurrera-pausurik eman zalantzatan badaude. Lan-taldeak sortzeak ez dauka inolako zentzurik, erabaki horrek eskatzen dituen estruktura-aldaketak burutu ezinezkoak badira (Lynch eta Warner 1994: 37).

d) *Diru-arazoak*. Enpresa handiak bakarrik ausar daitezke lan-taldeak froga gisa sortzen, beren sekzioetariko batean hasita arriskua murrizteko. Horregatik lan-talde gehienak enpresa handietan sortu dira. Enpresa txiki batek horrelako frogak egiten baditu, enpresaren etorkizuna kolokan jartzen du. Hori dela eta ETEek lan-talde gutxiago sortu dituzte.

Honetan guztian, lan-taldeak ezartzeak berak duen kostuaz gain (hezikuntza, lan-orduak, aholkularitza, hasierako errendimendu-mailaren jaitsiera, etab.), erabaki estratejiko oker batek ETEean izan lezakeen eragin kaltegarriaren ondorioak daude; ETEen arazorik nabarmenenetarikoen artean diru-iturri mugatuak eta desoreka finantzazkoak baititugu (Arthur Andersen 1995: 67-68).

e) *Delegazio eza*. Lan-taldeak ez datoz bat gure inguruko ETEen kultura eta egiturarekin (Martín 1993: 18). Ezin dugu ahaztu gure inguruko enpresa gehienak ETEak direla. Honez gain, enpresa hauetan jabegoak berak zuzenean burutzen du kudeaketa. Gehienbat, aipatu den bezala, zuzendaritza paternalista eta nahikoa autoritarioa burutzen dutelarik. Zuzendaritza-era hau, lan-taldeen eskatzen duten partai-detza eta delegazioaren aurkakoa gertatzen da (Ouchi 1984: 246).

f) *Aldaketei beldurra eta erresistentzia*. Enpresako partaide guztien motibazioa eta konpromezua beharrezkoak dira lan-taldeen garapena lortzeko. Hau lortzea nahikoa zaila bada edozein enpresatan, ETEetan askoz ere zailagoa gertatzen da heziketak aurkitzen dituen oztopo berberak direla eta (heziketa ETEtan ez da langile guztietara iristen). Jakina denez, pertsonen ikuspuntuak aldatzeko eta oztopo psikologikoak apurtzeko erarik onenetariko bat heziketa da. Beraz, heziketa jasotzen ez duenak lehenago zituen ikuspuntuarekin jarraitzeko aukera gehiago izango ditu, heziketa jaso duenak baino.

Bibliografía

- Alcaide Castro, M. (1982): *Las nuevas formas de organización del trabajo. Un análisis sobre su viabilidad*, Akal, Madrid.
- Barrier, M. (1984): "Raising TQMconsciuness", *Nation's Business*, 82 zkia.
- Arthur Andersen. (1995): *La calidad en España una visión hacia el futuro*, Cinco Días, Madrid.
- Capital Humano. (1994): "Organización del trabajo y participación directa en el sur de Europa", *Capital Humano*, 64 zkia.
- Castillo, J. J. (1989): *Las nuevas formas de organización del trabajo*, MTSS, Madrid.
- Centro Español de Círculos de Calidad (CECC), (1985): *Hoja Informativa*, 0 zkia.
- Chevalier, F. (1992): "El círculo de calidad", in Laboucheix, V. *Tratado de la calidad total* (II liburua), CDN, Madrid.
- Cruz Villalón, J. (1992): *La representación de los trabajadores en la empresa y en el grupo*, Trotta, Madrid.
- Fernández, P. (1990): *Nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos*, Deusto, Bilbao.
- Fitch, T. P. (1984): "Putting the emphasys on quality", *United States Banker*, 95 zkia. Maiatza.
- Frampton, J. eta Keneth, M. (1976): "Il caso Volvo/ The Volvo case", *Lotus Internacional*, 12 zkia.
- Gil Rodríguez, F. eta García Saiz, M. (1993): *Grupos en las organizaciones*, Eudema, Madrid.
- Hampden Turner, C. (1991): "Hacia un enfoque multicultural para crear riqueza y valor", *AEDIPE*, Abendua.
- Howard, R. (1990): "Can Small Business Help Countries Compete?", *Harvard Business Review*, Azaroa-abendua.
- Hutchins, D. (1985): *Quality Circles Handbook*, Pitman Publishing Inc., Londres.
- Ishikawa, K. (1984): "Quality standarization; program for economic succes", *Quality Progress*. 17 zkia.
- , (1985): *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, (N.J.).
- Katzan, Jr. H. (1986): *Principios de productividad círculos de calidad y robótica*, Deusto, Bilbo.
- Laboucheix, V. (1992): *Tratado de la calidad total* (II Liburua), CDN, Madrid.
- López de Arriortua, J. I. (1993): *Jose Ignacio López de Arriortua según él*, Tikal, Madrid.
- Lynch, R. F. eta Warner, T.J. (1994): "A league of their own", *Small Business Reports*, 19 zkia.
- Martín, A. (1993): "La experiencia empresarial española de los grupos de trabajo", *Capital Humano*, 57 zkia.
- Martinet, G. (1989): *Siete sindicalismos*, MTSS, Madrid.
- Maslow, A. (1991): *Motivación y personalidad*, Díaz de Santos, Madrid.
- Mediavilla, M. (1995): "Sólo el 5% de los hijos de padres sin ningún tipo de estudios accede a la universidad", *El Correo*, 95/6/15.
- Mohr, L. W. eta Mohr, H. (1983): *Quality circles. Changing images of people at work*, Addison Wesley Publishing Co., Menlo Park (Kal.).
- Moreno Luzón, M. D. (1993): "Training and the implementation of Quality Programmes by a Sample of Small and Medium-sized Firms in Spain", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 10 zkia.
- OIT. (1981): *La participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*, OIT, Geneva.

- Ordóñez Acosta, J. (1989): "Los círculos de calidad y su influencia en la gestión de la empresa", *Alta Dirección*, 146 zkia.
- Ouchi, W. (1984): *Teoría Z*, Orbis, Bartzelona.
- Ozeki, K. eta Asaka, T. (1992): *Manual de herramientas de calidad*, Tecnologías de gerencia y producción, Madrid.
- Peiro, J. M. eta González, V. (1993): *Círculos de calidad*, Eudema, Madrid.
- Roberto Zubiri. (1989): *Barne komunikaziorako aldizkaria*, Abendua.
- Rodríguez Porras, J. M. (1989): *El factor humano en la empresa*, Deusto, Bilbo.
- , (1991): *La participación y la calidad integral*, Deusto, Bilbo.
- , (1995): "La participación del personal y la mejora de los procesos operativos", *Capital Humano*, 78 zkia.
- Sakai, K. (1989): "The Feudal World of Japanese Manufacturing", *Harvard Business Review*, Azaroa-abendua.
- Saunders, G. (1991): *El compromiso empresarial*, Legis, Bogota.
- Stanton, N. (1989): *Las técnicas de comunicación en la empresa*, Deusto, Bilbao.
- Tezanos, J. F. (1987): *La democratización del trabajo*, Sistema, Madrid.
- Vidal Carauana, G. (Zuz.), (1991): *El cambio laboral en la década de los 90*, CDN, Madrid.
- Vizcaíno, J. M. (1991): "La participación de los trabajadores en la empresa", in Vidal Carauana, G. (Zuz.) *El cambio laboral en la década de los 90*, CDN, Madrid.
- Volvo-Kalmar (dossier), (1976): "Volvo-Kalmar: bilan d'une expérience pilote", *Intersocial*, 22 zkia.
- Waterman, Jr. R. H. (1993): *Adhocracia*, Ariel, Bartzelona.