

GIPUZKOAKO ERAKUNDEETAKO LANGILEEN PARTE  
HARTZEAREN BEHATOKIA

2019ko Txostena

# Langileen parte hartzea Gipuzkoan

Ongizatea,  
errendimendua,  
lurraldea

Editoreak:  
Aitziber Arregi  
Monica Gago  
Irene Gomez  
Igor Ortega  
Urtzi Uribetxebarria



Lehen edizioa: 2019ko Iraila  
ISBN: 978-84-09-16975-7  
Diseinua: Maraka & Cuchillo  
Imprimatzailea: Gráficolor 2000 S.A.



**Aitorpena – Ez kormetziala – Berdin partekatu (by-nc-sa):**

Ez da onartzen jatorrizko obraren erabilera komertzialik, ezta eratorritako obrarena ere. Eratorritako obraren banaketa jatorrizko obra arautzen duen lizentzia berberarekin egin behar da.

  
**Mondragon**  
**Unibertsitatea**



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa

# Gipuzkoako langileen parte hartzea

Ongizatea,  
errendimendua,  
lurraldea

Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoako Foru Aldundiak abiarazitako ekimena da, langileek enpresan parte hartzea sustatzeko. Besteak beste, eta ekimen horren baitan Mondragon Unibertsitateak jasotako emaitza batzuk dira txosten honetan bildutakoa. Proiektuari esker, arlo honetako ezagutza garatu ahal izan da, informazioa batuz nahiz aztertuz, partaidetza egoera neurtuz eta ebaluatuz, kasuak dokumentatuz eta ikerketak eginaz. Esku artean duzun liburua da Gipuzkoako Foru Aldundiak GFA-DFG 2016-2019 Partaidetza Estrategiaren baitan komunikazio eta hedapenerako duen jarduera eremuko ekintzetako bat. Liburuak soilik 2016-2019ko ikerketa aldian lortutako emaitzetako batzuk batu ahal izan ditu. Web orri honetan aurkitu daiteke informazio gehiago eta emaitza gehiago:  
<https://partaidetza.mondragon.edu/>

# **Aurkibidea**

# 0

## **Hitzaurrea**

08 – 11 orrialdeak

# 1

## **Laburpen exekutiboa**

12 – 17 orrialdeak

# 2

## **Langileen parte hartze osoa eta horren ondorioak**

18 – 49 orrialdeak

Aitziber Arregi, Monica Gago, Maite Legarra

# 3

## **Langileen parte hartzea Gipuzkoako enpresetan eta horren egoera Europakoarekin alderatuta**

50 – 73 orrialdeak

Irune Gomez,  
Urtzi Uribetxebarria, Monica Gago

# 4

## **Parte hartzearen eraginak herritarren ongizatean eta enpresen iraunkortasun ekonomikoan**

74 – 105 orrialdeak

Urtzi Uribetxebarria, Unai Elorza

# 5

## **Langileak partaide dituzten enpresak eta lurraldeari egiten dioten ekarpena**

106 – 127 orrialdeak

Igor Ortega

# 6

## **Ondorioak**

128 – 145 orrialdeak

# 7

## **Eranskina**

Galdetegiaren xehetasunak

# ° Hitzaurrea





0

## Hitzaurrea

Gipuzkoan enpresa eta enplegu gehiago eta hobeak sortzera bideratutako estrategia bultzatzen ari gara; ekonomia produktiboaren alde eginez eta aberastasuna era jasangarrian sortzea sustatzen duten enpresa eta gizarte portaerak indartuz.

Bada, horretarako, ahalmen jakin batzuetatik abiatu gara. Gipuzkoako lurraldea, maila handiko kohesio soziala duen gizarte batek osatzen du, kapital eta ekimen sozial indartsu batean oinarritzen dena. Ekonomia soziala oso garatua duen lurraldea da Gipuzkoa (bertan sortu zen Arrasateko kooperatibamugimendua, eta oso esanguratsua da lan-sozietateen presentzia).

Testuinguru honetan, enpresen lehiakortasuna hobetu eta lurraldearen gizarte eta ekonomia baldintzak hobetzeko lagungarri diren politika eta praktika sustatzen ari gara. Hala, Gipuzkoako garapena eta ongizate eredu jasangarritasun hirukoitzeko ikuspegitik abiatuz; ekonomia garapena, gizarte ongizatea eta ingurumenarekiko oreka.

Bestalde, jarduera publikoa pertsonetikiko, enpresarekiko eta lurraldearekiko konpromiso politiketatik abiatzen dugu, gizarte bidezkoago eta bateratuago bat sortzeko. Horretarako, eta besteak beste, pertsonen partaidetza sustatzen dituzten enpresen antolakuntza ereduak hartzen ditugu oinarritzat, bai eta lurraldearekin lotura handiagoa eta hobeagoa dituzten eragileak.

Enpresaren aldeko apustu horrek, besteak beste, balioa aitortzen dio egiten duen ekarpen sozial eta ekonomikoari, eta, hala, partaidetza bultzatzen duten ahalik eta enpresa gehien izatearen aldeko apustua egiten dugu, enpresa horietan lehiakortasunaren elementu bereizgarri baitira errenta-banaketa egokia, proiektu partekatua eta jasangarrien konfigurazioa, kalitatezko

enplegua, ardua pertsona guztien artean banatzea, ingurunearekiko konpromisoa eta lurraldearekiko lotura handiagoa eta hobea.

Pertsonen enpresetan parte hartzeak onurak sortzen ditu bai langileengan bai eta enpresa zein lurralde mailan. Pertsonen partaidetzak eragin positiboa du langileen ongizatean autogarapeneko aukerak handitu eta lan gogobetetasuna hobetzen dituelako.

Enpresetan pertsonen partaidetza sustatzeko estrategia batek enpresaren osotasuneko ikuspegia eta partaidetza integrala hartu beharko lituzke kontutan: kudeaketari lotutako parte hartzea, erabaki estrategikoetan, emaitzetan eta kapitalean parte hartzea; enpresako kide diren pertsona guztiei aukerak eskainiz (langileak, zuzendaritza-taldeak, akziodunak. Azken batean, balioaren elkarrekiko ekarpena: pertsona eta enpresa.

Testuinguru horretan, enpresa bakoitzak bere ibilbidea definitu eta garatu behar du partaidetzaren alde, alderdi hauek indartzeko: pertsonen erabaki gaitasuna, enpresen lehiakortasuna, errotzea, eta gizarte nahiz lurralde kohesioa.

Gipuzkoako Foru Aldundiak bere konpromiso irmoa erakutsi du pertsonen partaidetza enpresetan sustatzeko, eta partaidetzaren esparrua, lan zutabeetako gisa txertatu du Etorbizuna Eraikiz egitasmoaren barruan.

Hainbat izan dira martxan jarritako neurri eta instrumentuak: arategiak, zerga pizgarriak, laguntza programak, I+G+b-eko egitasmoak, esperimentazio aktiborako jarduerak, eta horien guztien sozializazioa. Eta garrantzitsuagoa dena: Gipuzkoako eragile guztien arteko ekosistema sendotzea. Bestetik, bereizki aipatu nahi nituzke nazioartean izan dugun laguntza, bai Europako Erkidegoko erakundeena bai erakunde eta unibertsitate expertisearena.

Bukatzeko, adierazi nahi dut ezen argitalpen honek gure konpromiso guztia irudikatzen duela. Berari esker, gure errealitatea ezagutu eta aberastu dezakegu. Argudioak ematen dizkigu eragile sozioekonomiko gehiago biltzeko, jarrai dezagun enpresetako partaide diren pertsonekin eta garatzen diren gizartearekin konprometituago dauden enpresen bila.

*Imanol Lasa*

Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko Foru Diputatua

# **<sup>1</sup> Laburpen exekutiboa**



## Laburpen exekutiboa

Azken urteotan, garbi erakutsi dute krisi ekonomikoak eta sozialak nolako paradigma aldaketa egon den erakundeek negozioak egiteko daukaten moduan. Nabarmen ikusi da enpresek aldaketa sakona behar dutela lehiakortasunera iristeko, balioa sortuz, gero eta ziurgabetasun handiagoa duen egungo merkatu globalizatuan. Hauek dira balioa sortzen duten enpresak: antolakuntza ereduaren erdian pertsonak jarri dituztenak, haien konpromisoa lortzen eta enpresaren proiektuarekin bat egin dezaten saiatzen direnak. Parte hartzea pertsona erdigunean jartzen duen tresna bat da, pertsonak baitira lehiakortasun iturri agortezin bakarrik, enpresei balioa sortzeko prozesua irtenbide berritzaileak aurkitzeko gaitasun amaigabea dutenak.

Hona zeri deitzen diogun parte hartzea: zerbituetan parte hartzeari, zerbituetan parte bat jasotzeari, sozietate edo negozio bateko partaide izateari, partekatzeari. RAEren hiztegiak jasotzen ditu adiera horiek guztiak, eta Mondragon Unibertsitateak baliozkotzat eta beharrezkotzat jotzen ditu: kudeaketan parte hartzea (zerbituetan parte hartzea), emaitzetan parte hartzea (zerbituetan parte bat jasotzea) eta kapitalean parte hartzea (sozietate edo negozio baten parte bat edukitzea). Erdian, berriz, partekatzea dago: erabakiak, etekinak, jabetza... partekatzea.

Baina parte hartzea sustatzeko prozesu guztiak ez dira bide beretik abiatzen. Enpresa bakoitzak puntu jakin batetik hasten du bere prozesua, eta bere bidetik jotzen du. Eta bide guztiak dira baliozkoak eta egokiak. Parte hartze osoko prozesuetara jo behar da, parte hartzea hiru maila hauetan sustatuz: kudeaketan, emaitzetan edo kapitalean. Enpresa batzuetan kudeaketatik ekiten diote parte hartze prozesuei (lanpostu bakoitzeko eginkizun zehaztenetatik erabaki estrategikoetara); beste batzuetan, etekinetatik hasten dira, eta beste batzuetan, jabetzatik. Garrantzitsuena ematen den

pausoa bide baten hasiera izatea da, aurretik esandako hiru mailetan parte hartzea osoa eraikiko duen prozesu baten hasiera.

Baina parte hartze prozesuetan aurrera egiteko elementu erabakigarrienak ez dira ez enpresaren egitura juridikoa, ez jabetza egitura, ezta tamaina ere. Funtsezkoak dira lidergo mota eta sustatzea nahi den kultura. Hortik aurrera, urrats txikiak eginez, langileen konpromisoa eskuratzeko jauzi kualitatiboak lor daitezke. Enpresaren lehiakortasuna hobetzeko ez ezik, enplegua sortzeko ere lagungarriak dira jauzi horiek. Gainera, egonkorragoa da horrela sortzen den enplegua, gehiago irauten dute enpresek, eta irmoago errotzen dira clauden lurraldean.

Bestalde, parte hartzeak langileak ahalduntzea dakar, beraien konpromisoa, inplikazioa eta atxikimendua areagotuz. Langileen ongizate pertsonalara ere hobetu egiten da parte hartzearekin, bai termino ekonomikoetan eta baita alderdi psikosozialean ere. Horrez gain, parte hartzeak lurraldea ere garatzen du, lankidetzat sustatzeko eremuak sortuz eta gizarte kohesioa hobetuz.

Lurralde garapenari parte hartzeak dakarkion onura hori gauzatzeko, ezinbestekoa da administrazio publikoen laguntza. Gure ustez, lurralde aitzindaria da Gipuzkoa parte hartzearen sustapenari dagokionez. Gipuzkoaren erronka sozioekonomikoei aurre egiteko, hain justu ere, etorkizunerako proposamen bat egin zuen Gipuzkoako Foru Aldundiak 2015-2019 Plan Estrategikoan. Hona proposamenaren laburpena:

**“Lurralde lehiakorra, adimentsua, orekatua eta sortzailea izatea Gipuzkoa, eta hau bermatzea: aberastasunaren sorrera jasangarria, herritarren ongizatea eta bizikidetzatza, hizkuntza eta genero berdintasuna. Helburua: Gipuzkoa Europa osoan desberdintasun sozial gutxien duen lurraldea izatea”.**

Egitasmo hori abiapuntu zuela, Etorkizuna Eraikiz ekimena jarri zuen martxan Aldundiak, esperientzia pilotu esanguratsuen bidez Gipuzkoaren garapen ekonomikoa eta soziala bultzatzeko, besteak beste. Zenbait lan eremu proposatu ziren; horietako bat, langileek enpresan parte hartzea.

Ekimen hori abiapuntu hartuta, Parte Hartzearen Behatokia jarri du martxan Mondragon Unibertsitateak, Gipuzkoako egoera Europakoarekin alderatzeko, kudeaketaren, emaitzen eta jabetzaren alorretako parte hartzeari dagokienez. Gauza jakina da erreferentzia dela Gipuzkoa emaitzen eta jabetzaren alorretako parte hartzean, lurraldean kooperatibek eta lan sozietateek duten indarra dela-eta, baina kudeaketaren eremuko parte hartzean ere nahiko aurreraturik dabilta zenbait sozietate. Dena den, alde handiak daude sektore batzuetatik beste batzuetara, liburu honetan ikusiko

*“Lurralde lehiakorra, adimentsua, orekatua eta sortzailea izatea Gipuzkoa (...) Europa osoan desberdintasun sozial gutxien duen lurraldea izatea”*

## Laburpen exekutiboa

denez. Liburuaren Galdetegiaren Eranskinean daude ikerketan Behatokiak egin dituen galdera guztiak.

Behatokiaren eta estatistika ofizialen bidez, liburuan ebidentzia berriak jasotzen ditugu parte hartzeak enpresen emaitza ekonomikoetan, langileen ongizatean eta lurraldearen garapenean dauzkan eraginaren inguruan.

Azkenik, beste xede bat ere badu liburu honek: azaltzea nolako ekarpena egiten dioten beren lurraldearen garapenari langileak partaide dituzten enpresek, batez ere Euskal Autonomia Erkidegoko kooperatibek, eta erakustea enpresa horiek hobeto egokitzen direla beren inguruneko egoera konplexuetara.

Espero dugu liburu lagungarri izatea enpresak zein lurraldeak langileen ahalduz eta horien enpresekiko atxikimenduaz eta konpromisoaz eraldatu nahi dituzten eragile ekonomiko eta sozialentzat.

Administrazio publikoei arrazoibideak eskaintzen dizkiegu parte hartzea sustatuz lurraldea hobetzeko politika publikoak antola ditzaten.

Enpresei, berriz, dagoeneko parte hartze prozesuak egin dituzten beste lantegi batzuen adibideak eskaintzen dizkiegu, eta prozesu horiek egituratzeko zenbait gako ematen.

Langileei, azkenik, adibide eta datu bidez azaltzen diegu nola hobetu duen parte hartzeak euren ongizatea eta lan egiten duten enpresekiko konpromisoa.

Lagungarri dute liburu hau Mondragon Unibertsitateko ikertzaileek parte hartzea sustatzeko formulak erabili nahi dituzten eragileekin jarduteko, bai administrazio publikoekin bai enpresek, edozein dela ere enpresen egitura juridikoa.





## **2 Langileen parte hartze osoa eta horren ondorioak**

**Aitziber Arregi  
Monica Gago  
Maite Legarra**



## 2.1

## Sarrera

Geroz eta konplexuagoa da gure ekonomiaren eta enpresen egoera, eta enpresak, lehiakortasuna lortzearen, beren funtzionamendua ingurunearen eskakizunetara egokituz joan dira.

Krisiak gogor eragin dio Gipuzkoako enpresa sareari: 2008tik 2014ra, 11.500 bat enpresa itxi ziren, hots, enpresen %18,13, horietatik gehienak txikiak eta ertainak (ETEak) izan zirelarik. Izan ere, beren tamainaren ondorioz, ahulagoak dira ETEak lehiakortasunari dagokionez, eta desabantaila horren zamarekin egiten dute lan, ezartzen dituzte berrikuntzak, lehiatzen dira atzerriko merkatuetan eta eskuratzen dituzte finantza baliabideetan<sup>1</sup>. Gainera, Gipuzkoako hiru lantegitik bi enpresa familiarrak dira, 1960ko hamarkadan sortuak, eta, ondorioz, hamarkada honetan dagokie zuzendaritzei belaunaldiz aldatzea<sup>2</sup>. Lortzen ez badute, jarduera ekonomikoa eta, honenbestez, gizarte ongizatea ez berreskuratzeko arriskuan legoke Gipuzkoa.

Testuinguru horretan, balioa sortzea da enpresa proiektu ororen sine qua non baldintza, eta zenbait estrategia erabili behar izaten dira enpresen lehiakortasuna bermatzeko; besteak beste, nazioartekotzea eta berrikuntza. Alabaina, enpresak hasiak dira ohartzen estrategia horietatik gehienek ez dutela bermatzen negoziaren epe luzeko biziraupena. **Orain arte identifikatutako lehiakortasun iturri agortezin bakarra enpresetako langileak dira**<sup>3</sup>. Hots, balioa sortzen duten erakundeak antolakuntza ereduaren erdian pertsonak jarri dituztenak dira. Honenbestez, enpresa berritzaileenak hasiak dira langileak kontuan hartzen beren erabakietan eta beren eragiketa eta estrategien kudeaketan.

Bestalde, egoera ekonomikoa ez ezik herritarrak eta haien premiak zein motibazioak ere asko aldatu dira azken hamarkada hauetan<sup>4</sup>. Duela bizpahiru

## “Orain arte identifikatutako lehiakortasun iturri agortezin bakarria enpresetako langileak dira”

hamarkada, nahiko eroso sentitzen ziren langileak antolakuntza mota horrekin, eta ez zirudien parte hartze handiagoko ereduera aldatzeko premiarik ikusten zutenik.

Baina, gizartearekin eta enpresekin batera, herritarrak eta haien premiak ere aldatuz joan dira, eta lantegietan geroz eta jende gehiago dago trebakuntza maila hobea eta gaitasun gehiago eta hobeak dituen. Soldata kobratzea eta arduradunaren aginduak betetzea baino zer bait gehiago da lana jende horrentzat. Lanarekiko beste itxaropen batzuk dituzte egungo langileek, eta hori kudeatzen jakin behar dute enpresek. Enpresak langileei kudeaketan eta erabakietan parte hartzeko aukera eskaintzea da itxaropen horiek elikatzeko moduetako bat.

Ikuspegi teoriko batetik aztertuta, erraza dirudi antolakuntza egituretan aldaketak egiteko premiaz ohartzeak, baina mundua, ekonomia eta jendea aldatuz joan diren arren, enpresa askok oraindik ez dituzte egokitu beren egiturak eta prozesuak egungo ekonomiaren eta gizartearen premietara.

Hots, paradigma geroz eta konplexuago horretan, **geroz eta gehiago balioetsi behar da langile guztien ekarpena, eta aintzat hartu**, enpresek merkaturako balioa sortzen jarraitu nahi badute. Parte hartze handiagoko ereduera jotzea da tresna ahaltzuenetako bat langileen enpresarekiko konpromisoa lortzeko<sup>5</sup>. Eredu horietan, langileek parte hartzeko aukera osoa dute, hau da, hiru alorrak jorra ditzakete (kudeaketa, jabetza eta emaitzak). Azken bi alor horiei “parte hartze finantzarioa” esaten zaie.

## “Geroz eta gehiago balioetsi behar da langile guztien ekarpena eta aintzat hartu”

---

1: Escribano y Pardo, 2011  
4: García, 2006

2: Aragón, Iturrioz, Aranguren & Olarte., 2005  
5: Elorza, Harris, Aritzeta & Balluerka, 2016

3: Barney, 1991; Barney & Wright, 1998

**Langileen parte hartzeari esker, lehiakortasun maila hobea izango dute enpresek egungo mundu ezegonkor honetan jarduteko<sup>6</sup>.** Gainera, enpresen deslokalizazioari aurre egingo dio parte hartzeak, eta hain beharrezkoak ditugun ongizate eredua eta gizarte kohesioa sustatuko ditu.

*“Langileen parte hartzeari esker,  
lehiakortasun maila hobea  
izango dute enpresek egungo  
mundu ezegonkor honetan  
jarduteko”*

## 2.2

## Parte hartze osoa

Prozesu integral gisa ekin behar zaio langileen parte hartzeari, eta pixkanaka egin behar da aurrera, antolakuntzaren kudeaketatik abiatu eta maila goragokoetara joz, hau da, enpresaren emaitzetan eta jabetzan ere parte hartuz<sup>6</sup>.

Definizio horren arabera, kontzeptu lineala da partaidetza, kudeaketan parte hartuz hasten eta jabetzan parte hartuz amaitzen dena, baina errealitateak erakusten digunez, **zenbait ikuspegitatik ekin dakioke langileen enpresako partaidetzari**.

*“zenbait ikuspegitatik ekin  
dakioke langileen enpresako  
partaidetzari”*

Zenbait enpresatan jabetzako parte hartzea ezarri zuten lehenbizi, eta, ondoren, kudeaketan parte hartzeko aukera eskaini zitzaaien langileei<sup>7</sup>.

Gipuzkoako GSR enpresa kooperatiba bihurtzeko prozesua dugu adibideetako bat. Doitzeko epe labur baten ostean, enpresa horretako langileak kooperatibista bihurtu ziren. Prozesu horretatik ateratako ondorioen arabera, garrantzizkoa da parte hartzea osoa izatea. GSRn, adibidez, ez zen aski izan kooperatiba bihurtzeko prozesua, eta ez zen ez

6: Messersmith, Patel, Lepak, & Gould-Williams, 2011

7: García, 2006

8: Blasi, 1988; EFES, 2014; EOA, 2014; NCEO, 2014, Oakeshott, 2000; Quarrey, Blasi, & Rosen, 1986

automatikoa ez erraza izan jabetzak aldagai psikosozialetan duen eragina kudeatzea (gogobetetze maila, motibazioa, konpromisoa...). Izan ere, esanahi guztiz juridikoa du enpresa baten kapitalean parte hartzeak, eta jabe izateak legeak xedatutako eskubide eta betekizun jakin batzuk dakartzan berekin. Baina alderdi psikologikoa ere oso kontuan hartu behar da langilea bazkide jabe bihurtzeko prozesuan, eta pertsonak kudeatzeko politika estrategikoen bidez jorratu behar da. Enpresa horretan ikusi zenez, **gerta daiteke finantzan parte hartzeak, berez, aparteko aldaketarik ez eragitea enpresaren errendimenduan, ez baldin bada kudeaketa aurreratuko beste politika batzuekin batera ezartzen**. Komunikazio-politikek, parte hartzeak, trebakuntzak, autonomiak, lidergoak, aintzatespenak... erraztu egiten dute, izan ere, jendearen kide-tza sentimendua. Hainbat arazoren zergatiak ez dira desagertzen enpresa bateko langile guztiak jabe-kide bihurtze hutsagatik?

*“gerta daiteke finantzan parte hartzeak, berez, aparteko aldaketarik ez eragitea enpresaren errendimenduan, ez baldin bada kudeaketa aurreratuko beste politika batzuekin batera ezartzen”*

Gestión de Servicios Residenciales S. Coop. (aurrerantzean, GSR) kudeaketa soziosanitario balioaniztuna eskaintzen duen enpresa proiektu bat da. MONDRAGON KORPORAZIOAK sustatua (kooperatibaz osatutako talde enpresariala). Adineko jendeak behar dituen zerbitzu soziosanitarioak eskaintzen ditu GSRk, mendekotasun maila handitu ahala laguntza emateko. Enpresaren sorreratik, zerbitzu soziosanitarioen alorrean jardutea erabaki zuen GSRk, kooperatibo eredu input berritzaile gisa baliatuz, helburu duen ondasun publikoari balioa gehitzeko.

Kooperatiba ereduari ekitea berrikuntza nabarmena izan zen sektore horretan, ikuspegi ekonomikoa eta pertsonen protagonismoa uztartzen lagundu baitzuen. Funtsezko faktorea da uztartze hori sektoreko enpresen arrakastarako. Pertsonen arteko konfiantzan oinarritzen den eredu batekin lan egitea erabaki zuen GSRk. Hiru jokabide hauek ditu ezaugarri ereduak: errespetua, eskuzabaltasuna eta solidaritatea.

Enpresaren jabetzan parte hartzeak, kooperatibizazioak, ez dakar zuzenean eta automatikoki langileen konpromiso eta inplikazio handiagoa izatea enpresarekiko, eta kudeaketan parte hartzeko zenbait politika sustatu behar dira. Eta pertsonak kudeatzeko politika horiek sustatuz ari da GSR aurrerapenak lortzen bere lantokien kudeaketan eta lehiakortasunean. Laburbilduz, parte hartze osoari esker laguntzen dio GSRren kooperatibizazio ereduak enpresa proiektuaren arrakastari.

Gipuzkoan jarraituz, adibide egokia dugu ZUE galdarategiarena ere, langileen parte hartze osoaren beste adibide bat erakusten baitigu, eta



ikasbide hau eskaintzen: horrelako prozesuei ekitearen aberastasunaren gakoa ez da lorpen jakin bat egin eta hor gelditzea, baizik eta langileen parte hartze osoa estrategietarantz alor guztietan aurrera egitea; kasu honetan, kudeaketan parte hartzetik finantzan parte hartzera jotzea.

ZUE galdarategia (aurrerantzean, ZUE): hiru bazkidek sortu zuten ZUE galdarategia, sozietate mugatu gisa, 1985ean; 2016an, berri, 22 langile zituen, kontratu mugagabeak guztiak ere.

2008an hasi zen krisiak kalte egin zien enpresaren marjinei. Hori zela eta, hau erabaki zuen ZUEk: produktibitatea hobetzeko, langileen parte hartzea areagotu behar zen enpresaren erronketan.

Langileek prozesuak berenganatu eta bezeroak inplikazioz, ekimenez eta praktiboki artatzeko, guztiz aldatu beharra zegoen eguneroko jardunean oso sustraituta zeuden antolakuntzaren zenbait dinamika eta errutina.

Premia horretaz jabeturik, zenbait aldaketa egin zituen ZUEk alor hauetan: langileen trebakuntza, taldeen osaketa, zuzendaritzaren eginkizunen berdefinizioa, enpresako kontuen gardentasuna eta bileren dinamika (egunero hasi ziren egiten).

Aldaketa horren ondorioz, enpresak bilakaera oso positiboa izan du langileen inplikazioari dagokionez. ZUEren kudeaketako parte hartzean egindako aldaketek berekin ekarri dute, gainera, langileek emaitzetan ere parte hartu behar luketela proposatzea enpresak. 2017an ziren emaitzak lehenbizikoz banatzekoak, baina jarduera eskaseko urtea izan zen, eta galerak izan zituzten ekitaldiaren amaieran. Beraz, ez zen emaitzarik banatu.

Langileen parte hartze osoa prozesu gisa aztertzeko, enpresako langileen parte hartze mailak jorratuko ditugu.

**Langileek parte hartzeko identifikatzen diren hiru mailak honako hauek dira: erabakietan, emaitzetan eta kapitalean<sup>9</sup>.**

*“Langileek parte hartzeko identifikatzen diren hiru mailak honako hauek dira: erabakietan, emaitzetan eta kapitalean”*

## 2.3

# Langileen parte hartzea enpresaren kudeaketan eta erabakietan

Langileek enpresaren kudeaketan eta erabakietan parte hartzeak berekin dakar haiek enpresa proiektuan, erabakietan eta enpresaren kontrol lanetan eta jardueretan esku hartzea<sup>11</sup>.

Eurofound-en arabera (2013), kudeaketako parte hartzeak enpresaren hiru alor hauetan esku hartzea dakar: lanpostuan, erabaki operatiboetan eta erabaki estrategikoetan.

- **Lanpostuari buruzko erabakietan parte hartzea.** Parte hartze horri esker, langileak autonomia du bere eguneroko jarduna antolatzeko, eginkizunak lehenesteko eta bere lanpostuari dagozkion erabakiak hartzeko.
- **Lanaren antolakuntzan parte hartzea.** Parte hartzeko mota honek esan nahi du langileek beren sail, alor, negozio edo antolakuntza unitateetan parte hartzea. Helburuak, estrategiak, lanaren antolakuntza, egutegien antolakuntza, trebakuntza premiak eta abar zehazten parte hartzea.
- **Enpresaren erabaki estrategikoetan eta erabakitze organoetan parte hartzea.** Berekin dakar parte hartze mota honek enpresaren erabaki garrantzikoenetan langileek parte hartzea: inbertsioak, deslokalizazioak, langileen kaleratzeak eta kontratazio masiboak, plan estrategikoak eta abar. Kasu batzuetan, langileek enpresaren erabaki organoetan parte hartzen dute (administrazio kontseilua edo antzekoren bat); beste batzuetan, berriz, ez.

Gauza jakina da Gipuzkoako industria gehienek urte asko daramatela kostu, kalitate eta zerbitzu eskakizun geroz eta zorrotzagoak dituzten merkatuetan lehiatzeko erronkari aurre egin nahian. Enpresa horietako

askok bezeroaren beharretara egokitzen diren produktuak sortzen dituzte, edo zerbitzu gehiagoko produktuak, edo balio handiagokoak, teknologikoak..., betiere bezeroari balio handiagoa eskaintzeko, soluzio berritzaileagoak edo bakoitzaren premia berezietara hobeto egokitzen direnak plazaratuz. Administrazio publikoek bide horiek baliatzen dituzte lehiakortasuna hobetzeko. Eusko Jaurlaritzaren lehiakortasuna hobetzeko Dirulaguntzen Plan Estrategikoak, esate baterako, tresna hauek proposatzen ditu: trebakuntza teknologikoa, enpresen I+Ga bultzatzea, enpresen berrikuntzaren ekosistemari laguntzea, gaitasunak uztartzea eta lankidetzara bidezko I+G+Ba bultzatzea, gaitasun zientifiko-teknologikoak sortzea, nazioartekotzea eta abar<sup>12</sup>.

Negozio estrategia hori aldatzeko, pertsonak kudeatzeko estrategia aldatu behar da, eta estrategia klasikoaren ordez ("kontrola") beste bat hautatu ("konfiantza/konpromisoa"). Hau da, zenbat eta balio gehiago eskaini bezeroari, orduan eta handiagoa iznago da industriako langileen rol aktiboa, protagonista. Izan ere, potentzial estrategiko handia gal daiteke ez bada lortzen pertsonak kudeatzeko estrategia aldatzea. Orain arte, bolumenari, kostuari eta kalitateari dagokienez eraginkorki ekoizteko antolatuta izan dira enpresa industrialak. Sarritan, espezializatu egin dira jarduerak eta pertsonak, errepikapenaren poderioz produktibitate maila optimoak lortzeko.

Berez, nahiko eraginkorra izan da antolakuntza mota hori, lehiakortasunari dagokienez, baina kostu handia izan du langileen inplikazioari eta atxikimenduari bagagozkio. Normalean, pasiboak izaten dira pertsonen portaerak (edo saihezpenezkoak, batzuetan); ezinikusiaren mailak, berriz, handiak.

Hori dela eta, zaila zaie enpresei balio erantsi handiagoko, zerbitzu gehiagoko estrategietara aldatzea. Oso mugatuta ikusten dute enpresek bezeroari erantzuteko ahalmena, merkatuko eskari aldakorretara egokitzeko malgutasuna, eta horrek guztiak eragotzi egiten du balio handiagoko estrategietara aldatzeko aukera.

Horregatik, langileen esku-hartze aktiboagoa sustatzeko premia dute enpresa askok, haien atxikimendu estuagoa lortu eta enpresaren helburuen alde energia gehiago erabil dezaten. Baina, horretarako, aldaketak egin behar dira antolakuntzan rolei, erantzukizunei eta eguneroko dinamikei eta errutinei dagokienez. Industriaren antolakuntzako kudeaketa printzipio asko zalantzan jartzea eskatzen du aldaketa horrek, eta **pentsaera aldatzea, enpresa zuzendariak ez ezik langile guztiek ere.**

Administrazio publikoetan ere izan du isla pertsonen kudeaketan eta haien inplikazioaren sustapenean egon den paradigma aldaketak. Europa 2020, Hazkunde Adimendun, Jasangarri eta Integratzaileko Estrategian, elkarren sendogarri diren hiru lehentasun hauek aipatzen ditu krisitik ateratzeko estrategia gisa Europar Batzordeak: (a) Hazkunde adimenduna, (b) Hazkunde jasangarria eta (c) Hazkunde integratzailea<sup>13</sup>. Estrategia horretan, garrantzitsua da produktuen, prozesuen eta teknologien berrikuntza krisia gainditzeko eta hazkunde hirukoitz hori lortzeko, baina erabakigarria izan daiteke beste hau ere: enpresak antolatzeko eta kapitalean parte hartzeko beste gobernu modu bat. Behin baino gehiagotan aipatu du gobernu

11: Baniandrés & Larrinaga, 2013

12: <https://www.spri.eus/es/financiacion-es/el-gobierno-vasco-destina-4359-millones-para-mejorar-la-competitividad-de-la-empresa-vasca/>

13: Europar Batasuna., 2010

modu berri hori Batzordeak ere. Batzordeak dioenez, "...oso lagungarria izan daiteke langileen finantza parte hartzea helburu hori lortzeko...". Azterketa eta adibide ugari aldirio erakusten dutenez, parte hartze horrek langileen konpromisoa sustatu, lanaren kalitatea hobetu eta gizarte kohesioa areagotzen du, enpresen produktibitateari, lehiakortasunari eta errentagarritasunari laguntzeaz gain<sup>14</sup>. Gure inguruan, lehenago aipatu dugun Eusko Jaurlaritzaren Diru-laguntzen Plan Estrategikoaren finantziazio lerro bat talentu zientifikoari, teknologikoari eta enpresarialari dagokio. Gipuzkoan, Ekonomia Suspertzeko 2016-2019 Planari buruzko balorazio batean Gipuzkoako diputatu nagusia den Markel Olanok positibotzat jo zuen egoera ekonomikoa, baina enpresetan parte hartzea sustatzeko premia azpimarratu zuen: "Enpresa lehiakorrenek, berritzaileenek, parte hartzea sustatzen dutenek... sustrai sendoagoak dituzte lurraldean, eta tresna gehiago dituzte ziurgabetasunezko egoerei aurre egiteko. Gipuzkoako enpresa eredu hori baliatu behar dugu, egoera kritikoak saihesteko"<sup>15</sup>.

Testu inguru hori ikusirik, bi kasu berezi aipatuko ditugu, biek ere ikasbide ugari baitakarte hau jakiteko: nola lortu eguneroko jardunean langileen inplikazio eta protagonismo handiagoa, prozesuen jabe eginez eta proiektu komun bateko partaide sentituz.

Gipuzkoako beste enpresa batek, Talleres Patri S.L.-k, dakarkigu lehen gogoeta interesgarria. Antolakuntza sisteman aldaketa txiki batzuk eginda, lorpen handiak jaso ditu enpresa horrek.

Langileen inplikazio handiagoa lortzeko kudeaketan egin beharreko parte hartzeaz funtsezko hiru ikasbide dakarkigu Talleres Patriren azterketak:

## “pentsaera aldatzea, enpresa zuzendariek ez ezik langile guztiek ere”

- Ez dago "kudeaketa jarduera sofistikaturik eta/edo aurreraturik" ezarri beharrik; aski da langileak gizakiak direla irizpidetzat hartzea eta "zentzuzko" kudeaketa sistema bat ezartzea.
- Enpresaren tamaina funtsezko faktorea da. Frogatuta dago enpresa txikietan parte hartze maila hobeak lortzen direla kudeaketari dagokionez, bai eta langileen inplikazio maila hobeak ere jarduera "aurreratuak" formalki ezarri gabe.
- Funtsezkoa da enpresako liderrek langileei buruz duten "ikuspegia". Liderrek konfiantza dute langileengan, eta funtsezkoa deritzote haien ekarpena enpresaren lehiakortasunerako.n.

Talleres Patri S.L. (aurrerantzean, Talleres Patri): Makina-erremintaren sektoreko enpresa familiarra da Talleres Patri, 1998an sortua. Bigarren belaunaldia da egun enpresaren jabe. Txikia da enpresa (12 langile), eta nahiko ondo gainditu zuen 2008ko krisia. Finkoak dira lanpostuak

Tailer horretako langileek diotenez, ona da —oro har—laneko giroa, eta merezi du enpresa horretan lan egitea. Uste dute, bestalde, zuzendaritzak konfiantza duela langileengan, eta saiatzeko dela oreka bilatzen enpresaren interesen eta langileen ongizatearen artean.

Eguneroko kudeaketa hobetzen duten zenbait aldaketa egin dira enpresan, batez ere adierazleei eta lantegiko informazioaren kudeaketari dagokienez. Ilusioz ikusten dituzte langileek aldaketa horiek, eta iruditzen zaie lantegia hobetzeko inbertitzen ari dela enpresa eta erraztu egiten diela eguneroko jardueraren kudeaketa.

Enpresarekiko konpromiso eta inplikazio sendoa dute langileek, arrazoi bat baino gehiago direla medio. Enpresarekiko langileen borondatezko konpromisoa edo inplikazioa sustatzen duen “ekosistema” bat osatzen dute arrazoi horiek guztiak.

Aurreko paragrafoetan aipatutakoez gain, enpresaren erronkekiko langileen borondatezko inplikazioari/konpromisoari laguntzen dioten “egoera psikologikoak” sortzen dituzten zenbait arrazoi ere identifikatu dira.

Hauek dira, besteak beste: enpresako arduradunek langileengan duten konfiantza, zeina jokabide “fidagarritan” gauzatzen baita (entzutea, arreta jartzea...); kontzilioari laguntzen dioten politikak eskaintzea; enpresaren martxari buruzko informazio gardena; taldeen sorrera eta taldekideen arteko lankidetzak sustatzea; enpresaren tamaina eta abar.

Soraluce S. Coop. enpresaren adibidea ere interesgarria da, garbi erakusten baitu lehiakortasun faktore bereizgarriak direla kudeaketa estrategiko partekatua eta harekin bat datorren antolakuntza kultura, zeinek proiektu sozial eta enpresarialarekiko inplikazio eta atxikimendu maila altuei eustea lortzen baitute egoera ekonomiko txarretan ere.

Sozietate kooperatiboa da Soraluce S.Coop. (aurrerantzean, Soraluce), eta oso emaitza onak lortu ditu Antolakuntza Kulturari buruzko Inkestan (AKI); bestalde, oso bilakaera positiboa izan du haren kudeaketak 2010az geroztik. Hau du oinarri enpresa kultura nagusiak: produktuen balio kateari buruzko ezagutza partekatua, eta bezeroari arreta pertsonalizatua emateak dakarren ikuspegi estrategikoa.

Soraluce enpresan pertsonen kudeaketaz arduratzen direnek beti aldarrikatu dute langileen parte hartzea, alor guztietan gainera. Besteak beste, zenbait ekimen bultzatu ditu Soralucek honetarako: (a) parte hartze instituzionala sendotzeko; horretarako, modu askoz ere sistematikagoan antolatzen zituen “kontseilutxoak” deritzenak; (b) BUSTI ZAITEZ dinamikaren bidez enpresan parte hartzea garatu eta enpresa barruan zenbait alderdi hobetzearren gogoeta egiteko eta ekimenak proposatzeko prozesu bat ezartzeko proiektua, eta (c) parte hartzea garatzeko proiektuen kudeaketan, eta, plan estrategikoaren bidez, parte hartzea hedatzeko, hiru hilean behin osoko bilkurak eginez hobekuntza estrategikoko proiektuetan arduraren bat duten guztiekin.

“Egitea” xede duen antolakuntza kultura lagungarri ari da izaten parte hartze formulak ezartzeko. Bestalde, oinarritzko mekanismoak eta ekintza sistematizatuak (kontseilutxoen kudeaketa, laguntzaileekiko bilerak, informazio hitzaldiak..) alde batera utzita, badago kultura informal bat ere, hau sustatzen duena: aukera ematea enpresaren proiektuan eta estrategian parte hartzeko bere ezagutza eremutik ekarpenen bat egin dezakeen edonori. Dena dela, parte hartzea sustatzeko bultzada ez da beti izaten objektibagarria. Kasu askotan, ez dago fase jakin batzuen araberako inongo “superplanik” parte hartzea sustatzeko, baizik eta jendeak “gauzak egiteko modu naturaltzat” edo “hemen gauzak egiteko modutzat” daukan zenbait faktoreren batura, antolakuntza testuinguru jakin batean da dagoena.

Sormenaren eta elkarrizketa sortzailearen emaitza izaki, indar izugarria du ikuspegi partekatuak: oso estu loturik dago enpresak sortu nahi duenari buruzko irudia partekatzeko gaitasunari, eta lortu nahi den etorkizunarekiko konpromiso partekatua sustatzen du<sup>16</sup>.

Personen eta haien garapenari buruzko antolakuntzako oinarritzko uste baten arabera, protagonismoa nahi izaten du jendeak bere eguneroko jardunean. Enpresa bateko langile batek proiektu bat bultzatu nahi badu eta horretarako ekimena baldin badauka, enpresak erraztasunak ematen dizkio horretarako. Laburbilduz, antolakuntza kulturak erraztu egiten du bere ezagutza arloko ideia bat daukanak hura martxan jartzea, baimen bila denbora askorik galdu gabe. Enpresan maila profesionala hobetzeko aukera, berriz, ezinbesteko antolakuntza baldintza da, kultura eta sistematika horiei koherentzia eta trinkotasuna ematen diena.

Hori gutzia kontuan izanik, parte hartzearen bultzatzaile ez ezik justu kontrakoa ere bada kultura, hots, enpresako langileen artean parte hartzea bultzatzeko oztopo nagusia. Izan ere, aldaketa kultural orokor baten premiatik sortzen da parte hartzea, enpresaren jabeetatik hasi eta enpresaburu eta langileetara hedatuz. Kultura aldaketa horretarako, galdera xume hauei erantzun behar zaie lehenbizi: Zertarako dira enpresak? Norentzat egiten dute lan enpresek? Parte hartzeari buruz ere galdera berak egin beharko genituzke: Zertarako sustatu behar da parte hartzea? Norentzat? Zergatik? Arrazoi etiko eta moralengatik? Balioengatik? Ala erabaki instrumental hutsa da?

Gai horretaz dagoen literaturaren eta aztertutako kasuen bidez ikusi dugunez, zenbait faktore hartu behar dira aintzat, kudeaketa estrategiko partekatuaz eta harekin bat datorren enpresa kulturaz gain. Faktore horiek egokiro kudeatuz gero, langileen parte hartzearen sustatzaile izaten dira enpresetan. Hona hemen faktore aipagarrienak:

- **Enpresarekiko konpromiso estua duten langileak** egotearen garrantzia, arrazoi hauengatik: (1) emaitza kontuan eragina izaten duelako, (2) langileek enpresan jarrai dezaten laguntzen duelako, (3) komeni delako langileen enpresarekiko identifikazioa berreskuratzea, (4) jabeen eta langileen itxaropenen lotunea delako, eta (5) langile bakoitzari ere mesede egiten diolako<sup>17</sup>.
- **Konfiantza** (jabeengan eta lankideengan). Ekintza eraldatzaileak egitera bultzatzen gaitu konfiantzak, mundu, aukera eta etorkizun berriak sortzeko eta konkistatzeko gai diren ekintzak. Sormenezko ekintzak

16: Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 1994

17: Armero de Dueñas, 2012, Guest, 2017

dira, berritzaileak. Ezin da eraiki sistema sozialik konfiantzarik gabe. Nolabaiteko konfiantza mailari gabe, desegin eta kolapsatu egiten dira sistema sozialak<sup>18</sup>.

- **Informazio eta komunikazio** sistema sinpleak eta zuzenekoak<sup>19</sup>.
- **Lider eraldatzaileak**, hau da, antolakuntza kultura (arauak, esanahiak, talde sinesmenak, ideologia, moralak eta etika), taldearen nortasun propioak eta antolakuntzaren joera eta egitura aldatzen, asmatzen eta modernizatzen dutenak. Lankideek zer premia emozional dituzten jakiten dute liderrek, eta intelektualki sustatzen dituzte. Enpresako jendea aldatzea du xede lidergo eraldatzaileak, ikasten eta berritzen lagunduz, eta emaitza oso onak lortzen ditu antolakuntzaren aldetik<sup>20</sup>.

Dena dela, oraindik ere lanaren banaketa xehatua eta aginte hierarkia formala ez dira desagertu enpresetatik, ezta botere abusuak ere, zeinak lidergo mota jakin bati oso lotuak baitaude. Lan egiteko modu jakin batzuk (erakargarritik ezer gutxi dutenak) bultzatzen ditu lidergo mota horrek<sup>21</sup>, eta eragotzi egiten du langileen parte hartzea, "lana biziago egitea" eta antzeko mekanismoez baliatzen baita. Batzuetan, indargabetu egiten dute aldarrikapen horiek parte hartzea jarduerak (autonomia, informazioa, trebakuntza...) konpromisoan duten eragina<sup>22</sup>.

- **Enpresa barruko elkartasuna:** faktore garrantzitsua da konfiantza maila zehazteko; langileen atxikimendua eta konpromisoa areagotzen ditu, baita konfiantza ere<sup>23</sup>.

---

18: Echeverria, 2011

21: Bruschi & Ghoshal, 2004

19: Kotter, 1996

22: Crawford, LePine, & Rich, 2010; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001

20: Bass, 1985

23: Echeverria, 2011





## 2.4

### **Langileek enpresaren emaitzetan parte hartzea.**

Kudeaketan parte hartzeak nolabaiteko aintzatespena ekarri behar du berekin, hau da, parte hartzea lortu den horretan, soldataren, emaitzen edo beste aldagai ekonomikoren baten bidez<sup>24</sup>. Enpresetako parte hartzea mailetatik, kudeaketan eta erabakietan langileek parte hartzea jotzen da goi mailakotzat, eta horren azpikotzat langileek kapitalean parte hartzea. Dena dela, ez da ezinbesteko baldintza kudeaketako parte hartzea ezarrita egotea emaitzetako parte hartzeari ekin aurretik.

Alabaina, **emaitzetako parte hartzea zentzuzkoa eta eraginkorra bihurtzen da baldin eta beste aldaketa batzuk egiten badira enpresaren**

*“emaitzetako parte hartzea zentzuzkoa eta eraginkorra bihurtzen da baldin eta beste aldaketa batzuk egiten badira enpresaren eguneroko jardueran”*

**eguneroko jardueran** kudeaketa guztiz gardena izateko eta, horrenbestez, langileek bat egiteko enpresaren erronkekin eta konfiantza giroa sortzeko. Parte hartzea modu partizipatiboagoak dakartzate berekin eguneroko

jardueraren kudeaketan egiten diren aldaketa horiek, eta antolakuntza kultura berri bat sortzen laguntzen dute. Testuinguru horretan, palanka efektua eragiten du emaitzetan parte hartzeak, eta funtsezko laguntza bihurtzen da. Kasu honen aurretik aztertu dugun ZUE galдарategian ere nabarmendu da hori.

Hona “emaitzetako parte hartzea” ekimenaren funtsa: emaitza jakin batzuen araberako ordainsari bat (aldakorra) ematen zaie langileei.

Motibazio ikuspegi horren arabera, nahitaez egin behar dira aldaketak eguneroko eragiketen kudeaketan. Hauek dira aldaketen xedeak: Entender el proyecto; su finalidad / propósito de manera que las personas puedan encontrar sentido al trabajo y trascender más allá de la actividad diaria.

- Proiektua eta haren helburua ulertzea langileek, lanari zentzua aurkitu eta eguneroko jardueratik haragoko ikuspegia izan dezaten.
- Eguneroko jardueraren jabe egitea langileak. Horretarako, autonomia handiagoa eta erabakitze ahalmen sendoagoa laga behar du zuzendaritzak langileen esku.
- Langileak trebatzea eta behar duten informazio guztia eskuratzea, autonomia egokiro kudea dezaten eta eguneroko jardunean erabakirik egokienak har ditzaten.
- Lidergo bat sentitzea langileek, beren zerbitzura diharduena, beren “emantzipazioa” bultzatzen, garatzen eta laguntzen duena, erroreetatik ikasiz antolamenduaren ikaskuntza/garapena sustatzeko.
- Jakitea antolakuntzan zer emaitza ari diren lortzen eguneroko jardunean, ikus dezaten zer emaitza izan duen beren ahaleginak eta helburutik gertu edo urrun dauden.
- Emaitzan parte hartzea, lortutakoa den ahaleginaren ondorio izan dela adierazteko

Elkarren lagungarri izan behar dute elementu horiek, bestelako “ekosistema” bat

*“emaitzetan parte hartzeak adierazten du langile guztien ahaleginari esker lortu direla emaitzak”*

sor dezaten eragiketen kudeaketan. Testuinguru horretan, **emaitzetan parte hartzeak adierazten du langile guztien ahaleginari esker lortu direla emaitzak**, eta horien banaketak (% jakin bat) koherentzia ematen dio “kudeaketaren ekosistema” berriari. Hau da, emaitzetan parte hartzea beste osagai bat da, eta lagundu egiten du kudeaketaren ikuspegia aldatzen. Ez da langileak motibatzen dituen faktorea; egia esan, beharrezkoa ere ez da izaten kasu askotan (adibidez, irabazi asmorik gabeko edo helburu sozialeko enpresetan).

Laburbilduz, egokia da emaitzetan parte hartzea, baldin eta konfiantza giroa sortu bada aldez aurretik eta gardentasuna erabatekoa bada (kontuena ere barne dela) eguneroko kudeaketan. Hartara, "ekosistema" aldatu izanaren emaitza izango da langileen motibazioa, ez emaitzetan parte hartzeko sistema bat ezartze hutsaren ondorio.

*“Ekosistema aldatu izanaren emaitza izango da langileen motibazioa, ez emaitzetan parte hartzeko sistema bat ezartze hutsaren ondorio”*

## 2.5

### Langileek enpresaren jabetzan parte hartzea

Langileek enpresaren jabetzarekin akziodun edo bazkide kooperatibista gisa duten harremanari dagokio parte hartzeko mota hau. Jabetzan parte hartzen dutenek, berriz, jabeakideen eskubide eta betekizun berak dituzte enpresaren gobernuari, kudeaketari eta emaitzen banaketari dagokienez<sup>25</sup>.

Kontzeptu graduala da jabetzako parte hartzea, eta zenbait aukera eskaintzen ditu; besteak beste, langile guztien erabateko parte hartzea kapitalaren %100ean, langile batzuen parte hartzea<sup>26</sup>...

Bestalde, oso kontuan izan behar da **jabetzako parte hartzeak ez daukala nortasun juridiko zehatzik**. Hori dela eta, haren irismena eta kontrola ez dira berdinak enpresa guztietan.

*“jabetzako parte hartzeak ez daukala nortasun juridiko zehatzik”*

Mugatua da gai honi buruzko Espainiako legedia; hala eta guztiz ere, badaude zenbait bide langileek enpresen jabetzan parte hartzeko. Egiturei dagokienez, berriz, zuzenekoak eta zeharkakoak daude.

Zuzeneko egituretan, langileek zuzeneko parte hartzea dute enpresaren kapital sozialean. Hona Espainiako legediak eskaintzen dituen aukerak<sup>27</sup>:

- Lan sozietatea, non langileak baitira enpresaren jabeak. Hots, langileek daukate kapital sozialaren gehiengoa. Lan sozietatea anonimoa edo mugatua izan, kapital sozietatea den heinean, irabazi asmoko erakundea da, eta bazkideek egindako ekarpenetara mugatzen da erantzukizuna. Gizarte Ekonomiaren barruan sartzen da egitura juridiko hori.
- Lan elkartuko kooperatiba: Nazioarteko Kooperatiba Aliantzaren arabera, “jabetza erkideko eta kudeaketa demokratikoko enpresa baten bidez euren premia eta itxaropen ekonomikoak, sozialak eta kulturalak elkarrekin asetzeko beren borondatez bat egin duten pertsonen elkarte autonomoa da”. Horrelako enpresetan, kapital sozialaren %100aren jabe dira langileak, eta kontrola demokratikoa eta kolektiboa izaten da. Lan sozietateak ez bezala, kooperatibak pertsona sozietateak dira, ez kapital sozietateak.
- Merkataritza sozietatea (anonimoa edo mugatua): entitate juridiko horien jabetzako akzioak edo kapital soziala partaidetzatan egoten dira banatuta. Sozietate horietan, pertsona fisiko edo juridiko bat edo batzuk akzio edo partaidetza portzentaje baten jabe dira. Portzentaje hori %1etik %100erainokoa izan daiteke. Sozietatearen kontrola, berriz, ez da guztiz demokratikoa, “bazkide bat, boto bat” arauak ez baitu balio: pertsona bakoitzak daukan akzio portzentajearen arabera kontrola.
- Sozietate profesionala: zenbait lagunek elkarrekin jarduera profesional bat garatzea xede duen enpresa. Erakunde horiek bazkideak dituzte partaide; izan ere, kapitalaren eta boto eskubideen hiru laurden, edo, enpresa ez-kapitalistetan, ondare sozialaren eta bazkide kopuruaren hiru laurden, bazkide profesionalen jabetzakoak izan behar dira.

Zeharkako egituretan, langileak lan egiten duten enpresaren akzio edo partaidetza kopuru edo portzentaje baten sozietate edukitzea bateko partaide dira. Dauden aukerak hauek dira:

- Sozietate zibila: sozietate kontratu horren arabera, bi pertsonak edo gehiagok dirua, ondasunak edo industria bateratzen dituzte, irabaziak elkarrekin banatzeko.
- ESOP eredu: langileek enpresaren akzioak erosten dituzte.

Geroz eta merkataritza enpresa gehiagok eskaintzen diete beren langileei kapitalean parte hartzea. **Gizarteak eskatzen du langileek protagonismo handiagoa izatea enpresen etorkizunean, haiek erabakitzea enpresen geroa.** Daitekeena da eraldaketa aldaketa eragiten duen tresna bihurtzea: enpresa kudeatzeko aukera eskaintzen die langileei, demokratikoki antolatzeko, eta, batez ere, protagonista izateko aukera ematen die langileei, hots, erabakietan beren iritzia kontuan hartua izatekoa<sup>25</sup>.

Horren adibide gisa aurkezten ditugu txosten honetan, beste askoren artean, eraldaketaren alde egitea erabaki duten eta jabetzako parte hartzeari ekin dioten bi enpresen kasuak: Tarte S.Coop (Tarte, aurrerantzean) eta GESPA FORUM.

25: Bernstein, 1980; Dahl, 1985; Ellerman, 1992; Kruse, 2002; Mason, 1982; Pateman, 1995; Pérez de Mendiguren, Etxezarreta, & Guridi, 2009

26: Bernstein, 1980; Kruse, Freeman, & Blasi, 2010; 27: Abad, Hernández, Nolte, Arando, Elio, Freun- Pérez de Mendiguren, Etxezarreta & Guridi., 2009 lich & Gago, 2013

28: Legarra, Arando & Gago, 2013

Kapitalean parte hartzeko bideek azterketa teorikoaren eta Tarte eta GESPA FORUM enpresen azterketa praktikoaren ondoren, ikasbide hauek azpimarratzen ditugu:

## *“Gizarteak eskatzen du langileek protagonismo handiagoa izatea enpresen etorkizunean, haiek erabakitzea enpresen geroa”*

- Aukera interesgarria da langileei enpresaren jabetzan parte hartzeko aukera eskaintzea belaunaldi aldaketa egin behar duten enpresentzat, lehiakortasuna hobetu nahi dutenentzat, eta, batez ere gure lurraldean, erabakitzeo ahalmena Gipuzkoan mantendu nahi dutenentzat.
- Langileek kapitalean parte hartzeko duten aukera desberdinak direla eta, enpresa bakoitzak aztertu behar du zein duen biderik egokiena parte hartzeko antolakuntza ereduetan aurrera egiteko.
- Jabetzan parte hartzeak ez du bermatzen enpresa lehiakorragoa izatea, baldin eta langileek ez badute kudeaketan ere parte hartzen. Enpresa proiektuan eurak ere protagonista direla bizi, sentitu egin behar dute langileek.

Berokuntza eta/edo klimatizazio sistemak diseinatzeko, instalatzeko, legezatzeko eta mantentzeko jarduten duen Tarte enpresak. 1988an sortu zen, sozietate mugatua forma juridikoaren pean, eta kooperatiba bihurtu zen 2016an, enpresaren jabeek oinordetza prozesuaz gogoeta egin eta langileek sozietateko partaide %100ean izateko borondatea adierazi ondoren.

Eraldaketa horrek zenbait aldaketa eragin ditu Tarteko zuzendaritza estiloan; besteak beste, lehen, gerenteak bakarrik hartzen zituen erabakiak eta, gaur egun, modu horizontalagoan hartzen dira. Komunikazio bideak ere aldatu egin dira: egun, bizilagoa da enpresa, eta langileek bizkorrago eta errazago egin ditzakete beren iruzkinak. Prozesua ikuspegi emozional batetik aztertuta, zenbait jenderen jarrera ere aldarazi duela ikusten da: orain, Tartekin konpromiso sakonagoa dute langile bazkideek, gehiago arduratzen dira enpresaren bilakaeraz, emaitza ekonomikoez...

GESPA FORUM, berriz, sozietate zibil partizipatibo gisa sortu zen, 2002an, eta FORUM SPORT zuen jatorri. FORUM SPORT sozietate anonimoa 1991n sortu zen, eta 1996an kapital injekzio bat egin zion CECOSAK (Eroski S.Coop. partaide duen sozietatea) inbertsio berriak egin zitzaizkion.

GESPA FORUM sortu zenean (2002), CECOSA zen bazkide gehiengoduna, kapitalari zegokionez, baina Forum Sporteko bazkide langileek eskubide politikoaren erdiak zeuzkaten. Ordezkaritza organo hauek sortu zituen egitura hark: Batzar Nagusia eta Kontseilu Errektorea, non ordezkaritza bera zeuzkaten CECOSAK eta bazkide langileek. Ikuspegi filosofiko batetik begiratuta, berriz, asmo honen ondorio izan zen GESPAren sorrera: "bazkide langileak protagonista izatea erabakiak hartu behar direnean". Asmoa ez zen bazkide langileek kapitalean parte hartzea soilik, baizik eta lan baldintzei buruzko erabakietan ere parte hartzea.

Laburbilduz, enpresetan egindako azterketen ikasbide guztiak gauza bera dioskute, hau da, jabetzan parte hartzeak ez duela beti bermatzen langileen parte hartze osoa, eta jabetzako parte hartzearekin batera beste elementu bat behar dela: kudeaketaren "ekosistema" aldatzea. Are gehiago, garbi asko ikusi da **enpresaren egitura juridikoa ez dela erabakigarria langileek enpresan parte har dezaten**. Zenbait egitura juridiko dira lagungarri enpresetan parte hartzea sustatzeko, baina egitura juridikoa ez da parte hartzea mugatzen duena. Edozein dela ere enpresaren lege egitura, garbi dago langileen parte hartzea posible dela.

*“enpresaren egitura juridikoa  
ez da erabakigarria langileek  
enpresan parte har dezaten”*

## 2.6

### **Langileek parte hartzeak enpresari dakarzkion onurak**

Honaino, txosten honek parte hartzeari buruzko zenbait ideia jorratu ditu: zer den parte hartzea, zer parte hartze maila dauden, baina...

Zer eskaintzen dio parte hartzeak enpresari? Berehala ikusiko dugunez, onura ugari!

Ugaria da langileen parte hartzeak enpresari dakarzkion onurei buruzko literatura. Honela sailkatuko ditugu horretaz egiten diren ikerketak: parte hartzeak langileei, enpresei eta gizarte edo lurraldeei dakarzkien onurak aztertzen dituztenak.

Txosten honetan, azken sailkapen horretaz baliatu gara egoera aztertzeko, berariaz bereizi gabe kudeaketan eta erabaketan, emaitzetan eta jabetzan parte hartzeak dakartzan onurak. Parte hartzeko hiru mota horiek ez bereizteko arrazoia izan da normalean oso antzeko ondorioak ateratzen direla azterketetatik, literaturak bereiz jorratzen baditu ere. Identifikatutako onurak parte hartze maila bakar batek sortzen dituen kasuei dagokienez, testuak azpimarratu egingo du parte hartze mailaren eta dakarren onuraren arteko harreman espezifikoko hori.

#### **2.6.1 – Enpresan parte hartzeak langileei dakarzkien onurak**

**Onura ekonomikoak eta psikosozialak dakarzkie langileei enpresan parte hartzeak.** Hauek dira aipagarrienak:



## “Onura ekonomikoak eta psikosozialak dakarzkie langileei enpresan parte hartzeak”

- Zenbait ikerketaren arabera, langileak partaide dituzten enpresek emaitza hobekiago izaten dituzte lantegi konbentzionalek baino, langileen errenta eta aberastasun mailari dagokionez (batez ere emaitzetan eta kapitalean parte hartzen duten kasuetan)<sup>29</sup>.
- Langileen parte hartzeak enpleguaren segurtasuna sustatzen du; izan ere, arazoak dituzten enpresetan biziraupenerako aukera bat izan daiteke langileen jabetza. Gainera, egonkorragoa izaten da kooperatibetako enplegua, langileak aldi berean bazkide eta langile baitira.
- Langileek enpresako partaide izateak emaitza positiboak dakarzkie langileei enpresetan funtsezkoak diren zenbait alderdi psikosozial dagokienez ere (lanarekiko gogobetetze maila, kapitalean parte hartzearekiko gogobetetze maila, konfiantza, konpromisoa, enpresarekiko identifikazioa, motibazioa, lankidetzeta eta elkarlanarekiko pertzepzioa, erabakietan parte hartzea eta kudeaketa estiloa). Azterketa gehien arabera, langileen kapitaleko parte hartzearen eta alderdi psikosozialen arteko lotura positiboa da<sup>30</sup>. Hala eta guztiz ere, konplexua da konpromisoaren eta gogobetetzearen arteko harremana, honen arabera baita hein handi batean: langileek jabe izateari eta kudeaketan eta erabakietan parte hartzeko aukerari ematen dioten garrantzia<sup>31</sup>.
- Langileek enpresako partaide izateak eta, honenbestez, gusturago eta enpresarekiko atxikimendu handiagoz jarduteak, areagotu egin ditzake enpresa horren sormen eta berrikuntza ratioak, baita irabaziaz ere (enpresarenak eta langileenak)<sup>32</sup>.
- Bestalde, frogatuta dago langileek zenbat eta gusturago jardun beren lanpostuetan, zenbat eta emaitza handiagoak lortu enpresaren jabe izateagatik, orduan eta estuagoa izaten dela langileen enpresarekiko atxikimendua; horrez gain, bat egiten dute proiektuarekin, hobeto egiten dute lan, eta kalitate ratio hobekiago lortzen.
- Gainera, enpresaren erabakietan parte hartzeko aukerak garapen profesional eta pertsonal hobea eskaintzen die langileei. Enpresa baten funtzionamendua nolakoa den ikusteko eta probatzeko aukera dute langileek eta, enpresarentzat ez ezik, langileentzat ere onuragarria da hori.

29: Blasi, Kruse, & Bernstein, 2003; Buchele, Kruse, Rodgers, & Scharf, 2010; D'Art, 2002; Kruse, 2002; Kruse, Freeman, & Blasi, 2008; Pencavel, Pistaferri, & Schivardi, 2006; Rosen, Case, & Staubus, 2005

30: Dong, Bowles, & Ho, 2002; French eta Rosentein, 1984; Gamble, Culpepper, & Blubaugh, 2002; Höckertin eta Härenstam, 2006; Höckertin, 2008; Klein, 1987; Kruse, 2002; Kruse, Freeman & Blasi, 2008, 2010; Kuvaas, 2003; Oliver, 1990, 1984; Rhodes eta Steers, 1981

31: Arregi, Freundlich & Gago (2018)

32: Kruse et al., 2010

## 2.6.2 – Langileen parte hartzeak enpresei dakartzkien onurak

**Langileak enpresaren partaide izateak onura ekonomikoak eta sozialak dakartza.** Langileek enpresako kapitalean zein kudeaketan parte hartzeak ondorio positiboak eragiten ditu; bi parte hartze mota horiek uztartuz gero, berriz, areagotu egiten da onurak lortzeko aukera. Hona hemen parte hartzearen onurak, literaturak atzemandakoak:

### “Langileak enpresaren partaide izateak onura ekonomikoak eta sozialak dakartza”

- Frogatuta dago langileen parte hartzea duten enpresek (batez ere kapitalean parte hartzen badute) gutxienik enpresa konbentzionalek adinako **emaitza ekonomikoak eta sozialak** eskuratzen dituztela<sup>33</sup>.
- Egoera jakin batzuetan, handiagoa da **produktibitatea** langileak partaide diren enpresetan<sup>34</sup>.
- Ikerketa ugariaren arabera, langileak partaide dituzten enpresek **enplegu gehiago sortzen** dute, oro har, eta enpresa konbentzionalek baino gehiago **babesten dute** enplegua garai zailetan. Lehen begiratu batean, datu horiek ez dira harritzekoak, izan ere, langileen ikuspegitik begiratuta, enplegua da enpresa baten emaitza ekonomikorik garrantzitsuena, batez ere enpleguaren egonkortasuna. Lan elkartuko kooperatibetan<sup>35</sup> eta langileak partaide dituzten beste enpresa mota batzuetan egin dira alor horretako ikerketak<sup>36</sup>.
- Beste azterketa batzuek, berriz, partaidetzazko enpresen eta enpresa konbentzionalen **biziraupen tasak** alderatu dituzte. Ez dago ikerketa askorik gai zehatz horretaz, baina, beste behin ere, parte hartzearen aldekoak dira emaitzak. Garai ekonomiko normaletan kooperatibak eta enpresa tradizionalak elkarrekin alderatuta, ez da atzematen alde handirik ixten diren enpresen tasetan; krisi garaietan, aldiz, bai kooperatibek bai enpresa konbentzionalek garai normaletan baino itxiera tasa handiagoak izaten dituzte, baina handiagoa izaten da tasa horren hazkundera enpresa kapitalistetan kooperatibetan baino<sup>37</sup>. Langileak partaide dituzten beste enpresa mota batzuek ere enpresa konbentzionalek baino emaitza hobeak izaten dituzte biziraupenari dagokionez<sup>38</sup>.
- Izan ere, naturalagoa da **proiektu partekatu** bat langileek parte har dezaketen enpresa batean. Langileek enpresan parte hartzen badute, jende gehiagok izaten du informazioa enpresari buruz. Informazio gehiago izateak eta enpresaren erabakiei buruzko eztabaidetan parte hartzeak berekin dakar enpresa proiektuaren ikuspegi orokor eta partekatu bat; horrek, berriz, ondorio positiboak eragiten dizkie enpresaren emaitza ekonomikoari, ez baitago jarrera dibergenterik kudeatu beharrik<sup>39</sup> eta bat egiten baitute langileen interes pertsonalak eta enpresenak.

- Txikiagoa izaten da **langileen txandakatzea** langileak partaide dituzten enpresetan eta, honenbestez, langilerik onenek, enpresari ekarpen handiena egiten diotenenek, enpresatik ez alde egitea lortzen da, talentuari eusteko giro egokia eskaintzen baita. Langileen konpromiso handiagoa bat etorri ohi da enpresaren jabetza haien esku egotearekin, eta horrek areagotu egiten du berrikuntzarako joera.
- Gorrez gain, **enpresa autonomoagoak, adimentsuagoak eta helduagoak** dira langileak partaide dituztenak. Lidergoa banatuta egoteak autonomia, adimena eta heldutasuna dakarkie langileen partaidetza duten enpresei, erabakiak ez daudelako gutxi batzuen esku (akziodunak, zuzendariak).
- **Sormena eta berrikuntza** sustatu ohi dituzte langileak partaide dituzten enpresek. Berritzeko joera handiagoa izateak dakartzan ondorioak dira enpresa horietan diharduten langileen motibazio eta konpromiso handiagoa izatea, baieta enpresaren geroari buruzko ezagutza hobea ere.

Laburbilduz, hauek dira langileak enpresetako partaide izatearen onurak: lehiakorragoak izaten dira enpresak, portaera ekonomiko hobea eta ingurune sozial helduagoa izaten baitituzte.

## 2.6.3 – Langileen parte hartzeak gizarteari eta lurraldeari dakarzkien onurak

Lehendik ere aipatu denez, gizarteak ere nabaritzen ditu langileak partaide dituzten enpresen emaitza positiboak. Lurraldeen kapital soziala aztertu duten zenbait ikerketaren arabera, kapital horrek lotura du parte hartzea sustatzen duten negozio ereduekin, baina horren ebidentzia (enpirikoa zein teorikoa) ez da aurreko kasuena bezain zabala. Jarraian, langileen parte hartzeak gizarteari eta enpresa dagoen lurraldeari dakarzkien onurez mintzatuko gara.

- Egoera ekonomiko zailetan **bizirik irauteko aukera handiagoak** dituzte enpresek baldin eta haien jabetza langileen esku badago. Krisi ekonomikoak iristean, bizirik irauten dute enpresa horiek, eta lurraldearen ekonomiari mesede egiten dio biziraupen horrek. Jabetza langileen esku ez dagoen enpresei, berriz, hau gerta dakieke<sup>40</sup>: itxi beharrean aurkitzea, edo beste multinazionalen batek (edo egoitza beste lurralde batean duen batek) erostea eta, honenbestez, lurraldeak enplegua, aberastasuna eta lehiakortasuna galtzea.
- Langileen jabetzapeko enpresak produktiboagoak, sortzaileagoak, berritzaileagoak eta lehiakorragoak direnez, eragin positiboa dute beren lurraldean, eta **aberastasun ekonomiko handiagoa** sortzen dute<sup>41</sup>.

33: Jones & Kato, 1995; Kruse et al., 2010; Long, 1978a, 1978b; Klein, 1987; Elorza, Aritzeta, & Ayes-tarán, 2011; Kurtulus & Kruse, 2017; Messersmith, Patel, Lepak & Gould-Williams., 2011

34: Arando, Gago, Jones, & Kato, 2015

35: Arando, Freundlich, Gago, Jones, & Kato, 2010; Burdin & Dean, 2009; Craig & Pencavel, 1993, 1992; Craig, Pencavel, Farber, & Krueger, 1995; Fakhfakh, Pérotin, & Gago, 2009; López, Foncea, & Servós, 2009; Navarra, 2010; Pencavel, Pistaferri & Schivardi, 2006; Pencavel, 2002

36: Blair & Kochan, 2002; Estrin & Jones, 1992; Kruse & Blasi, 2001; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010; Park, Kruse, & Sesil, 2004; Pérotin & Robinson, 2004; Quarrey & Rosen, 1991; Winther & Marens, 1997

37: Park, Kruse & Sesil, 2004; Pérotin, 2004

38: Blair & Kochan, 2000; Estrin & Jones, 1992; Park et al., 2004; Quarrey & Rosen, 1991

39: Bayo-Moriones, Galilea-Salvatierra, & De Cerio, 2002

40: Pérotin, 2006

41: Kruse et al., 2010

- Langile gehienek enpresaren emaitzetan eta jabetzan parte hartzen duten enpresetan, **bidezkoagoa izaten da errentaren banaketa**; hori dela eta, murriztu egiten da desberdintasuna enpresaren inguruan, batez ere parte hartzezko enpresen dentsitate handia dagoen lekuetan.
- Kapital sozial handiagoa sortzen da langileak partaide diren enpresetan (erakunde kapital soziala)<sup>42</sup>. Erakunde kapital sozial handiko enpresetan (adibidez, langileak partaide diren enpresetan) lan egiten dutenek harreman sozial desberdinak eragiten dituzte bizi diren inguruan –bai kalitateari bai kantitateari dagokienez–, kapital sozial komunitario (KSK) desberdina sortzen dute eta gizarte eredu desberdina ekartzen lurraldeari (adibidez, ustelkeria maila txikiagoa, parte hartze sozial handiagoa, konfiantza handiagoa, osasun publiko hobea). Nolanahi dela ere, gizarteak ondorio horiek nabaritzeko, langileen parte hartzea sustatzen duten enpresen portzentajeak handia izan behar du<sup>43</sup>.

Laburbilduz, onura ugari dakartza, alor ugarritan, langileak enpresaren **partaide izateak**, eta, zalantzarik gabe, **lagundu** egiten du —ikus kapitulu honen hitzaurrea— **enpresen deslokalizazioa saihesten eta gizarte ongizatea eta kohesioa sustatzen, eta, honenbestez, hobetu egiten du gure enpresen produktibitatea, lehiakortasuna eta iraunkortasuna.**

*“Partaide izateak enpresen deslokalizazioa saihesten eta gizarte ongizatea eta kohesioa sustatzen laguntzen du eta, honenbestez, hobetu egiten du gure enpresen produktibitatea, lehiakortasuna eta iraunkortasuna”*

## 2.6.4 – Ondorioak

Enpresen etengabeko aldaketa eta ziurgabetasun giroa dela eta, nahitaez aldatu behar dira horien antolakuntza egituren paradigma eta langileen lan egiteko era. Geroz eta beharrezkoagoa da langile guztien ekarpena, enpresek balioa sortzen jarrai dezaten beren negozioen bidez. Langileek euren enpresekin bat egin, konprometitu eta engantxatzeko funtsetako bat da parte hartzea handiagoko antolakuntza ereduera jotzea, non langileek enpresaren kudeaketan, jabetzan eta emaitzetan parte har dezaketen. Hiru alor horietan hartu behar dute parte, ez batean edo bestean. Langileen parte hartze osoko ereduera jotzea da erronka nagusia, hartara hiru alor horien onurak jaso baitaitezke.

Literatura akademikoak eta Gipuzkoan aztertutako esperientziek erakusten dutenez, langileen parte hartze osoak onura ugari dakarzkie langileei, enpresei eta lurraldeari. Kapitulu honetan, hiru eragile nagusiei (langileak, enpresak eta erakunde publikoak) parte hartzearen gakoak berri ematen saiatu gara, ohartu daitezzen zer onura eskura ditzaketen hirurek (eta Gipuzkoak, oro har) gure lurraldeak parte hartze oso ereduaren alde tinko jarraitzen badu.

## 2.7

**Bibliografía**

- Abad, F., Hernandez, J., Nolte, J., Arando, S., Elio, E., Freundlich, F., & Gago, M., (2013). *Participación financiera de los trabajadores en la empresa*. Escuela de Organización Industrial (EOI). Madrid.
- Arregi, B., Freundlich, F., Gago, M., Legarra, M., Lizarraga, N., Gay, S., Mendizabal, J.A. & Larrañaga, A. (2016, September). Government, union and business associations' perceptions of employee financial participation in Gipuzkoa. In *Dimensions and Perspectives on Financial Participation in Europe* (pp. 301-348). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Arregi, B., Freundlich, F., Gago, M., Jones, D., & Kato, T. (2010) Assessing Mondragon: Stability and Managed Change in the Face of Globalization. In Carberry E.J. (Ed.), *Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions and Debates for the 21st Century*. Cornell University ILR Press. Ithaca, New York (USA).
- Arregi A., Freundlich, F., & Gago, M. (2018). ULMA Architectural Solutions: A Case from the Mondragon Cooperative Group. En *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies* (pp.37-75). Emerald Publishing Limited.
- Arango, S., Gago, M., Jones, D.C., & Kato, T. (2015). Efficiency in employee-owned enterprises: An econometric case study of Mondragon. *ILR Review*, 68(2), 398-425.
- Arango, S., Iturrioz, C., Aranguren, M. J., & Olarte, F. (2005). *La empresa familiar en gipuzkoa. Cámara de Gipuzkoa*. San Sebastián. España.
- Armero de Dueñas, J. (2012). Cómo mejorar la productividad y la competitividad de su empresa a través de las personas: la gestión del compromiso. *Harvard Deusto Business Review*, (208), 52-61.
- Baniandrés J. & Larrinaga, M.A. (2013). *Siete experiencias de participación: luces y sombras en el caminar*. Bizkaiko Foru Aldundia.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Bayo-moriones, J. A., Galilea-Salvatierra, P. J., & De Cerio, J. M.

## 2.7 – Bibliografía

- D. (2002). *Participation, cooperatives and performance: an analysis of Spanish manufacturing firms* (Vol. 201). Universidad Pública de Navarra, Departamento de Economía.
- Bernstein, P. (1980). *Workplace Democratization: Its Internal Dynamics*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Blair, M. M., & Kochan, T. A. (Eds.). (2002). *The new relationship: Human capital in the American corporation*. Brookings institution press.
- Blasi, J. R., Kruse, D., & Bernstein, A. (2003). *In the company of owners: The truth about stock options (and why every employee should have them)*. Basic Books.
- Bruch, H. And Ghoshal S. (2004). ¿Matar al dragón o conquistar la princesa? *Gestión de negocios*, MIT Sloan Management review. Vol 5. No. 2
- Buchele, R., Kruse, D. L., Rodgers, L., & Scharf, A. (2010). Show Me the Money: Does Shared Capitalism Share the Wealth?. In *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 351-375). University of Chicago Press.
- Burdin, G., & Dean, A. (2009). New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalist firms. *Journal of Comparative Economics*, 37(4), 517-533.
- CESE, Comité Económico y Social Europeo (2010), Dictamen sobre la Participación Financiera de los trabajadores en Europa. Alexander Graf von SCHWERIN y Madi SHARMA
- Craig, B., & Pencavel, J. (1992). The behavior of worker cooperatives: The plywood companies of the Pacific Northwest. *The American Economic Review*, 1083-1105.
- Craig, B., & Pencavel, J. (1993). The objectives of worker cooperatives. *Journal of Comparative Economics*, 17(2), 288-308.
- Craig, B., Pencavel, J., Farber, H., & Krueger, A. (1995). Participation and productivity: a comparison of worker cooperatives and conventional firms in the plywood industry. *Brookings papers on economic activity*. Microeconomics, 121-174.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.
- Dahl, R. A. (1985). *A Preface to Economic Democracy*. Berkeley, California: University of California Press.
- D'art, D. (2002). *Economic democracy and financial participation: A comparative study*. Routledge.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dong, X. Y., Bowles, P., & Ho, S. P. (2002). Share ownership and employee attitudes: Some evidence from China's postprivatization rural industry. *Journal of Comparative Economics*, 30(4), 812-835.
- Echeverría, R. (2011). *Empresa emergente, La confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica.
- Ellerman, D. (1988). The Legitimate Opposition at Work: The Union's Role in Large Democratic Firms. *Economic and Industrial Democracy and International Journal* 9(4 (Noviembre)): 437-453.
- Ellerman, D. (1992). *Property and Contract in Economics: The Case for Economic Democracy*. Cambridge, MA: Basil and Blackwell.
- Elorza, U., Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1401-1422.
- Elorza, U., Harris, C., Aritzeta, A., & Balluerka, N. (2016). The effect of management and employee perspectives of high-performance work systems on employees' discretionary behaviour. *Personnel Review*, 45(1), 121-141.
- Employee Ownership Association EOA (2014). *Case studies*. Disponible en <http://employeeownership.co.uk/case-studies/>. (06.12.2014).
- Erdal, D. (1999). *The Psychology of Sharing: An Evolutionary Approach*. Doctoral dissertation, Department of Psychology, St. Andrews University, St. Andrews, Scotland.
- Escribano Sotos, F., & Pardo García, I. (2011). Financiación de las PYMES en un contexto internacional. *Economía Industrial*, 380, 51-56.
- Estrin, S., & Jones, D. C. (1992). The viability of employee-owned firms: Evidence from France. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(2), 323-338.

- Eurofound (2013), *Work organisation and employee involvement in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Europea, U. (2010). EUROPA 2020. Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. UE-DG. COM.
- European Federation For Employee Share Ownership (EFES) (2014), *Employee Ownership: real cases*. Disponible en <http://www.efesonline.org/fasuk231.htm>. (09.12.2014).
- European Ownership Association, EOA (2010). *The employee ownership effect: a review of the evidence*. Disponible en <http://www.optimitymatrix.com> (06.12.2014).
- Fakhfakh, F., Pérotin, V., & Gago, M. (2012). Productivity, capital, and labor in labor-managed and conventional firms: An investigation on French data. *Industrial & Labor Relations Review*, 65(4), 847-879.
- French, J. L., & Rosenstein, J. (1984). Employee ownership work attitudes, and power relationships. *Academy of Management Journal*, 27(4), 861-869.
- Gamble, J. E., Culpepper, R., & Blubaugh, M. G. (2002). ESOPs and employee attitudes: The importance of empowerment and financial value. *Personnel Review*, 31(1), 9-26.
- García O. (2006). *La participación en la empresa: perspectiva histórica, perspectiva crítica y perspectiva cooperativa*. HUHEZI Fakultatea. Eskoriatza
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Höckertin, C. (2008). Control and participation for employees within geriatric care: Does ownership make a difference?. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 30(2), 137-147.
- Höckertin, C., & Härenstam, A. (2006). The impact of ownership on psychosocial working conditions: a multilevel analysis of 60 workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 245-284.
- Irizar, I. & Lizarralde, I. (2005). Desarrollo Regional y Emprendizaje Cooperativo. *Ekonomiaz* 59: 284-305.
- Jones, D. C., & Kato, T. (1995). The productivity effects of employee stock-ownership plans and bonuses: evidence from Japanese panel data. *The American Economic Review*, 391-414.
- Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: a test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 319.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kruse, D. (2002). Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 14(4), 65-90.
- Kruse, D. L. & Blasi, J. R. (2001). *A Population Study of the Performance of ESOP and Non-ESOP Privately-Held Companies*. New Brunswick, New Jersey (May).
- Kruse, D., Freeman, R., & Blasi, J. (2008). *Do workers gain by sharing? Employee outcomes under employee ownership, profit sharing, and broad-based stock options* (No. w14233). National Bureau of Economic Research.
- Kruse, D. L., Freeman, R. B., & Blasi, J. R. (Eds.). (2010). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*. University of Chicago Press.
- Kurtulus, F. A., & Kruse, D. L. (2017). *How Did Employee Ownership Firms Weather the Last Two Recessions?: Employee Ownership, Employment Stability, and Firm Survival: 1999-2011*. WE Upjohn Institute.
- Kuvaas, B. (2003). Employee ownership and affective organizational commitment: Employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 193-212.
- Legarra, M., Arando, S. & Gago, M. (2013). Aspectos teóricos, prácticos y claves en la transformación hacia una sociedad cooperativa. En Arando, S., Gago, M., Grellier, H. (Coord.). *La economía social en la actualidad: contribuciones desde el País Vasco*. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. Pp. 57-104
- Long, R. J. (1978a). The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings. *Human Relations*, 31(1), 29-48.
- Long, R. J. (1978b). Employee Ownership and Attitudes Toward the Union: An Empirical Study. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 237-254.
- López, J. C., Foncea, M. D., & Servós, C. M. (2009). Sociedades cooperativas y sociedades laborales en España: estudio de su contribución a la creación de empleo y al crecimiento económico. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (98), 35-69.



- Mackin C. & Freundlich F. (1995). Representative Structures in Employee-Owned Firms. *Journal of Employee Ownership Law and Finance* 7, 2 (Spring), 1-25.
- Mason, R. (1982). *Participatory and Workplace Democracy: A Theoretical Development in Critique of Liberalism*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105.
- Mugarra, A. (2005). Capital Social y Cooperatives: La Experiencia En El País Vasco. *Ekonomiaz* 59: 306-329.
- National Center For Employee Ownership NCEO (2014), *Employee Ownership Report. Case studies section*, disponible en <http://www.nceo.org/Employee-Ownership-Report/id/46/>. (09.12.2014).
- Navarra, C. (2010). Collective Accumulation of Capital in Italian Worker Cooperatives Between Employment Insurance and 'We-Rationality': An Empirical Investigation. EURICSE Working paper, Trento, Italia.
- Oakeshott, R. (2000). *Jobs and fairness: the logic and experience of employee ownership*. Michael Russell.
- Oliver, N. (1984). An examination of organizational commitment in six workers' cooperatives in Scotland. *Human Relations*, 37(1), 29-45.
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the UK. *Human relations*, 43(6), 513-526.
- Park, R., Kruse, D., & Sesil, J. (2004). Does employee ownership enhance firm survival?. *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms*, 8, 3-33.
- Pateman, C. (1995). *Participation and Democratic Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Pencavel, J. (2002). *Worker Participation: Lessons from Worker Co-ops of the Pacific Northwest*. Russell Sage Foundation.
- Pencavel, J., Pistaferri, L., & Schivardi, F. (2006). Wages, employment, and capital in capitalist and worker-owned firms. *Industrial & Labor Relations Review*, 60(1), 23-44.
- Pérez De Mendiguren, J. C., Etxezarreta, E., & Guridi, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria*, 1.
- Pérotin, V. (2004). Early cooperative survival: The liability of adolescence. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 8, 67-86.
- Pérotin, V. (2006). Entry, exit, and the business cycle: Are cooperatives different?. *Journal of Comparative Economics*, 34(2), 295-316.
- Pérotin, v., & Robinson, a. (Eds.). (2004). *Employee participation, firm performance and survival*. Elsevier.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work*. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press.
- Quarrey, M., & Rosen, C. M. (1991). *Employee ownership and corporate performance*. National Center for Employee Ownership.
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, 34(12), 1013-1035.
- Rosen, C. M., Case, J., & Staubus, M. (2005). *Equity: Why employee ownership is good for business*. Harvard Business Press.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*; New York, Currency. Doubleday.
- Winther, G., & Marens, R. (1997). Participatory democracy may go a long way: comparative growth performance of employee ownership firms in New York and Washington states. *Economic and Industrial Democracy*, 18(3), 393-422.

# **3 Langileen parte hartzea Gipuzkoako enpresetan eta horren egoera Europakoarekin alderatuta**

**Irene Gomez  
Urtzi Uribetxebarria  
Monica Gago**



## Langileen parte hartzea Gipuzkoako enpresetan eta horren egoera Europakoarekin alderatuta

Gipuzkoako Parte Hartzearen Behatokiaren eginkizuna da jakitea zein den gure lurraldearen egungo egoera langileek euren enpresetan duten parte hartzeari dagokionez, eta alderatzea egoera hori Europako beste herrialde batzuetakoarekin. Horretarako, lurraldeko sei sektore estrategiko aztertu dira (automobilgintza, osagai industrialak, zerbitzu aurreratuak, informazioaren eta komunikazioaren teknologiak, sormenaren alorreko industria eta makina-erreminta), eta atera diren ondorioak oso lagungarriak izango dira gure lurraldean parte hartzea hobetzarren zer jarduera behar diren erabakitzeko.

3.1

## Jasotako laginaren ezaugarriak eta erabilitako metodologia

### 3.1.1 – Jasotako lagina

Sei sektore estrategikotan jaso da lagina: automobilgintza, non ACICAEko<sup>44</sup> bazkide diren 66 enpresatako 430 lagunek eman baitute informazioa; makina-erremintaren sektorea, non AFMko<sup>45</sup> bazkide diren 61 enpresatako 331 lagunek hartu baitute parte; zerbitzu aurreratuen sektorea, non 58 enpresatako 298 lagunek eman baitute informazioa; informazioaren eta komunikazioaren teknologien sektorea, non GAIako<sup>46</sup> kide diren 50 enpresatako 211 lagunek hartu baitute parte; osagaien sektorea, non 43 enpresatako 233 lagunek eman baitute informazioa, eta, azkenik, sormen eta kultura alorreko industriren sektorea, non 55 enpresatako 238 lagunek hartu baitute parte.

Guztira, 333 enpresatako 1.741 lagunek hartu dute parte laginketan.



**Makina / erreminta**  
61 enpresatako 331 lagun



**Automobilgintza**  
66 enpresatako 430 lagun



**Zerbitzu aurreratuak**  
58 enpresatako 298 lagun



**informazioaren eta komunikazioaren teknologiak**  
50 enpresatako 211 lagun



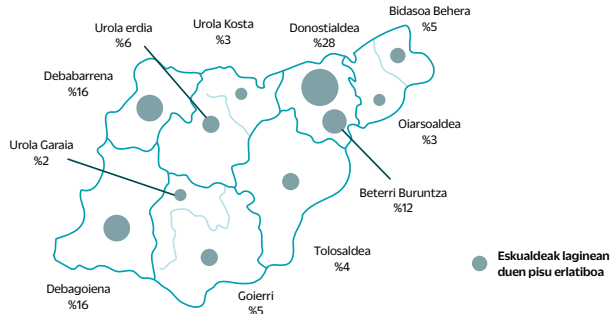
**Osagaien sektorea**  
43 enpresatako 233 lagun



**sormen eta kultura alorreko industriak**  
55 enpresatako 238 lagun

**1. irudia: Laginaren ezaugarriak, sektoreka**

2. irudian Gipuzkoako eskualdekako laginketa dago. Mapan ikusten denez, Donostialdea, Debabarrena, Debagoiena eta Beterri-Buruntza eskualdeetakoak dira azterketa honetan esku hartu duten enpresa gehienak. Jasotako laginaren %72 osatzen dute aipatutako lau eskualdeek.



## 2. irudia: Laginetaren emaitzak, eskualdeka.

### 3.1.2 – Datuak jasotzeko erabili den prozedura

AZTIKERek lagundu du laginak jasotzen. Metodologia hau erabili da:

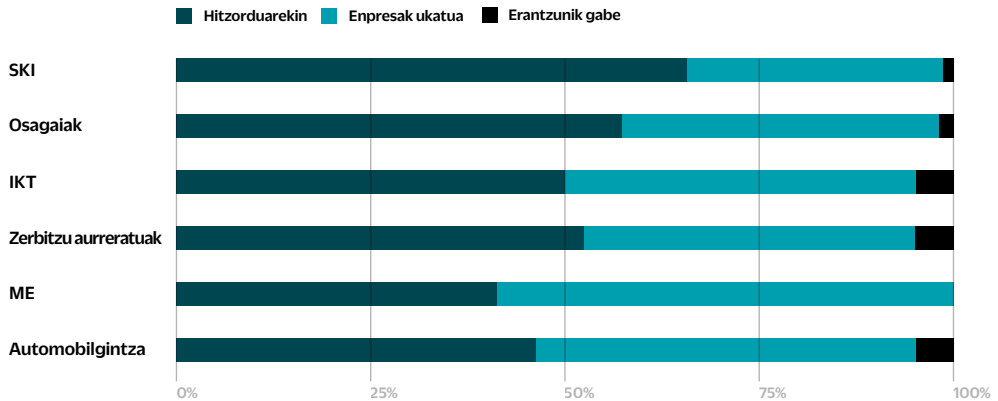
- 1 Aztertu beharreko sektoreak hautatu ziren (automobilgintza, makina-erreminta, osagai industrialak, zerbitzu aurreratuak, informazioaren eta komunikazioaren teknologia —IKTak— eta sormenaren eta kulturaren alorreko industria —SKI—), eta sektore bakoitzeko enpresak hautatuak izan ziren.
- 2 Mondragon Unibertsitateak agiri ofizial bat plazaratu zuen, Gipuzkoako Foru Aldundiaren izenean, proiektua aurkezteko eta enpresei parte hartzea dei egiteko.
- 3 AZTIKERek enpresa bakoitzeko harremanetarako pertsonari deitu zion, proiektuan parte hartu behar zuten edo ez jakiteko.
- 4 Enpresak baietz erantzuten bazuen, inkestak betetzeko data eta ordua jartzzen zitzaion. Ausaz hautatu ziren inkestei erantzun behar zieten pertsonak, erantzunetan alborapenik egon ez zedin.
- 5 Enpresak ez bazuen onartzen parte hartzea, AZTIKERek bere teknikari propioak bidaltzen zituen enpresatik kanpo datuak biltzera.

44: ACICAE: automobilgintzaren euskal sektorea suspertzea du xede Euskadiko Automobilgintzaren Klusterrak. Horretarako, euskal enpresen arteko lankidetzaz bultzatzen du, sektoreak dituen erroka handiei elkarrekin egin diezaieten aurre. Europako automobilgintzaren lehenbiziko klustertzat joko ohi da.

45: AFM: Espainiako Makina-erremintaren, Gehigarrien, Osagaien eta Tresnen Fabrikatzaileen Elkarteak da Advanced Manufacturing Technologies. Espainiako makina-erremintaren eta fabrikazio aurreratu teknologien sektoreetako % 90 elkarte horretan daude.

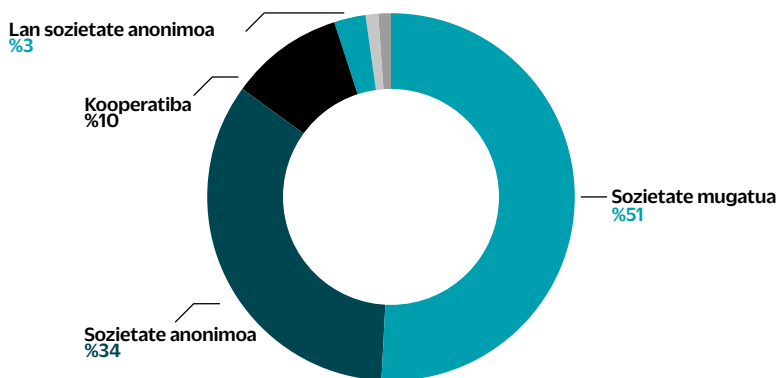
46: GAIA: Euskal Herriko Teknologia Elektronikoen eta Informazioaren Alorretako Industrien Elkarteak.

Sektore guztietan aztertutako 333 enpresetatik, %50 inguru beren borondatez jardun ziren azterketan, hau da, aldez aurretik hitzordua jarrita. Gainerako enpresetan, berriz, zuzendariek ez zuten baimenik eman enpresa barruan daturik biltzeko, eta lantokitik kanpo (inguruetan) hitz egin behar izan zen langileekin. Hirugarren irudian daude sektore bakoitzaren portzentajeak.



### 3. irudia: Sektore bakoitzean betetako inkestak, hitzorduekin eta hitzordurik gabe

Laginketako enpresen egitura juridikoari dagokionez, %51 sozietate mugatuak ziren; %34, sozietate anonimoak; %10, kooperatibak; eta, azkenik, %5 baino gutxiago ziren lan sozietateak (anonimoak eta mugatuak), interes ekonomikoko taldeak eta elkarteak.



### 4. irudia: Enpresa portzentajea, egitura juridikoaren arabera

## 3.2

### **Kudeaketako, emaitzetako eta jabetzako parte hartzeak Gipuzkoan egun duen egoera, jarduera sektoreka**

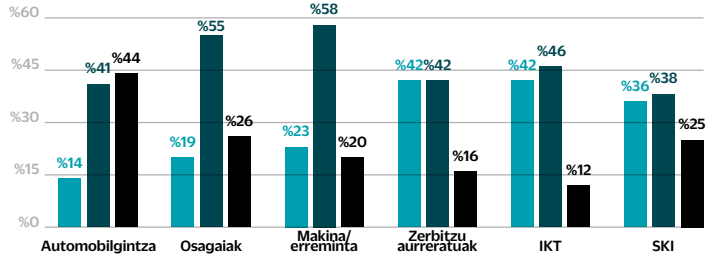
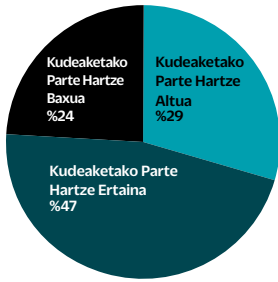
Lerro hauetan sei jarduera sektore horietan egindako azterketaren emaitzak azalduko dira, hiru parte hartze motei dagozkienak (kudeaketa, emaitzak eta jabetza). Bateratzen inkesta erabili da erreferentziatzko eskala gisa azterketa egiteko. Inkesta horretan langileei eskatzen zaie balioesteko euren parte hartze maila, 0 eta 6 bitarteko puntuazioa emanaz (0, parte hartze eskasa edo parte hartzerik eza; 6, parte hartze maila altua; 3, bitarteko maila). Logika berari jarraikiz, hiru parte hartze mailaren arabera banatu ziren laginketaren emaitzak: parte hartze altua, parte hartze ertaina eta parte hartze baxua.

Bosgarren irudian ikusten denez, enpresen %29ko langileek diote parte hartze altua dutela kudeaketan, eta enpresen %24ko langileek, berriz, baxua dela kudeaketako parte hartzea; gainerako enpresetako (%47) langileek, azkenik, diote kudeaketako parte hartzea ertaina dela.

Sektoreka, hiru multzo ageri dira: automobilgintza, non enpresen %44ko langileek baitiote baxua dela kudeaketako parte hartzea; enpresen %41ekoek diote, berriz, ertaina dela kudeaketako parte hartzea; osagai eta makina-erreminta sektoreetako enpresa gehienetako langileek diote (%55 eta %58, hurrenez hurren), berriz, kudeaketako parte hartzearen maila ertaina dela; azkenik, bada hirugarren multzo bat (zerbitzu aurreratuak, IKTak eta sormenaren eta kulturaren alorreko industriak) non paretsuak baitira parte hartze maila altua eta ertaina dela dioten langileen portzentajeak (%84, %88 eta %74, hurrenez hurren), parte hartze maila baxua dela diotenena (%16, %12 eta %5, hurrenez hurren) baino handiagoa.

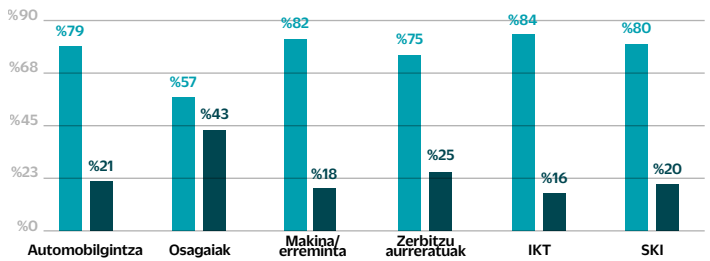
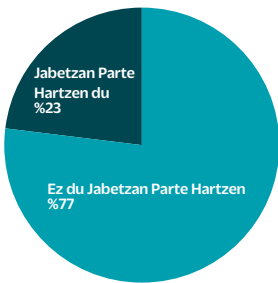


3.2 – Kudeaketako, emaitzetako eta jabetzako parte hartzeak Gipuzkoan egun duen egoera, jardura sektoreka



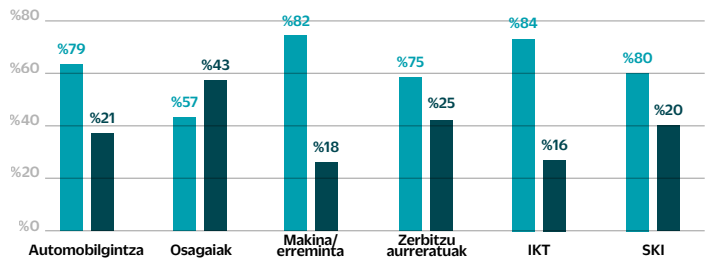
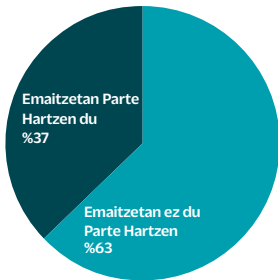
5. irudia: Kudeaketan parte hartze altua eta baxua duten enpresen %

Emaitzek erakusten dutenez, laginetako enpresa gehienetan langileek ez dute parte hartzerik enpresaren jabetzan; zehazki, %77an (ikusi 6. irudia). Oso antzekoa da portzentaje hori automobilgintza, makina-erreminta, zerbitzu aurreratu, IKT eta SKI sektoreetan. Osagaien sektorean, aldiz, orekatuagoak dira jabetzan parte hartzerik ez dagoen enpresen portzentajea (%57) eta parte hartzea badagoen enpresena (%43).



6. irudia: Jabetzan parte hartzea duten enpresen %

Emaitzetako parte hartzeari dagokionez, azkenik, laginetako 210 enpresetatik %63n langileek ez dute parterik emaitzetan (ikusi 7. irudia). Sektoreka, dezenteko aldea dago emaitzetan parte hartzea duten enpresen portzentajeen artean: osagaien sektorean besteetan baino enpresa gehiagok dute parte hartzea emaitzetan (24 enpresatik, %57); gainerako sektoreetan, berri, enpresen %58 eta %74 bitartekoak dira emaitzetan parte hartzerik ez dutenen portzentajea.



7. irudia: Emaitzetan parte hartzea duten enpresen portzentajea

### 3.3

## Gipuzkoako parte hartzea, Europakoarekin alderatuta

Europako beste herrialde batzuekiko gure lurraldearen egoera nolakoa den jakitearren, Europako lan baldintzei buruz Eurofoundek<sup>47</sup> 2013an<sup>48</sup> eta 2015ean<sup>49</sup> egindako azterketekin alderatu ziren hemen bildutako datuak. Bi erreferentzia tresna erabili ziren gure lurraldeko parte hartzeari buruzko datuak biltzeko: Eurofounden azterketetako neurketa eskala, eta Bateratzen proiektuko eskala (galdetegiari buruzko informazio gehiago nahi izanez gero, jo Galdetegiaren Eranskinera).

Eurofounden eskalari dagokionez, honela sailkatu ziren aztertu beharreko aldagaiak: 3 multzo handitan (parte hartzea kudeaketan, emaitzetan eta jabetzan) eta 6 alorretan (erabakitze askatasuna, erabakietan eragiteko ahalmena, enpresarekin lotura duten lan praktikak, parte hartzea emaitzetan, parte hartzea kapitalean edo jabetzan). Taula honetan ageri dira aztertu beharreko aldagai eta alor bakoitzari dagozkion itemak.

47: Eurofound: Bizitza eta Lan Baldintzei dagozkien EBko politikako alor espezializatueta lan egiteko sortutako Europar Batasunaren organismoa.

48: Hemen duzue 2013ko Eurofound Txostena: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2013>.

49: Hemen duzue Eurofound Txostena (2015): <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>.

Dimentsioa	Aldagaia	Kodea	Galdera
Kudeaketako parte hartzea Europa	Decision Latitude	DL1	Ba al duzu aukerarik zure eginkizunak hautatzeko edo haien ordena aldatzeko?
		DL2	Ba al duzu aukerarik zure lanaren abiadura edo erritmoa aldatzeko?
		DL3	Ba al duzu aukerarik zure lan metodoak hautatzeko edo aldatzeko?
		DL4	Mesedez, esan zer deritzozun zure lankideen hautaketari.
	Partehartzea EU	P1	Parte hartzen duzu zure saileko edo enpresako lan prozesuen hobekuntzan.
		P2	Eragiteko ahalmena duzu zure lanerako garrantzizkoak diren erabakietan.
		P3	Galdetzen dizute zure lanaren helburuez haiek zehaztu aurretik.
	Testuinguruan partehartzea Europa	P4	Talde baten edo behin-behineko batzorde baten bilerak antolatzen ditu enpresak, langileek lanaren antolakuntzan parte har dezaten.
		P5	Langileen eta haien hurbileneko arduradunaren arteko bilerak maiz antolatzen ditu enpresak, langileek lanaren antolakuntzan parte har dezaten.
		P6	Enpresak maiz egiten ditu bilerak langileekin. Lanaren antolakuntzan parte hartu nahi duten langile guztiak joan daitezke bilera horietara.
	Partehartzea inkestan EU	P7	Langileen artean inkestak egiten ditu enpresak, lanaren antolakuntzan parte har dezaten.
		P8	Langileekin bilerak egiten ditu enpresak, sare sozialen edo eztabaida foroen bidez deialdia eginda, lanaren antolakuntzan parte har dezaten.

**1. taula: Parte hartzea neurtzeko alor, aldagai eta item zerrenda, Euro-funden azterketetako eskala erreferentzia hartuta**

Bigarren erreferentzia eskalan, berriz, Bateratzen<sup>50</sup> proiektuko inkesta erabili da neurketak egiteko. Proiektu honetan zenbait tresna garatu dira, aipagarriena diagnostikoarena izanik. Tresna horrek informazioa ematen dio enpresari langileen ongizatea eta lehiakortasuna hobetzen laguntzen duten langile kudeaketako palanken ezarpenaren mailaz. Diagnostikoaren bidez, enpresak jakin dezake nolako ezarpen maila duten palankek, eta zer eragin duten palanka horiek langileen ongizatean, hots, zer konpromiso, konfiantza eta gogobetetze maila dituzten enpresako langileek.

50: Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzatzen du 2010-2020 Bateratzen proiektua, eta hau du helburu: laguntzea enpresei langileen potentziala proiektu komun batekin bateratzen, enpresak iraunkorragoak eta lehiakorrakoak izan daitezzen

Pertsonak kudeatzeko palankei dagokienez, Bateratzen eskalak kudeaketako parte hartzea neurtzen du, lau alor edo aldagai nagusi hauen arabera: autonomia, informazioa, parte hartzea eta formazioa.

Hona hemen aztertu beharreko aldagaien eta itemen zerrenda, inkesta hau erreferentziatzat hartuta.

Dimentsioa	Aldagaia	Kodea	Galdera
Kudeaketako parte hartzea	Autonomia	SA1	Aukera dut nire lanpostuan erabakiak hartzeko eta lanean proaktiboa izateko.
		SA2	Erabaki asko neure kabuz hartzeko aukera dut nire lanpostuan.
		SA3	Erabakiak hartzeko autonomia zabala dut nire lanpostuan.
	Formazioa	SF1	Uste dut enpresak nahikoa baliabide erabiltzen dituela nire garapen profesionala bultzatzeko.
		SF2	Uste dut enpresak nahikoa formazio ematen didala nire lana egin dezadan.
		SF3	Uste dut enpresak garrantzia ematen diola nire formazioari, eta sustatu egiten duela.
	Informazioa	SI0	Badut informazioa enpresaren etorkizuneko proiektuaz (erronkak, helburuak, inbertsioak...).
		SI1	Badut informazioa, maiz eguneratua, nire sailaren/atalaren/enpresaren egoeraz (salmentak, emaitzak, proiektuak eta abar).
		SI2	Nahikoa informazioa dut nire lana behar bezala egiteko.
	Partaidetza	SP1	Parte hartzen dut nire sailaren/atalaren urteko helburuen zehaztapenean.
		SP2	Parte hartzen dut urteko kudeaketa planaren zehaztapenean, kontrolean eta jarraipenean.
		SP3	Badut aukera nire sailaren/atalaren geroari buruzko erabaki garrantzitsuetan parte hartzeko.

**2. taula: Parte hartzea neurtzeko alor, aldagai eta itemen zerrenda, Bateratzen inkesta erreferentziatzat hartuta**

Europako beste herrialde batzuekiko Gipuzkoako egoera nolakoa den jakitearren, Eurofounden inkestetako datuekin alderatu ziren gure lurraldeko emaitzak. Hona hemen emaitzarik esanguratsuenak, hiru multzo nagusiei dagozkienak: kudeaketako parte hartzea, jabetzako parte hartzea eta emaitzetako parte hartzea.

### 3.3.1 – Kudeaketako parte hartzea

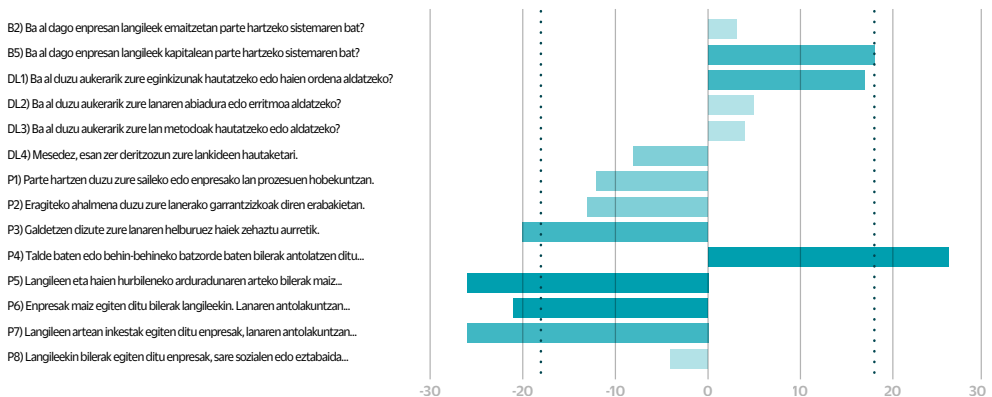
#### A) Decision Latitude

Gipuzkoako langileek euren enpresetan erabakiak hartzeko askatasunaz duten iritziaren gainekoa da alor hau.

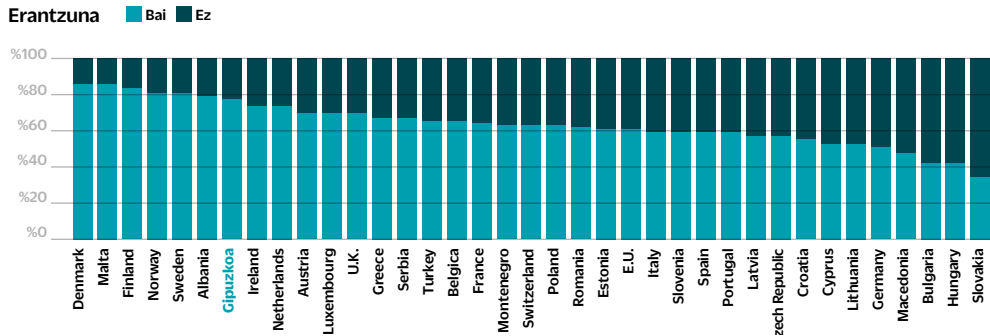
DL1, DL2, DL3 eta DL4 aldagaiak neurtuta, Gipuzkoan inkestatutako langileek diote badutela erabakitze askatasuna, eta, European inkestatutako langileek daukatela diotenarekin alderatuta, Europako batezbesteko mailatik hurbil dabil Gipuzkoa.

*“emaitzak aztertuz gero, ikusten da Europako batezbestekotik gora dagoela Gipuzkoa eginkizunen hurrenkera hautatzeko edo aldatzeko aukerari dagokionez.”*

Aldagai bakoitzeko emaitzak aztertuz gero, ikusten da Europako batezbestekotik gora dagoela Gipuzkoa eginkizunen hurrenkera hautatzeko edo aldatzeko aukerari dagokionez (ikusi 8. irudia). Zehazki, 9. irudian ikusten denez, aldagai horretan emaitzarik onenak dituzten zazpi herrialdeen artean dago Gipuzkoa.



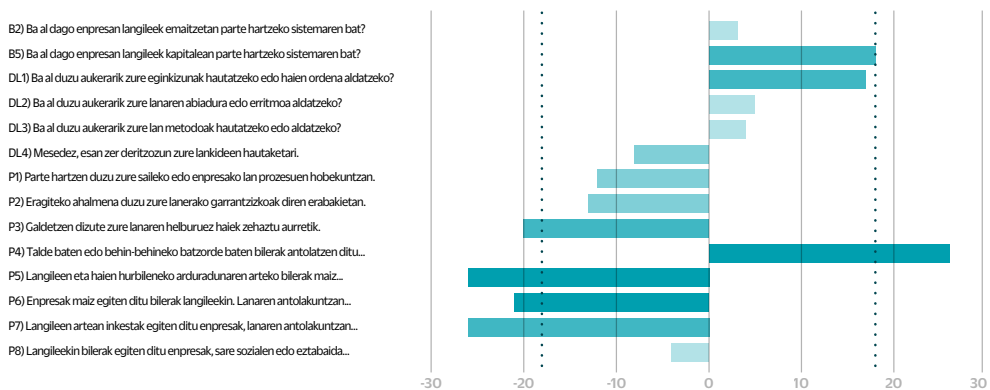
**8. irudia: “Eginkizunen hurrenkera aldatzeko edo hautatzeko” aukerari buruzko gure lurraldeko emaitzak, Europako batezbestekoarekin alderatuta**



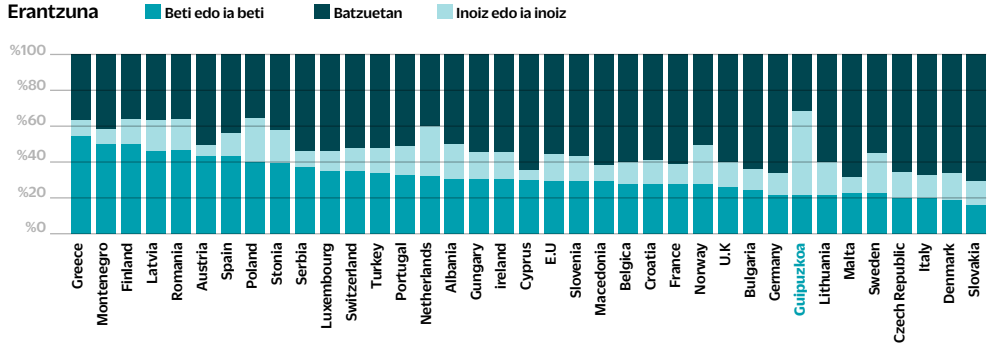
**9. irudia: “Eginkizunen hurrenkera aldatzeko edo hautatzeko” aukerari buruzko gure lurraldearen postua, Europako beste herrialde batzuekin alderatuta**

Laan erritmoa (DL2) eta lan metodoak (DL3) hautatzeko edo aldatzeko aukerari dagokionez, Europako batezbestekoa baino goraxeago dago Gipuzkoako langileen pertzepzioa. Langileak hautatzeko edo aldatzeko aukerari dagokionez (DL4), aldiz, alderantziz gertatzen da, hots, Europako batezbestekotik beherakoak dira emaitzak (ikusi 10. irudia) eta 30. postuan dago Gipuzkoa Europako lurraldeen zerrendan (ikusi 11. irudia). Honenbestez, hobetzeko aukera bat dago alor horretan.

*“Langileak hautatzeko edo aldatzeko aukerari dagokionez, hobetzeko aukera bat dago alor horretan”*

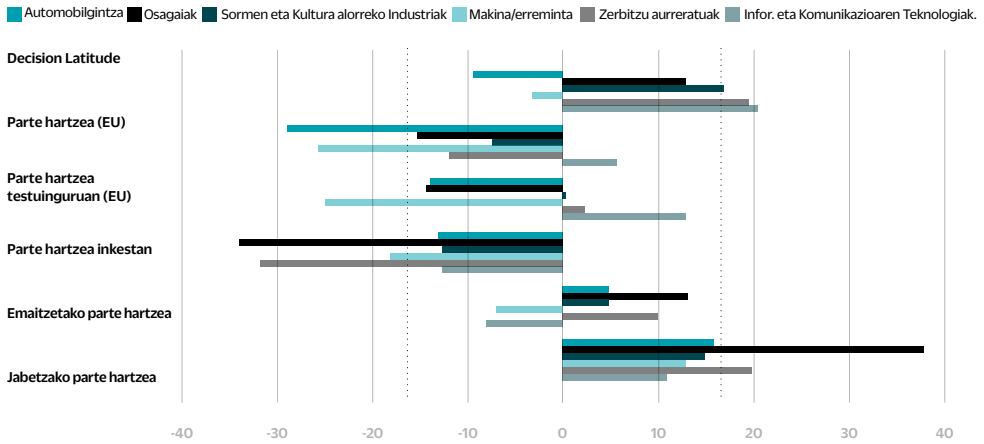


**10. irudia: “Lankideak hautatzeko edo aldatzeko aukerari” buruzko gure lurraldeko emaitzak, Europako batezbestekoarekin alderatuta**



**11. irudia: “Lankideak hautatzeko edo aldatzeko aukerari” dagokionez gure lurraldeak sailkapenean duen postua, Europako beste herrialde batzuekin alderatuta**

“Decision Latitude” alorri dagokionez, bi multzo kontrajarritan banatuta ageri dira sektoreak: batetik, Europako batezbestekoa baino emaitza hobekak dituztenak (osagaiak, zerbitzu aurreratuak, sormenaren eta kulturaren alorreko industriak eta IKTak); bestetik, Europako batezbestekoaren azpitik daudenak enpresan erabakiak hartzeko aukeraren pertzepzioan (automobilgintza eta makina-erreminta).



**12. irudia: Gipuzkoako sektoreen posizioa, Europako batezbestekoarekin alderatuta, “Decision Latitude” arloari dagokionez**

**B) Kudeaketako parte hartzea<sup>51</sup>**

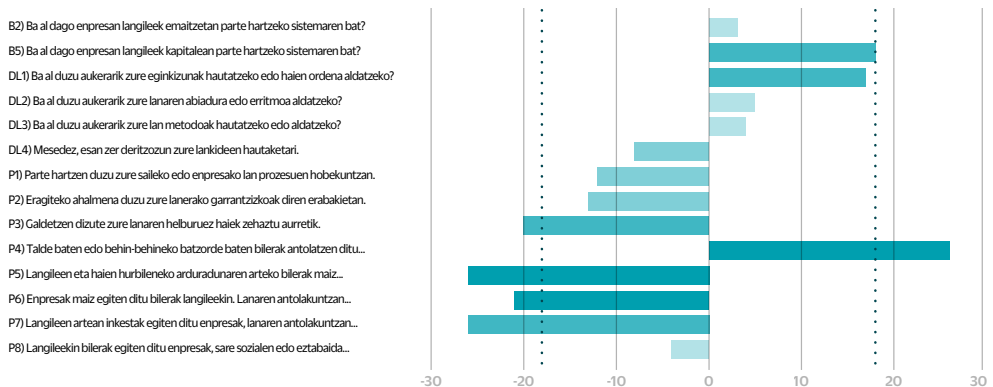
Lana antolatzeko erabakietan eragiteko Gipuzkoako enpresetan langileek daukaten aukerari dagokio alor hau.

Langileek enpresaren erabakietan eragiteko/parte hartzeko daukaten

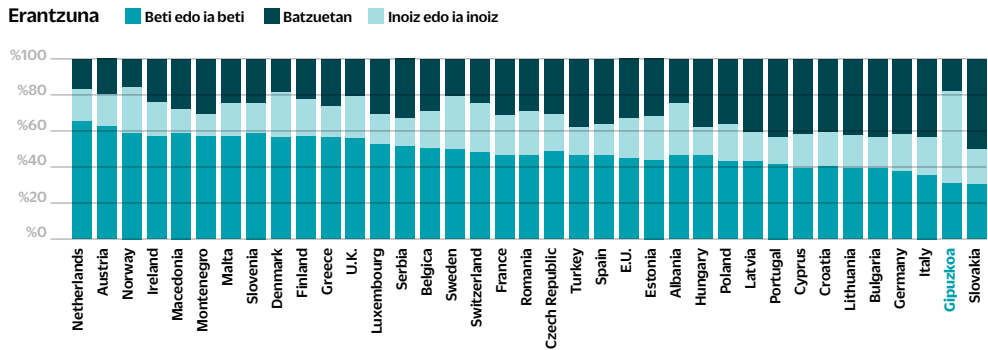
51: Este término corresponde a “Worker participation in the organization” en la Fuente de Eurofund

ahalmena neurtzen du “Worker participation”-ek; “Decision Latiudek, aldiz, norberak erabakitzeo askatasuna.

13. irudian ikusten denez, Europako batezbestekoaren azpitik daude hiru itemak (P1, P2 eta P3). Oro har, langileek ez dute uste parte hartzeko aukerarik ematen zaienik beren saileko eta enpresako lan prozesuei edo euren jarduerari dagozkien erabakietan (lanaren helburuak). Honenbestez, Europako azken herrialdeen artean dago Gipuzkoa alor horri dagokionez (ikusi 14. irudia), baina bi mailarik gorenen batura eginez gero (“beti edo ia beti” eta “batzuetan”), Europako batezbestekoaren paretsu geratzen dira.



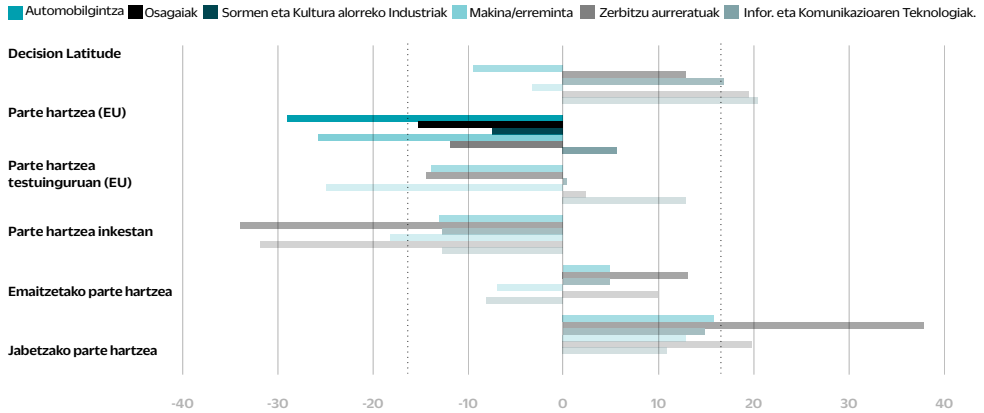
13. irudia: “Erabakietan eragiteko/parte hartzeko ahalmena” alorrari dagozkion gure lurraldeko emaitzak, Europako batezbestekoarekin alderatuta



14. irudia: “Erabakietan eragiteko/parte hartzeko ahalmena” alorrari dagokionez gure lurraldeak duen posizioa, Europako beste herrialde batzuekin alderatuta

IKTen sektorean bakarrik gainditzen du Gipuzkoak Europako batezbestekoa alor horri dagokionez. Sei sektoreetatik hori da bakarra langileen pertzepzio positiboa eta altua duena enpresaren erabakietan eragiteko/parte hartzeko daukaten ahalmenaz. Gainerako sektoreetan, berriz, batezbestekoa baino baxuagoak dira emaitzak. Automobilgintza eta makina-erreminta dira desbideratze handiena dutenak (ikusi 15. irudia).





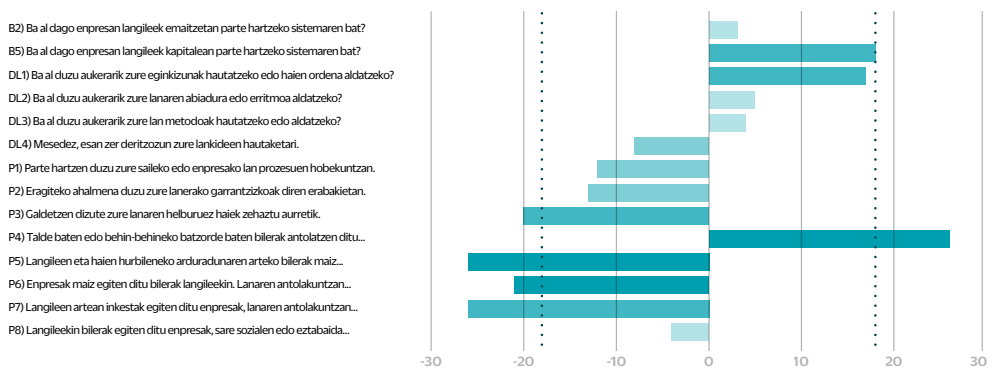
**15. irudia: Gipuzkoako sektoreen posizioa, Europako batezbestekoarekin alderatuta, “Worker participation in the organization” arloari dagokionez**

**C) Kudeaketako Parte hartzea (testuingurua)<sup>52</sup>**

Enpresako lanaren antolakuntza langileen parte hartzea sustatzeko dauden aukerei buruz langileek duten pertzepzioa aztertzen du alor horrek. Zeharka neurtzen du lanaren antolakuntza, hots, enpresek bilerak egiteko erabiltzen dituzten baliabideen arabera (denbora eta lekua). Lana antolatzeko bileretan parte hartzeko langileak nola kontsultatzen, partaide egiten eta sustatzen diren aztertzen du alorrak.

Emaitzak ikusirik, Gipuzkoako langileek Europako batezbestekoa baino pertzepzio askoz baxuagoa dute enpresek lana antolatzeko prestatzen dituzten bilerak irekiei buruz (P6), baita hurbileneko arduradunarekin helburu bera lortzearen antolatzen direnei buruz ere (P5). Europako sailkapenaren azken postuan dago Gipuzkoa.

Alderantziz gertatzen da, baina, langileei berariazko bileren antolakuntza galdetuz gero (P4): horrelako bilerak antolatzen direla diote (ikus 16. irudia), eta Europako batezbestekoa baino askoz altuagoak dira emaitzak.

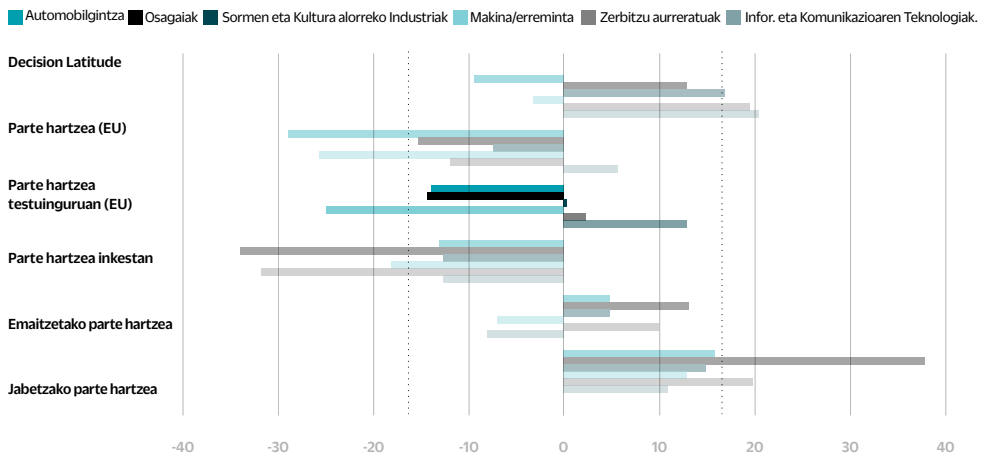


**16. irudia: “Lanaren antolakuntzari dagozkion lan jarduerak” alorrari buruzko gure lurraldeko emaitzak, Europako batezbestekoarekin alderatuta**

52: Este término corresponde a “Workplace practices with regard to work organization” en la Fuente de Eurofund

Aztertutako sektoreei dagokienez, berriz, Europako batezbestekoaren oso azpitik daude automobilgintza, osagaiak eta makina-erreminta; aldiz, oso positiboak dira IKTen sektoreko datuak. Sormenaren alorreko industrietan, azkenik, batezbestekoaren antzekoa da sektorearen egoera.

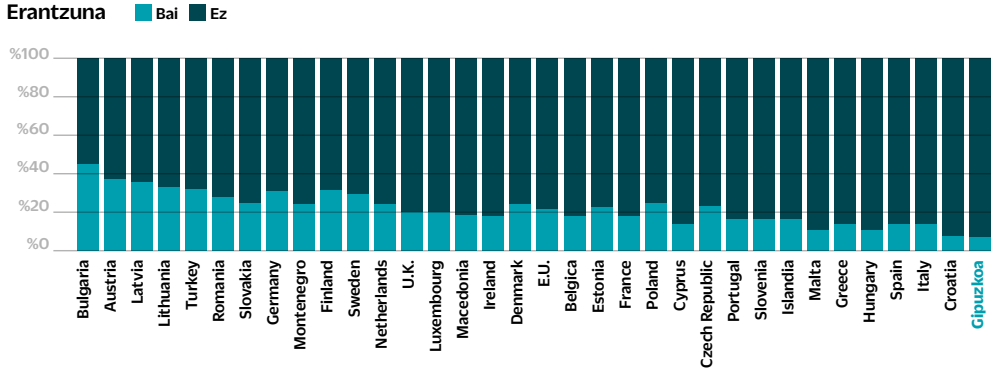
*“Enpresarien aldetik parte hartzea sustatzen duten praktikei dagokienean, automobilgintza, osagaiak eta makina erreminta sektoreak, europako batezbestekoaren azpitik daude”*



17. irudia: Gipuzkoako sektoreen posizioa, Europarekin alderatuta, “Workplace practices with regard to work organization” arloari dagokionez

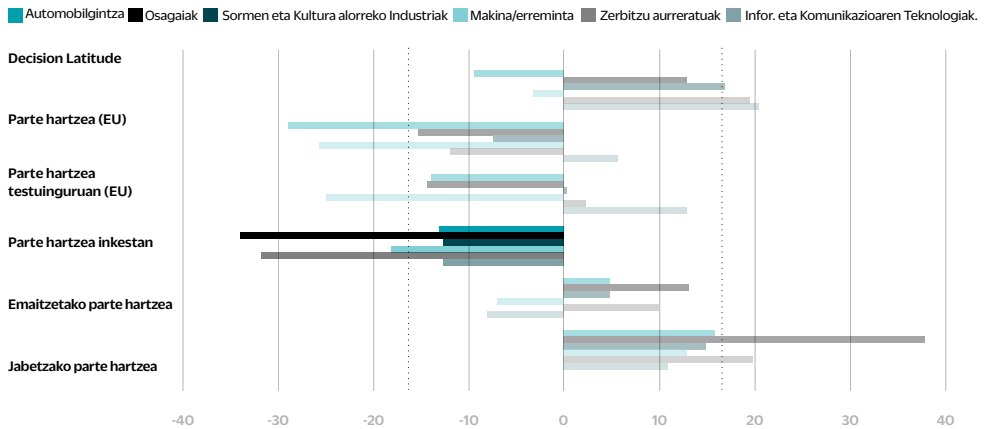
**E) Parte hartzea (EU inkesta)**

Lanaren antolakuntzan langileen parte hartzea sustatzeko inkesten edo sare sozialen erabilerrari dagokio alor hori. Langile **gehienek diotenez, ez daukate horrelako baliabiderik beren lanaren antolakuntzan parte hartzeko.** Honenbestez, **Europako herrialdeetatik azkenekoetakoa da Gipuzkoa** alor horri dagokionez.



**18. irudia: Gure lurraldearen posizioa “Inkesta eta sare sozialen bidez lanaren antolakuntzan parte hartzea” alorrari dagokionez, Europako beste herrialde batzuekin alderatuta**

Kasu honetan, homogeneoak dira emaitzak sektore guztietan. **Langileek diotenez, ez daukate horrelako baliaibiderik beren lanaren antolakuntzan parte hartzeko.**



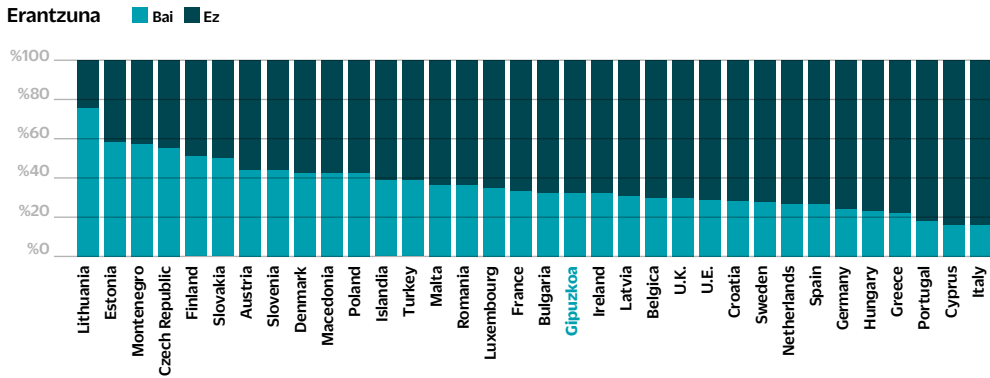
**19. irudia: Gipuzkoako sektoreen posizioa, Europakoarekin alderatuta, “Europako Parte hartze inkestan” arloari dagokionez**

### 3.3.2 – Parte hartzea emaitzetan

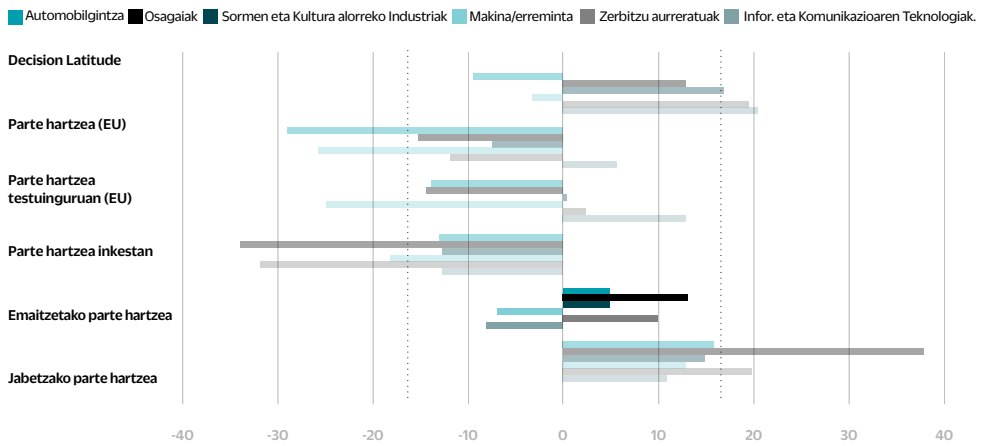
**A) Parte hartzea emaitzetan:**

Gipuzkoako enpresetan langileek emaitzetan duten parte hartzeari dagokio alor hau.

Europako herrialdeen zerrendaren erdi aldera dago Gipuzkoa emaitzetako parte hartzeari dagokionez (ikusi 20.irudia). Dena dela, ez da berdina egoera sektore guztietan. Automobilgintza, osagaiak, sormenaren arloko industriak eta zerbitzu aurreratuak, langileek diote emaitzen araberako ekarpenak jasotzen dituztela. Osagaien sektoreari dagokionez, Europako lehenbiziko postuen artean dago Gipuzkoa. Aitzitik, oso bestelakoa da makina-erreminta sektorearen eta IKTen egoera, Europako gainerako herrialdeetako batezbestekoaren oso azpitik baitaude biak.



20. irudia: Gure lurraldearen posizioa, "Parte hartzea emaitzetan" alorrari dagokionez, Europako beste herrialde batzuekin alderatuta

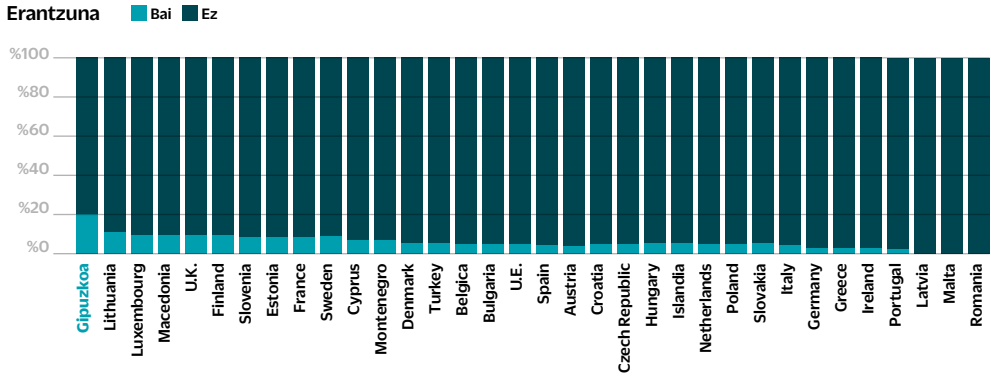


21. irudia: Gipuzkoako sektoreen posizioa, Europakoarekin alderatuta, "Europako Parte hartze inkestaren" arloari dagokionez

### 3.3.3 – Participación en propiedad

#### A) Parte hartzea jabetzan

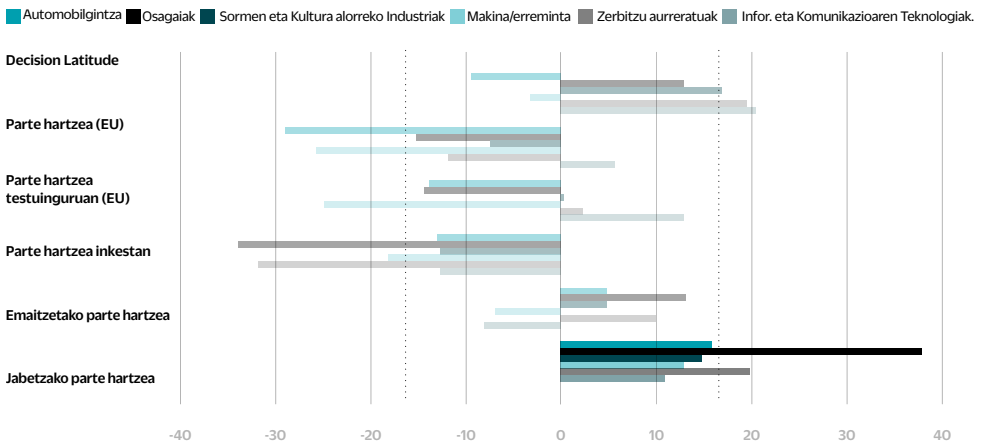
Gipuzkoako enpresetan langileek kapitalean duten parte hartzeari dagokio alor hau. Europako herrialdeen zerrendako buruan dago Gipuzkoa alor honi dagokionez (ikusi 22. irudia).



**22. irudia: Gure lurraldearen posizioa “Parte hartzea kapitalean” alorrari dagokionez, Europako beste herrialde batzuekin alderatuta**

Jarduera sektoreka langileek kapitalean duten parte hartzeari dagokionez, homogeneoa da pertzepzioa eta, oro har, oso positiboak dira emaitzak. 23. irudian ikusten denez, Europako batezbestekoaren oso gaineretik daude sektore guztiak kapitaleko parte hartzean. Hain juxtu ere, hori du ezaugarrietako bat gure lurraldeak (eta zaindu beharreko indarguneetako bat), emaitzetako parte hartzearekin batera.

*“Europako batezbestekoaren oso gaineretik daude sektore guztiak kapitaleko parte hartzean”*



**23. irudia: Gipuzkoako sektoreen posizioa, Europakoarekin alderatuta, “Parte hartzea kapitalean” arloari dagokionez**

## 3.4

### Ondorio orokorrak

Jarraian azaltzen dira Gipuzkoako parte hartze mailaz —Europakorekin alderatuta— Behatokiak atera dituen ondorio nagusiak.

#### Mantendu beharreko alderdiak

- **Langileek enpresen jabetzan eta emaitzetan duten parte hartzea dira gure lurraldearen ezaugarrietako bi, eta Europarekiko bereizgarri nagusiak.** Beste bi aldagai hauei dagokienez ere Europako batezbestekoaren gainetik dago Gipuzkoa: Laneko eginkizunen hurrenkera aldatzeko aukera (DL1), eta lanaren antolakuntzan langileek parte har dezaten enpresak antolatzen dituen bilerekiko langileen pertzepzioa (P4).

*“Langileek enpresen jabetzan eta emaitzetan duten parte hartzea dira gure lurraldearen ezaugarrietako bi, eta Europarekiko bereizgarri nagusiak.”*

## Landu beharreko alderdiak

- Hauek dira emaitza txarrenak dituzten eta, honenbestez, **hobekuntza lan handia eskatzen duten aldagaiak: lanaren antolakuntzarako ohikoak diren bilerak (P5 eta P6) prestatzeari dagozkionak.** Hurbileneko arduradunarekin edo langileekin egiten dira bilera horiek. Langileek diote berariazko bilerak izaten dituztela, hala dagokionean, lana antolatzeko, baina ez dute gauza bera erantzuten eguneroko jarduera prestatzeko bilerei buruz galdetuta.
- **Halaber, langileek diote ez dutela baliabiderik (inkestak —P7— edo sare sozialak —P8—) lanaren antolakuntzan euren parte hartzea sustatzeko.**
- Eraitzen arabera, langileei iruditzen zaie ez dietela galdetzen beren lanaren helburuei buruz (P3). Iruditzen zaie, halaber, ez zaiela galdetzen beren lanari buruzko erabakiez (P2) **edo beren sail edo arloko lan prozesuak hobetzekoez (P1).**

*“Langileei iruditzen zaie ez dietela galdetzen beren lanaren helburuei buruz edo beren sail edo arloko lan prozesuak hobetzekoez.”*

3.5

## Bibliografía

Bateratzen (2019). Balore eta konportamendu Kooperatibo – konstruktiboaren sustapena antolakuntzen emaitzak hobetzeko. Disponible en: <https://bateratzen.net/>. (04.03.2019).

Eurofound. (2013). European Company Survey, ECS. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-201>. (04.03.19).

Eurofound. (2015). European Working Conditions Surveys, EWCS. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>. (04.03.19).





# **4 Parte hartzearen eraginak herritarren ongizatean eta enpresen iraunkortasun ekonomikoan**

**Urtzi Uribetxebarria  
Unai Elorza**



## 4.1

# Sarrera

Kapitulu honen xedea da ebidentzia enpirikoak ematea langileen enpresako parte hartzearen, jendearen ongizatearen eta enpresaren iraunkortasun ekonomikoaren arteko loturaz. Zehazki, hau da azterketaren hipotesi nagusia:

*Zenbat eta handiagoa izan langileek enpresan duten parte hartzea, orduan eta handiagoak dira jendearen ongizate maila eta enpresaren emaitzak.*

**Kudeaketan parte hartzea** lagungarri da langileak estuago engaiatzeko enpresaren erronka estrategikoetan. Atxikimendu handiago hori, berriz, lagungarri da, seguruenik, enpresen lehiakortasuna hobetzeko. Emaitza ekonomiko eta finantzarioek adierazten dute hobekuntza hori. Era berean, enpresen belaunaldi aldaketari ere laguntzen dio langileek **jabetzan parte hartzeak**, eta eutsi egiten dio enpresak lurraldearekin duen loturari. Azkenik, **emaitzetan parte hartzeak** lagundu egiten du hobeto banatzen sortzen den aberastasuna, eta gutxitu egiten ditu desberdintasun sozialak gure lurraldean.

Laburbilduz, parte hartzearen hiru adar horiek baliabide egokiak dira ekonomia suspertzeko, herritarren ongizatea bermatzeko eta sustatzeko, gizarte kohesioa hobetzeko, enpresen deslokalizazioak saihesteko, herritartasun eredu jakin bat bultzatzeko, hobeto banatzeko sortzen den aberastasuna eta, hein batean bederen, desberdintasunak ekiditeko.

## 4.2

## Ikerketaren helburua

Hona ikerketa honen helburua: egiaztatzea parte hartzearen, langileen ongizatearen eta enpresen errendimenduaren artean dagoen lotura. Parte hartzearen hiru adarrak jorratu ditu ikerketak: kudeaketakoa, jabetzakoa eta emaitzetakoa. Helburu horretara iristeko, hipotesi hauek egiaztatu behar dira lehenbizi:

- 1 Zenbat eta handiagoa izan langileen parte hartzea enpresaren kudeaketan, orduan eta handiagoa dira haien ongizatea eta enpresaren errendimenduaren aldetik.
- 2 Langileek jabetzan parte hartzea duten enpresek adierazle hobeak dituzte, bai pertsonen ongizateari bai errendimenduari dagokienez, halakorik ez duten enpresek baino.
- 3 Langileek emaitzetan parte hartzea duten enpresek adierazle hobeak dituzte, bai pertsonen ongizateari bai errendimenduari dagokienez, halakorik ez duten enpresek baino.
- 4 Parte hartzearen hiru adarrak (kudeaketa, emaitzak eta jabetza) baliatzen dituzten enpresek gainerakoek baino pertsonen ongizatea eta enpresaren errendimendu hobe izaten dute.

Egiaztapen horren xedea jakintza baliagarria sortzea da, enpresako langileen ongizatea eta, aldi berean, enpresaren errendimendua hobetzen lagundu dezan. **Enpresaren errendimenduaren eta langileen ongizatearen arteko oreka lortzea da helburua, “denok irabazle” irizpideari jarraikiz.**

## 4.3

# Zer metodo erabili den

## 4.3.1 – Datuak biltzeko prozedura, eta hartuako lagina

Liburu honen 3. kapituluaz azaldu dugu zer prozedura erabili den datuak jasotzeko.

Kapitulu berean daude aurkezten dugun ikerketarako laginetaren xehetasunak.

Guztira, Gipuzkoako 333 enpresatako 1.741 lagunek hartu dute parte laginketan. Sei sektore estrategiko hauetan jaso dira laginak: makina-erreminta (%18,3), automobilgintza (%20), zerbitzu aurreratuak (%17,4), informazioaren eta komunikazioaren teknologiak (%15), osagaiak (%13) eta sormenaren eta kulturaren alorreko industriak (%16,3).

EUSTATen arabera<sup>53</sup>, sektore hauetako 10.341 enpresa zeuden erregistratuta Gipuzkoan 2018an: industria, energia eta saneamendua; informazioa eta komunikazioa; jarduera artistikoak eta beste zerbitzu batzuk. Kontuan izanik ikerketa honetan 333 enpresa aztertu direla, %5,3koa da laginetaren errore tartea. Nahiko onargarria da laginetaren errore maila hori.

### **Egindako neurketen kalitatea**

Elementu hauek neurtu dira:

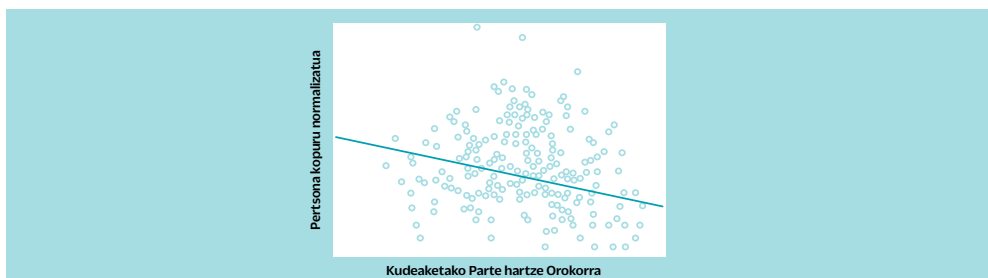
- Kudeaketako parte hartzea: enpresa bakoitzean, langile bat baino gehiago izan dira informazio emaila, fidagarriagoa iritzi baitiogu elementu hori langileen pertzepzioaren arabera neurtzeari. Gai hauetaz

galdetu zaie langileei: autonomia maila, formazioa, erabaketan parte hartzeko aukera, informazioa, “Decision Latitude”, parte hartzea EU, parte hartzea testuinguruan EU eta parte hartzea inkestan bidez EU (ikusi “Galdetegia Eranskina: galdetegiaren xehetasuna” galdera bakoitzaren iturriak eta esaldiak ezagutzeko).

- Langileek eman dute jabetzako parte hartzeari buruzko informazioa; galderak, berriz, hau dio: ea badagoen enpresaren kapitalean parte hartzeko sistemaren bat (ikusi “Galdetegiaren Eranskina: galdetegiaren xehetasuna” galderaren iturriak eta esaldiak ezagutzeko).
- Langileek eman dute emaitzetako parte hartzeari buruzko informazioa; galderak, berriz, hau dio: ea badagoen enpresaren emaitzetan parte hartzeko (ordainsari aldakorren bidez, adibidez) sistemaren bat (ikusi “Galdetegiaren Eranskina: galdetegiaren xehetasuna” galderaren iturriak eta esaldiak ezagutzeko).
- Langileen ongizatea: langileek eman dute horri buruzko informazioa ere. Honetaz galdetu zaie, zehazki: gogobetetze maila, konpromisoa eta konfiantza. “Galdetegiaren Eranskina: galdetegiaren xehetasuna” atalean daude, zehaztasun handiagoz azalduta, neurri eskalen iturria eta galderak.
- Enpresaren errendimendua: SABI datu baseko artxibo datuetatik jaso da informazioa. Azterketarako hautatutako adierazleen artean daude ustiapeneko diru-sarrerak, errentagarritasun ekonomikoa, langile kostua, cash flowa, balio erantsia eta EBITDA.

### Enpresaren tamainak duen eragina, kontrolatu beharreko aldagaia

2017ko txostenaren emaitzen arabera<sup>54</sup> badirudi faktore hauei loturik dagoela enpresaren tamaina (“enplegatu kopuruaren arabera” neurtuta): parte hartzearen adierazleekin (langileen informazioa) eta enpresaren errendimenduarekin (SABI datu basetik jasotako informazioa). Korrelazio azterketek berretsi egiten dute estatistikoki esanguratsua eta negatiboa dela enpresaren tamainaren eta kudeaketako parte hartzearen arteko erlazioa<sup>55</sup>. 1. irudian ikusten denez, zenbat eta handiagoa enpresaren tamaina, orduan eta txikiagoa langileen parte hartzea kudeaketan (langileek jakinarazita).



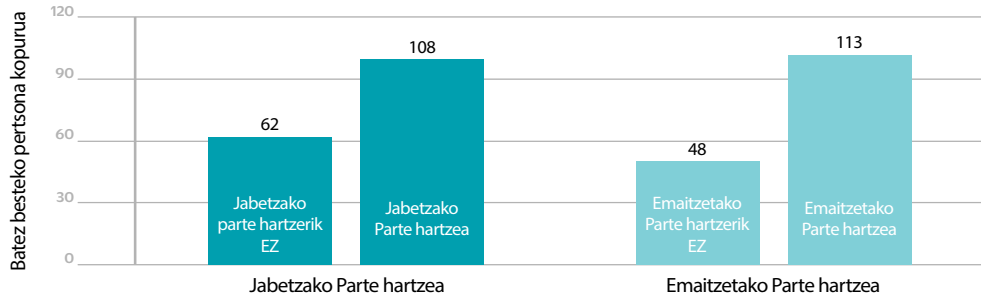
### 1 Irudia. Enpresaren tamaina eta kudeaketako parte hartzearen arteko erlazioa

53: EUSTAT - Euskal Estatistika Erakundea - Instituto Vasco de Estadística. Euskal Autonomia Erkidegoko informazio estatistikoko ofiziala jaso, aztertu eta hedatzen duen organismo publikoa da EUSTAT.

54: U. Elorza, Uribetxebarria, & Garmendia, 2017

55: Pearsonen koefizientea:  $-0.19$ ;  $p < 0.01$ .

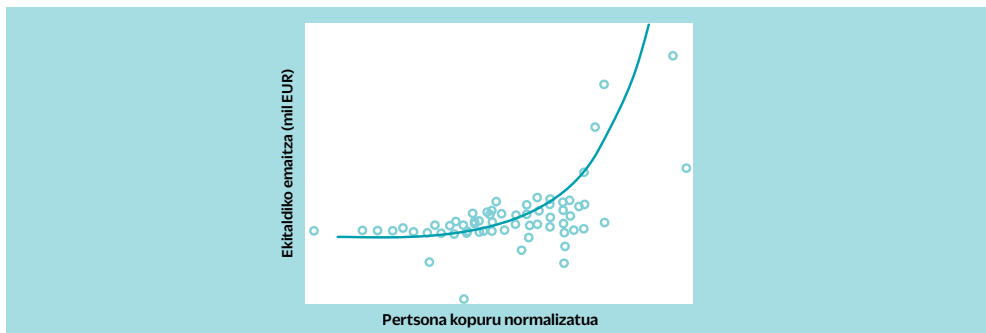
Bestalde, datuek adierazten dutenez, enpresaren tamainak erlazio estatistikoki esanguratsua eta positiboa du langileek emaitzetan<sup>56</sup> eta jabetzan<sup>57</sup>. duten parte hartzearekin. Langileek jabetzan eta emaitzetan parte hartzea duten enpresek batez beste 108 eta 113 langile dituzte, hurrenez hurren. Nabarmen handiagoa da kopuru hori langileek ez jabetzan ez emaitzetan parte hartzerik ez duten enpresetakoak baino (ikusi 2. irudia)



**2. irudia: Enpresen batezbesteko tamaina, langileek jabetzan eta emaitzetan duten parte hartzearen arabera**

Azkenik, estatistikoki esanguratsua eta positiboa da enpresaren tamainaren eta haren errendimenduaren adierazleen arteko lotura ere. Zenbat eta handiagoa izan tamaina, orduan eta hobeak dira emaitzak, cash flowa, EBITDA eta abar (ikusi 3. irudia)

Laburbilduz, 2016ko<sup>58</sup> eta 2017ko<sup>59</sup>. azterketetan ageri zuen jokabide eredu bera du enpresen tamainak. Beraz, garrantzitsua da gaia, eta "kontrolatu" (edo neutralizatu) egin beharko da ondorengo azterketetan.



**3. irudia. Enpresaren tamainaren eta enpresaren etekinaren arteko lotura**

**Sektorearen eragina, kontrolatu beharreko aldagaia**

Jasotako datuen laginak adierazten duenez, alde estatistikoki esanguratsuak daude makina-erreminta, automobilgintza, zerbitzu aurreratuak, IKTak, osagaiak eta sormenaren eta kulturaren arloko industrien sektoreen artean, bai langileek emandako adierazleei bai enpresen errendimenduari buruzko artxiboko adierazleei dagokienez. 4. irudian azpimarratuta dauden balioek batezbestekoen arteko alde estatistikoki esanguratsuak adierazten dituzte<sup>60</sup>

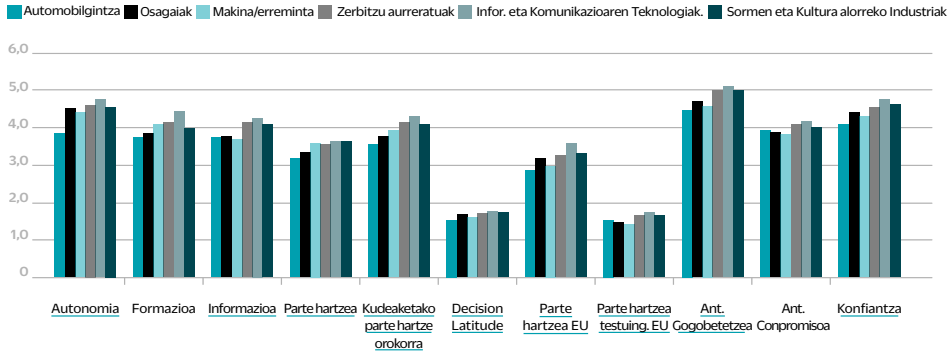
56: Pearsonen korrelazioa: .19; p<.01  
59: U. Elorza et al., 2017

57: Pearsonen korrelazioa: .14; p<.01

58: Garmendia et al., 2016

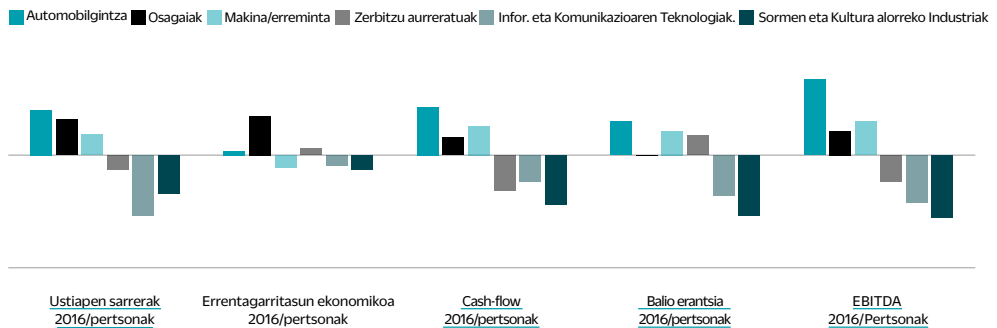
60: p<.05 mailan eta/edo p<.01 mailan





#### 4. irudia: Langileek emandako adierazleen batezbesteko artek alderaketa, sektoreka

Bestalde, enpresen errendimenduaren adierazleetan ere atzeman dira estatistikoki esanguratsuak diren aldeak batezbesteko artean, azterketa prozedura berari jarraituz (ikus 5. irudia: azpimarratutako elementuek estatistikoki esanguratsuak diren aldeak dituzte)



#### 5. irudia: Enpresen errendimendu adierazleen batezbesteko artek alderaketa, sektoreka<sup>61</sup>

Sektoreen artean dauden batezbesteko aldeak ikusirik, komeni da kontrolatzea sektoreak azterketetan izan dezakeen eragin distorsionatzailea. Beraz, tamainarekin egiten den bezala, estandarizatu gabeko hondakinak erabili behar dira azterketetan. Adierazle eraldatu horiek ez dute jasango enpresaren tamainak edo sektore motak eragiten duen inolako "interferentziarik".

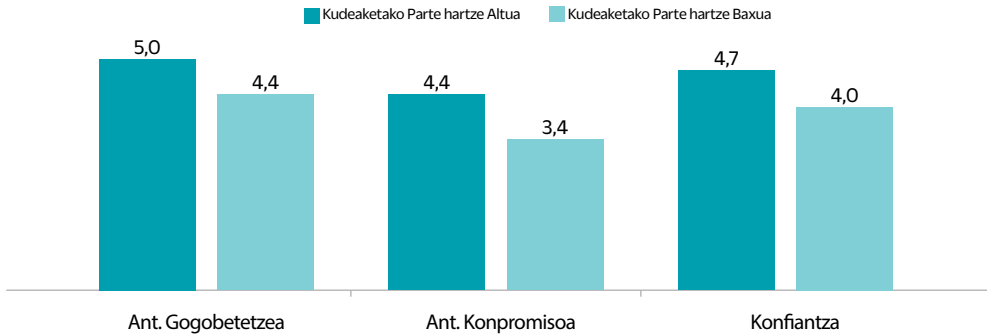
### 4.3.2 – Emaitzak

#### A) Kudeaketako parte hartzea eta ongizatearekin eta errendimenduarekin duen lotura

Ongizate maila hobea al dute kudeaketan parte hartze handia daukaten enpresetako langileek?

61: Oharra: kasu honetan, normalizatuta daude balioak (batezbestekoa, =0; desbideratzea, =1), izaera desberdinetako aldagaiak grafikoki erakusteko antzeko neurketa eskalan.

Bi azterketa mota egin dira galdera horri erantzuteko: batezbestekoak elkarrekin konparatu dira, argitzeko ea ongizate adierazleak hobeak diren langileek kudeaketan parte hartze handia duten enpresetan, eta korrelazioa azterketa bat egin da, jakiteko ea kudeaketako parte hartzea areagotu ahala langileen ongizatea hobetzen den.



**6. irudia. Batezbestekoen alderaketa ongizatearen adierazleetan kudeaketako parte hartzearen arabera**

Lehenbiziko azterketari dagokionez (batezbestekoen alderaketa), bi multzotan identifikatu eta sailkatu dira enpresak: batetik, langileek kudeaketan parte hartzea handia dutenak; bestetik, parte hartzea eskasa dutenak. Ondoren, elkarrekin konparatu dira batezbestekoak<sup>62</sup>. Aldagai hauek erabili dira ongizatearen adierazle gisa: langileek duten gogobetetze maila, konpromisoa eta enpresarekiko duten konfiantza (ikus “Galdetegiaren Eranskina: galdetegiaren xehetasuna” galdetegiaren itemak eta galderak zehazki ezagutzeko). Kontzeptu horien batezbestekoen aldeak estatistikoki esanguratsuak dira (ikus 6. irudiko grafikoa<sup>63</sup>). **Beraz, parte hartzea maila altua duten enpresek ongizate maila ere gainerako enpresek baino hobe dute<sup>64</sup> (eta alderantziz).**

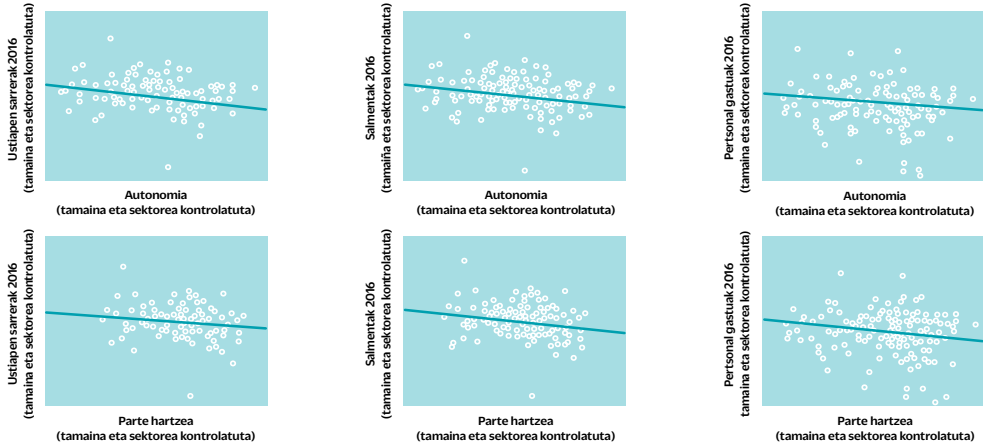
Bigarren azterketari dagokionez (korrelazioa), bi elementu hauen arteko Pearsonen korrelazioa kalkulatu da: kudeaketako parte hartze maila (langileen araberakoa) eta langileen enpresarekiko gogobetetze maila, konpromisoa eta konfiantza (langileen arabera hori ere). Estatistikoki esanguratsuak dira aztertutako korrelazio guztiak (ikus 7. irudia). **Horrek adierazten du lotura positiboa, ez-ausazkoa, dagoela kudeaketako parte hartzearen<sup>65</sup> eta ongizatearen artean. Hau da, zenbat eta handiagoa iritzi langileek kudeaketako parte hartze mailari, orduan eta handiagoa irizten diote ongizate mailari ere (eta alderantziz)**



**7. irudia. Kudeaketako Parte hartzearen eta pertsonen ongizatearen arteko korrelazioa**

## Errendimendu hobea al dute langileek kudeaketan parte hartze handia daukaten enpresek?

Grafikoki erakusten ditu korrelazioak 8. irudiak, tamainak eta sektoreak sortzen duten “zarata” kontrolatu ondoren. Lotura guztiak estatistikoki esanguratsuak eta negatiboak dira.



### 8. irudia: Kudeaketako parte hartzearen eta enpresen errendimenduen arteko korrelazio negatiboak

Hona ondorio nagusia: langileek kudeaketan parte hartzea handia daukaten enpresek errendimendu adierazle txikiagoak dituzte. **Emaitza hori kontrajarri egiten zaio, berez, hau dioen hipotesiari: langileek kudeaketan parte hartzea handia daukaten enpresek errendimendu adierazle hobea dituztela**

*“Parte hartze maila altua azaltzen duten enpresek pertsonen ongizate maila ere gainerako enpresek baino hobea dute (eta alderantziz)”*

### **B) Jabetzako parte hartzea eta ongizatearekin eta errendimendurekin duen lotura**

Ongizate maila hobea al dute jabetzan parte hartzea daukaten enpresetako langileek?

9. irudiko grafikoa ikusten dira aldeak<sup>66</sup>. Aldagai guztietan ikusten denez, nabarmen txikiagoa da batezbestekoa langileek jabetzan parte hartzerik

62: t-Student teknika erabiliz

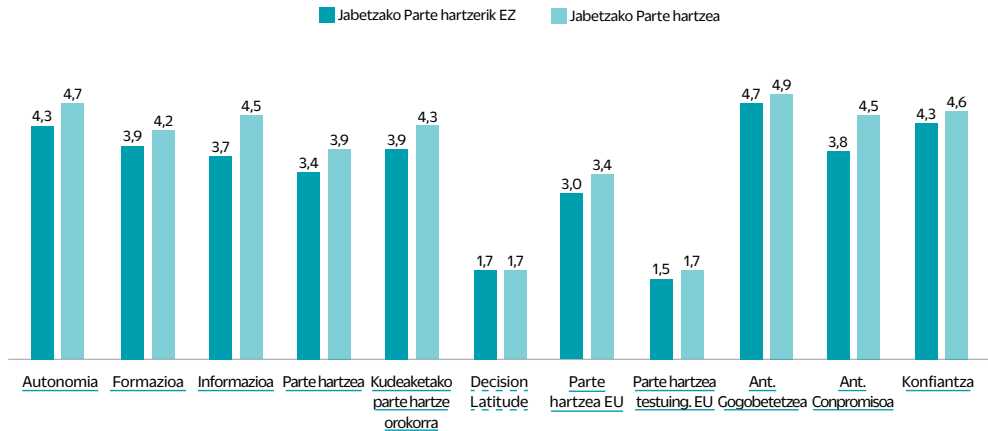
63:  $p < .05$  eta  $p < .01$  esanguragarritasun mailan

64: Gogobetetzea, konpromisoa eta konfiantza neurtuta.

65: Autonomia, informazioa, trebakuntza eta erabakietan parte hartzea bezala neurtuta.

66: Etenik gabe azpimarratutako kontzeptuek hau adierazten dute: aldeak estatistikoki esanguratsuak direla  $p < .05$  mailan edo  $p < .01$  mailan; Decision Latitudetik (modu etenean azpimarratua), berriz,  $p < .10$  mailan esanguratsuak direla.

ez duten enpresetan. **Bat dator emaitza hori hipotesi honekin: langileek jabetzan parte hartzeak eragin positiboa du haien ongizatean**, edozein dela ere parte hartzearen formula juridikoa: kooperatiba, lan sozietate anonimoa edo parte hartzeko sozietatea.



### 9. irudia: Ongizate mailen alderaketa, langileek jabetzan duten parte hartzearen arabera<sup>67</sup>

#### Errendimendu hobea al dute langileek jabetzan parte hartze handia daukaten enpresek?

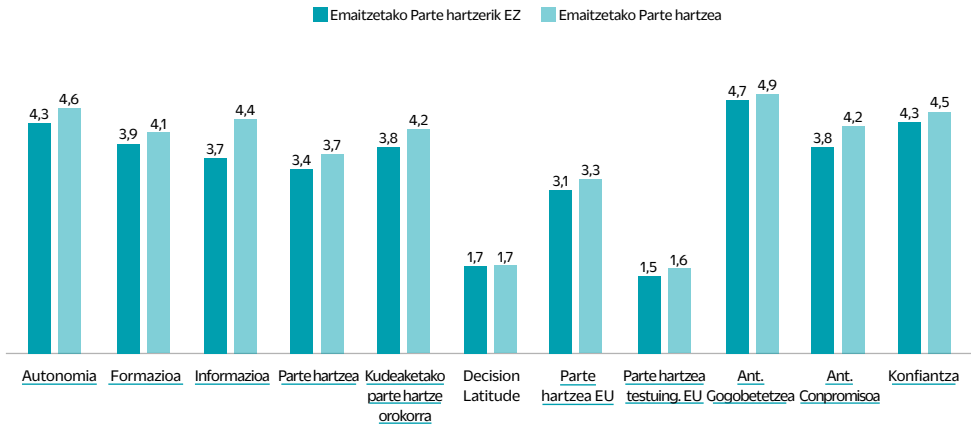
Errendimenduaren aldagai batek ere ez du ageri alde estatistikoki esanguratsurik langileek jabetzan parte hartzea duten enpresen eta ez dutenen artean. Hau da, **badirudi jabetzako parte hartzeak lotura eskasa duela (edo batere loturarik ez) enpresen errendimenduari, ikerketa honetan jasotako laginen arabera.**

#### C) Langileek emaitzetan duten parte hartzea eta horrek ongizatearekin eta errendimenduari duen lotura

Ongizate maila hobea al dute emaitzetan parte hartzea daukaten enpresetako langileek?

Oro har, alde estatistikoki esanguratsuak dituzte aldagai guztiek. "Decision Latitude"-k izan ezik (ikusi 10. irudia); hots, langileek emaitzetan parte hartzen duten enpresetako aldagaiak nabarmen altuagoak dira, batez beste, zenbait aldagairi dagokionez (autonomia, formazioa, informazioa eta abar) parte hartzen ez dutenetakoak baino. Emaitza horrek berretsi egiten du proposatutako hipotesia. Halaber, **langileek emaitzetan parte hartzen duten enpresetan nabarmen hobeak dira batezbesteko ongizate mailak** (gogobetetzea, konpromisoa eta konfiantza) emaitzetan parte hartzerik ez dutenetan baino.

67: Oharra: 1etik 2raokak dira Decision Latitude eskala eta Parte hartzea\_Testuinguru\_EU; Parte hartzea\_EU, 1etik 5erakoa, eta gainerako aldagaien jatorrizko neurketa eskala, 1etik 6rakoa. 9. irudiko grafikoan ikusten dira jatorrizko datuak. Dena dela, batezbestekoen t-Student azterketa egiteko, kontrolatu egin da tamainak zein sektoreak eragiten duten "interferentzia".



## 10. irudia: Ongizate mailen alderaketa, langileek emaitzetan duten parte hartzearen arabera

### Errendimendu hobea al dute langileek emaitzetan parte hartzea daukaten enpresek?

Errendimenduaren aldagai batek ere ez du ageri alde estatistikoki esanguratsurik langileek emaitzetan parte hartzea duten enpresen eta ez dutenen artean. Hau da, **badirudi elementu horrek lotura eskasa duela (edo batere loturarik ez) enpresen errendimenduari**kin, ikerketa honetan jasotako laginen arabera

### D) Kudeaketako, jabetzako eta emaitzetako partaidetzen arteko interakzioak ongizatean eta errendimenduan duten eragina

Ba al dago alderik, ongizateari eta errendimenduari dagokienez, langileen kudeaketako, jabetzako eta emaitzetako partaidetzen interakzioen artean?

Hona atal honen xedea: parte hartzearen hiru alorren artean laginak ageri dituen konbinazioak aurkitzea, eta ulertzea konbinazio horien artean ongizateari eta errendimenduari dagokienez sortzen diren batezbestekoen arteko aldeak.

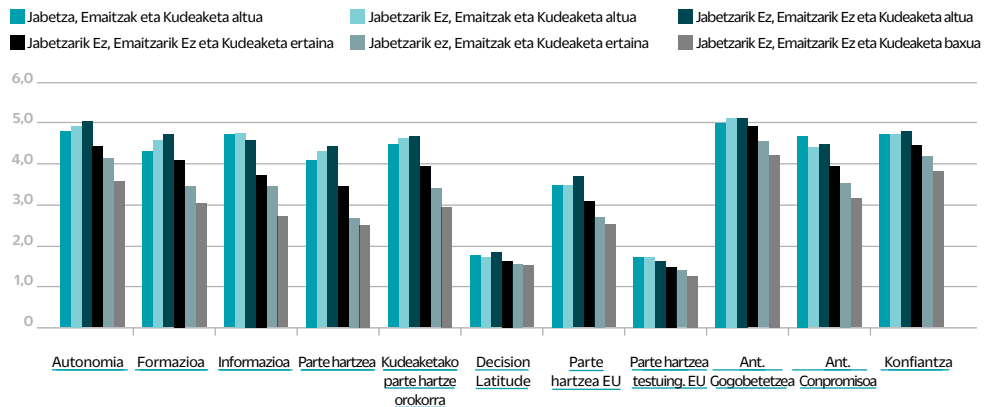
**1. fasea: Kudeaketako, jabetzako eta emaitzetako parte hartzearen arteko konbinazioen identifikazioa.** 1. taulan daude multzo bakoitzeko enpresa multzoak eta kopuruak. Hiru parte hartze motak konbinatuta multzokatu dira enpresak.<sup>68</sup>

68: Klusterizazio hierarkikoko metodoa erabili da, Ward-en algoritmoaren bitartez.

Tipologiak	Egitura juridikoa					Enpresak guztira	Enpresen batezbesteko tamaina
	Elkartea	Koop.	Beste zenbait	S.A.	S.M.		
Parte hartzea jabetzan eta emaitzetan eta maila altua kudeaketan	0	29	0	18	17	64	120
Parte hartzerik ez jabetzan; parte hartzea emaitzetan eta ertaina kudeaketan	0	1	3	16	10	30	148
Parte hartzerik ez jabetzan; parte hartzea emaitzetan eta altua kudeaketan	0	0	0	14	18	32	56
Parte hartzerik ez jabetzan eta emaitzetan; altua kudeaketan	0	0	0	19	36	55	44
Parte hartzerik ez jabetzan eta emaitzetan; ertaina kudeaketan	1	0	0	34	45	80	64
Parte hartzerik ez jabetzan eta emaitzetan; baxua kudeaketan	0	0	1	22	42	65	33

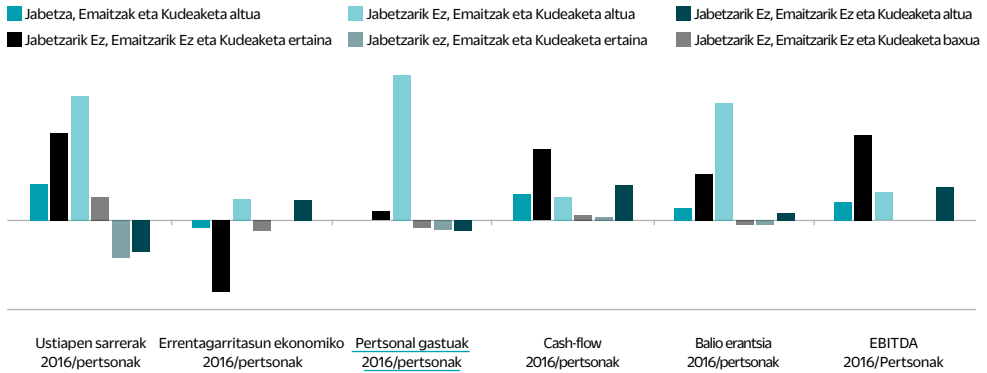
**1. taula: Kudeaketako, jabetzako eta emaitzetako parte hartzearen arteko konbinazioen multzoak**

**2. fasea: Enpresa multzoetako ongizatearen azterketa** Batezbestekoen alderaketak<sup>69</sup> erakusten digunez, nabarmen handiagoak dira batezbestekoen arteko aldeak, ongizatearen eta parte hartzearen aldagai guztietan, enpresen kudeaketan, jabetzan eta emaitzetan parte hartzen dutenen multzoan haietako batean ere parte hartzen ez dutenen multzoan baino. 11. irudiko grafikoan ageri diren aldagai guztiei zeharka eragiten die ondorio horrek.



**11. irudia: Parte hartzea eta ongizate batezbestekoen alderaketa, identifikatutako sei multzoetan<sup>70</sup>**

**3. fasea: Enpresa multzoen errendimenduaren azterketa** Azkenik, hau aztertu da: errendimendu adierazleei dagokienez sei enpresa multzo horien arteko aldeak. 12. irudian duzue sei enpresa multzo horien errendimendu-adierazleen lagin bat<sup>71</sup>. Grafikoko aldeak ez dira estatistikoki esanguratsuak inongo errendimendu aldagaitan, pertsonal gastuan izan ezik (azpimarratua). Oro har, balio handiagoak dituzte langileek kudeaketan parte hartze handiagoa duten enpresa multzoek.



## 12. irudia: Pertsonako errendimenduaren adierazleen ratioak klustereko sei enpresa multzoetan

### Kudeaketako eta jabetzako parte hartzeen arteko interakzioak eraginik azaltzen al du ongizatean eta errendimenduan?

Lau aukera eskaintzen dituzte kudeaketako parte hartzearen (altua ala baxua) eta jabetzakoaren (bai ala ez) arteko interakzioak. Lau aukera horietatik, egoera inkoherentetzat jo daiteke bat; izan ere, ez dirudi koherentea denik jabetzan parte hartzea baina enpresak ez sustatzea kudeaketan ere parte hartzea (laginketa honetan, 18 enpresatan). Horrelakoetan, pentsatzekoa da baxuagoak izango direla emaitzak ez jabetzako ez kudeaketako parte hartzerik ez duten enpresetan baino. Hau da, pentsatzekoa da inkoherentziak halako kostu bat ordaindu behar duela.

	Kudeaketako parte hartze baxua	Kudeaketako parte hartze altua
Jabetzan parte hartzerik ez	117 ant.	134 ant.
Jabetzako parte hartzea	18 ant.	57 ant.

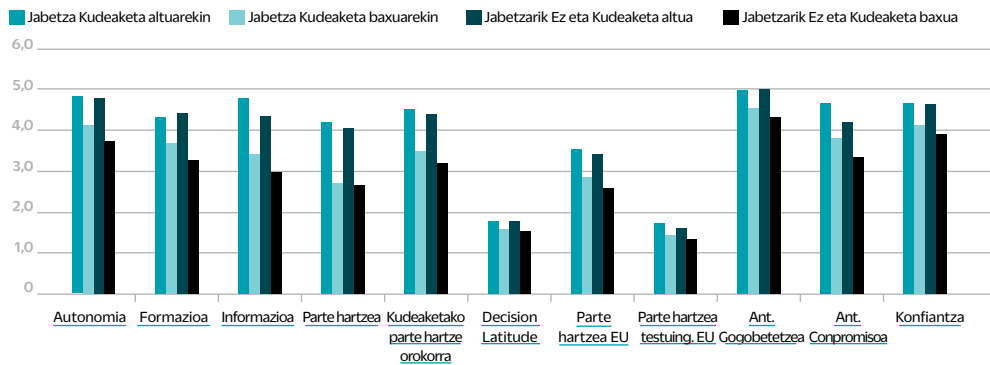
## 2. taula: Enpresen sailkapena, langileek kudeaketan eta jabetzan duten parte hartze mailaren arabera

Laginketako lau multzoetako bakoitzaren enpresa kopurua ikusten da 2. taulan; 13. irudian, berriz, ongizate aldagaien batezbesteko balioa, non datu hau baita azpimarratzekoa: **langileek kudeaketan (jabetza barne, edo gabe) parte hartze handia duten enpresek dituzte ongizate adierazlerik onenak, baita parte hartzearenak ere. Era berean, gogobetetze, konpromiso eta konfiantza adierazleak baxuak dira kudeaketako parte hartzea baxua baldin bada, batez ere langileek ez badute parte hartzerik jabetzan.**

69: ANOVAren metodoa erabili da.

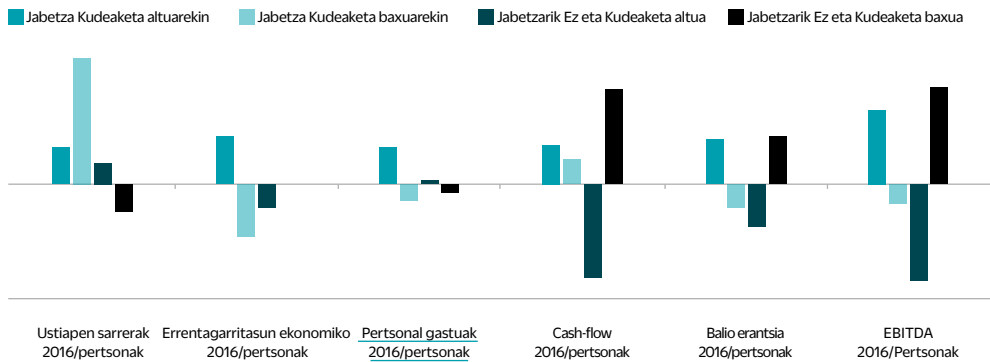
70: Oharra: jatorrizko balioak ikusten dira grafikoa, ANOVA azterketa egiteko estandarizatu gabeko hondar aldagaiak erabili badira ere, tamainaren eta sektorearen eragina kontrolatu ondoren.

71: Grafikoko balioak aldagaien hondakinen balio estandarizatuak dira, tamainaren eta sektorearen eragina kontrolatu ondoren.



**13. irudia: Ongizatearen batezbestekoen alderaketa, langileek jabetzan eta kudeaketan duten parte hartzearen arabera**

Bestalde, batezbestekoen alderaketak erakusten duenez<sup>72</sup>, estatistikoki esanguratsuak dira kudeaketako parte hartzea maila handiko kasuen eta jabetzako zein kudeaketako parte hartzerik gabeko enpresen artean, ongizate aldagai guztiei dagokienez. **Baiezatu egiten du horrek garrantzikoa dela ongizaterako parte hartzearen elementuen arteko planteamenduen koherentzia eta sendotasuna.**



**14. irudia: Errendimenduaren batezbestekoen alderaketa, langileek jabetzan eta kudeaketan duten parte hartzearen arabera**

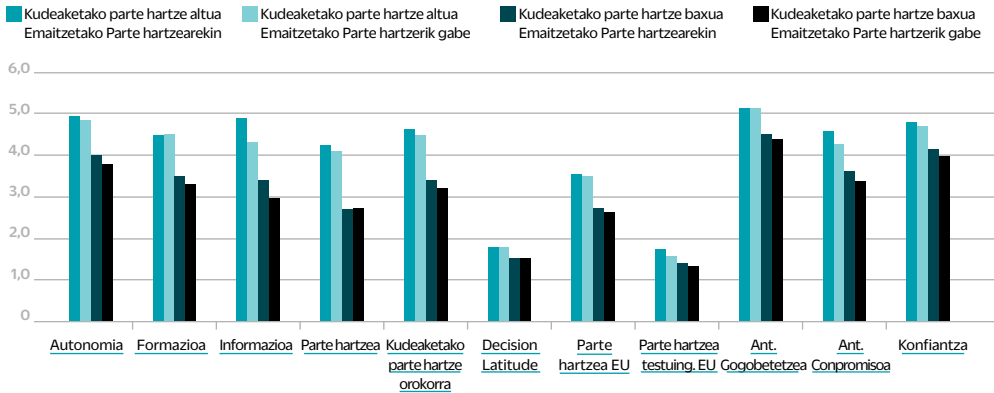
Halaber, lau enpresa multzo horietako errendimendu aldagaien batezbestekoak elkarrekin alderatu dira (ikusi 14. irudia). **Oro har, ez da atzeman alde estatistikoki esanguratsurik errendimendu aldagaien batezbestekoen artean.** Pertsonal gastuetan bakarrik ageri dira batezbestekoen arteko alde estatistikoki esanguratsuak. Bestalde, hobeak dira emaitzak jabetzan eta kudeaketan langileei parte hartzea eskaintzen dieten enpresetan.

**Kudeaketako eta emaitzetako parte hartzearen arteko interakzioak eragiten al du alderik ongizateari eta errendimenduari dagokienez?**

Azkenik, kudeaketako parte hartzearen (altua ala baxua) eta emaitzetakoaren arteko interakzioak aztertu dira. Hemen ere lau enpresa multzo osatu dira, eta batezbestekoen alderaketa bat egin da, jakitearren zenbateraino dituzten batezbesteko desberdinak lau enpresa multzo

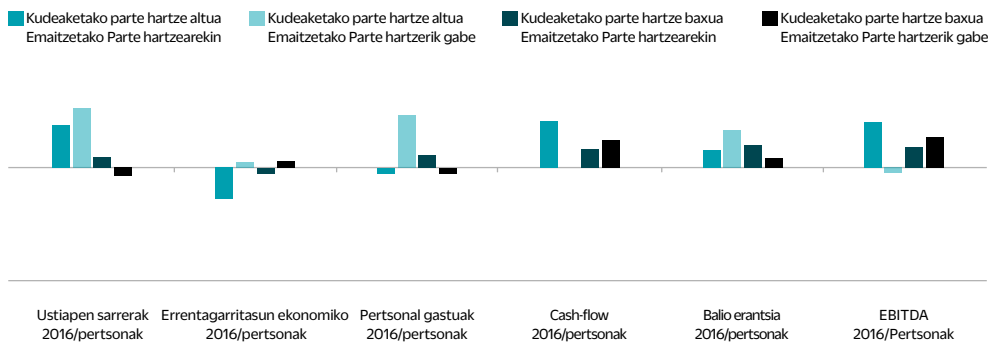


horiek ongizatea eta errendimendua aldagaiei dagokienez<sup>73</sup>. 15. eta 16. irudietan daude batezbestekoen arteko aldeak<sup>74</sup>. Ongizate aldagai guztiek dituzte alde estatistikoki esanguratsuak kudeaketako parte hartzea duten enpresen (emaitzetako parte hartzea izan nahiz ez) eta ez dutenen artean (emaitzetako parte hartzea izan nahiz ez). Hots, **kudeaketan parte hartzea da ongizateari eragiten dion aldagaia.**



**15. irudia: Ongizate mailen alderaketa, langileek kudeaketan eta emaitzetan duten parte hartzearen arabera**

Bestalde, ez da atzeman alde estatistikoki esanguratsurik errendimenduaren eta parte hartze taldeen aldagaien artean. Beraz, **ez dirudi kudeaketako parte hartzearen eta emaitzetakoaren arteko harremanak loturarik duenik enpresen errendimendurekin.**



**16. irudia: Errendimenduaren batezbestekoen arteko alderaketa, langileek kudeaketan eta emaitzetan duten parte hartzearen arabera**

72: ANOVA proba baten ondoren.

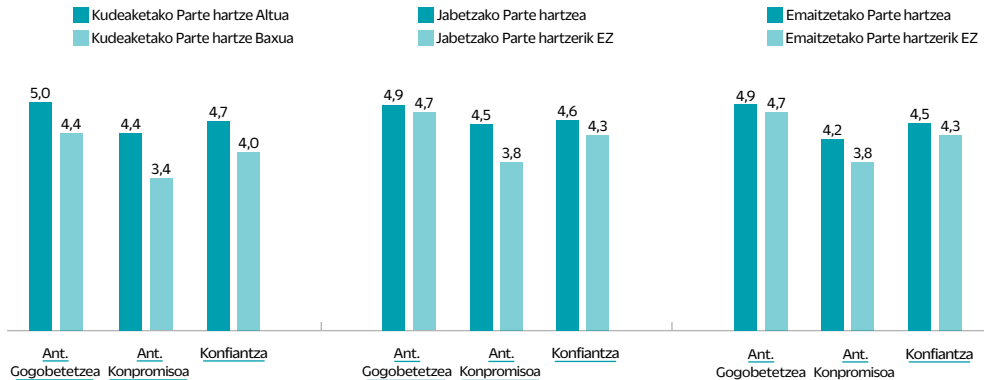
73: ANOVA proba baten bidez.

74: Tamainaren eta sektorearen eragina kontrolatu ondorengo aldagaien batezbesteko estandarizatuaren balioak ikusten dira 16. irudian.

### 4.3.3 – Eraginak

#### Parte hartzearen eta ongizatearen arteko lotura

Lehen ondorioa: Azterketen arabera, **kudeaketako, jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresek ongizateko adierazle hobekak dituzte (gogobetetze maila, konpromisoa eta konfiantza) parte hartzea sustatzen ez duten enpresek baino. 17. irudian duzue ongizateari buruzko aldagai bakoitzaren azterketen laburpena. Gorriz azpimarratuta daude estatistikoki esanguratsuak direnak.**

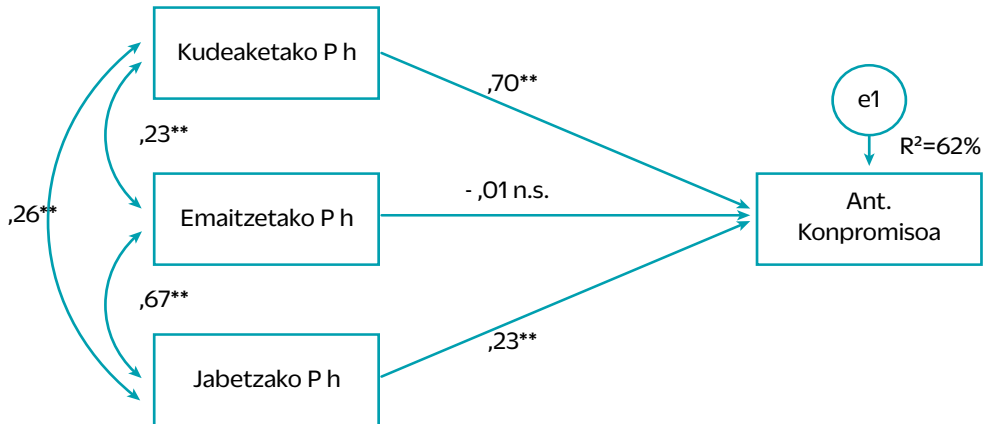


#### 17. irudia: Parte hartzearen eta ongizatearen hiru adarren arteko loturaren laburpena

Bigarren ondorioa: **Parte hartzearen hiru alorren arteko (kudeaketa, jabetza eta emaitzak) interakzioak aztertuta, kudeaketako parte hartzea da alde gehien dituen ongizate aldagaietatik. 11., 13. eta 15. irudiek erakusten dutenez, kudeaketako parte hartzea maila altua duten enpresek, oro har, gainerakoek baino emaitza hobekak dituzte ongizateari dagokionez, emaitzetako eta jabetzako parte hartzea edo parte hartzerik eza gorabehera.**

Berretsi egin du ondorio hori erregresio anizkoitzeko azterketa batek, non aldi berean jorratu baitira parte hartzearen hiru alorrak. **Azterketak berretsi egiten du kudeaketako parte hartzearen protagonismoa, parte hartzearen gainerako alorren gainetik.** 18. irudian duzue AMOS softwarearen bidez garaturiko egituratutako ekuazio eredu baten emaitzak.

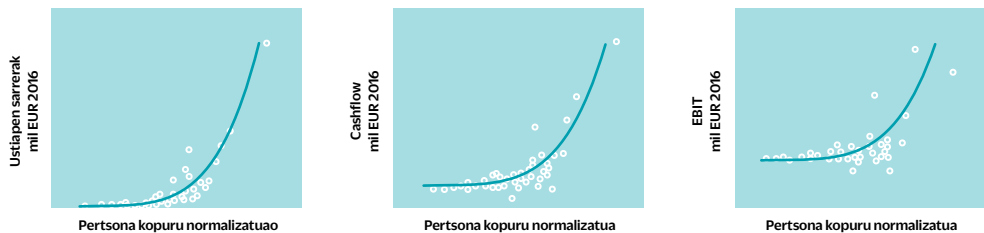
Enpresaren kudeaketako konpromisoarekiko parte hartzearen erregresio koefizientea .70 ( $p < .01$ ) da; emaitzetako parte hartzearena, berriz, ez da estatistikoki esanguratsua. Bestalde, estatistikoki esanguratsua da jabetzako konpromisoarekiko parte hartzearen erregresio koefizientea ere, baina kudeaketako parte hartzearena baino baxuagoa.



### 18. irudia. Kudeaketako, jabetzako eta emaitzetako parte hartzeak ongizatean duen ondorioaren erregresio anizkoitzaren azterketa

#### Parte hartzearen, tamainaren eta errendimenduaren arteko lotura

Hirugarren ondorioa: **Enpresaren tamainak lotura esanguratsua eta positiboa du errendimendu adierazle gehienekin.** 19. irudian duzue ondorio honen adierazpen grafikoa. Ondoriozta genezake, beraz, **eskalako ekonomien aplikazioak agian eragina izaten ari dela.** Baina beste hau ere ondorioztatzen da: errentagarritasun ekonomikoak eta finantzariorak ez dutela lotura estatistikoki esanguratsurik tamainarekin, onuragarria bada ere merkatuan posizio hobea izateko eta emaitzak egonkortzeko. Pentsatzekoa da, beraz, arrisku txikiagoa duela, hein batean behintzat.

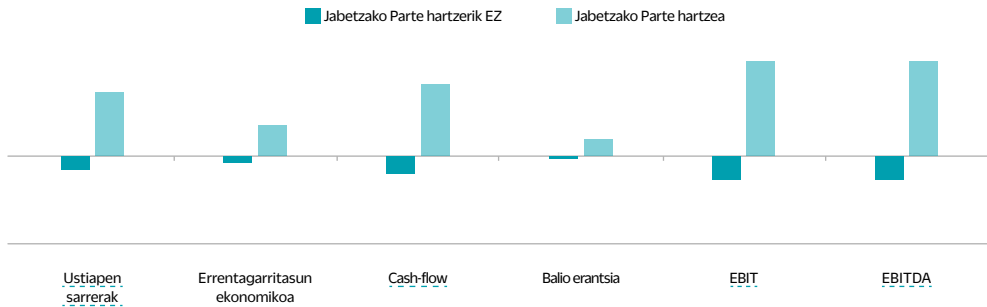


### 19. irudia: Tamainaren eta enpresaren errendimenduaren arteko lotura

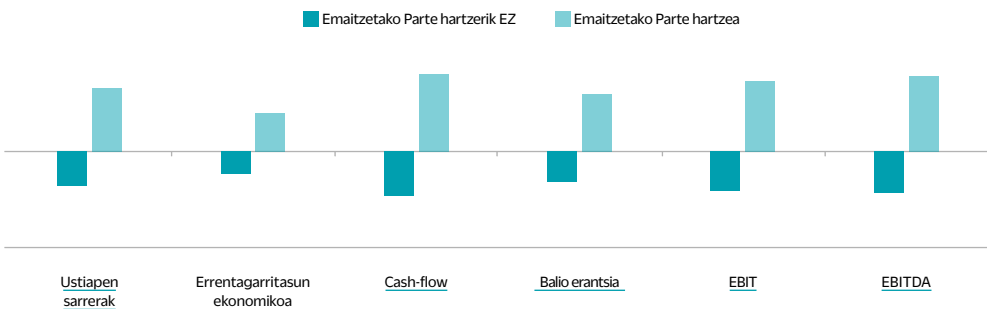
Laugarren ondorioa: Lagin honetan, langileek jabetzan eta/edo emaitzetan parte hartzea duten enpresak dira handienak, langile kopuruari dagokionez. Bestalde, erlazio estatistikoki esanguratsua eta positiboa dago bi parte hartze mota horien (jabetzako eta emaitzetako) eta kudeaketakoaren artean<sup>75</sup>; beraz, hau ondorioztatzen da: **jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresek kudeaketan ere parte hartze maila handia dutela.**

75: Jabetzaren eta kudeaketaren arteko korrelazioa .30;  $p < .01$  da; emaitzen eta kudeaketaren artekoa, berriz, .24;  $p < .01$ .

Bosgarren ondorioa: Termino absolutuetan, jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresek daukate errendimendu adierazle onenak. 20. eta 21. irudiek azaltzen dute horren adierazpen grafikoa. Estatistikoki batezbesteko handiagoak dituzte jabetzako<sup>76</sup> edo emaitzetako<sup>77</sup> parte hartzea duten enpresetako ustiapeneko diru sarrerek, cash flowak, EBITEk eta EBITDAk.



**20. irudia: Errendimendu aldeak jabetzako parte hartzea duten eta ez duten enpresen artean**



**21. irudia: Errendimendu aldeak emaitzetako parte hartzea duten eta ez duten enpresen artean**

Hots, jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresak handiagoak dira, hein batean; hirugarren ondorioaren arabera, berriz, tamaina handiagoak lotura du, oro har, enpresaren errendimendu adierazle hobeekin (salbuespen bakarra, errentagarritasunak). Beraz, hein batean bederen **badirudi honegatik direla nabarmen handiagoak errendimendu adierazleak jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresetan** (ikusi 20. eta 21. irudiak): **tamaina handiagoa izaki sortzen diren eskalako ekonomiengatik.**

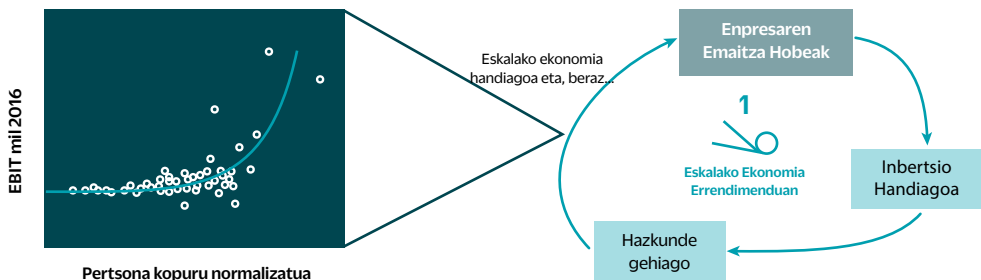
Hori dela eta, enpresen tamainak haien emaitzetan eragin dezakeen “zarata” eta emaitzek parte hartzearekin duten lotura kontrolatzen saiatu dira txosten honetako azterketak.

**Eta, honenbestez, zer gertatzen da eskalako ekonomiaren abantaila neutralizatuz gero? Ez dago alde estatistikoki esanguratsurik jabetzako parte hartzea duten eta ez duten enpresen artean, ezta emaitzetako parte hartzea dutenen eta ez dutenen artean ere.**

Seigarren ondorioa: Hona azken azterketen ondorioa, atal honetan garatu duguna: **tamainaren eragina kontrolatzen bada, baliogabetu egiten da parte hartzearen eta enpresen errendimenduaren arteko harremana.**

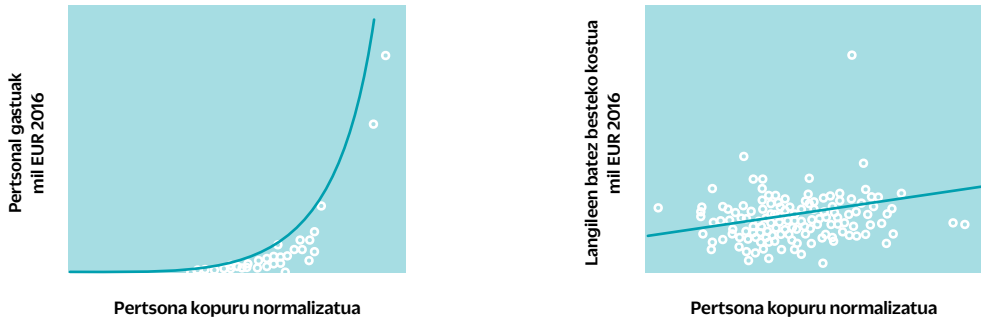
## “Tamainaren eragina kontrolatzen bada, baliogabetu egiten da parte hartzearen eta enpresen errendimenduaren arteko harremana”

Zazpigarren ondorioa: “Tamaina” adierazlearen izaerari buruzko gogoeta lasaiago bat eginda, **beste azalpen baten bidez uztartu daiteke parte hartzea enpresen errendimenduekin: tamainaren bidez, alegia.** Tamainaren adierazlea enpresaren errendimenduaren beste adierazle klasikoago batzuen antzekoa da, errentagarritasun ekonomikoaren eta EBITDAren gisakoa. Honenbestez, enplegua sortzea eta enpresa handitzea ez dira kasualtateren ondorio; “lorpenak” dira, enpresaren lehiakortasun mailaren edo gauzak “ondo egitearen” “emaitzak”. Langileen atxikimendua eta parte hartzea elementu garrantzitsuak izan daitezke enpresak posizio hobeak lortzeko eta/edo lehiatzeko abantaila izateko. Abantaila hori lortzean, hazteko moduan dago enpresa (bai bolumenean, bai tamainan). **Hazkundeak eskalako ekonomiak sortzeko aukera ematen du, eta horiek, halaber, enpresaren errendimenduaren adierazleak hobetzen laguntzen dute.** Eskalako ekonomien abantaila eman diezaiok enpresari hazkunde horrek, eta errendimendu hobeak lortzen lagundu. Txosten honen emaitzen arabera, ez dirudi parte hartzeak eraginik duenik enpresen errendimenduan, baina baliteke zuzenean eragin beharrean zeharka egitea, tamainaren bidez. Ikerlan honen emaitzek erakusten dutenez, kudeaketako eta emaitzetako parte hartzea duten enpresak (bai jabetzako parte hartzea dutenak, bai ez dutenak) dira handienak (ikusi “Kudeaketako, jabetzako eta emaitzetako partaidetzen arteko interakzioak eta ongizatean eta errendimenduan duten eragina” atala). Seguru asko, tamaina horrek errendimendu hobeak lortzen laguntzen die enpresei, termino absolutuetan. 22. irudian duzue, ikuspegi sistemiko batetik behatuta (Kim 1992, 1999), tamainaren, eskalako ekonomiaren eta enpresen errendimenduaren arteko dinamika.



### 22. irudia: Tamainaren eta enpresaren errendimenduaren dinamika

Zortzigarren ondorioa: Enpresaren tamainak lotura esanguratsua eta positiboa du langile gastuarekin eta enplegatuen batez besteko kostuarekin<sup>78</sup>. 23. irudian duzue ondorio horren adierazpen grafikoa.

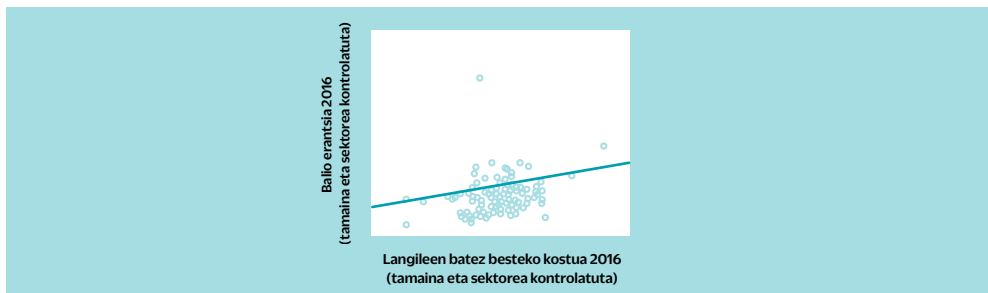


**23. irudia: Enpresaren tamainaren eta langileen batez besteko soldataren arteko lotura**

Ondoriozta dezakegu, beraz, **zenbat eta handiagoa izan enpresa, orduan eta handiagoak direla batez besteko soldatak**. Lanaren produktibitatea areagotzearen langileak motibatzeke aplika daitekeen neurri bat da soldata igoera, baina:

Zenbat eta handiagoa soldata, orduan eta handiagoa langileen motibazioa? Alde batetik, enplegatuen batez besteko kostuak ez du inongo loturarik langileen ongizatearen aldagaiekin<sup>79</sup> (gogobetetze maila, konpromisoa edo konfiantza). Baina, gainera, ez dago alde estatistikoki esanguratsurik bi enpresa multzo hauen artean: ongizatearen aldagaiekiko langileek soldata handia jasotzen dutenak eta soldata baxua jasotzen dutenak<sup>80</sup>. Beraz, laginaren arabera, hau ondoriozta daiteke: **langileen batezbesteko soldatak ez du loturarik haien motibazioarekin**, gogobetetze mailari, konpromisoari eta konfiantzari dagokienez.

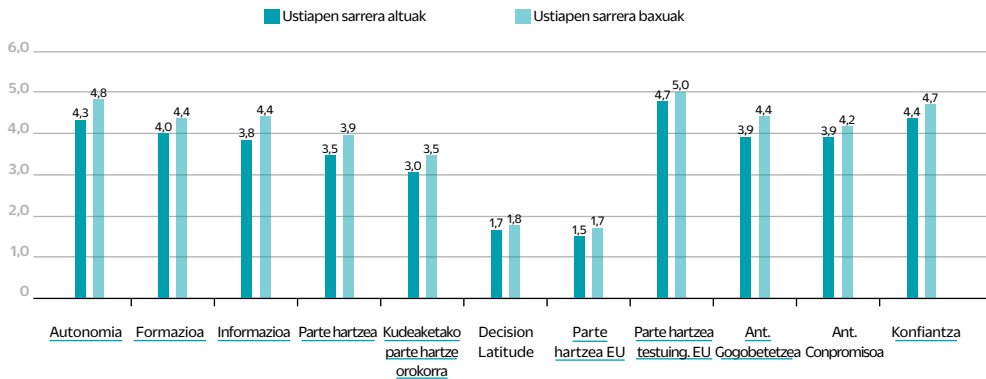
Zenbat eta handiagoa soldata, orduan eta handiagoa langileen produktibitatea? Alderdi ekonomikotik begiratuta, hau da balio erantsia: ekoizpen prozesuan eraldatzen direnean ondasunek eta/edo zerbitzuek berenganatzen duten balio ekonomiko gehigarria. Adierazle gisa erabiltzen da balio erantsia produktibitate kalkuluetan<sup>81</sup>. Kasu honetan, batez besteko soldatak erlazio positiboa eta estatistikoki esanguratsua du balio erantsiarekin<sup>82</sup> (ikusi 24. irudia).



**24. irudia. Pertsonen batez besteko soldataren eta balio erantsiaren arteko lotura**

Laburbilduz, **zenbat eta handiagoa enpresa, orduan eta handiagoak langileen batezbesteko soldatak**. Hau ondoriozta daiteke, beraz: tamainaren eragina alde batera utzita, batez besteko soldatak ongizatearekin loturarik ez badu ere, **zenbat eta handiagoa batez besteko soldata, orduan eta handiagoa produktibitatea**, balio erantsiari dagokionez.

Bederatzigarren ondorioa: Ustiapen sarrerek eta salmentek erlazio estatistikoki esanguratsua eta negatiboa dute parte hartzearen zenbait aldagairekin (autonomiarekin eta kudeaketako parte hartzearekin, adibidez<sup>83</sup>). Hala dio "Kudeaketako parte hartzea eta ongizatearekin eta errendimenduarekin duen lotura" atalak.



## 25. irudia: Parte hartzearen eta ongizatearen batez besteko mailen alderaketa, ustiapen sarreren arabera<sup>84</sup>

Batezbesteko alderaketaren bidez berretsi da ondorio hori. Horretarako, ustiapen sarreren arabera sailkatu ditugu enpresak: batetik, ustiapen sarrera handiko enpresak; bestetik, ustiapen sarrera txikikoak. 25. irudiko grafikoan ikusten dira aldeak.

Beraz, **ustiapen sarrera txikienak dituzten enpresetan autonomia, trebakuntza, informazio eta parte hartzea maila handiak dituztela diote langileek**. Halaber, **ongizate maila handia dutela diote (gogobetetzea, konpromisoa eta konfiantza)**. Beharbada, baliabide ekonomikorik ezak mugatu egiten ditu diru inbertsioak, eta langileen parte hartzea handiagoa lortzera bultzatzen? Beste hitz batzuekin esanda, baliabide ekonomiko ugari eskura izanez gero langileen parte hartzeak lehentasuna izateari uzten ote dio?

78: Pearsonen korrelazioa: .58;  $p < .01$  eta .21;  $p < .01$ , hurrenez hurren.

79: Balioren hondakinekin kalkulatu dira Pearsonen korrelazioak (tamaina eta sektorea kontrolatuta).

80: Balioren hondakinekin egin da batezbestekoen kontrastea t-Student-en bidez (tamaina eta sektorea kontrolatuta), tamainak batezbesteko soldatan duen eragina ikusirik.

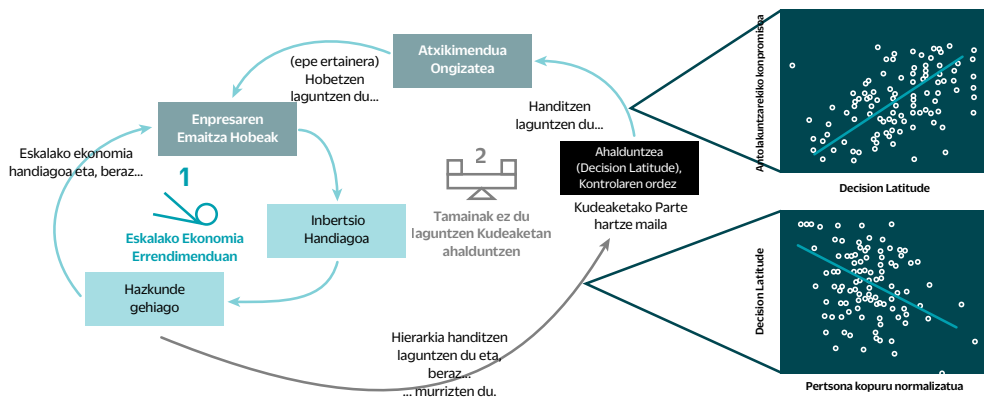
81: Kurosawa, 1975.

82: Balioren hondakinekin egin da Pearsonen proba (tamaina eta sektorea kontrolatuta), eta .23;  $p < .05$  da haren korrelazioa.

83: Pearsonen korrelazioa Autonomiarekin, -.17;  $p < .05$ ; Pearsonen korrelazioa Kudeaketako parte hartzearekin, -.18;  $p < .05$ .

84: Oharra: balio gordinak dira irudikoak 1etik 2raoak dira (Decision Latitude eskala eta Parte hartzea Testuinguru EB; Parte hartzea EB, 1etik 5eraoak, eta gainerako aldagaien jatorrizko neurketa eskala, 1etik 6raoak), baina batezbestekoen alderaketa (azterketa estatistikoak) hondarrekin egin da (tamaina eta sektorea kontrolatuta).

Hamargarren ondorioa: Enpresaren tamainarekin lotura negatiboa dute kudeaketako parte hartzeak eta “Decision Latitude”-k.<sup>65</sup> “Decision Latitude” eskalak neurtu egiten du langileek beren lanerako duten “erabakitzeko askatasuna”, hots, zenbateraino alda ditzaketen eginkizunen hurrenkerara, lan erritmoa eta/edo lan metodoak. **Enpresaren tamaina handitu ahala, murriztu egiten da kudeaketako parte hartzea** (ikusi korrelazio grafikoa 26. irudiaren beheko eskuin aldean). Hierarkiaren areagotzeak eragiten du, seguruenik, murrizketa hori. **Enpresa handitu ahala, areagotu egiten da hierarkia** (“jendearen gainean” egon beharra dela eta); **hierarkia horrek, berriz, murriztu egiten du langileen lan autonomia** (“Decision Latitude”-ren arabera adierazita: langile bakoitzak bere eguneroko jardueraz duen kontrola).



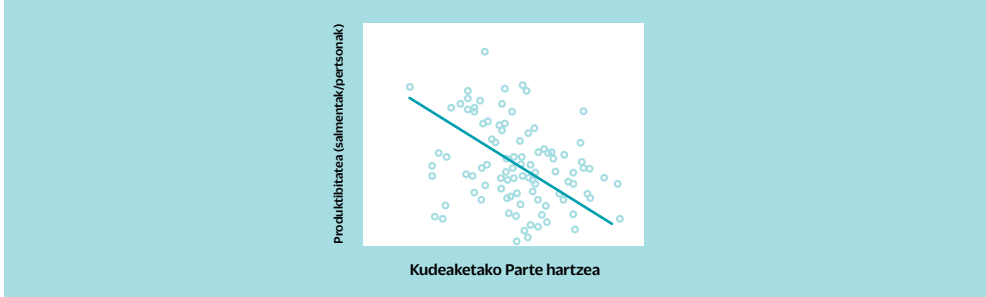
**26. irudia: Enpresaren tamainak langileen autonomian eta erabakitzeko ahalmenean duen eragina, eta ahalmen horrek ongizatean duena**

Hamaikagarren ondorioa: 26. irudian ikusten denez, kudeaketako parte hartzeak eragina izan behar luke enpresen errendimenduan, langileen ongizatearen bidez (konpromisoa, gogobetetzea eta konfiantza). Lagin honetako datuen arabera, baina, ez dirudi harreman positiborik dagoenik kudeaketako parte hartzearen eta/edo ongizatearen eta enpresen errendimenduaren artean. Aitzitik, datuek diote erlazio estatistikoki esanguratsua eta negatiboa dagoela enpresen errendimenduaren adierazle gehien eta kudeaketako parte hartzearen artean (ikusi “Kudeaketako parte hartzea eta ongizatearekin eta errendimenduarekin duen lotura” atala). Ikuspegi teoriko batetik espero zenaren aurkakoa da ondorio hori.

**Zergatik ez dago lotura positiborik langileen ongizatearen eta enpresen errendimenduaren artean? Hainbat faktorengatik izan daiteke;** besteak beste, ez direlako egokiak erabili diren ongizate adierazleak (gogobetetzea, konpromisoa eta konfiantza), edo aldagai horren osagarri diren beste ongizate faktore batzuegatik (“ongizate fisikoa”, esate baterako). Dena dela, **probableagoa da arrazoiak izatea enpresen errendimenduan eragiten duten beste aldagai batzuk daudela, ikerketa honetan aintzat hartu ez direnak.** Horien artean dago, seguruenik, produktibitatea eta/edo errendimendua hobetzeko kudeatzailerek erabiltzen duten **“lanaren intentsifikazioa”**. Bateratzen-eko egitasmoak jasotako beste lagin batzuen ebidentzia enpirikoek ere hori bera erakusten dute, hau da, lotura negatiboa eta esanguratsua



parte hartzearen eta/edo langileen ongizatearen eta enpresen errendimenduaren artean. 103 enpresatako 5.705 langileren artean egindako laginketa batean, kudeaketako parte hartzearen eta enpresen errendimenduaren arteko erlazio negatibo bera atzeman zen (ikus 27. irudia). Kasu horretan, enpresen errendimenduak “lana intentsuago egitea” zekarren berarekin



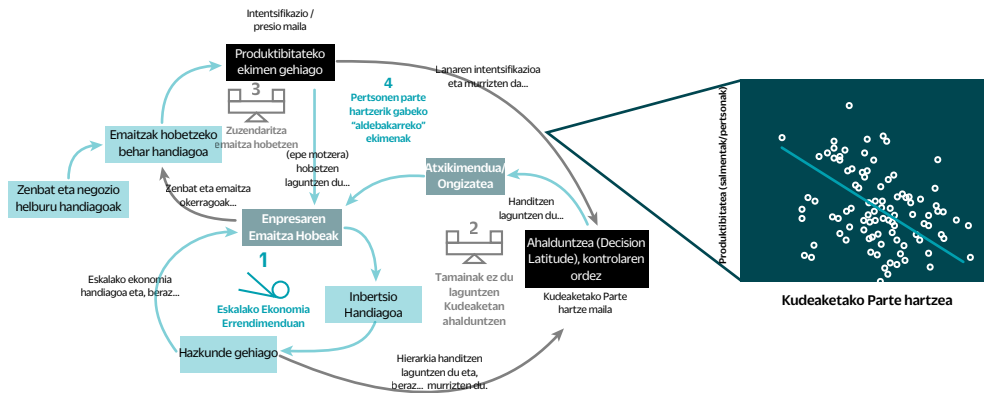
### 27. irudia. Lotura negatiboki esanguratsua kudeaketako parte hartzea eta errendimenduaren artean

**Zergatik dauka kudeaketako parte hartzeak korrelazio esanguratsua eta negatiboa enpresen errendimenduarekin? “Lanaren intentsifikazioaren” arrazoi beragatik izan daiteke.** Enpresetako kudeatzaileek sarritan erabili ohi dituzte lana intentsuago egiteko ekimenak (jende gutxiago kontratatzea bezero kopuru bera artatzeko, presioa egitea jendeak lan gehiago egin dezan eta abar). Hartara, hobetu egiten dira errendimenduaren adierazleak. Baina ekimen horiek, maiz, ondorio kaltegarriak eragiten dituzte langileek atzematen duten kudeaketako parte hartzearen eta/edo ongizatean. Kudeatzaileek “lana intentsifikatzeak” lan presioa areagotzea ekarri ohi du berekin, kasu askotan langileek lanaren gaineko autonomia eta kontrol eskasa daukaten testuinguruetan. “Gehiegizko lanagatik” lana areagotzen da, eta lanaren presioa “denbora eskari” gisa hartzen dute langileek. Behar bada horregatik atzeman dira erlazio esanguratsuak eta negatiboak enpresen errendimenduaren eta kudeaketako parte hartzearen artean.

Gogoeta horiek aintzat harturik, 28. irudiak aipatutako aldagaien arteko erlazioak erakusten ditu. Ez da neurtu ikerketa honetan “lanaren intentsifikazioa”, baina badirudi baduela antza 27. irudian ageri diren 103 enpresen kasuarekin. **Kudeatzaileek “beren kabuz” hartzen dituzte produktibitatea hobetzeko neurriak, langileen parte hartze eskasarekin. Epe laburrera, jokabide horrek enpresaren errendimenduaren adierazleak hobetzea dakar. Halaber, baina, kaltegarria da kudeaketako parte hartzerako (autonomia eta erabakitze ahalmena).** Azken argudio hori proposatzeko arrazoa da ikerketa honetan, korrelazio negatibo eta esanguratsuen ebidentziak atzeman direla salmenten/pertsonen eta kudeaketako parte hartzearen artean<sup>85</sup>. Onartzen da salmentak/pertsona aldagaiaren atzean “lanaren intentsifikazio” handiagoa dagoela.

85: Estatistikoki esanguratsua eta negatiboa da Decision Latitude eta tamainaren arteko korrelazioa (-.26;  $p < .01$ ); halaber, estatistikoki esanguratsua eta negatiboa da Kudeaketako parte hartzearen eta tamainaren artekoa (-.20;  $p < .01$ ).

86: Estatistikoki esanguratsua eta negatiboa da bi aldagaien arteko korrelazioa (-.20;  $p < .01$ ).



28. irudia: Enpresen tamaina, parte hartzea, ongizate eta errendimenduaren ikuspegi orokorra

Laburbilduz, errendimendua ez dago soilik langileen parte hartze eta ongizate mailaren menpe, baizik eta beste aldagai batzuk daudela, besteak beste, “lanaren intentsifikazioa”, zeina kudeatzaileek sustatzen baitute, trinkotasun handiagoz ala txikiagoz. Horregatik dauzkate enpresa batzuek errendimendu adierazle oso onak baina ongizate eta/edo kudeaketako parte hartze maila oso baxuak.

**Ondorioak enpresentzat**

Txostena amaitzeko, parte hartzean interesaturik dauden enpresa kudeatzaileentzako ideia nagusiak azpimarratuko dira atal honetan. Aurreko atalean jorratutako gaien ondorio dira proposamen hauek. Oraingoan ere, bi multzotan sailkatuko ditugu ondorioak: ongizateari dagozkionak, eta enpresen errendimenduaren alorrekoak

**Ongizateari dagozkion ondorioak**

Parte hartzearen hiru aukerak (kudeaketakoa, jabetzakoa eta emaitzetakoa) lotuta daude langileen ongizatearen adierazle hobeekin (gogobetetzea, konpromisoa eta enpresarekiko batez besteko konfiantza).Hiru parte hartze mota horietatik, berriz, kudeaketakoa du erlazio esanguratsuena langileen ongizate adierazleekin. Ongizate maila bera dago jabetzako eta emaitzetako parte hartzerik ez dagoen baina kudeaketako parte hartzea handia duten enpresetan eta jabetzako, emaitzetako eta kudeaketako parte hartzea dagoenetan. Aipatutako bi enpresa tipologia horietan ageri dira ongizate adierazle onenak; txarrenak, berriz, kudeaketako parte hartzerik ez duten enpresetan. Beraz, kudeaketako parte hartzea da elementurik erabakigarriena enpresako langileen ongizaterako.

**Enpresen errendimenduari dagozkion ondorioak**

Ez dago frogatuta parte hartzearen adarretako batek ere loturarik duenik enpresen errendimenduaren adierazle hobeekin. Oro har, ez da aurkitu lotura horren ebidentziarik. Aitzitik, kontrakoa dioten ebidentzia gehiago aurkitu dira: parte hartzea (kudeaketakoa, adibidez) sustatzen den enpresetan, nabarmen baxuagoak dira errendimenduaren adierazleak, pertsonako (tamainaren eta sektorearen albo ondorioak kontrolatu ondoren), parte hartzea sustatzen ez den enpresetan baino.

Honenbestez, alderantziko jokabide ereduak dute emaitzen bi adierazle horiek:

- Alde batetik, ongizatearekiko korrelazio positiboak ditu parte hartzeak: zenbat eta handiagoa parte hartzea, orduan eta hobea ongizatea eta/edo ongizate neurriak.
- Aldiz, korrelazio negatiboak ditu parte hartzeak enpresen errendimenduarekiko (pertsonekiko), eta/edo alde nabarmen handiak errendimenduari dagokionez.

Ondorio horiek adierazten dutenez, alderantziko erlazioa dago ongizatearen eta enpresen errendimenduaren artean (korrelazio negatiboa): zenbat eta handiagoa errendimendua, orduan eta txikiagoa ongizatea, eta alderantziz. **Arrazoibide teorikoen arabera, parte hartzeak lagundu egiten dio enpresen errendimenduari**<sup>87</sup>. Alabaina, **ikerketa honetan jasotako laginek adierazten dutenez, seguruenik badago beste biderik enpresek errendimendu maila onak lortzeko; esate baterako, lana “intensifikatzea”**. Seguru asko, langileen ongizateari kalte egiten dio neurri horrek. Horra, bada, parte hartzearen, ongizatearen eta errendimenduaren arteko alderantziko erlazioaren zergatia.

Ondorio gisa, ebidentziek diote **parte hartzeak eragin oso positiboa duela langileen ongizatean**. Errendimenduari dagokionez, aldiz, **ez dirudi parte hartzea elementu erabakigarria denik errendimenduaren adierazleek hobera edo okerragora egiteko, guk jasotako laginen arabera behintzat**. Segur aski, honegatik gertatzen da hori: eragin handia dutelako errendimenduan beste faktore batzuek (lanaren diseinua, lana intentsifikatzea, estrategia aldatuz lehiatzeko abantailak bilatzea, teknologia eta abar).

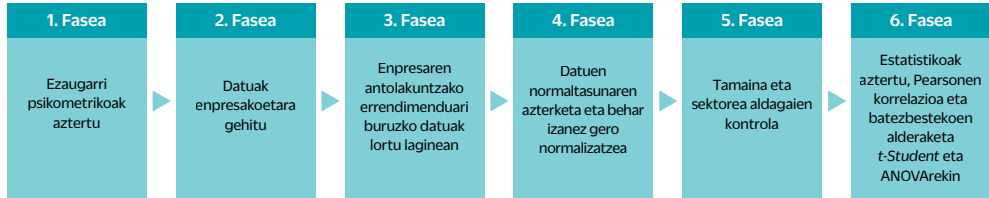
#### 4.4

## 1. ERANSKINA: Datuak aztertze- ko prozedura

Hemen aurkeztuko ditugun faseetatik lehenbiziko bostek datuak prestatzea dute helburu; azkena, berriz, azterketari eta haren emaitzen interpretazioari dagokie (ikus 28. irudia).

- **1. Fasea:** Egindako neurketen ezaugarri psikometrikoak aztertzea. Horretarako, langile bakoitzari neurketen dimentsionaltasuna (faktoreen esplorazio azterketen bidez) eta fidagarritasuna (Cronbachen Alpha indizearen bidez) aztertu behar dira.
- **2. Fasea:** langile bakoitzaren datuak enpresakoetara gehitzea, enpresa bakoitzeko balio bakarra izateko. Gehitze prozesu horretan, enpresa bakoitzeko adostasun indizeak (Jamesen indizea,  $r_{wg}$ ) kalkulatu dira (James, Demaree, & Wolf, 1993). "Sektorearen eragina, kontrolatu beharreko aldagaia" atalean daude azterketa horien emaitzak.
- **3. Fasea:** SABI<sup>88</sup> datu baseko errendimendu adierazleak esleitzea enpresa bakoitzari. Hartara, langileengandik jasotako adierazleak enpresaren errendimenduaren adierazleekin korrelazioan jar daitezke.
- **4. Fasea:** Datuak normalizatzea. Seigarren faseko azterketa estatistikoak egikaritzeko, normaltasunaren baldintza bete behar du datu laginak. Horretarako, Shapiro-Wilken eta Kolmogorov-Smirnoven testen bidez kontrastatu da aldagaien normaltasuna (Field, 2009).
- **5. Fasea:** Aztertzea zer eragin duten enpresaren tamainak (langile kopurua) eta sektoreak parte hartzearen eta enpresen errendimenduaren adierazleetan.

- **6. Fasea:** Korrelazio azterketak egitea (Pearsonenak) eta batezbestekoak alderatzea (*t-Student* eta ANOVA prozeduren bidez), parte hartzeak (kudeaketakoa, jabetzakoa eta emaitzetakoa) langileen ongizatean eta enpresen errendimenduan azaltzen dituen aldeak ulertzeko helburuarekin. 4.3.2 atalean daude azterketa horien emaitzak.



### 29. irudia: Azterketako lan faseak

4.5

## 2. ERANSKINA: Datuak enpresaka multzokatzea; adostasun indizea kalkulatzea.

Ikerketa honen azterketa eremua ez da indibiduala, baizik eta enpresa mailakoa. Hori dela eta, enpresari dagokion balio bakar bat gehitu diegu enpresa bakoitzean egindako inkesta guztiei. Komeni da egiaztatzea, dena den, enpresa mailako datuei erantsitako batezbestekoaren fidagarritasuna. Enpresa bereko jendearen artean dagoen adostasun mailaren arabera neurtzen da fidagarritasun hori. Adostasun indize altua adierazten badute erantzunek, fidagarria izango da erantsitako batezbestekoa. Adostasun indize hori kalkulatzeko, Jamesen indizea ( $r_{wg}$ ) erabili dugu (James et al., 1993). Otiak 1eraino aldatzen da adierazle hori: .70etik gorako adierazleak esan nahi du badagoela adostasuna enpresako jendearen artean; adierazle txikiago bat, berriz, ez da, seguruenik, batezbesteko erantsi fidagarria.

Enpresa guztietako neurri guztien batez besteko adostasun indizea ( $r_{wg}$ ) .71 da (gutxieneko batezbestekoa, .35; gehienekoa, .99). Lagin honetako enpresen %41n (333 enpresatik, 136), batez besteko  $r_{wg}$  indizea .70etik beherakoa da; beraz, zalantzan dago fidagarritasun maila.

Aipatutako 136 enpresa horiez gain, beste 13tan inkesta bakarra dago enpresako (informazio emaile bakarra). Horrelakoetan, ez dago jakiterik erantzuna fidagarria den, ez baitago adostasun maila kalkulatzeko modurik. Beraz, bazterreraz utziko ditugu hamahiru kasu horiek, iturriak eragindako errorea gainditzeko (Gerhart, Wright, Mahan, & Snell, 2000), eta gainerako 136 kasuei gehituko. Honenbestez, laginetako enpresen %45 zalantzarik izan daitezke neurketaren kalitateari dagokionez (ikusi 3. taula).

4.5 – 2. ERANSKINA: Datuak enpresa multzokatzea; adostasun indizea kalkulatzeko.

	Enpresa kopurua	Enpresa%
Adostasun maila ona duten enpresak	184	%55
Fidagarria ez den adostasun mailako enpresak ( $r_{wg} < .70$ )	136	%41
Adostasun indizeak ez daukaten enpresak, erantzun bakarria eman dutelako.	13	%4
Guztira	333	%100

### 3. taula: adostasun maila ( $r_{wg}$ ) onargarria duten enpresen %

Neurtutako datuen fidagarritasunari buruzko ondorio hori dela eta, erabaki dugu datu fidagarriekin bakarrik egitea azterketak. Ondorio edo emaitza esanguratsu bakoitzeko, begiratu dugu ea emaitza bera lortzen den lagin osoarekin. Lagin osoak lagin fidagarriaren emaitza berak dituen kasuetan, lagin osoaren datuak eta irudiak plazaratuko ditugu. Hau da, lehentasun emango zaie laginketako kasu fidagarrien ondorioei, laginketa osoaren ondorioen gainetik; bien ondorioak bat baldin badatoz, berriz, laginketa osoaren irudiak eta datuak plazaratuko dira.

## 4.6

### Erreferentzia Bibliografikoak

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Journal*, 39(4), 802–835. Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Becker, B. E., & Huselid, M. a. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101. <https://doi.org/10.1021/jp001392z>
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407–1429.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use. London: Harcourt Bracejovanovich.
- Delery, J. E., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Elorza, Unai, Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in spanish firms: The effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1401–1422.
- Elorza, U., Uribechebarria, U., & Garmendia, A. (2017). *Análisis del efecto de la participación en el bienestar de las personas y en la rentabilidad económico-financiera de las organizaciones*.
- Eurofound. (2013). European Company Survey, ECS. Retrieved March 4, 2019, from <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2013>
- Eurofound. (2015). European Working Conditions Surveys, EWCS. Retrieved March 4, 2019, from <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.



Garmendia, A., Elorza, U., & Madinabeitia, D. (2016). Análisis del efecto de la participación en la rentabilidad económico-financiera de las organizaciones. Arrasate: Gipuzkoako Foru Aldundia, Programa Etorbizuna Eraikiz.

Gavin, M. B., & Mayer, R. C. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.

Gerhart, B., Wright, P. M., Mahan, G., & Snell, S. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), 803–834. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02418.x>

Herzberg, F. I. (1966). Work and the nature of man.

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993).  $r$  wg: An Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306–309.

Kim, D.H. (1992), *System Archetypes I: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-leverage Interventions*, Pegasus Communications, Waltham, MA.

Kim, D.H. (1999), *Introduction to Systems Thinking, Innovations in Management Series*, Pegasus Communications, Waltham, MA

Kurosawa, K. (1975). An aggregate index for the analysis of productivity and profitability. *Omega*, 3(2), 157–168.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (79), 37–61.

**5 Langileak partaide  
dituzten enpresak  
eta lurraldeari  
egiten dioten  
ekarpena**

**Igor Ortega**



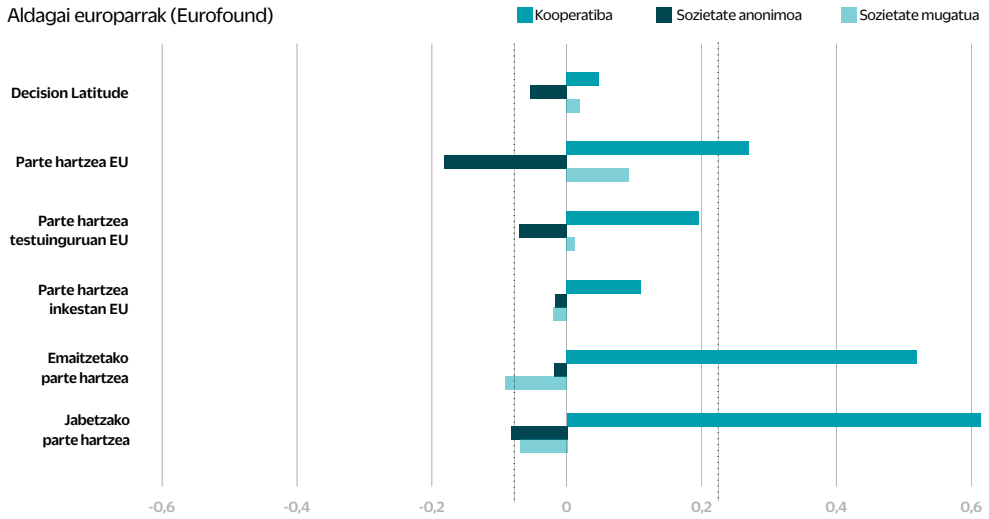
## 5.1

### Sarrera

Atal honetan, zenbait adierazle sozioekonomiko aztertzen dira, langileak partaide dituzten enpresek lurraldeari egiten dioten ekarpena nabarmentzeko. Horretarako, kooperatiben egoerari erreparatuko diogu. Erabaki hori hartzeko arrazoiak izan dira parte hartzea duten enpresetatik kooperatibak direla aipagarrienak, eta eskuragarri daudela kooperatibek Euskal Herrian duten eragina neurtzeko eta konparatzeko datu estatistikoak.

Mondragon Unibertsitateko Parte Hartzearen Behatokiari aurrez begiratu bat eginda ikusten denez, merkataritza sozietateekin alderatuta (SAk eta SMak), maila altuagoak dituzte kooperatibek jabetzako eta emaitzetako parte hartzean (ikusi 1. irudia), baita kudeaketako parte hartzean ere (ikusi 2. irudia).

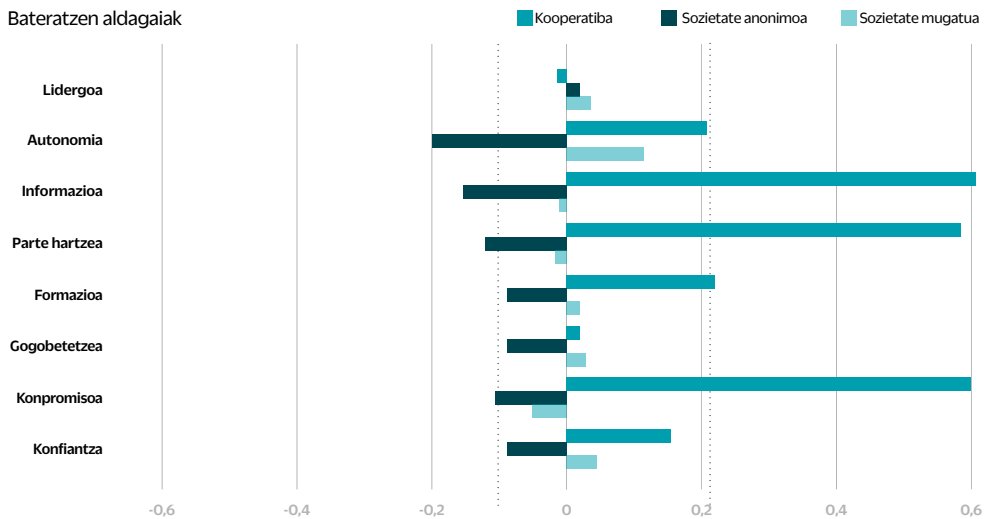
Aldagai europarrak (Eurofound)



**1. Irudia: Parte hartzea Gipuzkoan, enpresen edo egitura juridikoen arabera (Eurofound aldagaiak)**

Gainerako enpresetan baino ugariagoak dira kooperatibetan parte hartzea sustatzeko jardunbideak (ikusi 2. irudia); inkestak adierazten denez, kooperatibetako langileek autonomia eta gardentasuna handiagoak dituzte euren lantegietan, hots, erabakiak hartzeko jarrera proaktiboagoa izaten uzten diete, eta autonomia handiagoa. Gainera, informazio gehiago dute enpresa proiektuaz eta enpresaren emaitzez. Era berean, enpresak langileek kudeaketan parte hartzeko mekanismoak dituela, eta langileen formazioan ere inbertitzen duela hautematen dute. Parte hartze maila handiago horiek, berri, lotura dute enpresako langileek ongizatearekiko duten pertzepzio positiboarekin, batez ere “konpromisoa” eta “konfiantza” aldagaiei dagokienez.

Bateratzen aldagaiak



**2. Irudia: Parte hartzea Gipuzkoan eta langileen ongizatea, enpresen edo egitura juridikoen arabera (Bateratzen aldagaiak)**

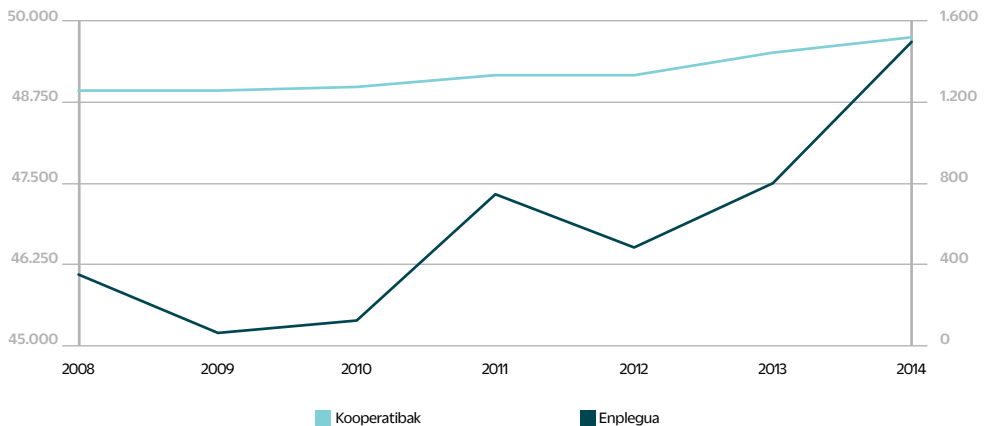
Baina parte hartzeko jarduerak enpresako langileei dakarzkieten onurez gain, beste zer bat ere jorratu nahi dugu: zer eragin duten gure lurraldean langileak partaide dituzten enpresek; zehazki, kooperatibek. Ekarpen hori neurtzeko, azken krisialdian (2008-2014) kooperatibek izan duten bilakaera aztertu dugu, merkataritza enpresen (SAk eta SMak) eta, oro har, euskal ekonomiaren bilakaerarekin alderatuta. Adierazle hauek erabili ditugu azterketa horretan: enpresa demografiaren alorrekoak (jarduera eta enplegua) eta jarduera berritzaileari dagozkionak, batez ere I+G jarduerak. Adierazleak hautatzeko irizpidea izan da enpresa ereduaren bilakaera konparatua egiteko aukera ematen duten iturri estatistikoak egotea. EUSTATetik jaso ditugu datuak eta, inoiz, Eusko Jaurlaritzaren Enplegua eta Gizarte Politiketako Sailak bi urtez behin argitaratzen dituen "Gizarte ekonomiaren estatistika" txostenetatik.

Hurrengo ataletan dituzue azterketaren emaitzak

5.2

## Jarduera eta enplegua: kooperatiben erresilientzia

Literatura akademikoak eta gaiari buruz egindako ikerketek berresten dutenez, kooperatibek gainerako enpresek baino hobeto eusten diete jarduerari eta enpleguari ekonomiaren atzeraldi garaietan<sup>89</sup>. Euskal enpresen egoeraren bilakaerak ere berretsi egiten du kooperatiben ezaugarri hori. 2008-2014 epean, gora egin zuen kooperatiben kopuruak eta horiek sortutako enpleguak.



### 2. Irudia: 2008-2014 epean kooperatiba kopuruak eta enpleguak izan zuen bilakaera

89: (Bretos & Morandeira, 2016); (Cantarero, González-Loureiro, & Puig, 2013); (Díaz & Marcuello, 2010); (Pomares & Grávalos, 2001); (Morandeira, 2014); (Perad, 2016); (Román, 2014); (Sala Ríos, Farré Perdiguier, & Torres Solé, 2014); (Sala Ríos, Torres Solé, & Farré Perdiguier, 2015); (Soto & Díaz, 2018); (Villafáñez, 2014).

Krisi garaian, %22,8 igo zen enpresa kooperatiboen kopurua, EUSTATen zenbaketaren arabera; kooperatiben sektorean lan egiten dutenen kopurua, berriz, %7,8. Bilakaera okerragoa izan zuten EAeko ekonomiak eta merkataritza enpresek.

## “2008-2014 epean, gora egin zuen kooperatiben kopuruak eta horiek sortutako enpleguak”

	2008	2010	2012	2014	14/08
Enplegua, guztira	184.290	171.345	165.517	159.001	%-13,72
S. anonimoa	8.476	7.788	6.882	6.185	%-27,03
S. mugatua	44.118	45.377	43.341	41.626	%-5,64
Kooperatibak	1.248	1.261	1.346	1.533	%22,83

Iturria: Eustat. Dirae

### 1. Taula – 2008-2014 epean enpleguak izandako bilakaera, enpresaren izaera juridikoaren arabera sailkatuta

Enpresa kopuruari dagokionez, euskal enpresa sareak ez zuen kooperatiben hazkunde bidetik jo, alderantzizkotik baizik: lurraldeko enpresen %13,7 itxi ziren aztertutako epean (ikusi koadroa). Nabarmena da, halaber, kooperatiben bilakaera positiboa, sozietate mugatuen joera negatiboarekin alderatuta (enpresen %5,6 itxi ziren) eta, batez ere, sozietate anonimoenarekin, haien laurdena baino gehiago itxi baitziren krisia zela eta.

	MERKATARITZA SOZIETATEAK	SOZIETATE KOOPERATIBOAK
1. sektorea	*	*
Industria	%-11,1	%-9,0
Eraikuntza	%-31,5	%-2,5
Zerbitzuak	%-2,7	%42,3

Iturria: Geuk prestatua, EUSTAT.Diraeren datuekin.

### 2. Taula – 2008-2014 epean enpresa kopuruak izandako bilakaera, enpresa ereduaren eta sektorearen arabera sailkatuta



Ekonomiaren sektore nagusiekiko alderatuz datuok, sektore guztietan izan dute bilakaera hobia kooperatibek: industrian, hobexea, kooperatibek sektore horretan galdu arren enpresa gehien; eraikuntzan eta zerbitzuetan, berriz, nabarmen hobia.

*“Nabarmena da kooperatiben bilakaera positiboa, sozietate mugatuaren joera negatiboarekin alderatuta (enpresen %5,6 itxi ziren) eta, batez ere, sozietate anonimoenarekin”*

	MERKATARITZA SOZIETATEAK	SOZIETATE KOOPERATIBOAK
0-5	%-5,6	%42,5
6-49	%-17,2	%-2,3
50-99	%-18,6	%6,5
100-249	%-18,1	%4,6
250-500	%-22,4	%0,0
500+	%11,1	%7,6
<b>Total</b>	%-9,0	%22,8

Iturria: Geuk prestatua, EUSTAT.Diraeren datuekin

### 3. Taula – 2008-2014 epean enpresa kopuruak izandako bilakaera, enpresa ereduaren eta tamainaren arabera sailkatuta

Tamainari dagokionez, 500 langiletik gorako enpresetan izan ezik gainerako segmentu guztietan kooperatibek bilakaera hobia izan dute berresten dute datuek. Hain zuzen ere, segmentu horretan izan dute bilakaera positiboa merkataritza enpresek, gainerako segmentuetan ez bezala, non datu negatiboak izan baitituzte. Enpresa handien artean ere bilakaera hobia izan dute merkataritza sozietateek kooperatibek baino.

Enpleguari dagokionez, nabarmen hobia izan da kooperatiben bilakaera, krisi garaian, EAEko gainerako enpresetan baino, non % 9,8egin zuen behera oro har.

	2008	2010	2012	2014	14/08
Enplegua, guztira	942.479	906.044	873.121	849.335	%-9,8
S. Anonimoa	261.274	241.752	227.266	212.175	%-18,7
S. Mugatua	269.282	269.478	257.377	246.994	%-8,2
Kooperatibak	46.068	45.468	46.585	49.704	%7,8

Iturria: Geuk prestatua, EUSTAT.Diraaren datuekin.

#### 4. Taula – 2008-2014 epean enpleguak izandako bilakaera, enpresaren izaera juridikoaren arabera sailkatuta

Halaber, bilakaera positiboa izan du kooperatibetako enpleguak sozietate mugatuetakoarekin alderatuta (enpleguaren %8,2 galdu dute), eta, batez ere, sozietate anonimoetakoarekin konparatuta (ia% 19ko galera).

	2008	2010	2012	2014	14/06
Lehenengo sektorea	*	*	172	197	*
Industria	22.622	19.165	20.144	20.272	%-10,3
Eraikuntza	1.244	1.105	963	1.020	%-18,0
Zerbitzuak	22.202	25.198	25.306	28.215	%27,0
Guztira	46.068	45.468	46.585	49.704	%7,89

Iturria: Geuk prestatua, EUSTAT.Diraaren datuekin

#### 5. Taula – 2008-2014 epean kooperatibetako enpleguak izandako bilakaera, sektore ekonomikokoa sailkatuta

Kooperatibetako enplegua sektoreka aztertuta, ordea, emaitza desberdinak ageri zaizkigu, jarduera alorraren arabekoak. Zerbitzuen sektorean, adibidez, 6.000 enplegu sortu dira. Enplegu horiei esker izan du bilakaera positiboa EAEko kooperatibetako enpleguak; bide batez, industrian eta eraikuntzan kooperatibek izan duten lanpostu galera konpentsatu dute zerbitzuen sektorean sortutakoek.

*“Enpleguari dagokionez, nabarmen hobea izan da kooperatiben bilakaera, krisi garaian, EAEko gainerako enpresetan baino”*

## 5.3

## Industriaren erronka

Industrian espezializatu izan da, hein batean bederen, euskal kooperatibismoa. Nazioarteko testuinguru ekonomikoan industriak duen garrantzia ikusirik —batez ere goi mailako teknologia duen manufaktura industriak—, balio erantsi handiko enpleguak sortzeko ahalmena duen garapen iraunkorreko eredu baten oinarria izaki, komeni da aztertzea euskal industria kooperatiboaren bilakaera. Azterketak dioskunez, ekonomiaren segmentu estrategikoetan eta eragileetan dira nagusi kooperatibak gure herrian.

Datuen arabera, zenbat eta gehiago hurbildu alor industrialera, orduan eta handiagoa kooperatibismoaren ekarpen erlatiboa. Kooperatiben pisu espezifikoa EAEko enpresen %1 baino ez da, eta enplegu osoaren %5 inguru dute; industrian., aldiz, enpleguaren %11 inguru kooperatibek sortua da. Baina txosten honetan aztertutako estatistiken arabera, aldaketarako joera atzematen da euskal kooperatibismoaren sektorekako egituraketan: hirugarren sektorea indartzeko halako prozesu bat bizi du kooperatiben munduak. Berretsi egiten dute joera hori Eusko Jaurlaritzaren Enplegu Saileko Gizarte Ekonomiako estatistikek.

## “Azterketak dioskunez, ekonomiaren segmentu estrategikoetan eta eragileetan dira nagusi kooperatibak gure herrian”

	2006	2008	2010	1012	2014	14/06
<b>1. Sektorea</b>	%0,2	%0,4	%0,3	%0,2	%0,3	0,1
<b>Industria</b>	%49,3	%46,3	%43,4	%43,6	%40,7	-8,6
<b>Eraikuntza</b>	%2,2	%2,2	%2,6	%2,7	%2,1	-0,1
<b>Zerbitzuak</b>	%48,3	%51,1	%53,7	%53,5	%56	7,7
<b>Guztira</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	

Iturria: Geuk prestautua, Eusko Jaurlaritzako Enplegu eta Gizarte Politiketako Saileko Gizarte Ekonomiako Estatistikako datuekin.

### 6. Taula – 2006-2014 epean kooperatibetako enpleguak sektore bakoitzean izandako bilakaeraren sailkapen erlatiboa

2006an, nahiko paretsua zen enpleguaren banaketa enpresa kooperatiboetako sektoreen artean, industria zerbitzuen aurretik zela betiere, baina gutxiagatik: industriak enpleguaren %49,3 zeukan, eta zerbitzuek, berriz, %48,3. 2014an, ordea, 2006an baino 8,6 puntu gutxiago zituen industriak, eta kooperatibetako enpleguaren %40,7 zeukan sektore horrek; zerbitzuen sektoreak, berriz, %56.

Beste zenbait adierazlek ere nabarmentzen dute kooperatiba sarearen hirugarren sektoreranzko joera hori. Kooperatibek sortzen duten Balio Erantsi Gordinaren (BEG) sektorerako banaketaren bilakaera aztertuta, berriz, antzekoa joera ikusten da: 2008-2014 epean, %16,5 egin zuen behera kooperatiba industrialek kooperatibek sortutako BEGean zuten parte hartzeak (%55,5etik % 49,2ra jaitsi zen 2014an); aitzitik, zerbitzuen sektoreko kooperatiben partaidetzak gora egin zuen (%42,7 2008an, % 49,4 2014an). Beraz, orekatu egin zen kooperatibek sortutako BEGean bi sektore horiek zuten partaidetza.

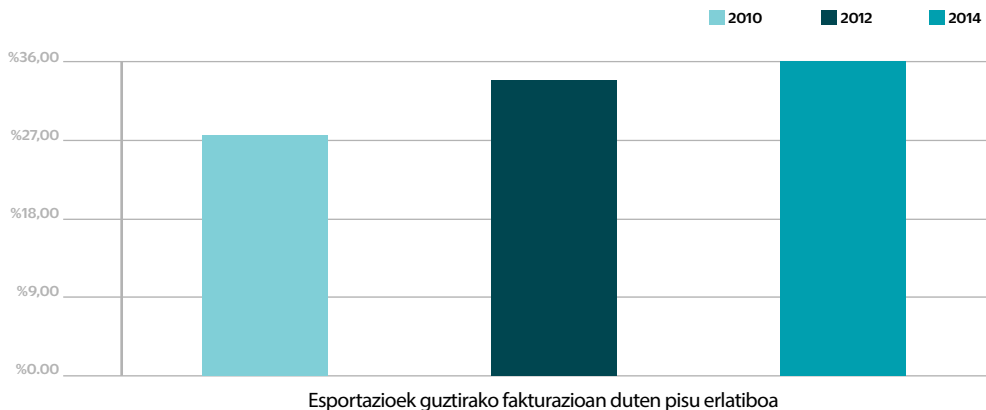
	2008		2012		2014		14/08 (c.a)
	Abs.	% Egiaz	Abs.	% Egiaz	Abs.	% Egiaz	
<b>1. Sektorea</b>	5.388.407	0,2	1.443.557	0,1	3.520.274	0,1	%-34,67
<b>Industria</b>	1.391.499.961	55,5	1.196.577.748	50	1.159.781.571	49,2	%-16,52
<b>Eraikuntza</b>	38.866.872	1,5	39.203.323	1,6	29.544.243	1,3	%-23,99
<b>Zerbitzuak</b>	1.071.847.671	42,7	1.157.087.983	48,3	1.166.038.867	49,4	%8,79
<b>Guztira</b>	<b>2.507.602.910</b>	<b>100,0</b>	<b>2.394.312.612</b>	<b>100,0</b>	<b>2.358.884.955</b>	<b>100,0</b>	<b>%-5,93</b>

Iturria: Geuk prestatu dugu koadroa, Eusko Jaurlaritzako Enplegu eta Gizarte Politiketako Saileko Gizarte Ekonomiako Estatistikako datuekin.

## 7. Taula – 2008-2014 epean kooperatiben beg-aren banaketak sektoreka izan duen bilakaera

Nolanahi dela ere, bilakaera horrek ez du ezeztatzen euskal kooperatibismoak ezaugarri duen nolabaiteko "industria espezializazioa", ezta kooperatibek euskal ekonomiaren industria espezializazioari egiten dioten berariazko ekarpena ere. Are nabarmenagoa da ekarpen hori gure lurraldeko enpresa traktoretan. Manufaktura industriaren datuei erreparatuta, hau ikusten da: zenbat eta handiagoa enpresen tamaina, orduan eta handiagoa kooperatiba portzentajea. Manufaktura industriako 100 eta 249 langile bitarteko enpresetan, %10,2 kooperatibak dira; 250 eta 499 langile bitarteko enpresetan, berriz, %22 da kooperatiba industrialen portzentajea; enpresa handienen artean, azkenik, 500 langiletik gorako Euskadiko manufaktura industriako 29 lantegietatik 9 (%31) kooperatibak dira; 13 (%44,8) SAK, eta 5 (%17,2) SMak.

Kooperatibek ekonomiaren alor estrategikoetan duten garrantziaren adierazle da, bestalde, nazioarteko merkatuetan posizio sendoagoak izateko egiten ari diren ahalegina. 2010-2014 epean, gora egin dute esportazioek kooperatiben fakturazio osoan (%27,7tik %35,9ra).



Iturria: Eusko Jaurlaritzako Enplegu eta Gizarte Politiketako Saila. 2014ko Gizarte Ekonomiaren Estatistika

## 4. Irudia- Esportazioek guztirako fakturazioan duten pisu erlatiboa

Are nabarmenagoa da ahalegin hori kooperatiba esportatzaileei erreparatzen badiegu. 2014ko fakturazio osoaren %65,2 esportazioei zegokien.



Iturria: Eusko Jaurlaritzako Enplegu eta Gizarte Politiketako Saila. 2014ko Gizarte Ekonomiaren Estatistika

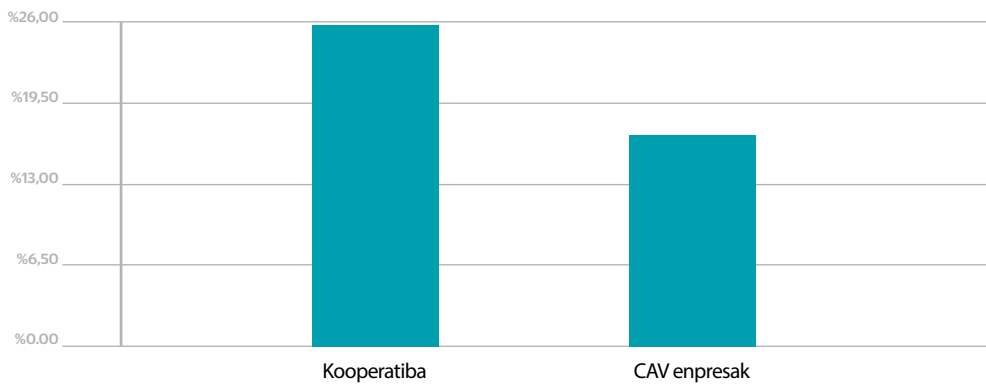
#### 5. Irudia – Esportazioek enpresa esportatzaileen guztirako fakturazioan duten pisu erlatiboaren bilakaera. 2004-2014

*“Are nabarmenagoa da ekarpen hori gure lurraldeko enpresa traktoreetan. Manufaktura industriaren datuei erreparatuta, hau ikusten da: zenbat eta handiagoa enpresen tamaina, orduan eta handiagoa kooperatiba portzentajea”*

## 5.4

### Kooperatiben berrikuntzarako joera

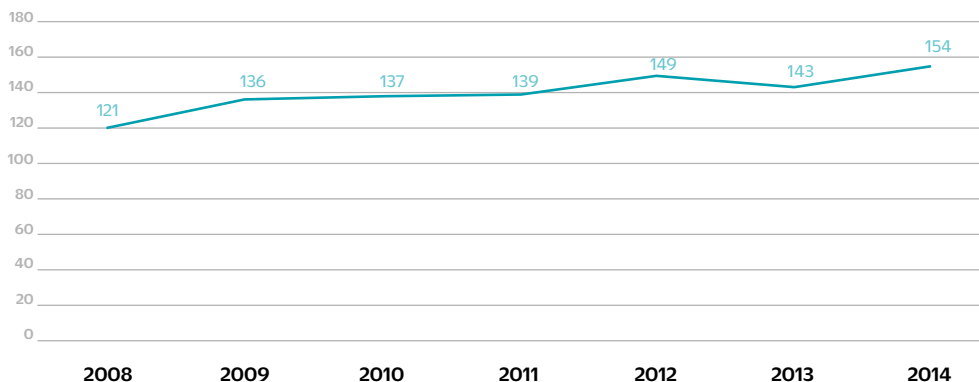
Ebidentziek diote kooperatibek gero eta gehiago bideratzen ari direla berrikuntza alorreko jardueretarantz. Enplegu Sailaren datuen arabera, 2012-2014 epean handiagoa izan zen berrikuntza alorreko jarduerak egiten zituzten kooperatiben portzentajea (%25,8) EAEko enpresa guztiena baino (%17).



#### 6. Irudia - Berrikuntza jarduerak dituzten enpresen portzentajea 2014an

Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2015eko Txostenak ere berretsi egiten du kooperatibek gainerako enpresek baino gehiago ekiten dietela berrikuntzaren alorreko jardueri. Orkestra Institutuak egin zuen txosten hori, 2013ko datuekin<sup>90</sup>. Azterketa horren arabera, honetan nabarmentzen dira kooperatibak gainerako enpresekiko berrikuntzaren alorrean: enpresa berritzaileen portzentaje handiagoa dute, gehiago gastatzen dute berrikuntzan, gaitasun gehiago sortzen dituzte enpresa barruan, jarduera handiagoa dute bai produktu berrikuntzan bai berrikuntza teknologikoan eta ez-teknologikoan, eta berrikuntza maila handiagoa dute merkatuztatzen dituzten produktuek.

Bestalde, enpresa ereduak I+Gko jarduerarekiko duten jarrera ere aztergai izan dugu, EUSTATen datuei esker. Beheko koadroko datuek berresten dutenez, oro har kooperatibek joera handiagoa dute berrikuntzaz baliatzeko merkataritza enpresek baino. 2008-2014 epean, %27,2 igo da I+Gko jarduerak egiten dituzten kooperatiben kopurua; honenbestez, EUSTATen erregistroetan dauden I+Gko jarduera duten enpresetatik %8,9 kooperatibak dira.



Iturria: Geuk prestatua. EUSTATen datuekin (Ikerteta zientifikoko eta garapen teknologikoko jarduerari buruzko estatistika)

### 7. Irudia-EAEn I+G jarduerak egiten dituzten kooperatiben 2008-2014 bilakaera

*“Oro har kooperatibek joera handiagoa dute berrikuntzaz baliatzeko merkataritza enpresek baino. 2008-2014 epean, %27,2 igo da I+Gko jarduerak egiten dituzten kooperatiben kopurua”*

90: Hemen kontsulta daiteke: [www.orkestra.deusto.es/competitividadcapv/imgs/informes/2015-orkestra-informe-competitividad.pdf](http://www.orkestra.deusto.es/competitividadcapv/imgs/informes/2015-orkestra-informe-competitividad.pdf)



Epe berean, hazkunde handiagoa izan dute sozietate mugatuek; aldiz, ia %9 jaitsi da I+Gko jarduerak egiten dituzten sozietate anonimoen portzentajea.

	2008	2010	2012	2014	2008-2014
ENPRESAK, GUZTIRA	1.495	1.568	1.652	1.720	15,05
S. ANONIMOAK	582	542	530	530	-8,9
S. MUGATUAK	651	729	792	842	29,3
KOOPERATIBAK	121	137	149	154	27,2

Iturria: Geuk prestatua, EUSTATen datuekin (Ikerketa zientifikoko eta garapen teknologikoko jarduerari buruzko estatistika)

### 8. Taula – EAEn I+Gko jarduerak egiten dituzten enpresen bilakaera, enpresa ereduaren arabera sailkatuta

Hurrengo koadroan ikusten denez, enpresa eredu batzuen eta besteen ratioak elkarrekin alderatuz gero, zenbait ñabardura agertzen dira. Besteek baino portzentaje eta zifra handiagoak dituzten arren, sozietate mugatuek dute ratorik txikiena, ehunetik bik bakarrik egiten baitituzte I+Gko jarduerak. Aldiz, ratio handiagoa dute sozietate anonimoek, bilakaera eskasagoa izan arren: ehunetik 8,5ek egiten dituzte I+Gko jarduerak. Kooperatibetako mailak, berriz, handiagoak dira (ratioa, %10).

	2008	2010	2012	2014
EAE-KOENPRESAK	0,81	0,91	0,99	1,08
S. ANONIMOAK	6,86	6,95	7,70	8,56
S. MUGATUAK	1,47	1,60	1,82	2,02
KOOPERATIBAK	9,69	10,86	11,06	10,04

Iturria: Geuk prestatua, EUSTATen datuekin (Ikerketa zientifikoko eta garapen teknologikoko jarduerari buruzko estatistika)

### 9. Taula - I+Gko jarduerak dituzten EAeko enpresa ereduaren ratioak

Azkenik, I+Gko jardueretan egindako gastuari buruzko estatistikei erreparatuta, ikusten da kooperatiben gastua sozietate anonimoek, sozietate mugatuek eta kooperatibek guztira egindako gastu osoaren %18 dela.

	2008		2010		2012		2014	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Enpresa tradizionalak	699.864	100,0	737.687	100,0	735.503	100,0	703.024	100,0
S. Anonimoak	379.621	54,2	381.554	51,7	345.728	47,0	335.981	47,7
S. Mugatuak	188.887	26,9	214.880	29,1	241.152	32,7	239.429	34,0
Kooperatibak	131.356	18,7	141.253	19,1	148.623	20,2	127.614	18,1

Iturria: Geuk prestatua, EUSTATen datuekin (Ikerketa zientifikoko eta garapen teknologikoko jardueri buruzko estatistika)

#### 10. Taula - I+Gko gastu osoaren bilakaera (2008-2014) enpresa eredu tradizionaletan

Baina, horrez gain, gehiago gastatu zuten —batez beste— I+Gko jarduerak dituzten kooperatibek merkataritza enpresek baino. 2014an, batez beste 828.000 euro gastatu zituzten kooperatibek I+Gko jardueretan; sozietate anonimoek, berriz, 633.000, eta 284.000 sozietate mugatuek.

	2008	2010	2012	2014
GUZTIRA	672,2	663,3	630,2	563,06
SAk	652,2	703,9	652,3	633,9
SMak	290,1	294,7	304,4	284,3
KOOP.ak	1.085,5	1031,0	997,4	828,6

Iturria: Geuk prestatua informazioa, EUSTATen datuekin (Ikerketa zientifikoko eta garapen teknologikoko jardueri buruzko estatistika)

#### 11. Taula - I+Gko gastu osoaren batezbestekoa, enpresa ereduaren arabera (mila euro)

*“Horrez gain, gehiago gastatu zuten —batez beste— I+Gko jarduerak dituzten kooperatibek merkataritza enpresek baino”*

5.5

## Ondorioak

Kapitulu honen xedea da zenbait daturen bidez azaltzea zer ekarpen egiten dioten gure lurraldeari langileak partaide dituzten enpresek. Batez ere EAeko kooperatiben estatistikak erabili ditugu lan honetarako.

Oro har, bizkorrago egokitzen dira kooperatibak inguruneko egoera konplexuetara. Hona azterketaren ondorioak:

- 1 Azken krisialdian, igo egin zen enpresa kooperatiboen kopurua; merkataritza sozietateena, berriz, jaitsi.
- 2 Sektore ekonomikoen arabera, hobe edo okerragoa izan da egoeraren bilakaera kooperatibetan: negatiboa industrian eta eraikuntzan, eta nabarmen positiboa zerbitzuen sektorean. Merkataritza sozietateen aldean, sektore guztietan izan dute bilakaera hobe kooperatibek.
- 3 Tamainari dagokionez, 500 langiletik gorako enpresetan izan ezik, datuek berresten dute gainerako segmentu guztietan kooperatibek bilakaera hobe izan dutela. Hain zuzen ere, segmentu horretan izan dute bilakaera positiboa merkataritza enpresek, gainerako segmentuetan ez bezala, non datu negatiboak izan baitituzte.
- 4 Bestalde, enpleguak ere gora egin zuen kooperatibetan (%7) 2008-2014 epean; aldiz, behera egin zuen, oro har, EAEn, sozietate mugatuetan eta, batez ere, sozietate anonimoetan.

- 5 Kooperatibetako enplegua sektoreka aztertuta, ordea, emaitza desberdinak ageri zaizkigu jarduera alorraren arabera. Enpleguak zrbitzuen sektorean sortutako lanpostuei esker izan du bilakaera positiboa EAEko kooperatibetan; bide batez, industrian eta eraikuntzan kooperatibek izan duten lanpostu galera konpentsatu dute zerbitzuen sektorean sortutakoek.
- 6 I+Gko enpresa jardueraren azterketak berretsi egiten du beste ikerketa batzuek diotena, hots, kooperatibek gainerako enpresek baino joera handiagoa dutela berrikuntzarako. I+Gko jarduerak dituzten enpresen ratioa handiagoa da kooperatibetan eta, gainera, jarduera horietarako baliabide gehiago erabiltzen dituzte.

Ikerketak egiaztatu duenez, ongizate, gogobetetze, konpromiso eta konfiantza maila handiagoak dituzte gizarte ekonomiaren alorreko langileek gainerako enpresetakoek baino. Hain justu ere, gizarte ekonomiako enpresek dituzte langileen parte hartze mailarik handienak, hiru adarretan (kudeaketa, emaitzak eta jabetza). Kooperatibek lurraldearen garapenari egiten dioten ekarpena ere frogatzen du azterketak. Izan ere, gainerako enpresek baino hobeto eusten diete jarduerari eta enpleguari (erresilientzia handiagoa) eta, gainera, baliabidez eta berrikuntza ahalmenez hornitzen dituzte euskal industria eta euskal berrikuntza sarea.

Bereziki garrantzitsuak dira ezaugarri horiek egungo testuinguruan. Zenbait ikerketaren arabera, euskal gizarteak arretaz erreparatu behar dio testuinguru global berriak eragingo duen mugimendu bikoitzari: alde batetik, Asiako “erraldioen” hazkuntzari, gai baitira kostuetan ez ezik kalitatean ere lehiatzeko (Europako batez besteko maila estandarrekin, adibidez). Asiarren hazkunde horrek arriskuan jar dezake garapen teknologiko ertain eta baxuko industria tradizional askoren geroa. Bestalde, ekonomia aurreratuenak aldatzen ari dira euren politika industrialen noranzkoa, eta goi teknologikoak manufaktura eta eskualdekako berrikuntza sistemak ari dira bultzatzen. Azterketa horietatik atera ditugun ondorioen arabera, bidegurutze batean dago euskal ekonomia: alde batetik, presioa egiten diote goraka ari diren herrialdeetako enpresek; bestetik, berriz, zail ari zaio egiten Europako herrialde dinamikoenen erritmoari eustea (Ortega & Loyola, 2018).

Ingurunean errotzea eta harekin bat egitea, horra langileak partaide dituzten enpresen ezaugarrietako bi. Zalantzarik gabe, oso garrantzitsuak dira kooperatibak —zehazki— eta langileak partaide dituzten enpresak —oro har— euskal gizarte eta euskal ekonomia egun dagoen bidegurutze horretan. Ekonomiaren segmentu estrategikoetan duten eraginagatik, ahalmen ekonomiko eta enpresarialagatik eta garapen banatuko eredu bat sortzeko duten berezko gaitasunagatik, garrantziko eginkizuna dute langileak partaide dituzten enpresek euskal ekonomiaren trantsizio prozesuan, eta oso lagungarriak izan daitezke garapen eredu jasangarri eta integratzaile baterantz jotzeko, sare industrial teknologikoki aurreratutako batean oinarriturik, zeinak gai izan behar baitu gizakion ongizatea bermatuko duten kalitateko eta balio erantsiko enpleguak sortzeko.

5.6

## Bibliografía

- Bretos, I., & Morandeira, J. (2016). La economía social ante la actual crisis económica en la comunidad autónoma del País Vasco. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, ISSN 1135-6618, No. 122, 2016, Págs. 7-33, (122), 7–33. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5754550>
- Cantarero Sanz, S., González-Loureiro, M., & Puig Blanco, F. (2013). El efecto “economía social” en la supervivencia empresarial. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, ISSN 0213-8093, No. 78, 2013, Págs. 175-202, (78), 175–202. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4517878>
- Díaz Foncea, M., & Marcuello Servós, C. (2010). Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, ISSN 0213-8093, No. 67, 2010, Págs. 23-44, (67), 23–44. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3325090>
- Morandeira, J. (2014). Euskal gizarte ekonomiaren bilakaera krisi garaian. *Revista Vasca de Economía Social = Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria*, ISSN 1698-7446, No. Extra 0, 2014 (Ejemplar Dedicado a: X Urteurrena, Krisiari Erantzuten Gizarte Ekonomia *Eta Ekonomia Solidariotik*), Págs. 137-153, (0), 137–153. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5065776>
- Ortega, I., & Loyola, A. (2018). *Territorio, retos y cooperativismo*. Eskoriatza: Mondragon Unibertsitatea.
- Perad, P. (2016). *La crisis, ¿una oportunidad para la economía social española?* Madrid: Funcas.
- Pomares Hernández, I., & Grávalos Gastaminza, M. A. (2001). Cooperativas, desempleo y efecto refugio. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, ISSN 1135-6618, No. 74, 2001, Págs. 69-84, (74), 69–84. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1119255>
- Román Cervantes, C. A. (2014). Las cooperativas españolas y los ciclos económicos. Un análisis comparado. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.
- Sala Ríos, M., Farré Perdiguero, M., & Torres Solé, T. (2014). *REVESCO: revista de estudios cooperativos. REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, ISSN 1135-6618, No. 115, 2014, Págs. 7-29, (115), 7–29. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4754079>

Sala Rios, M., Torres Solé, T., & Farré Perdiguier, M. (2015). El empleo de las cooperativas. Un análisis comparativo de sus fases cíclicas y de su grado de sincronización. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.

Soto Gorrotxategi, A., & Diaz Molina, L. (2018). Hego Euskal Herriko kooperatiba ehunaren bilakaeraren lurralde analisia. *Revista Vasca de Economía Social = Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria, ISSN 1698-7446, No. 15, 2018, Págs. 77-102, (15)*, 77–102. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6814294>

Villafañez, I. (2014). kooperatiben konkurtsoaren inguruan zenbait datu eta hausnarketa. *Revista Vasca de Economía Social = Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria, ISSN 1698-7446, No. Extra 0, 2014 (Ejemplar Dedicado a: X Urteurrena, Krisiari Erantzuten Gizarte Ekonomia Eta Ekonomia Solidariotik)*, Págs. 117-135, (0), 117–135. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5065775>



## **6 Ondorioak**





## 6.1

## Ondorioak

Liburu honetan behin eta berriz aipatu denez, ezinbestekoa dute enpresek balioa sortzea eta horren ekarpena egitea euren lehiakortasuna bermatzeko, egungo ataka zaila dela eta; helburu hori lortzeko, berriz, langileak kudeatzeko estrategiak nahitaez aldatu beharra daukate. Enpresak ohartzen hasiak dira langileak direla antolakuntza ereduaren muina, horiek baitira lehiakortasun iturri agortezin bakarra, orain arte behintzat<sup>91</sup>. Azken batean, aldatzen ari da langileak kudeatzeko paradigma, horien atxikimendua eta konpromisoa sustatuz.

Parte hartze maila handiagoko ereduera jotzea eta<sup>92</sup>, honenbestez, langileek enpresan parte hartzea da horretarako tresnarik egokienetako bat —langileen konpromisoa lortzeko eta enpresaren lehiakortasuna bermatzeko, alegia—, eta horretan jardun du eta dihardu, besteak beste, Gipuzkoako Foru Aldundiak.

Laburbilduz, parte hartzearen hiru adarrak baliabide egokiak dira ekonomia suspertzeko, herritarren ongizatea bermatzeko eta sustatzeko, gizarte kohesioa hobetzeko, enpresen deslokalizazioak saihesteko, herritartasun eredu jakin bat bultzatzeko, sortzen den aberastasuna hobeto banatzeko eta, hein batean bederen, desberdintasunak ekiditeko<sup>93</sup>.

Liburuaren azken kapitulu honen xedea da azpimarratzea, aurreko lau kapituluekin batera, langileen parte hartze osoaren inguruan lortu diren emaitzak, ondorioak eta ikasketak; aztertzea zein parte hartze maila duten langileek Gipuzkoako enpresetan eta nolakoa den egoera Europakoarekin alderatuta; azaltzea zein ondorio dauzkan parte hartzeak langileen ongizatean eta enpresen iraunkortasun ekonomikoan, eta aztertzea zer ekarpen egiten dion parte hartze horrek lurraldeari.

Lau dira liburu honen helburu orokorrak.

Lehen kapituluan (Langileen parte hartze osoa eta horren ondorioak), gure ingurune ekonomiko eta enpresarial konplexu honetan langileen parte hartze osoak duen garrantziaren testuinguru teorikoa azaldu dugu: zeri deritzon parte hartzea, zer parte hartze maila dauden, eta zer onura mota (ugariak, zinez) dakartzkien parte hartzeak langileei, enpresari, gizarteari eta lurraldeari.

Bigarren kapituluan (Langileen parte hartzea Gipuzkoako enpresetan eta horren egoera Europarekin alderatuta), berriz, aztertu dugu nola dagoen Gipuzkoa gaur egun langileen enpresako parte hartzeari dagokionez, eta nolakoa den egoera hori Europako beste herrialde batzuekin alderatuta. Horretarako, lurraldeko sei sektore estrategiko aztertu dira (automobilgintza, industria osagaiak, zerbitzu aurreratuak, informazioaren eta komunikazioaren teknologiak, industria sortzaileak eta makina-erreminta).

Hirugarren kapituluan (Parte hartzearen eraginak herritarren ongizatean eta enpresen iraunkortasun ekonomikoan), parte hartzearen hiru adarrek (kudeaketa, jabetza eta emaitza) langileen ongizatean eta enpresen errendimenduan duten eragina jorratu dugu, zenbait hipotesi landuz.

Azkeneko kapituluan (Langileak partaide dituzten enpresak eta lurraldeari egiten dioten ekarpena), berriz, batez ere kooperatiben egoerari erreparatu diogu, eta zenbait adierazle sozioekonomiko aztertu, langileak partaide dituzten enpresek gure lurraldeari zenbateko ekarpena egiten dioten azaltzeko.

Kapitulu bakoitzaren xedeak laburbildu ondoren, ekin diezaiegun ondorio nagusiei.

---

91: Barney, 1991; Barney & Wright, 1998.

92: Elorza, Harris, Aritzeta & Balluerka, 2016.

93: Parte hartzeak langileengan, enpresetan eta lurraldean dituen eragin onuragarriak aztertzen dituen literatura (ugaria) I. kapituluan jaso dugu.

## 6.2

## Langileen parte hartze osoa eta horren ondorioak

Ingurune ekonomikoa eta enpresariala konplexua da, eta enpresek giro horretan biziraun behar dute. Honenbestez, zein da tresna egokienetakoa langileek enpresarekiko duten konpromisoa lortzeko eta lehiakortasuna bermatzeko? Langileek erakundean parte hartzea.

Teorikoki, honela funtzionatzen du parte hartzearen kontzeptuak: lehenbizi, enpresaren kudeaketan hartu behar dute parte langileek; gero, emaitzetan eta, azkenik, jabetzan. Baina bai literaturak bai praktikan aurkitutako zenbait ebidentziaren arabera, kudeaketako parte hartzearen aurretik ezar daiteke jabetzakoa<sup>94</sup>. Erronka nagusia, ordea, langileen parte hartze osoa da.

Lehenbiziko kapituluan adierazi dugunez, parte hartze prozesuei ekitearen onura ez da helburu jakin bat lortu eta hor gelditzea, **baizik eta langileen parte hartze osoko estrategietara jotzea, alor guztietan.**

Izan ere, jabetzan parte hartze hutsak ez dakar berekin, nahitaez, enpresaren errendimendua nabarmen hobetzea, kudeaketa aurreratuko beste politika batzuk ezartzen ez badira. Horregatik azpimarratzen dugu **langileen parte hartze osoaren garrantzia.**

*“Langileen parte hartze osoko estrategietara jotzetik etorriko da prozesuaren benetako aberastasuna”*

**Emaitzetako parte hartzea, berriz, elementu lagungarri eta sendogarri garrantzitsua da, baina beste aldaketa batzuekin batera txertatu behar da eguneroko jardunean,** eraginkorra izan dadin; besteak beste, kudeaketa guztiz gardena sortu behar da, non langileak ere partaide izango baitira, eta enpresa kultura berri bat bultzatu. Hartara, “ekosistemaren” aldaketaren ondorio izango da langileen motibazioa, ez emaitzetan parte hartzeko sistema bat ezartze hutsarena.

Beste gai hau ere jorratu dugu kapitulu horretan: aipatutako hiru mailetan parte hartzeko politikak sustatzen laguntzen duten faktoreak.

Kudeaketako parte hartzeaz Gipuzkoan egin diren azterketetatik, adibidez, funtsezko zenbait ikaskuntza jaso ditugu langileen atxikimendua areagotu eta eguneroko jardunean protagonista izan daitezen. Horretarako, prozesuen jabe egin behar dute langileek, eta proiektu komun bateko kide gisa tratatzen dituztela sentitu.

Lehenik eta behin, **abiapuntu gisa hartu behar den puntua da langileak personak direla; beraz, ez dago zertan ezarri kudeaketa jarduera sofistikatu eta/edo aurreraturik; aski da “zentzuzko kudeaketa” egitea.**

## *“Emaitzetako parte hartzea elementu lagungarri eta sendogarri garrantzitsua da, baina beste aldaketa batzuekin batera txertatu behar da eguneroko jardunean”*

Bigarrenik, **kudeaketa estrategiko partekatua eta horrekin bat datorren enpresa kultura lehiatzeko faktore bereizgarriak dira eta, horiei esker, egoera ekonomiko zailetan ere langileek atxikimendu eta konpromiso maila handia izaten dute enpresaren proiektuarekiko.**

Langileak jabetzako partaide izatea da enpresan parte hartzeko beste bide bat. Espainiako legediaren arabera, hainbat modu daude langileak enpresaren jabetzako partaide izan daitezen: batzuk, zuzenekoak (lan sozietatea, lan elkartuko kooperatiba, merkataritza sozietatea, elkarte profesionala); beste batzuk, zeharkakoak (sozietate zibila eta ESOP ereduak).

Parte hartzeko motei dagokienez, geroz eta merkataritza enpresa gehiagok eskaintzen diete langileei kapitaleko parte hartzea. Dena dela, aztertutako kasuetatik ondorioztatu dugunez, **enpresaren jabetzan parte hartzeak ez du ziurtatzen beti langileen parte hartze osoa, eta jabetzako parte hartzea ezartzearekin batera kudeaketaren “ekosistema” aldatu behar da. Berrito diogu: osoa izan behar du langileen parte hartzeak.**

*“Enpresaren jabetzan parte hartzeak ez du ziurtatzen beti langileen parte hartze osoa eta jabetzako parte hartzea ezartzearekin batera kudeaketaren “ekosistema” aldatu behar da. Berriro diogu: osoa izan behar du langileen parte hartzeak”*

Baina bada uste oker bat ere, hau dioena: enpresaren egitura juridikoa zein den, handiagoa ala txikiagoa da parte hartze maila.

**Kasu praktikoen emaitzetatik ondorioztatzen denez, garbi asko dago enpresaren egitura juridikoa ez dela erabakigarria enpresan parte hartzea txertatzeko.** Zenbait egitura juridiko lagungarri dira enpresetan parte hartzea sustatzeko, baina inondik ere ez da egitura juridikoa parte hartzea mugatzen duena.

## 6.3

# Langileen parte hartzea Gipuzkoako enpresetan eta horren egoera Europakoarekin alderatuta

Gipuzkoako parte hartzearen behatokiak 6 sektore estrategiko (automobilgintza, osagai industrialak, zerbitzu aurreratuak, informazioaren eta komunikazioaren teknologiak, industria sortzaileak eta makina-erreminta) eta 333 enpresa aztertu ditu, jakiteko zein den Gipuzkoaren egungo egoera langileen parte hartzeari dagokionez, eta Europako beste herrialde batzuetako egoerarekin alderatzeko.

Hona hemen Gipuzkoako parte hartzeaz atera ditugun zenbat ondorio:

- Aztertutako enpresen % 29an, langileek kudeaketan parte hartze altua dutela uste dute eta % 24an berriz, parte hartzea baxua dela deritzote langileek; gainerako enpresetako (% 47) langileek, azkenik, kudeaketako parte hartzea ertaina dela diote.
- Sektoreka, hiru multzotan banatu ditugu emaitzak: automobilgintzan, aztertutako enpresen % 44an langileek kudeaketan parte hartzea baxua dela diot. Osagaien, makina-erremintaren eta sormenaren alorreko industriaren sektoreetan, % 20 eta % 26 bitartekoak dira portzentajeak. Hirugarren multzoan (zerbitzu aurreratuak eta ICTak) handiagoa da parte hartzea, eta % 16 eta % 12 dira, hurrenez hurren, parte hartze maila baxua dela deritzotenak.
- Gipuzkoako enpresen jabetzan langileek duten parte hartzeari dagokionez, aztertutako enpresa gehienetan (% 77) ez dute halakorik. Oso antzekoak dira portzentajeak sektore guztietan (automobilgintza, makina-erreminta, zerbitzu aurreratuak, ICTak eta SKIak), osagaietan izan ezik, non nahiko orekatuta baitago langileek enpresen jabetzan parte hartzeari ez duten enpresen portzentajea (% 57) eta badakaten (% 43).

- Emaitzetako parte hartzeari dagokionez, berriz, laginketako Gipuzkoako enpresen % 63k ez dute halakorik. Sektoreka aztertuta, dezenteko aldea dago batzuetatik beste batzuetara: osagaien sektorea da langileek emaitzetan parte hartze portzentaje handiena dutena (% 57, sektorearekiko); gainerakoetan, aldiz, enpresen % 58 eta % 74 bitartekoak dira parte hartze mota hori gabeko enpresen portzentajeak.

Gipuzkoako egoera Europakoarekin alderatuta, hona hemen emaitza esanguratsuenak, hiru multzo nagusiei dagozkienak: kudeaketako parte hartzea, jabetzako parte hartzea eta emaitzetako parte hartzea.

### 6.3.1 – Kudeaketako parte hartzea

- Langileek erabakitzeke duten ahalmenari dagokionez, Europako batezbestekotik hurbil dabil Gipuzkoako maila. Kontzeptu horretako aldagai batean nabarmentzen da Gipuzkoa: Europako batezbestekotik gora dago gure lurraldea eginkizunen hurrenkeran hautatzeko edo aldatzeko aukerari dagokionez, eta aldagai horretan emaitzarik onenak dituzten zazpi herrialdeen artean dago Gipuzkoa.

Sektoreka, Europako batezbestekoaren gainetik daude osagaiak, zerbitzu aurreratuak, sormenaren alorreko industriak eta IKTak; azpitik, berriz, automobilgintza eta makina-erreminta.

- Lanaren antolakuntzari dagozkion erabakietan eragiteko langileek duten ahalmenari dagokionez, Europako herrialdeen zerrendaren amaiera aldera dago Gipuzkoa, langileen iritziaren arabera.

Sektoreka, IKTetan bakarrik da positiboa emaitza kontzeptu horri dagokionez.

- Enpresako lanaren antolakuntzan langileen parte hartzea sustatzeko laneko jardunei buruz langileek duten pertzepzioari dagokionez, berriz, erantzun desberdinak jaso dira. Gipuzkoako langileek Europako batezbestekoa baino pertzepzio askoz baxuagoa dute enpresek lana antolatzeke prestatzen dituzten bilera irekiei buruz, baita hurbileneko arduradunarekin helburu bera lortzearen antolatzen direnei buruz ere. Europako sailkapenaren azken postuan dago Gipuzkoa alor horretan. Alderantziz gertatzen da, baina, langileei berariazko bileren antolakuntzaz galdetuz gero, eta Europako batezbestekoa baino askoz altuagoak dira emaitzak.

Sektoreka, IKTak nabarmentzen dira, beste behin ere, neurketan.



### 6.3.2 – Emaitzetan parte hartzea

Europako herrialdeen sailkapenaren erdi aldera dago Gipuzkoa alor horretan. Dena dela, ez da berdina egoera sektore guztietan. Automobilgintza, osagaiak, sormenaren arloko industriak eta zerbitzu aurreratuak lantzen dituzten sektoreetan, langileek diote emaitzen araberako ekarpenak jasotzen dituztela. Osagaien sektoreari dagokionez, Europako lehenbiziko postuen artean dago Gipuzkoa. Aitzitik, oso bestelakoa da makina-erreminta sektorearen eta IKTen egoera, Europako gainerako herrialdeetako batezbestekoaren oso azpitik baitaude biak.

### 6.3.3 – Jabetzako parte hartzea

Europako herrialdeen zerrendako buruan dago Gipuzkoa alor horri dagokionez. Jarduera sektoreka langileek kapitalean duten parte hartzeari dagokionez, homogeneoa da pertzepzioa eta, oro har, oso positiboak dira emaitzak. Europako batezbestekoaren oso gaintik daude sektore guztiak kapitaleko parte hartzean. Hain juxtu ere, hori du ezaugarrietako bat gure lurraldeak (eta zaindu beharreko indarguneetako bat), emaitzetako parte hartzearekin batera.

*“Lurraldeko ezaugarrietako bat da kapitalean parte hartzea eta zaindu beharreko indarguneetako bat”*

## 6.4

## Parte hartzearen eraginak herritarren ongizatean eta enpresen iraunkortasun ekonomikoan

Hirugarren kapituluak, berriz, ebidentzia enpirikoak dakarzkigu langileen enpresako parte hartzearen, jendearen ongizatearen eta enpresaren iraunkortasun ekonomikoaren arteko loturaz. Hipotesi nagusia da zenbat eta handiagoa izan langileek enpresan duten parte hartzea, orduan eta handiagoak direla jendearen ongizate maila eta enpresaren emaitzak.

Oro har, **ebidentziek diote parte hartzeak eragin oso positiboa duela langileen ongizatean.**

Errendimenduari dagokionez, aldiz, **ez dirudi parte hartzea elementu erabakigarria denik errendimenduaren adierazleek hobera edo okerrera egiteko**, guk jasotako laginen arabera behintzat.

Segur aski, horren arrazoia da eragin handia dutela errendimenduan beste faktore batzuek (lanaren diseinua, lana intentsifikatzea, estrategia aldatuz lehiatzeko abantailak bilatzea, teknologia eta abar).

Hona hemen ondorioak, zehaztasun handiagoz azalduak:

*“Ebidentziek diote parte hartzeak eragin oso positiboa duela langileen ongizatean”*

## *“Ez dirudi parte hartzea elementu erabakigarria denik errendimenduaren adierazleek hobera edo okerrera egiteko”*

### **6.4.1 – Parte hartzearen eta langileen ongizatearen arteko lotura**

Azterketen arabera, **kudeaketako, jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresek ongizate adierazle hobeak dituzte (gogobetetze maila, konpromisoa eta konfiantza) parte hartzea sustatzen ez duten enpresek baino.**

Parte hartzearen hiru alorren arteko (kudeaketa, jabetza eta emaitzak) interakzioak aztertuta, **kudeaketako parte hartzea da alde gehien duena ongizatearen aldagaietan.** Kudeaketako parte hartze maila altua duten enpresek, oro har, gainerakoek baino emaitza hobeak dituzte ongizateari dagokionez, emaitzetako eta jabetzako parte hartzea edo parte hartzerik eza gorabehera.

### **6.4.2 – Parte hartzearen eta enpresen errendimenduaren arteko lotura**

Termino absolutuetan, jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresek dauzkate errendimendu adierazlerik onenak. Batezbesteko estatistikoki handiagoak dituzte jabetzako edo emaitzetako parte hartzea duten enpresetako ustiapeneko diru sarrerek, cash flowak, EBITek eta EBITDAk.

Beraz, hein batean bederen, badirudi tamaina handiagoa izaki sortzen diren eskalako ekonomiengatik direla nabarmen handiagoak errendimenduaren adierazleak jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresetan.

Tamainaren eta errendimenduaren arteko lotura aztertuta, enpresaren tamainak lotura esanguratsua eta positiboa du errendimenduaren adierazle gehienekin. Bestalde, langileek jabetzan eta/edo emaitzetan parte hartzea duten enpresak dira handienak, langile kopuruari dagokionez. Baina langileek jabetzan eta/edo emaitzetan parte hartzea duten enpresetan kudeaketako parte hartzea ere aipagarria da.

Tamainaren eragina kontrolatzen bada, balio gabetu egiten da parte hartzearen eta enpresen errendimenduaren arteko harremana.

Beste azalpen baten bidez uztartu daiteke parte hartzea enpresen errendimendurekin, tamainaren eraginari dagokionez. Tamainaren adierazlea, besterik gabe, enpresaren errendimenduaren beste adierazle klasikoago batzuen antzekoa da, errentagarritasun ekonomikoaren eta EBITDAren gisakoa. Honenbestez, enplegua sortzea eta enpresa handitzea ez dira kasualtateren ondorio; “lorpenak” dira, enpresaren lehiakortasun mailaren edo gauzak “ondo egitearen” “emaitzak”. Langileen atxikimendua eta parte hartzea elementu garrantzitsuak izan daitezke enpresak posizio

hobeak lortzeko eta/edo lehiatzeko abantaila izateko. Abantaila hori lortzean, hazteko moduan dago enpresa (bai bolumenean, bain tamainan). Hazkundeak eskalako ekonomiak sortzeko aukera ematen du; haiek, berriz, enpresaren errendimenduaren adierazleak hobetzen laguntzen dute. Hazkunde horrek eskalako ekonomien abantaila eman diezaiokie enpresari, eta errendimendu hobeak lortzen lagundu. Txosten honen emaitzen arabera, ez dirudi parte hartzeak eraginik duenik enpresen errendimenduan, baina baliteke zuzenean eragin beharrean zeharka egitea, tamainaren bidez. **Ikerlan honen emaitzek erakusten dutenez, kudeaketako eta emaitzetako parte hartzea duten enpresak dira handienak (bai jabetzako parte hartzea dutenak, bai ez dutenak), eta, seguru asko, tamaina horrek errendimendu hobeak lortzen laguntzen die enpresei, termino absolutuetan.**

Kudeaketako parte hartzearen eta enpresaren errendimenduaren arteko loturari dagokionez, berriz, laginketa honetako datuek diote harreman estatistikoki esanguratsua eta negatiboa dagoela enpresen errendimenduaren adierazle gehienen eta kudeaketako parte hartzearen artean. Ikuspegi teoriko batetik espero zenaren aurkakoa da ondorio hori.

Hauek dira, laburbilduz, ongizateri dagozkion ondorioak:

*“Ikerlan honen emaitzek erakusten dutenez, kudeaketako eta emaitzetako parte hartzea duten enpresak dira handienak (bai jabetzako parte hartzea dutenak, bai ez dutenak) eta, seguru asko, tamaina horrek errendimendu hobeak lortzen laguntzen die enpresei, termino absolutuetan”*

**Parte hartzearen hiru aukerak (kudeaketakoa, jabetzakoa eta emaitzetakoa) langileen ongizateko adierazleekin daude lotuta** (gogobetetzea, konpromisoa eta enpresarekiko batez besteko konfiantza). Nolanahi dela ere, **kudeaketako parte hartzeak du erlaziorik esanguratsuena langileen ongizate adierazleekin.**

**Ongizate maila berdina dago jabetzako eta emaitzetako parte hartzerik ez dagoen baina kudeaketako parte hartze handia duten enpresetan eta jabetzako, emaitzetako eta kudeaketako parte hartzea dagoenetan.**

Aipatutako bi enpresa tipologia horietan ageri dira ongizatearen adierazlerik onenak; txarrenak, berriz, kudeaketako parte hartzerik ez duten enpresetan. Beraz, kudeaketako parte hartzea da elementurik erabakigarriena enpresako langileen ongizaterako.

Enpresen errendimenduari dagozkion ondorioak:

**Ez dago frogatuta parte hartzearen adarretako batek ere loturarik duenik  
enpresen errendimenduaren adierazle hobeeekin.**

## *“Parte hartzearen hiru aukerak (kudeaketakoa, jabetzakoa eta emaitzetakoa) langileen ongizateko adierazleekin daude lotuta”*

Oro har, ez da aurkitu lotura horren ebidentziarik. Aitzitik, kontrakoa dioten ebidentzia gehiago aurkitu dira: parte hartzea (kudeaketakoa, adibidez) sustatzen den enpresetan, pertsonako, nabarmen baxuagoak dira errendimenduaren adierazleak (tamainaren eta sektorearen albo ondorioak kontrolatu ondoren) parte hartzea sustatzen ez den enpresetan baino.

Arrazoibide teorikoen arabera, parte hartzeak lagundu egiten dio enpresen errendimenduari. Alabaina, ikerketa honetan jasotako laginek adierazten dutenez, seguruenik badago beste biderik enpresek errendimendu maila onak lortzeko; esate baterako, lana “intentsifikatzea”. Seguru asko, langileen ongizateari kalte egiten dio neurri horrek. Horra, bada, parte hartzearen, ongizatearen eta errendimenduaren arteko alderantzizko erlazioaren zergatia.

## 6.5

## Langileak partaide dituzten enpresak eta lurraldeari egiten dioten ekarpena

Liburuaren azken kapituluan aztergaia izan da, EAEko kooperatibei erreparatuta batik bat, zer ekarpen egiten dioten lurraldeari langileak partaide dituzten enpresek.

Ondorioztatu dugunez, oro har bizkorrago egokitzen dira kooperatibak inguruneko egoera konplexuetara. Ebidentzia hauetan oinarriturik iritsi gara ondorio horretara:

- Azken krisialdian, igo egin zen enpresa kooperatiboen kopurua; merkataritza sozietateena, berriz, jaitsi.
- Sektore ekonomikoen arabera, hobe edo okerragoa izan da egoeraren bilakaera kooperatibetan: negatiboa industrian eta eraikuntzan, eta nabarmen positiboa zerbitzuen sektorean.  
  
Tamainari dagokionez, 500 langiletik gorako enpresetan izan ezik, gainerako segmentu guztietan kooperatibek bilakaera hobe izan dutela berresten dute datuek. Hain zuzen ere, segmentu horretan izan dute bilakaera positiboa merkataritza enpresek, gainerako segmentuetan ez bezala, non datu negatiboak izan baitituzte.
- Bestalde, enpleguak ere gora egin zuen kooperatibetan (%7) 2008-2014 epean; aldiz, behera egin zuen, oro har, EAEen, sozietate mugatueta eta, batez ere, sozietate anonimoetan.
- Kooperatibetako enplegua sektoreka aztertuta, ordea, emaitza desberdinak ageri zaizkigu, jarduera alorraren arabekoak. Zerbitzuen sektorean

sortutako lanpostuei esker izan du bilakaera positiboa enpleguak EAEko kooperatibetan; bide batez, industriari eta eraikuntzan kooperatibek izan duten lanpostu galera konpentsatu dute zerbitzuen sektorean sortutakoek.

- I+Gko enpresa jardueraren azterketak berretsi egiten du beste ikerketa batzuek diotena, hots, kooperatibek gainerako enpresek baino joera handiagoa dutela berrikuntzarako. I+Gko jarduerak dituzten enpresen ratioa handiagoa da kooperatibetan eta, gainera, jarduera horietarako baliabide gehiago erabiltzen dituzte.

Aipatutako ebidentziek erakusten dutenez, **kooperatibek lurraldearen garapenari egiten dioten ekarpena ere frogatzen du azterketak: gainerako enpresek baino hobeto eusten diete jarduerari eta enpleguari (erresilientzia handiagoa) eta, gainera, baliabidez eta berrikuntza ahalmenez hornitzen dituzte euskal industria eta euskal berrikuntza sarea.**

Ingurunean errotzea eta harekin bat egitea, horra langileak partaide dituzten enpresen ezaugarrietako bi.

Zalantzarik gabe, oso garrantzitsuak dira kooperatibak —zehazki— eta langileak partaide dituzten enpresak —oro har— euskal gizartea eta euskal ekonomia egun bizitzen ari diren bidegurutze horretan.

*“Kooperatibek lurraldearen garapenari egiten dioten ekarpena ere frogatzen du azterketak: gainerako enpresek baino hobeto eusten diete jarduerari eta enpleguari (erresilientzia handiagoa) eta, gainera, baliabidez eta berrikuntza ahalmenez hornitzen dituzte euskal industria eta euskal berrikuntza sarea”*

## 6.6

## Etorkizuneko ildoak

Lehendik ere aipatu denez, liburu honen xedea da parte hartzearen alde diharduten eragileei lagungarri izatea, bai administrazio publikoei, finantzazio programak diseinatuz, bai pertsona ardatz duten enpresa ereduetera jo nahi duten enpresa erakundeei esperientziak eskainiz. Urrats bat baino ez da, aurrera jarraitzen baitu alor honetan Mondragon Unibertsitateak orain arte jorratutako bideak. Datozen urteotan, datu basea beste sektore batzuetako datuekin hornitzeko moduan izango gara; hartara, Europarekiko beste konparazio batzuk egingo ditugu, eta neurketa berriak parte hartzearen, langileen ongizatearen eta enpresen errendimenduaren arteko loturaz. Baina parte hartzeak enpresetan eta lurralde osoan duen eragina hobeto ezagutzeaz gain, beste helburu bat ere badago: adibide, erreferentzia eta praktika egokiak eskaintzea parte hartzearen bidetik jo nahi duten beste enpresa batzuei. Gipuzkoako gizarteak egun pairatzen duen arazoetako bati ekin nahi diogu bereziki: belaunaldi aldaketari. Izan ere, bidegurutze zail batera iritsiko dira laster Gipuzkoako enpresaburu asko erreleboa bilatzeko, bai kudeaketan, bai jabetzan, eta horri aurre egiteko alternatiba egokia da parte hartzearen eredu. Enpresei laguntzea, gogoetarako tresnaz eta ereduz hornituz, horra Mondragon Unibertsitateak hurrengo urteotan bultzatuko duen egitasmoetako bat.



# **7 Eranskina: galdetegiaren xehetasunak**

ALDAGAIA			DEFINIZIOA	KODEA	GALDETEGIAREN TESTUA
MAILA OROKORRA	AZPIMAILAK	ITURRIA			
Kudeaketako parte hartzea	Autonomia	(Morgeson & Humphrey, 2006)	Langileek euren lanpostuarekiko duten kontrolari dagokio.	SA1	Aukera dut nire lanpostuan erabakiak hartzeko eta lanean proaktiboa izateko.
				SA2	Erabaki asko neure kabuz hartzeko aukera dut nire lanpostuan.
				SA3	Erabakiak hartzeko autonomia zabaldua dut nire lanpostuan.
	Formazioa	(Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Arthur, 1994; Becker & Huselid, 1998; Delery & Doty, 1996)	Enpresak langileak trebatzeko egiten duen inbertsioaz eta ahaleginaz langileek duten pertzepzioari dagokio.	SF1	Uste dut enpresak nahikoa baliabide erabiltzen dituela nire garapen profesionala bultzatzeko.
				SF2	Uste dut enpresak nahikoa formazio ematen didala nire lana egin dezadan.
				SF3	Uste dut enpresak garrantzia ematen diola nire formazioari, eta sustatu egiten duela.
	Informazioa		Enpresako gardentasun mailari dagokio.	SI0	Badut informazioa enpresaren etorkizuneko proiektuaz (erronkak, helburuak, inbertsioak...).
				SI1	Badut informazioa, maiz eguneratua, nire sailaren/atalaren/enpresaren egoeraz (salmentak, emaitzak, proiektuak eta abar).
				SI2	Nahikoa informazioa dut nire lana behar bezala egiteko.
	Partaidetza		Enpresaren kudeaketaren zenbait alorretan langileek duten partaidetzari eta parte hartzeko aukerari dagokio.	SP1	Parte hartzen dut nire sailaren/atalaren urteko helburuen zehaztapenean.
SP2				Parte hartzen dut urteko kudeaketa planaren zehaztapenean, kontrolean eta jarraipenean.	
SP3				Badut aukera nire sailaren/atalaren geroari buruzko erabaki garrantzitsuetan parte hartzeko.	
Decision latitude	(Eurofound, 2013)	Langileek euren lanpostuaz erabakiak hartzeko duten askatasunari dagokio.	DL1	Ba al duzu aukerarik zure eginkizunak hautatzeko edo haien hurrenkera aldatzeko?	
			DL2	Ba al duzu aukerarik zure lanaren abiadura edo erritmoa aldatzeko?	
			DL3	Ba al duzu aukerarik zure lan metodoak hautatzeko edo aldatzeko?	
Mozkinetako/Emaitzetako partaidetza	(Eurofound, 2013)	Ordainsari finkoan sartzen ez den diruzko eta zuzeneko edozein ordainketa motari dagokio. Aldatu egiten da ordainsari hori, errendimenduaren edo emaitza jakin batzuen arabera. Horretarako erabiltzen diren sistemak ere neurtzen ditu, bai eta langileen artean duten estaldura ere.	B1	Enpresa honetako langileek jasotzen al dute soldata pizgarririk? BAIETZ erantzun baduzu bakarrik, erantzun aukera bakoitzari (BAI/EZ): - Produktibitateagatik edo pieza kopuru jakin bat egiteagatik - Aparteko orduengatik - Norberaren jardunagatik - Beste arrazoi batzuegatik	
			B2	Ba al dago enpresan langileek mozkinetan parte hartzeko sistemaren bat? (Mozkinetako parte hartzea: enpresaren arrakastaren araberako berariazko ordainketa elementua). BAIETZ erantzun baduzu bakarrik -> B2.1) Langile guztiei eskaintzen zaie, ala lanpostu jakin batzuetakoei bakarrik? BAI: guztiei; EZ: batzuei bakarrik)	
Jabetzako partaidetza	(Eurofound, 2013)	Enpresaren jabetzako partaide izateko langileek dituzten sistemak dagokie, baita langileen artean duten estaldurari ere.	B5	Ba al dago enpresan langileek kapitalean parte hartzeko sistemaren bat? BAIETZ erantzun baduzu bakarrik -> B5.1) Langile guztiei eskaintzen zaie, ala lanpostu jakin batzuetakoei bakarrik? BAI: guztiei; EZ: batzuei bakarrik)	

VARIABLE			DEFINICIÓN	CÓDIGO	ENUNCIADO CUESTIONARIO
NIVEL GENERAL	SUB-NIVELES	FUENTE			
Parte hartzea EU		(Eurofound, 2015)	Enpresaren kudeaketan langileek duten partaidetzarekiko pertzepzioari dagokio.	P1	Parte hartzen dut nire saileko edo enpresako lan prozesuen hobekuntzan.
				P2	Eragiteko ahalmena dut nire lanerako garrantzizkoak diren erabakietan.
				P3	Galdetu egiten didate nire lanaren helburuez haiek zehaztu aurretik.
Parte hartze testuingurua EU		(Eurofound, 2013)	Lanaren kudeaketan langileek parte har dezaten enpresak sortzen duen testuinguruaz (bilerak) langileek duten pertzepzioari dagokio.	P4	Enpresak bilerak egiten ditu langileekin, lanaren antolakuntzan parte har dezaten.
				P5	Langileen eta hurbileneko arduradunaren arteko bilerak maiz antolatzen ditu enpresak, langileek lanaren antolakuntzan parte har dezaten.
				P6	Enpresak maiz egiten ditu bilerak langileekin. Lanaren antolakuntzan parte hartu nahi duten langile guztiak joan daitezke bilera horietara.
Parte hartze inkesta EU		(Eurofound, 2013)	Enpresak erabiltzen dituen kanal alternatiboak dagokie.	P7	Langileen artean inkestak egiten ditu enpresak, lanaren antolakuntzan parte har dezaten.
				P8	Langileekin bilerak egiten ditu enpresak, sare sozialen edo eztabaida foroen bidez deialdia eginda, lanaren antolakuntzan parte har dezaten.

Ongizatea	Gogobetetzea	(Rafferty & Griffin, 2006)	Langileek euren lanpostuarekiko eta enpresarekiko duten gogobetetze mailari dagokio.	RS1	Oro har, gustura nago egiten dudana lanarekin.
				RS2	Oro har, gustura nago lan egiten dudana enpresarekin.
				RS3	Oro har, gustura nago nire lanarekin.
	Konpromisoa	(Cook, Hepworth, Wall, & Warr, 1981; Meyer, Allen, & Smith, 1993)	Enpresarekiko lotura arrazional, emozional eta transzendentalari dagokio, "enpresaren koloreak norberarenak" bezala sentitzeaz.	RC1	Harro nago enpresa honetan lan egiteaz.
				RC2	Enpresa honen jabe sentitzen naiz.
				RC3	Enpresa honen arazoak nireak balira bezala sentitzen ditut.
	Konfiantza	(Gavin & Mayer, 2005)	Langileek euren arduradunekin jarduteko lasaitasunari dagokio, eta haien erabaki kritikoekiko duten segurtasunari eta konfiantzari.	CON1	Lasai azaltzen dizkiet nire arduradunei lanean egin ditudana hutsak, horrek nire izen onari kalte egiten badio ere.
				CON2	Lasai azaltzen dizkiet nire arduradunei nire iritzia, ideiak, kezka..., baita sentimenduak eta ilusioak ere.
				CON3	Eroso sentitzen naiz arduradunen eskuetan utzita niretzat oso garrantzitsuak diren erabakiak.



Mondragon Unibertsitatea osatzen duten hiru fakultateetako ikertzaileek egin dute esku artean duzun liburua: Goi Eskola Politeknikokoek, Humanitate eta Hezkuntza Zientzia Fakultatekoek eta Enpresagintza Fakultatekoek. Langileek enpresan duten parte hartzearen inguruan, 2016-2019 urteen artean, ikerketa taldeak atera dituen emaitza nagusiak batzen dira liburuan.

Lan hau posible izan da Gipuzkoako Foru Aldundiaren inplikazioari esker; izan ere, Etorkizuna Eraikiz programaren baitan finantzatu du proiektua, langileek enpresan parte hartzea bultzatzea garrantzitsua baita Gipuzkoako garapen ekonomiko eta sozialerako. Azpimarragarriak dira Gipuzkoako Foru Aldundiak parte hartzearen alorrean abian dituen ekimen ugariak: aipaturiko Etorkizuna Eraikiz proiektua, parte hartzea sustatzea xede duten neurri fiskalak edo parte hartze prozesuak martxan jarri nahi dituzten enpresentzat berariazko finantzaketa programak dira lurraldean eginiko apustu etako batzuk.

Bereziki, liburuak ahalbidetu dio Mondragon Unibertsitateari bere ikerketa zutabeetako batean –langileen parte hartzea enpresan– aurrerapausoak ematea eta ezagutzan aurrera egitea, bai ezagutza akademikoan bai transferentziakoan. Horrek aukera eman dio Mondragon Unibertsitateari GFA-DFG 2016-2019 Partaidetza Estrategian parte hartzea Ezagutzaren Sorkuntzarako eta Komunikazio eta Hedapenerako jarduera eremuetan. Parte hartze horren fruitua da liburu hau.

Liburua lau atal nagusitan antolatu dugu. Lehenik, azaltzen da zer ulertzen den parte hartzea esatean eta zer garrantzi duen parte hartze integralak (kudeaketako parte hartzea eta finantzetako parte hartzea, emaitzetakoa eta kapitalekoa), eta partaidetzak langileari, erakundeari eta lurraldeari dakartzkien onurak aletzen dira. Jarraian, pertsonen Gipuzkoako enpresatan duten parte hartzearen egungo egoera aurkezten da, eta euren posizionamendua europar adierazleekiko. Ondoren, parte hartzeak pertsonen ongizatean eta erakundeen iraunkortasun ekonomikoan duen eraginaren ebidentzia enpirikoak aurkezten dira, gipuzkoar enpresatan oinarrituta. Eta laugarren atalean, partaidetzazko enpresek lurraldearen garapenari eginiko ekarpena aztertzen da, arreta kooperatiba ehunean jarriz. Liburua amaitzeko, berriz, ondorio nagusiak eta etorkizuneko ikerketa lerroak aurkezten dira.