

## **12 GAIA: ENPRESAREN ANTOLAKUNTZA**

### 12.1 Antolatze funtzioa

### 12.2 Egituraren diseinua eta antolatze printzipioak

#### 12.2.1 Lanpostuaren diseinua

#### 12.2.2 Unitateak taldekatzea: Sailetan banatzea

##### 12.2.2.1 Funtzioaren arabera, sailetan banatzea

##### 12.2.2.2 Sailkatze geografikoa edo merkatuen araberako sailkatzea

##### 12.2.2.3 Produktuen arabera, sailetan banatzea

#### 12.2.3 Organigrama

### 12.3 Enpresa formal eta informala

### 12.4 Antolatze pentsamendurako eskolak

#### 12.4.1 Eskola klasikoa: Frederick Taylor

#### 12.4.2 Giza harremanetarako eskola: Elton Mayo

## **12.1 ANTOLATZE FUNTZIOA**

Gizadiaren aurrerapauso handietako bat izan da konturatzea zenbait pauso emanaz gero, zeregin korapilatsua egitea asko errazten dela. Honako hauek, esaterako:

- Egiteko guztia askoz errazagoak diren mikrozeregin edo zeregin txikietan banatzea.
- Mikrozeregin horiek pertsona jakin batzuen esku uztea.
- Mikrozereginak egin behar dituzten taldeak koordinatzea.

Geroz eta espezializatuagoak dauden pertsonen arteko elkarlanak izan ditzakeen abantailak etekina atera nahi badiegu, ezinbestekoa dugu antolakuntza lana. Beraz, antolatzeak zera dakar halaberrez:

#### •Egituratzea:

- Zeregin errazak diseinatzea
- Zeregin horiek lanpostuetan sailkatzea
- Lanpostuak unitate handiagoetan sailkatzea (atalak, sailak, tailerrak...)
- Talde bakoitzarentzako administratzaile bat izendatzea; taldea gainbegiratzeko gaitasuna izango du, eta helburuen inguruko erantzukizuna bere gain geratuko da.

#### •Koordinatzea:

- Informazio bideak finkatzea; bide horiek ezker-eskuin eta goitik behera lotuko dute antolakuntza.
- Banako guztiak helburu berera eramango dituen lan sistema finkatzea.

## **12.2 EGITURAREN DISEINUA ETA ANTOLATZE PRINTZIPIOAK**

Egituraren diseinuak bi gauza dakartza berekin: lanpostuen diseinua eta lanpostuak atal edo sailetan banatzea; betiere, erantzule baten ardurapean. Egitura honen diseinuan arazoak egon ez daitezen, zenbait antolatze printzipio kontuan izatea komeni da:

### •Aginpide eta erantzukizun printzipioa

Bertikalean egindako lan koordinazioa (goitik behera zein behetik gora) gainbegiratzeko lanari esker lortzen da, eta horrek nahitaez dakar **aginpidea**. Aginpidearen definizioa honakoa izan daiteke: erakundeko kideei agintzeko eskubidea, legezkoa eta zilegia; hau da, beste pertsona batzuen jarduerak zuzendu eta bideratzeko eskubidea.

**Erantzukizun** kontzeptua hertsiki loturik dago aginpidearekin. Aginpide orok eskatzen du erantzukizuna. Erantzukizunak konpromisora eta azalpenak ematera garamatza: erantzukizun bat egozten zaion pertsonak zeregina ondo beteko duen konpromisoa hartu behar du, eta lortutako emaitzen inguruko azalpenak eman beharko ditu bere gainetik dauden sailetan.

### •Hierarkia printzipioa

Enpresako aginpidearen banaketa formala ispilatzen du. Hierarkian gorantz egiten dugun heinean, hots, goi mailetara iristen goazen heinean, aginpidea areagotu egiten da; izan ere, lanpostuek zuzendaritzako jarduera gehiago izaten dituzte. Beherantz egitean, berriz, aginpidea gutxituz doa, zuzendaritza zeregin gutxiago eta aritzeko zeregin gehiago daudelako.

### •Aginte unitateko printzipioa

Printzipio honen arabera, langileek buru bakarra izan behar dute. Osterantz, langileak kontrako aginduak jasoko ditu, lanean tirabirak izango ditu, eta, ziur aski, ez du beteko jasotako agindu bat bera ere.

Kontzeptu hau arrunta da, ulerterraza, baina sarri ez da praktikara eramateko batere erraza.

### •Lanaren banaketa printzipioa

Enpresa batean pertsona batek baino gehiagok lan egiten badute, lana modu egokian banatu behar da kide guztien artean, ahaleginak murrizteko eta emaitzen kalitate zein kantitatea hobetzeko.

### •Espezializazio printzipioa

Lana banatzetik sortzen da. Lanpostu bakoitzari zeregin bera edo berak egoztean datza; hala, hor arituko den pertsona zeregin horretan / horietan aditu bilakatuko da.

## 12.2.1 Lanpostuaren diseinua

Zeregin multzo batek osatzen du lanpostua. Hor diharduen pertsonak zeregin horiekiko aginpide eta erantzukizun mugatuak izango ditu. Lanpostua diseinatzerakoan, zenbait aldagai izan behar dira kontuan:

- Espezializazio handia edo txikia; hau da, lanpostu batek zeregin gutxi hartzen baditu bere barnean, espezializatua izango da (esaterako, muntatze katea); zeregin ugari baditu, berriz, ez da izango espezializatua (adibidez, enpresa bateko kudeatzailea).
- Txandakatze handia edo txikia; hau da, komenigarria den langile bat sarri-sarri lanpostuz aldatzea edo egokiagoa den denbora luzean bertan edukitzea.
- Autonomia maila; hau da, langileak bere kabuz erabakiak har ditzakeen edo beti goi kargu bati galdetu behar ote dion.
- Banakoak edo taldeak; hau da, langile bakoitzak bere kasa jardun behar duen edo talde koordinatu bateko kide izan behar duen (futbol talde bat, kasu).

### 12.2.2 Unitateak taldekatzea: Sailetan banatzea

Lanpostuak finkatu ondoren, lanpostu horiek goi unitateetan biltzen dira: sailetan. Betiere, zuzendaritzako kide baten aginpide eta ardurapean.

Sailetan banatzearen definizioa: Enpresa sail ezberdinetan banatzeko zatiketa-prozesua da.

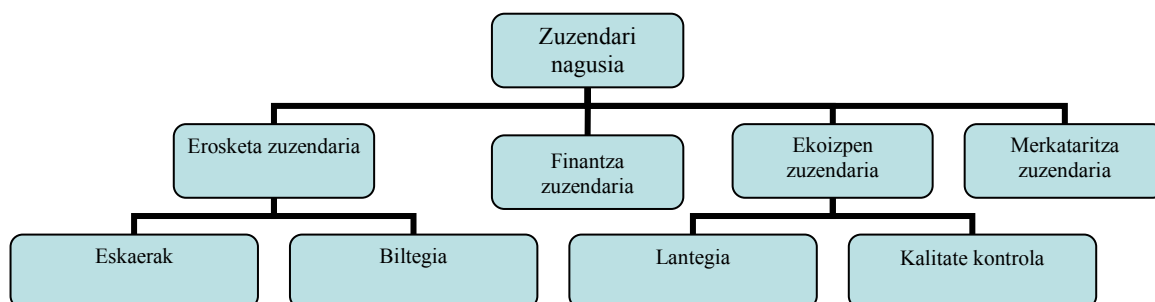
Sailkatze hori hainbat irizpideren arabera egin dezakegu: funtzioak, inguru geografikoak, produktuak edo bezeroak. Ondoren, garrantzitsuenak ikusiko ditugu:

#### 12.2.2.1 Funtzioaren arabera, sailetan banatzea

1. gaian ikusi genuen bezala, enpresa gehienetan honako funtzio edo azpisistema hauek daude: ekoizpena, marketina, finantza eta administrazioa. Sailkatze funtzionalean, sail bat osatzen da hauetariko funtzio bakoitzeko:

- Ekoizpen saila: enpresaren *input*-ak erosi, eta ekoizpen prozesua abian jartzen du.
- Marketin saila: enpresak ekoizten duen produktua merkatuan trukatzeko da bere zeregina.
- Finantza saila: enpresaren jardura ekonomikoa egiteko beharrezkoak diren finantza baliabideak bilatzen ditu.

Antolakuntza unitate bakoitzaren lana, era berean, beste unitate batzuetan bana daiteke. Esate baterako, marketin sailaren barnean, beste sail batzuk egon daitezke: merkatuen ikerketarako saila, publizitate saila eta sustapen saila.



Funtzioen arabera egiten den sailkatze hau, batik bat, produktu bakarra edo produktu sorta txikia ekoizten duten enpresa ertain eta handietan egiten dute.

Sailkatze mota honek abantaila eta desabantaila zenbait ditu:

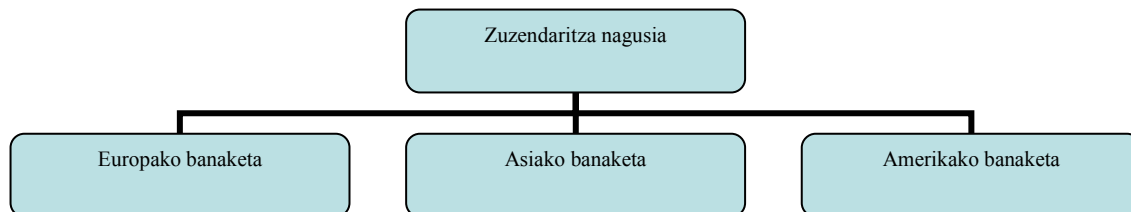
- Abantailak: espezializazioak eraginkortasun handiagoa bermatzen du.
- Desabantailak: askotarikitzea eragozten du; izan ere, espezializazio handiak aldaketa trabatzen du.

#### 12.2.2.2 Sailkatze geografikoa edo merkatuen arabeko sailkatzea

Enpresa egituratzeko modu hau oso ohikoa da hainbat inguru geografikotan zerbitzuak eskaintzen dituzten erakundeetan, eta baita saltoki eta bezeroari harrera egiteko gune ugari dituzten erakundeetan ere. Merkataritza eta zerbitzuzko enpresak izaten dira hein handi batean (adibidez: bankuak, saltegi handiak, mandatu enpresak...).

Lana geografikoki edo lurraldeka banatzea oso ohikoa da marketin sailean. Bezeroen beharrak asetzeko eta produktuaren ezaugarriak hobetzeko egokia bada, beharrezkoa izango da enpresan banaketa geografikoak egitea.

Enpresa handi batek oso ezberdinak diren lurraldeetan marketin kanpainak egin behar baditu, askoz eraginkortasun handiagoa izango du zereginak lurraldeka banatzen baditu. Lurralde sail bakoitzeko erantzule batzuk izendatuko dira, eta horiek hartuko dituzte lurraldearen ezaugarriei hobekien datozkien erabakiak.

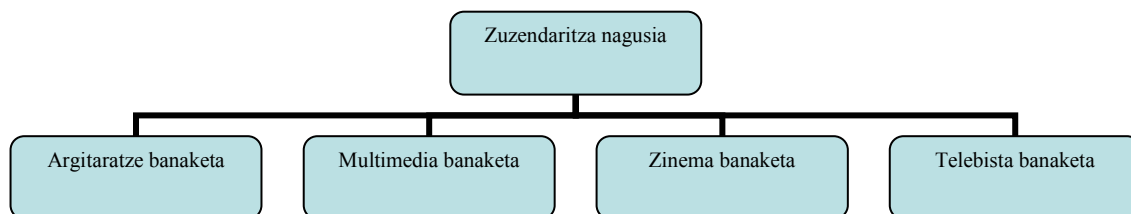


Sailkatze mota honek abantaila eta desabantaila zenbait ditu:

- Abantailak: erabakia hartzeko lana bezeroengandik hurbil dago, eta hori lagungarria da haien ezaugarri berezietara egokitzeko.
- Desabantailak: banaketa guztien koordinazioa askoz ere zailagoa izango da.

### 12.2.2.3 Produktuen arabera, sailetan banatzea

Oso produktu desberdinak edo produktu mota ugari ekoizten dituzten enpresak, oro har, sailetan banatzen dira, eta sail bakoitza produktu jakin batez edo produktu mota batez arduratuko da. Aurreko sailkatze motetan bezalaxe, antolakuntza unitate bakoitzaren barnean bestelako azpibanaketa batzuk egin daitezke.



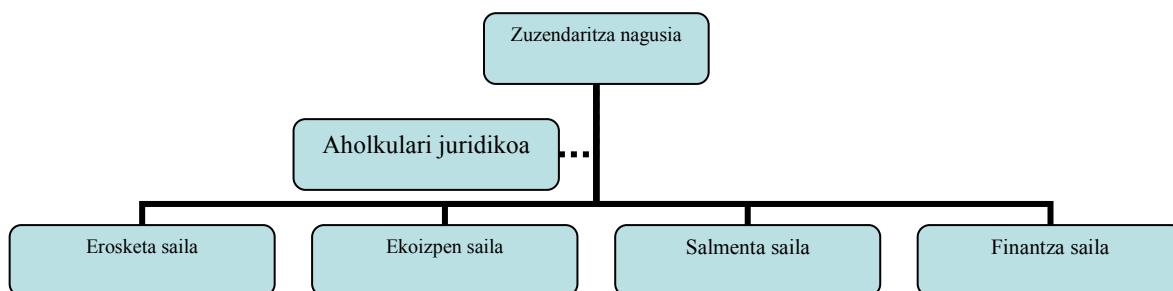
Produktu edo zerbitzuen araberako banaketak ondorengo abantailak dauzka:

- Gizaki eta makinaren espezializazioa sustatzen du.
- Emaizten araberako erantzukizuna finka daiteke: produktu bakoitzeko sailari maila bat ezarri, eta zuzendariaren ardurapean utzi ea funtzio gehienak betetzen diren ikustea.
- Koordinazio hobea lor daiteke, eta, era berean, bezeroei zerbitzu hobea eskaini.
- Bestelako banaketa gehiago eginez, enpresa handi daiteke, eta horrek malgutasuna ekarriko luke.

Baina izango luke desabantailarik ere: banaketek autonomia handiegia badute, koordinazio arazo larriak egon daitezke.

Ikusi ditugun organigrama guztietan, marrek aginpidea adierazten dute, baina *staff* harremanak ere ageri dira, hots, laguntza harremanak, gainerako kideengan inolako aginpiderik gabekoak. *Staff* bat sail bat da, enpresako beste atal batzuentzat aholkularitza lanak

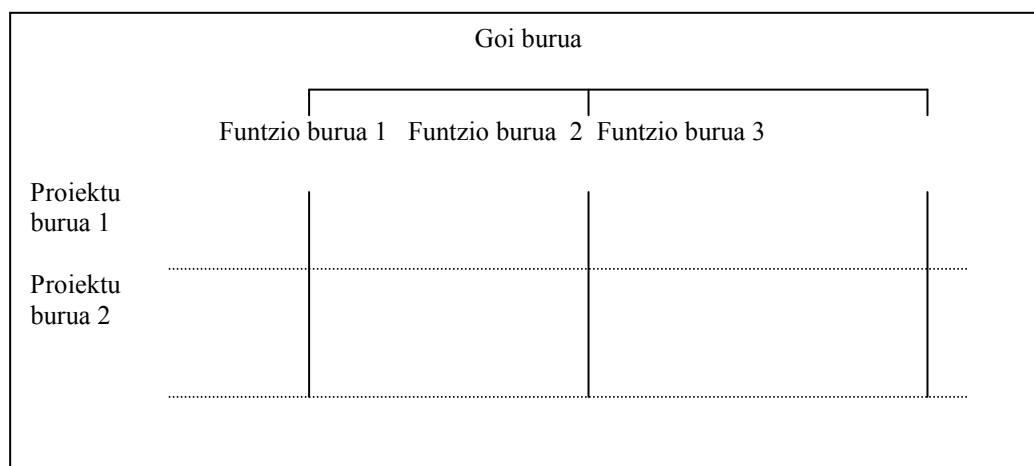
egiten dituen saila, hain zuzen. Hala, erabakiak hartzeko laguntza eskaintzen du, informazioa ematen baitu (adibidez: aholkulari fiskala, lege aholkularia...).



### 12.2.3 Organigrama

Sailetan banatze hori organigrama izenez ezagutzen diren grafiko batzuen bidez azaldu dugu. Organigrama bat, beraz, grafiko bat da: enpresaren egitura irudikatzen du, eta bere helburu nagusia da erakunde bateko osagai guztiei azaltzea zein den beren egoera eta zer harreman dagoen osagai horien artean. Halaber, organigramei esker, bestek, enpresatik kanpo daudenak baina harekin loturaren bat badutenek, egoera bakoitzean behar dituzten solaskideak ezagutzen dituzte.

Ikusitako organigramez gain, badira beste batzuk. Baina matriziala ikusiko dugu, adibide batekin, ondorengo irudian:



### 12.3 ENPRESA FORMAL ETA INFORMALA

Enpresari buruz orain arte eginiko ikerketa guztia osatutako egitura bati dagokio; hots, organigramen bidez azaldutako enpresa formal baten egiturari.

Haatik, ez da ahaztu behar pertsonak osatzen dutela batik bat enpresa, eta pertsonak elkarren artean harremanak izan behar dituztela. Horrek argi adierazten du enpresak ere baduela bere alde informala; izan ere, pertsonen jokaera ustekabekoa da, eta litekeena da zuzendaritzak aurrez finkatu ez duen harreman sistema bat sortzea.

Hala, egitura formalak finkatutako lan banaketatik sortutako taldeen alboan, beste talde informal batzuk sor daitezke, elkarrekin harremanetan dauden hainbat pertsonaren artean, bat-

batean. Harreman hori laneko gertutasunak sor lezake, banakako helburuen parekotasunak edo antzekotasun eta kidetasunak piztutako adiskidetasunak, besteak beste.

Modu horretara, taldeko egiazko egitura bat sortzen da: nagusiak edo buruak (lider informalak deitzen zaie) eta mendeak. Pertsona bakoitzak bere jokatzeko modua eta rola hartzen du: barneratuak eta bakanduak, onartuak eta baztertuak, menderatzaileak eta menderatuak, ados daudenak eta oldarkorrak, konprometituak eta axolagabeak...

Talde informal horietan guztietan, ideia eta balio komunak lantzen dituzte; esate baterako, erdietsi nahi dituzten helburuak eta gainera dituztenenganako duten jarrera. Beraz, honako hauetan oinarritzen dira taldeak osatzerakoan: elkar babesteko interesean, botere nahian eta bakoitzaren helburuak lortzeko itxaropenean.

Arau eta ohiko ohiturak sortzen dira, aurretik finkatu gabeak (adibidez, kafea hartzeko ordua).

Enpresan komunikazio informala sortzen da, eta askotan, formala baino askoz ere arinagoa da. Informazio hori zehatza, egiazkoa izan daiteke; baina, agian, enpresari kalte egin diezaioketen usteak zabal daitezke (zurrumurruak, ahoberokeriak, esamesa ezkorrak...). Gainera, informazioa bide formaletatik baino azkarrago doa bide informaletatik.

Zentzugabea eta tontakeria hutsa litzakete enpresa barruan aipatutako talde informalak ez daudela pentsatzea. Zuzendaritzak onartu behar du horrelakoak egon badaudela. Hori ezin da antolatu edo egituratu. Horrenbestez, egin daitekeen gauza bakarra da ahalik eta hobekien ezagutzea, eta ahal den neurrian, behintzat, enpresaren alde egin dezan saiatzeara. Komenigarria da taldeko arauak, bertako kideen "rolak" eta horietatik dabiltzan komunikazio eta informazio bideak ezagutzea; baita lider informalak zeintzuk diren jakin eta enpresaren helburuak lagun ditzaten saiatzeara ere.

Beraz, enpresaren antolakuntza orokorrak alde formal eta informala dauzka, eta ezin dugu bat bera ere albo batera utzi.

### **12.4 ANTOLATZE PENTSAMENDURAKO ESKOLAK**

Gai honetan ikusi ditugun arazoei aurre egiterakoan, zenbait eskolatan sailkatzeko moduko ikuspuntuak agertu dira. Eskolarik garrantzitsuenak klasikoa eta giza harremanetarakoa dira.

#### **12.4.1 Eskola klasikoa: Frederick Taylor**

Taylor, batik bat, lan antolakuntzak sortzen zituen arazoen inguruan zegoen kezkatuta. Berak lan egiten zuen lantegiko plantetako eraginkortasunik eza eta alferkeria gutxitzea zituen helburu. Konturatu zen gauzak egiteko modu tradizionala eskasa zela eta industrian eraginkortasunik ezak dirua galarazten duela. Halaber, bere ustez, industria gizonak argi eta garbi daki makina batek egin dezakeen lan kopurua zein den, baina ezin du jakin langile eraginkor batek egin dezakeen lana zenbaterainokoa den.

Ikerketaren oinarria honakoa zen: ustez, gizon gehienek berez ez dute gustuko lana, alferak dira eta beldurrak eta diruzalekeriak baino ez dituzte pizten. Ahalik eta lan gutxien egiten dute beti, ahalik eta diru gehienaren truke.

Aurretik jakin ahal izango balitz benetan zein den gaitua den langile batek egin dezakeen lan kopurua, ugazabak erabiltzeko moduko eredua izango luke, eta lan bera egiteko gainerako langileen eraginkortasuna neurtu ahal izango luke.

Taylorrek oinarritzko hiru printzipio zituen:

- Lanerako gizonik onenak aukeratu behar dira.
- Beren lanean erabili beharko dituzten metodo eraginkorrenak eta mugimendurik ekonomikoenak erakutsi behar zaizkie.
- Langile onenei sustagarri edo pizgarriak eskaini behar zaizkie, soldata handiagoak emanez. Edozein modutan ere, goi muga bat ezartzea beharrezkoa litzateke, langilea denbora gutxian aberasten bada, berriz ere alfer bihurtuko baita eta maiztasun handiagoz egingo baitu huts lanean

Altzairu konpainia batean hasi zuen Taylorrek bere esperientzia praktikoa. Bertan, langile bakoitzak batez beste 12 tona eta erdi lingote burdina jasotzen zituen egunean. Taylorren aburuz, langile eraginkor batek eguneko 47-48 tona jaso zitzakeen. Hala, langile bat hautatu, eta emandako aginduak zehatz-mehatz betetzen bazituen egindako lanaren pareko ordaina jasoko zuela azaldu zion. Baina langileak ezin zuen eztabaidatu, ez kexatu, ezta erabakirik hartu ere; esandakoa bete, besterik ez zuen egin behar. Beraz, Taylorrek langilea makina gisa hartu, eta haren ekoizpen eta etekina hobetzeko xedea jarri zuen.

Honako hauek izan ziren esperientziaren emaitzak: egun horretan, 47 tona eta erdi lingote burdina jaso zituen langileak. Hiru urtean zaindu eta begiratu zuen langile horren lana, eta kopuru bera jasotzen jarraitu zuen. Hala, %160 handitu zioten soldata. Geroago, beste langile batzuekin ere gauza bera egin zuten.

Nahiz eta ekoizpenari begira esperientziak arrakasta handia izan, Taylor ez zen langileen oso gustukoa. Atsekabea sortu zuen. Hein handi batean, ekoizpen bide berriak txertatzean kanpoan gera zitekeen langile kopuruak neurtu zuen bere arrakasta. Gainera, Taylorren aburuz, langile guztiek jakin beharko lukete lantegi guztien helburua jabeei dibidenduak ordaintzea dela. Langileen aburuz, berriz, bide horiek ugazaben trepetan hutsak edo tresnak ziren, diru gutxiagoren truke lan gehiago egiteko.

Egilea ziur zegoen dirua zela lan egiteko arrazoirik funtsezkoena. Horregatik, pentsatu zuen ordainsariak banaka ematea zela langile taldeek egindako “galgatzea”-ri aurre egiteko modurik onena. Bere ustez, talde handietan sartzen dituztenean, gizon bakoitzak bakarka — bakoitzaren handinahia kitzikatuz — duen eraginkortasuna asko murrizten da.

Taylorrek sistema bat proposatu zuen, ugazabak eta langileak pozik uzteko moduko pizgarri ekonomikoa finkatzeko. Lehenik eta behin, ekoizpen ertain edo arruntari dagokion kopurua finkatu behar da; eta, ondoren, eredu gaingaitzen duen ekoizpenarengatik saria eman..

Haatik, langilea ez da bakanduta dagoen makina bat; ez ditu emaitzak ematen soilik bere egoera fisikoaren eta inguratzen duten egoera on edo txarren arabera. Bere gogo aldartea eta motibazioak ere kontuan hartu behar dira.

Taylorrek ez zituen kontuan hartu langilearen alderdi psikologikoa eta nekea. Gizonaren alderdi mekanikoa eta ekonomikoa dira bere teoriaren oinarri.

### **Henri Fayol (1841-1925)**

Meatze munduan izan zuen eskarmentua abiapuntu hartuta —meatze ingeniaria zen Fayol— eralgitzea desagerrarazteko xedea zuen administrazio teoria bat egin zuen Henri Fayolek. Enpresaren oinarritzko funtzioak izendatu zituen, eta izaera funtzionaleko sailetan banatu zuen enpresa.

Era berean, administrazio prozesuko pausoak finkatu zituen: planifikatu, antolatu, zuzendu, koordinatu eta kontrolatu. Azkenik, administrazioaz arduratzen ziren pertsonen ezaugarriak zehaztu zituen.

### 12.4.2 Giza harremanetarako eskola: Elton Mayo

Chicagoko Westem Electric Companyko Hawthorne plantan egin zituen Mayok bere lanak.

Azterketaren helburua honakoa zen: argiztapenak lan ekoizpenean zituen eraginak ikertzea. Bi langile talde aukeratu zituzten. Talde bati –kontrol taldea– ez zioten argiztapena aldatu, eta esperimendu osoan modu berean eduki zuten; bigarren taldeari, aldiz, pixkanaka-pixkanaka areagotu egin zioten argiztapena.

Uste bezalaxe, bigarren taldeak ekoizpen kopurua handitu zuen. Baina euren ustekaberako, lehenengo taldeak ere gora egin zuen ekoizpenean. Eraitza horrek asko harritu zituen ikertzaileak, lehenengo taldekoei ez baitzieten argiztapena areagotu. Orduan, bigarren taldeari argiztapena gutxitu zieten. Hori egitean ere, gorantz egin zuen ekoizpen kopuruak. Argi zegoen tailerreko argiztapenak ez ezik, beste faktoreen batek ere bazuela eraginik ekoizpenaren gorakada horretan. Faktore ezezagun horren jatorria jakiteko asmoz, askoz ere esperimendu zehatzagoei heldu zieten.

Hurrengo ikerketa sorta egiteko, telefono erreleak egiten zituzten sei langilerengana jo zuten, eta bost urteko ikerketak egin zituzten. Denbora horretan guztian, behatzaile bat egon zen sei langile horiekin tailerrean, eta, han, gertatzen zen den-dena idatziz jaso zuen, langileei esperimentuaren inguruko informazioa eman zien, haien iritzia eskatu zuen eta kexak entzun zituen.

Epe horretan bertan, esperimenduzko aldaketak egin zituzten: atsedenaldiak egin, pizgarri ekonomikoak eman, hamaiketakoak doan eskaini... Horrek guztiak, oro har, ekoizpen kopurua handitu zuen. Hori guztia alde batera utzi zutenean, aldiz, eraginkortasunak unerik gorena izan zuen, denen harridurarako.

Honako ondorio hau ateratu zuten: ekoizpenak gorantz egin zuen batik bat langileek beren jarrera aldatu zutelako, bai lanari begira, bai lankideei begira. Laguntza eta elkarlana eskatu zutenean, garrantzitsutzat jo zuten euren burua. Talde egonkor bateko kide zirela konturatu ziren, eta argi eta garbi ikusi zuten zeintzuk ziren beren lanaren helburuak. Beraz, sekula baino azkarrago eta eraginkortasun handiagoz egin zuten lan.

Ikerketa horretatik zera ondoriozta daiteke: langileek “talde informalak” osatzeko joera dute, elkarlanerako eta lankideekiko harremanetarako funtsezko beharra baitute; eta industria antolakuntza ez da horretaz jabetzen. Langileek izan dezaketen potentziak aise gainditzen ditu ahaleginak, dirua, diziplina eta baita lanean duten segurtasuna ere.

Beraz, gainbegiratzailerak ondo prestatuta egon behar du elkarlana zaindu, ulertu eta kitzikatzeko. Esperimentuan behatzaileak izandako “laguntasunezko” aginpideak aginte modu berezi bat eta pixkanaka egonkortzen zihoan talde espiritua ekarri zituen.

Esperimentuan parte hartu zuen taldeari mugitzeko askatasun handia eskaini zitzaion. Langileak batetik bestera ibiltzen ziren, beren kasa, eta inork ez zituen estutzen. Baldintza horietan, taldeak erantzukizuna zer den jakin zuen, eta aginpideek izandako diziplina eskatu beharrean, taldean bertan sortu zen.

Era berean, honako hau ondorioztatu zen esperimentutik: taldeak bere egitura du, baita gizarte bizitza konplexua ere; kide bakoitzak duen postua taldeko bizitzari eta horren helburuei eskainitakoaren arabera da, eta postu hori ez da estatikoa, dinamikoa baizik, gertakariei egokitzeko modukoa.

Mayoren ustez, langileak ez dira mugitzen alderdi ekonomikoaren arabera, ez, bederen, batik bat. Langileen lanaren baldintza fisikoak baino garrantzitsuagoak dira talde bateko kide izatea aitortzeko beharra, segurtasuna eta kontzientzia.

### Eranskina: Hirusta egitura

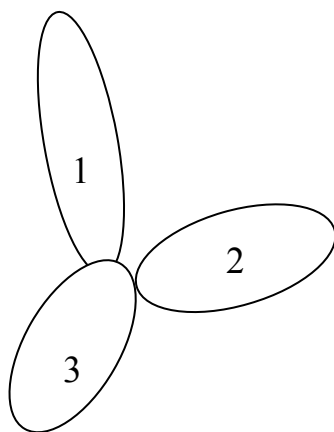
Enpresen artean dagoen lehiakortasuna gero eta handiagoa da. Izan ere, produktu edo zerbitzu bera eskaintzen duten gero eta enpresa gehiago daude; berdinak ez izanagatik, batak bestea ordezkatzeko duen produktu ugari daude; lehiakide gehiago daude; eta bezero eta hornitzaileak gero eta botere handiagoa dute negozioetan. Halaber, munduko edozein txokotatik etorritako produktuz beteta daude gure merkatuak. Hori guztia **ekonomiaren globalizazioa** izenez ezagutzen da.

Hori ikusita, enpresek hainbat ekintza egin dituzte. Honako hauek azpimarratuko genituzke guztien artean:

- Lehiakideak baino hobeto egiten dugun horretan finkatzea.
- Lehiakideak gure enpresak baino hobeto egiten dituen jarduerak kanpoan erosi edo kontratatzea: azpikontratatzeko.
- Aldi baterako kontratuak egitea, eta ez finkoak. Hala, jarduera gehiagoko uneei errazago egingo zaie aurre.

Honek guztiak antolatzeko egitura berri bat ekarri du: hirustaren egitura, 1992. urtean Handyk deskribatu zuena.

Egile honek enpresa hiru zatitan banatzeko darabil hirusta:



1. Profesionalen gunea
2. Langile malguak
3. Azpikontratazioa

**Profesionalen gunea:** Pertsona gaituenek osatzen dute. Horiek dira enpresaren benetako ardatza. Erabateko konpromisoa dute, eta alderdi profesionala garatzeko helburua dute. Enpresari lotuak daude, ordu aldetik inolako mugarik izan gabe, eta ahalegin oro enpresaren alde egiten dute.

**Langile malguak:** Enpresarekin behin-behineko harremana baino ez duten pertsonak dira. Aldi baterako edo ordu gutxiko lan kontratuak dituzte. ABLE Aldi Baterako Laneko Enpresen bitartez egin ohi dituzte kontratuak. ABLEk aldi baterako kontratatzen ditu langileak, eta, gero, besteren esku uzten ditu. ABLEk ordaintzen ditu langilearen soldata, eta baita han egoteko hautatze, prestakuntza, nomina, gizarte segurantzak eta bestelako kostuak ere. Lan egiteko aginduak, berriz, langilea jaso duen enpresak emango dizkio.

*Azpikotratazioa* (edo kontratuzko tarte). Zentzu zabalean, honakoan datza azpikotratazioa: enpresaren beharrei egokitutako zerbitzu bat eskaintzeko erantzukizuna besteri eskualdatzea. Enpresako lanaren funtsa edo helburu nagusia osatzen ez duten funtzio edo zereginak egiten dituzten pertsonak osatzen dute: zaintzaileak, garbitzaileak... Azpikotratazioak malgutasun handiagoa du, eta baita inguruko aldagetak direla-eta aldatzeko gaitasun handiagoa ere; hori da bere abantaila nagusia.