

ARTECHE TALDEAREN ESPERIENTZIA **FAMILIA-ENPRESAREN PROFESIONALIZAZIOA ETA** **LANGILEEN PARTEHARTZEA**

Unai Del Burgo García

Familia-Enpresa eta Enpresa Txiki eta Ertainen Kudeaketa Osoa
Negozioen Kudeaketa Gradua (2011/2012. ikasturtea)
Bilboko Empresa Zientzien Unibertsitate Eskola
Euskal Herriko Unibertsitatea/Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

AURKIBIDEA

1. Sarrera: enpresaren aukeraketa eta lanaren helburua
2. Arteche Taldea: enpresaren deskribapena
3. Profesionalizazio-Prozesua Arteche Taldean: langileen partehartzea enpresan
4. Ondorioak: Arteche Taldearen sendotasunak eta ahultasunak
5. Informazio iturriak

1. SARRERA: ENPRESAREN AUKERAKETA ETA LANAREN HELBURUA

Lan honetan, **familia-enpresaren definizio hau erabiliko dugu**: familia bat edo gehiagok enpresaren jabetza eta kontrolaz gain¹, enpresaren administrazio, zuzendaritza eta ekoizpen-jardueretan aktiboki parte hartzen dutenean, senitartekoen edo bitarteko elementuen bitartez (Maseda eta beste, 2009: 4).

Nire asmoa **Bizkaian kokatutako familia-empresa bat aztertzea** izan da, enpresaren kokapen geografikoak, aztertu beharreko kasu horren inguruabarrak hobetu ulertzeko aukera ematen duelakoan.

Betekizun horretatik abiatuta (hau da, kokapena Bizkaiko Lurralde Historikoa izatea), hurrengo pausua empresa mota zehatza aukeratzea da. UPV/EHUren Familia-Enpresaren Katedrak 2009an egindako ikerketa baten arabera (Maseda eta beste, 2009: 8-13), **Bizkaiko Familia-Enpresek hurrengo ezaugarriak dituzte** orokorrean:

- Dimentsioa: enpresa txiki eta ertainak dira².

¹ Enpresa handietan, Kapital Sozialaren %20a familiaren eskuetan dagoenean.

² %99a enpresa txikiak dira (10 eta 250 soldatapeko langileen arteko enpresa). Beraz, familia-enpresa handiak %1a besterik ez dira.

- Jabetza: kapital sozialaren gehiengoa familiaren eskuetan dago³.
- Administrazioa edo Kudeaketa Estrategikoa: enpresen gehiengoak Administrazio Kontseilua du eta organu hori familiaren eskuetan dago⁴.
- Zuzendaritza edo Kudeaketa Operatiboa-Taktikoa: zuzendaritza organua fundatzaileen esku egon ohi da⁵.
- Familia-Kontseilua: familiaren eta enpresaren arteko harremanak koordinatzen duen organuaren erabilera oso murrizta da (%25a).
- Familia-Protokoloa: %19,24a besterik ez ditu formalizatzen edo arautzen familia eta enpresaren arteko harremanak.
- Ondorengoei enpresa transferitzeko planifikazioa: %25a besterik ez du enpresaren jabetza eta agintearen jaraunspena arautzen.

Ondorioz, deskribatu berri dugun enpresa eredu horrek (jabetza, administrazioa eta zuzendaritza familiaren esku dagoen enpresa txiki edo ertaina), honako **arazoak** izan ditzake (Maseda eta beste, 2009: 1-2):

- **Kudeaketa arazoa:** kudeaketa, kontrola eta komunikazio sistema zentralizatuak erabili ohi dira, hau da, administrazio eta zuzendaritza organuen bategitea ematen da, kasu gehienetan, familiako kide baten edo kide bakar batzuen eskuetan funtzio guztiak utziz. Nire ustez, kudeaketa eredu bertikal horrek ondorio negatiboak izan ditzake, bai erakunde garapen ekonomikoan eta bai erakundea bera osatzen duten pertsonengan (zehazki, familiako kide ez diren soldatapeko langileen garapen profesionalean). Bai beren erakundea behar bezala garatzeko (egonkortasuna eta bideragarritasuna; produktu edo zerbitzuen hobekuntza; zenbait kasutan, enpresa hedakuntza), bai erakundea osatzen duten pertsonen garapen profesionala ahalbidertzeko, modu logikoagoan antolatu beharko du enpresak bere burua:

³ Burtsan kotizagarriak ez diren erakundeen kasuan, Kapital Sozialaren %98a familiaren kontrolpean dago. Urteak joan ahala, kapitalaren jabetza familiaren kontrolpetik askatu egiten da (enpresen %50a). Salbuespenez, enpresa txiki eta ertainen kasuan, kapital sozialak familiaren jabetzapekoa izaten jarraitzen du.

⁴ Enpresen %55,60a Administrazio Kontseilua dauka. Enpresaren adina igo eta belaunaldiak igaro ahala, Administrazio Kontseiluaren erabilera handituz doa (%66a), profesionalizatutako enpresetan %74era heldu arte.

⁵ Zehazki, enpresen %50a. Belaunaldiak igaro ahala, zuzendaritza-funtzioa familiako kideen eskuetatik askatu egiten da (Bizkaiko Familia-Enpresen %6,38a besterik ez dago 3. eta ondorengo belaunaldiko senitartekoen esku). Zuzendaritza profesionalizatu duten enpresek %5a dira.

arduradunak eta erantzunkizunak finkatuz, organigrama zehatz baten arabera eta komunikazio eta kontrol sistema egokiak (deszentralizatuak) inplementatuz.

- **Familia arazoa:** familia-empresa ertain eta txikietan familia harremanak eta enpresa kontuak desberdintzeko zailtasunak. Azken finean, profesionalizazio arazoa nabaritzen da zailtasun honetan, eta zehazki, antolakuntzaren eta erabakitze prozesuen arbitrarietateari dagokionez. Arazo hau ekiditzeko, Familia-Kontseilua eta Familia-Protokoloak inplementatu behar dira.
- **Oinordetzaren arazoa:** familiako buruak enpresaren gidaritza lagatzean, lidergo berria eskuratzeko arazoak egon daitezke. Beraz, jaraunspen hori planifikatzeko akordioa beharrezkoa da.

Gaur egungo testuinguru ekonomikoan, **erabat beharrezkoa da familia-empresaren prozesu guztiak profesionalizatuta egotea:** kudeaketa operatiboa (langileen eta arduradunen lana), kudeaketa taktikoa (zuzendaritzaren lana), kudeaketa estrategikoa (administrazio kontseiluaren eginbearra), Familia eta Enpresaren arteko harremanak (familia-kontseilua eta protokoloa ezartzea) eta azkenik, familia-jabetza/gidaritzaren oinordetza (Maseda eta beste, 2009: 2).

ENPRESAREN AUKERAKETAri dagokionez, nire asmoa izan da Kudeaketa Eredu Bertikala, Zentralista eta Indibiduala gainditu eta profesionalizazio maila handia lortu duen Familia-Enpresa bat ikertzea. Bizkaian nagusi den Ohiko Familia-Enpresa eredutik aldentuta dagoen kasua aztertzea, Guzti hau dela eta, **ARTECHE TALDE**Aren kasua aztertzea erabaki dut, “Familia-Enpresa” ikergaiarentzako adibide oso aberasgarria dela pentsatuz: **kapital sozialaren jabetzaren gehiengoa eta administrazioaren nahiz zuzendaritzaren kargu garrantzitsuenak bere esku duen Arteche familiaren empresa taldea, non profesionalizazio prozesu berezi bat abian jarri duten, zehazki, langileen partehartzean oinarritutako ezagutzaren kudeaketa-prozesua. Are gehiago: profesionalizazio prozesua, familia-kontseilu, protokolo eta jaraunspenaren planifikazioan ere eman da.**

LAN HONEN HELBURUA Arteche Taldearen sendotasunak eta ahultasunak zehaztean datza, bai Familia-Enpresen izaeraren ikuspegitik, bai Langileen Partehartzearen ikuspegitik ere.

Metodologiari dagokionez, ikerketa deskriptibo-bibliografikoa erabili dut, hau da, Artecheren kasua aztertzeko ez dut ikerketa praktiko edo enpirikorik egin (ez dut izan enpresarekin harreman zuzenik): informazio guztia agiri zientifikoetatik edo Artecheko enpresak berak sortutako bestelako dokumentaziotik jaso dut (ikus lan honen 5. puntua).

2. ARTECHE TALDEA: ENPRESAREN DESKRIBAPENA⁶

Aurelio Artechek 1946. urtean sortu zuen Electrotécnica Artech Hermanos S.A. enpresa (aurrerantzean EAHSA), Bizkaiko Mungia herrian, familia-enpresa moduan (Artecheko familiak jabetzan, gobernuan eta zuzendaritzan zuen erabateko kontrolari esker).

Elektra-Ekipamenduen sektorean aritu izan da ordutik hona, nahiz eta bere produkzioa **dibertsifikatu** (transformatzaileak, rele-dijitalak, babeserako eta kontrolerako sistemak...), bezeroaren eskari zehatzetara egokitu (artisautza-lana ere barnebiltzen du bere ekoizpen-prozesuan) eta **nazioarteratu** duen.

1973. urtean esportazioak gauzatzeko hasi zen eta 1979an Hego-Ameriketako herrialdeekin harreman komertzialak sendotzeko ekin zion, Venezuelan eta Mexikon filialak irekiz.

1990. hamarkadaren hasieran, ekonomia globalaren krisialdi ekonomikoa dela eta (batez ere, HegoAmerikako kanpo zorraren krisiak bultzatuta), EAHSA enpresak egoera arriskutsuan ikusi zuen bere burua. Hori dela eta, 1995an hausnarketa estrategiko baten ondoren, **1997an EAHSA nazioarteratze prozesu batean sartu zen**: prozesu horren bitartez, EAHSA enpresa-nagusiak eta nazioarteko filialek ARTECHE TALDEA sortu zuten. Hortik aurrera, enpresa multzo horrek holding edo enpresa talde baten moduan jardun zuten, euren artean teknologia-transferentzia bultzatuz.

⁶ Enpresaren deskribapena gauzatzeko, honako informazio iturriak erabili ditugu: (Cluster del Conocimiento, 1999: 1-5); (Iriba, 2003: 139-141); www.artech.com; www.camarabilbao.com.

Hausnarketa Estrategiko horretatik, hurrengo urteetan Artechek jarraitu zituen **enpresa-balioak finkatu** ziren: bezeroarenganako ikuspegia, nazioarteratze ikuspegia, talde ikuspegia, produktu-dibertsifikazioa, kostuen kontrolaren ikuspegia eta azkenik, pertsonen gaitasunak eta ezagutzak erabiltzeko ikuspegia.

Balio hauen arabera, **funtzionamendu-estiloa** finkatuz joan zen, zehazki, taldea osatzen zuten pertsonen partehartzean oinarritutako antolamendua: jerarkian baino, pertsonen ezagutza, adimenean, gaitasunean eta erantzunkizunetan oinarritutako enpresa-kultura berria, zeinaren bitartez arazoak ez dira maila jerarkikoetan konpontzen, baizik eta arazoak sortzen diren lekuan bertan, tokiko langileek hartutako erabakien bitartez.

Hurrengo atalean ikusiko dugun moduan, **nazioarteratzea bultzatzeko profesionalizatze prozesua autogestio eredu zehatz batean oinarritu da.**

Profesionalizazio-prozesu horrekin lotuta, azpimarratzekoa da Artechen **soldatapekoen hautapen-politika erabat definituta** dagoela: pertsona gazteak, goi mailako formakuntza-titulu baten jabeak, normalki esperientzia profesionalik gabekoak eta ezaugarri edo gaitasun berezi batzuekin (ikasteko eta auto-formakuntza gauzatzeko gaitasunarekin; taldean lan egiteko gaitasunarekin; erabakiak hartzeko gaitasuna).

Gaur egun, ARTECHE TALDEAK 280,7 milioi euroko fakturazioa du eta 2.128 pertsonen osatutako erakundea da (Bizkaian 625, Ipar-Amerikan, 712, Hego-Amerikan 597 eta Asian 194).

Bezeroei dagokienez, Artechek hainbat enpresa hornitzen ditu, munduko 125 estatuetan zehar: munduko elektra-enpresa handienak, beraien ingeneritzak eta nazioarteko kontratatzaile nagusienak. Tentsio Altuko Transformatzaileen Merkatuaren %10a bereganatu du Artech Taldeak.

Lehiakideei dagokienez, industri erraldoiak dira, hala nola, ABB, Alston, Trench, Ritz familiaren enpresa taldea...

Enpresa-Taldea **19 sozietatez osatuta** dago: taldeko gidaritza EAHSA-k izaten jarraitzen dun, bera baita taldeko enpresa nagusia edo matrizea. Egungo krisialdi ekonomiko globalak, batez ere, Amerikako Estatu Batuei eta Europari eragin dio, Asiako eta Hego-Amerikako herrialdeen ekonomiek gora doazten bitartean.

Arteche Taldearen **dibertsifikazio produktibo eta geografikoari esker** (energia berriztagriren merkatuan sartu da, batez ere Hegoa-Ameriketan), krisiaren eragin negatiborik ez du jasan (eskarietan %25a eta errentagarritasunean %35a igo da).

Arteche taldearen **enpresa-familia izaera** nabaria da. EAHSaren kapital sozialaren %90a Artechetarren eskuetan dago. Horrez gain, Taldearen barne-antolakuntzan familiako kideen partehartzea esanguratsua da:

- **Jose Javier Arteche** Taldeko Presidentea da, hau da, Akziodunen Batzar Orokorraren eta Administrazio Kontseiluaren burua.
- Taldearen egitura korporatiboa lau unitateetan banatzen da, Administrazio Kontseiluko Delegatuak zuzenduta: finantza eta lege unitatea, Giza eta Erantzunkizun Korporatiboko unitatea eta azkenik, antolakuntza eta negozioen garapen unitatea. Kontseilari Delegatua **Alexander Arteche** da eta unitate finantzario eta juridikoaren koordinatzailea, **Lander Arteche**.
- Aipagarria da **Unai Arteche** urteetan taldeko presidentea izan dela, eta gaur egun Bilboko Merkataritza Ganbararen Familia-Enpresaren Komisioaren presidentea da. Horrez gain, EAHSA enpresaren Familia-Kontseiluaren presidentea da (iturria: www.camarabilbao.com).

Artehek **Familia-Protokolorik inplementatuta ote duen ezin dugu ziurtatu** (horren inguruko baieztapenik ez baitugu aurkitu bildutako eta aztertutako dokumentazioan), baina **baiezkoan gaude**, Unai Artehek tresna horren alde egindako adierazpenengatik eta batez ere, kontutan hartuta Artecheren antolaketaren baitan Familia-Kontseilua dagoela jakinik.

Deskribapen honen ondorioz, **Arteche modu honetan sailkatu dezakegu**:

- **Tamaina**: tamaina handiko kapital-sozietate taldea.

- **Eremu geografikoa:** multinazionala (nazioarteratua).
- **Adina:** ibilbide luzeko enpresa (65 urte).
- **Sektorea:** ekipamendu elektrikoen sektorea (lehiakide eta bezero oso potenteak).
- **Kapitalaren jabetza:** familia titularraren eskuetan eta beraz, taldearen organu gorenaren kontrola ere bai (Akziodunen Batzar Orokorra).
- **Administrazio organua:** familiako kideen ordezkariarekin.
- **Zuzendaritza organua:** familiako kideen ordezkariarekin.
- **Familia izaeraren kudeaketa:** Familia-Kontseiluaren bitartez eta ziur asko, protokolo batekin.
- **Lan antolaketa eta langileen hautapen-prozesua:** pertsonen gaitasunetan oinarrituta.
- **Profesionalizazioa:** maila oso altukoa eta ezagutzaren kudeaketa eredu autogestionario baten bitartez garatutakoa.

Ondorioz, ARTECHE Taldea, Artechetarren kontrolpean dagoen enpresa multinazionala da. Bere arrakasta, 1997. urtetik aurrera inplementatutako nazioarteratzeko-estrategiari dagokio. Estrategia hori gauzatzeko, ezinbestekoa izan da enpresaren baitan eman den PROFESIONALIZAZIO-PROZESUA. Prozesu horrek, nire ustez, bi atal ditu:

- **Enpresa mailako profesionalizazioa:** nire ustez, Artechek bere arrakasta taldeko pertsona guztien edo gehienen Ezagutzaren Kudeaketaren bitartez lortu du. Hau da, Langileen Partehartzea bultzatzeko prozeduretan oinarritu da enpresaren arrakasta.
- **Familiaren eta Enpresaren arteko harremanen profesionalizazioa:** Profesionalizazio hori familia eta enpresaren artean egon beharreko harremanera ere hedatu da. Hau da, Artech Taldearen baitan, gauzak modu logikoan eta sistematikoan egitearen estiloa ez da bakarrik kapital-sozietate ereduarekin neutralki lotuta dauden aldagaietara aplikatu (antolakuntza-arloa, finantza-arloa, pertsonen kudeaketa, nazioarteratzea, kalitatea...): Artech Taldearen “familia-enpresa izaera”-ri ere aplikatu zaio profesionalizazio-prozesu hori.

Profesionalizazio maila gorena duen enpresa moduan definitu dezakegu. Jarraian, profesionalizazio eredu hori aztertuko dugu, baina zuzenean langileen partehartzearekin lotuta.

3. Profesionalizazio-Prozesua Arteche Taldean: Langileen Partehartzea enpresan

Kontutan hartuta Bizkaiko Familia-Enpresaren ezaugarri orokorrek, langileekiko kudeaketa eredu bertikala eta hierarkikoa bultzatzen duen (enpresa txikia edo ertaina den heinean, non jabetza, administrazioa eta zuzendaritza, familiako kideen baitan zentralizatuta dauden), oso adierazgarria da Arteche Taldeak martxan jarri zuen Ezagutzaren Kudeaketaren Eredua. Ereditu hori Langileen Partehartzean oinarritzen da, logikoki. Atal honetan, **Artecheren Ezagutzaren Kudeaketaren nondik-norakoak labor azalduko ditugu**. Azalpen horren garrantzia, eredu partehartzaile hori Familia-Enpresa batean aplikatzean datza: nire ustez, eta batez ere Bizkaiko familia-enpresen kasuan (eredu feudalistaren erakusle diren enpresa-multzoa) autogestioa aplikatzea bereziki garrantzitsua eta esanguratsua da.

Familia-Enpresaren profesionalizazioa zera adierazten du, enpresa profesional onenek gidatu behar dutela, hauek senitartekoak izan edo ez. Enpresaren dimentsioa haztean (nazioarteratzearen kasuan, adibidez), intuizioan oinarritutako kudeaketa-ereduak alboratu eta kudeaketa eredu profesionalak aplikatu behar dira. Gauza bera lehiakortasun handiko ingurune edo merkatuetan aritzen bada familia-enpresa. Kasu hauetan, litekeena da fundatzailearen ondorengoek gaitasun nahikorik ez izatea beren gobernu-zuzendaritza eta kudeaketa eginkizunak modu egokian betetzeko. Arosa eta Rodriguez-en ustez, zuzendariak familiako kideen artean aukeratzea erabaki oso okerra izan daiteke, familiako kideen gaitasun faltagatik. Gainera, Familia-Enpresaren profesionaltasun ezak, deszentralizazio-prozesuak eta langileen garapen pertsonalerako prozesuak abian jartzea galerazi ditzake. Eta gaur egungo testuinguru ekonomikoan, prozesu horiek beharrezkoak dira enpresaren biziraupenerako (Arosa eta Rodriguez, 2008).

EHASAk 1995an **nazioarteratzearen estrategiari ekin zion**, izan ere, bere enpresaren bideragarritasuna, egonkortasuna eta etorkizuneko garapena bermatzeko, beharrezkoa zen merkatu espainiarretik haratago joatea. Nazioarteratzea gauzatzeko,

Artecheren Administrazio Kontseilua eta Zuzendaritza profesionalizatu egin ziren, Familiako kideekin batera lan egingo zuten kontseilari independenteak eta zuzendari profesionalak (Artechetarrak ez zirenak) eskuratzuz. Profesionalizazio-prozesua gobernu eta kudeaketa organu gorenatara ezezik, enpresa osora hedatu behar zen: beren lehiakideak multinazionalak izanda, Artechek (eta nazioarteratzea aukeratu duen edozein enpresek) teknologia maila altua eskuratzeko beharrez du derrigorrez. EHASAk ez du Ikerkuntza eta Garapen Zentro potenterik bere ingurunean eta hori dela eta, bere erakundearen bertan lan egiten duten pertsonen ezagutzak modu egokian kudeatu behar ditu, ezagutza horretaz baliatu behar baita %100ean. Nazioarteratzeak (Cluster del Conocimiento, 1999: 7).

Artechek martxan jarritako Ezagutzaren Kudeaketaren prozesuak, derrigorrez, enpresa-antolamenduaren profesionalizazioa eta langileen partehartzea bultzatzen du. Hona hemen kudeaketa eredu honen nondik norakoak, modu laburrean eta eskematikoan azalduta (Iribar, 2003: 143-147):

- Artecheko Taldearen Ikuspegia (2000. urtean finkatu zen): Artecheren lan-taldearen artean, ezagutzaren oinarritutako garapen profesionala bultzatu nahi da.
- Artecheko Taldearen Funtzionamenduaren estiloa: boterea pertsonen gaitasunetan oinarritzen da eta ez hierarkietan, hau da, pertsonen ahalmen, gaitasun eta potentzialitateetan oinarritutako kultura ezarri dute Artechetarrak.
- Artecheko Taldearen antolakuntza ereduak: proiektuak antolatutako enpresa da, eta proiektu baten barruan, lan-talde txikiagoak sortzen dira (“minilantegiak” deitutako unitateak), modu autogestionarioan lan egiten dutenak. Antolakuntza eredu honek pertsonen arteko harremanak sendotu eta partehartzerako eta erabaki kolektiboak hartzeko bideak finkatzen ditu.
- Ezagutzaren Kudeaketan oinarritutako Enpresa Taldea izateko helburua: Artechek bere nazioarteratzea gauzatzeko, ezagutzaren kudeaketan oinarritu da. Kudeaketa eredu hori inplementatzeko, ezagutza sortzeko eta transferitzeko tresna informatikoak erabili dira. Horien bitartez, pertsona bakoitzak ezagutzaren sorkuntzan parte hartu eta besteen sorkuntzatik beren jakintza profesionala aberasten dute. Artecheko taldean honako tresnak inplementatuta daude (Cluster del Conocimiento, 1999: 10-23):

- Kudeaketari buruzko Indikatzaileen Sistemak: kontabilitateaz haratago doan informazioa neurtzen dute. Horrela, lan-talde bakoitzaren pertsonak aukera dute beraiek kontrolatzen duten aldagaien inguruko informazio eguneratuta eskuratzeko. Informazioa egunero (EGUNERO Indikatzaileen Sistema), hilabetero (NAGUSI Indikatzaileen Sistema) edo produktu/proiektuka (GAIAK Indikatzaileen Sistema) sailkatu eta eskuratu daiteke.
 - ekoizpen Prozesuen inguruko Dokumentazio-Teknikoa: dokumentazio guzti hori (gidak, txostenak, planuak, grafikoak...) datu base batean txertatuta dago (SIN PAPEL aplikazioan). Datu base horrek, logikoki, dokumentuak aurkitzeko eta aztertzeko (BEGIRATU) edota gaika bilatzeko (BILATU) aukera ematen du.
 - Pertsonen Ezagutza Elkartrukatzeko Sistema: JAKITEN ezagutzaren bitartez, langile bakoitzak bere lanarekin lotutako edozein ezagutzaren inguruko dokumentuak sortu ditzake eta datu base batean txertatu, Datu-base hori gainontzeko langileek ikusteko moduan dago. Sistema honen bitartez, Artechek aurretik formalizatu gabeko informazioa sistematizatzen du.
 - Informazio Tresna guztiak biltzeko Euskarri Informatikoa: aipatutako hiru tresnak (indikatzaileen sistemak, dokumentazio-teknikoa eta langileek sortutako ezagutzak) ARTENET deritzon aplikazio informatikoan zentralizatuta daude.
- Planifikazioa: Artecheren planifikazio operatiboa, taktikoa eta estrategikoa elikatzeko, behetik gorako eskema bat erabiltzen da. Hau da, goranzko informazio fluxua dago enpresaren jarduera planifikatzerako orduan.

Langileen partehartzea bultzatu eta beren ezagutza kudeatzeko (ezagutzaren sorkuntza ahalbideratu eta ezagutza hori Artechen biltegitatu), honako hiru osagai hauek beharrezkoak izan dira (Iribar, 2003: 146-147; Cluster del Conocimiento, 1999: 21):

- Langileen hautapen-prozesuaren ezaugarriak: Arteche Taldean langileen aukeraketa-prozesuak erabat objektiboak dira. Zehazki, pertsona gazteak, goi mailako tituludunak kontratatzen dira. Horrez gain, ikasteko, lan taldean aritzeko eta erabakiak hartzeko gaitasunak baloratzen dira.
- Langileen garapen-profesionalaren betekizunak: oinarrizko mailatik zuzendaritzara igotzeko, arau objektiboak daude. Zehazki, pertsonen

gaitasunean, ezagutza mailan eta erantzunkizunen arabera finkatutako promozio-sistema erabiltzen du Artechek.

- Artechetarren jarrera: 1995. urtean hasitako hausnarketa prozesutik, Artechetarrek argi zuten zein zen jarraitu beharreko bidea, hau da, pertsonen gaitasunetan eta partehartzean oinarritutako nazioateratzea bultzatzea. Izan ere, “zuzendaritzaren erantzunkizuna da kudeaketa eredu partehartzailea sustatzea” (Iribar, 2003: 147).

Hiru osagai hauek, enpresaren profesionalizazioaren eta partehartzearen adierazletzat eta bultzatzailetzat hartu ditzakegu.

4. Ondorioak: Arteche Taldearen sendotasunak eta ahultasunak

Lan honetan zehar garatutako edukien ondorio edo emaitza bezala, Arteche Taldearen sendotasunak eta ahultasunak zehaztuko ditugu, bai “Familia-Enpresaren Ikuspegitik”, bai Langileen Partehartzearen ikuspegitik.

Arteche Taldeak, familia-enpresa moduan, **bi sendotasun nabariak** ditu:

- Epe oso luzera begirako enpresa-proiektua da: Artechetarren helburua enpresa eredu iraunkorra, egonkorra eta bideragarria sortzea izan da. Gainera, 1995tik aurrera, hedapena helburutzat duen enpresa dela gaineratu dezakegu. Multinazionala izatea, eta enpresa nagusiaren kapitalaren %90a familiaren eskuetan izateak argi adierazten du Artechetarrek beren dibidenduak edo irabaziak familia-enpresan berrinbertitu dituztela. Azken finean, izaera espekulatibo edo epe motzerako irabazietan zentratu beharrean, epe luzerako ikuspegia izateak Arteche Taldeari onurak besterik ez dizkio ekarri.
- Profesionaltasun prozesua: bi alorretan garatu du Artechek bere profesionalizazioa. Alde batetik, familiaren eta enpresaren arteko harremanak lantzerako orduan. Artechek Familia-Kontseilu organua erabiltzen du, unean uneko erabakiak hartzeko aipatutako harreman horren inguruan eta ziur asko, Protokolorik izango duela oinordetza eta bestelako familia-enpresa kontuak planifikatzeko. Familia mailako

profesionalizazioak enpresaren jarraikortasuna eta tentsioen baretzea dakar. Esan dezakegu modu honetan jabetzaren profesionalizazioa ahalbideratu dutela. Bestetik, gobernu, zuzendaritza eta kudeaketa elementuen profesionalizazioa bultzatu dute, nazioarteratze prozesua modu egokian bultzatu ahal izateko (adibidez, gobernu eta zuzendaritza organuak profesionalizatu: familiaz kanpoko adituak erakarritz). Edonola ere, Artecheren berezitasuna lanaren profesionalizazioan datza eta zehazki, Ezagutzaren Kudeaketan eta Langileen Partehartzearen alorrean egindako berrikuntzak. Gobernu eta zuzendaritza karguen profesionalizazioaz haratago, lan-antolaketan martxan jarri duten partehartze eredia izan da Artecheri nazioarteratzea ahalbideratu diona (teknologia erosi beharrean, ezagutza sortuz).

Hala ere, nire ustez, familia-enpresaren ikuspegitik, **ahultasun bat egon daiteke: profesionaltasun prozesu hori ez da %100ean gauzatu**. Izan ere, zuzendaritza organuko goi karguetan Artechetarrak egon badaude. Kudeaketa taktikoaren eta semi-estrategikoaren erantzunkizuna duten karguetan familiako kideak egotea, Artecheko Taldea bezalako erraldoi batean, arriskutsua edo susmagarria iruditzen zait⁷. Arriskutsua, benetan zaila delako familiako kideek kargu horietan egoteko behar diren gaitasunak, ezagutzak eta erantzunkizunak garatzea (Artecheko Taldearen garapen pertsonalerako irizpideetaz ari naiz). Susmagarria, bi kide horiek zuzendaritza karguetan egotea marketing edo irudi kontua izan daitekeelako (enpresaren familiartasun izaera azpimarratzeko, egonkortasun itxura esleitzearren).

Dena dela, **Artecheko Taldearen ibilbide luzeak** eta 1995. urtetik aurrera gauzatuak **profesionalizazioak, Familia-Enpresetan ematen diren arazoak ekiditzera eraman ditu** (familia arazoak [familia harremanak arautzeko arazoak eta jarraikortasun/lidergo arazoak] eta kudeaketa arazoak [kudeaketa eredu unitarioak]), **nazioarte mailan arrakasta duen enpresa taldea bihurtzeraino**. Esan dezakegu, **Artecheko Familia-Enpresa batek lortu dezakeen maila gorena isladatzen duela, bai kuantitatiboki (nazioarteratzea), bai kualitatiboki (familia eta enpresaren arteko harremanen kontrola eta langileen partehartzea)**, eta ohiko familia enpresa txikiak isladatzen duten enpresa kultura feudal edo proto-kapitalistarekin zerikusirik ez duela.

⁷ Administrazio-Kontseiluan familiako kideak egotea eta are gehiago, organu horren presidentea Familiako kidea izatea, beharrezkoa ikusten dut, akziodunen interesak babesteko.

Hala ere, eta lan honekin bukatzeko, badago beste ikuspegi bat Artecheren profesionalizazio prozesua eta bereziki, Langileen Partehartzerako Sistema baloratu dezakeena: Ekonomi-Demokrazia edo Autogestioaren Ikuspegia. Mondragon Unibertsitateko LANKI Ikertegiak garatutako adiera zuzenagoa da euskaraz (www.lanki.koop): **Autoeraketa**. Nire ustez, Enpresaren Ekonomia jakintza alorra ez da neutrala eta badaude elementu batzuk etikoki edo filosofikoki baloratu daitezkeenak. Unibertsitatearen eginkizuna, jakintza alor desberdinetan zentzu kritikoa garatzea da. Arteche Taldearen kasuan, **Autoeraketaren Paradigmak gure irizpide kritikoa garatzeko tresna egokia dela uste dut**. Are gehiago, Euskal Herria bezalako herri batean, non kooperatibismoan (Arrasateko esperientzia, Ikastolak eta azken urteetan, REASen inguruan sortutako enpresak) eta langileen partehartzean oinarritutako esperientzia ugari dauden (ASLE bezalako erakundeak). Eta ez dugu ahaztu behar unibertsitate mailan gure inguruan ditugun erakundeak, paradigma horrekin nolabait lotutakoak: EHUn, GEZKI Institutua (Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Insitutua); MUn, Lanki Ikertegia (HUHEZI fakultatearen barnean); eta azkenik, Deustuko Unibertsitatean, Ikaskuntza Kooperatiboaren Insitutua.

Autoeraketaren Paradigmaren arabera, enpresaren baitan ematen daitekeen partehartzea hiru zatitan banatu daiteke (Garcia Insausti, 2003: 112-):

- **Lanpostuko partehartzea**: “eguneroko lana egiten duen pertsona da bere lanpostuko eraginkortasun produktiboa hobekien optimiza dezakeena. Langilea da bere lana hobekien ezagutzen duena eta, beraz, arazoen aurrean erantzun egokiena lor dezakeena. Planteamendu honetatik abiatuz, enpresa-eredu berriak kudeaketa enpresako puntu ezberdinetara zabaldu nahiko du, zentralizazioaren ideia alboratuz. Autoantolaketa dago oinarrian, beraz”.
- **Partehartze instituzionala**: “Parte hartze instituzionalak langileek enpresako antolaketan, kudeaketan eta erabakietan duten eragina islatzen du”. Partehartze instituzionalaren maila gorenean, Autoeraketa egongo litzateke: “orain arteko parte hartze formetan ageri zen eskema duala (lana vs. kapitala) gainditzen du. Autoeraketan langile kolektiboaren esku egongo da jarduera enpresarialaren eguneroko kudeaketa eta erabaki-hartzea. Zuzendaritza eta administrazio lanak langileek hartzen dituzte beren gain. Autogobernua, autoantolaketa eta autokudeaketa gisako kontzeptuak ditu, beraz, oinarrian. Dena den, eredu honen

baitan esperientzia ezberdinak daude: Yugoslaviako ereduak, non Estatuarena den enpresaren jabetza; Israelgo esperientzia, kibutzak; kooperatibak, non jabetza langileena den”.

- **Partehartze Ekonomiko-Finantzarioa:** ”Idea nagusia honakoa da: langilea enpresaren zerbitzura dagoen **baliabide moduan** ikustetik bertako **‘barkide’ moduan** ikustera igarotzea. Langilea ekoizpen-bitartekoen jabeak bilakatuko litzateke, langile-kapitalista aldi berean⁸”.

Hiru partehartze moten bateratzeak **LANGILEEN PARTEHARTZE INTEGRALA** ahalbideratuko luke, eta zehazki, langileen potentzialitateak enpresaren jabetza dutenen irabazi ekonomikoak lortzeko bitarteko bezala erabiltzea ekidituz eta pertsonaren ongizatea eta garapen material eta pertsonala erdigunean sartuz (Garcia Insausti, 2003).

Eta zehazki, horra hor non kokatzen dugun gure kritika: Arteche Taldeak garatutako ezagutzaren kudeaketa sistema edo pertsonen partehartzea bultzatzeko sistema, “lanpostuaren gaineko jabetza” fasean edota maila oso oso apal batean “partehartze instituzionalean” gelditzen da: hori dela eta, **jarrera intelektual sinpleegia litzateke enpresa honek garatutako partehartzerako sistema goraipatzea, maila unibertsitarioan garatu beharreko ikuspegi kritikoa agertu gabe.**

⁸ “Azken urteetan enpresak hirugarren parte hartze mota hau ere langileen eskura ipintzen hasi dira. Batetik, jabetzak inplikazioa areagotu dezakeelako. Langileak enpresarekiko leialtasuna eta jarrera arduratsua agertzeko sarritan ez da nahikoa lanpostuko kudeaketa parte hartzea, beharrezkoa da langilea enpresako parte sentitzea ere. Bestetik, ezagutza eta pertsona ekoizpen-prozesuaren erdigunean kokatu diren honetan, zilegi delako hainbaten iritziz langilea berak sorturiko aberastasunaren “jabe” bihurtzea, eskubide osoko sujetu.”... ezagutza bada etorkizuneko enpresarentzat kapital nagusi, negozioa ahalik eta sortzaileena izateko ez litzateke egokia egungo jabetza-eredua, ezagutza eman eta aplikatzen duten horiei jabe zentzua ukatzen baitie, eta zentzu hori enpresan ez dagoen talde bati bermatu”.

5. Informazio iturriak

Arosa, B.; Rodríguez, A. (2008): "La profesionalización en la empresa familiar", *Un enfoque múltiple de la economía española: principios y valores. "175 opiniones de los principales investigadores de España"*. Ed. Ecobook, España.

www.arteche.com

Arteche, Unai (2007): "Empresa Familiar", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 7., nº1, pág. 103-110, Euskal Herriko Unibertsitatea/Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Euskal Herria.

Arteche Taldea (2011): *Informe Anual 2010*, Mungia-Bizkaia, Euskal Herria.

www.camarabilbao.com

Cluster Conocimiento (1999): "Grupo Arteche. Gestión del conocimiento: más allá de la tecnología informática, el desarrollo personal", *Empresas Avanzadas en Gestión*, Zamudio-Bizkaia, Euskal Herria.

García Insausti, Oihana (2003): *Partehartze enpresan: begiratu historikoa, begiratu krtikoa eta lankidetzaren begiratu*, Lanki Ikertegia, HUHEZI Fakultatea, Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza-Gipuzkoa, Euskal Herria.

Iribar, Inazio (2003): "La Participación de los Trabajadores en la Empresa. Experiencia de Arteche", *La Participación de los Trabajadores en la Empresa*, Euskal Herriko Unibertsitateko Gizarte-Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI), Donostia-Gipuzkoa, Euskal Herria.

Maseda A., Iturralde, T. eta Arosa, B. (2009): "Situación de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia", *Administrando en entornos inciertos = managing in uncertain environment*, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC), España.