

Enpresaren irudia eta prestakuntza iraunkorra

Mikel Haranburu, Begoña Asua, Paki Arregi, Elisabet Arrieta
EHUko irakasleak

Prestakuntza iraunkorreko programen artean leku garrantzitsua hartzen dute prozesuen kalitatea hobetzeko programek. Kalitate-ziurtagiria eskuratzearen helburua ez da hobekuntza-prozesuak indarrean jartzera mugatzen; irudiaren politikarekin eta bezeroen inpresioak kudeatzearekin ere badu zerikusia. Enpresa baten identitatearen profila egungo identitate errealeak, etorkizuneko identitate idealak eta bien arteko identitate proiektatuak eratzten dute. Enpresaren irudia, alde batetik, bere identitate errealean, idealean eta proiektatuan txertatu behar da. Baina, bestalde, irudiaren syntaxiko oinarritzko legeak bete behar ditu.

The programs of improvement of process quality take an important place between the programs of permanent learning. The aim of the attainment of a quality certification does not limit itself to the implantation of the processes of improvement; it is related also to the politics of image and to the management of impression of the clients. The profile of the identity of one company is formed by the real current identity, by the ideal identity and by the projected identity that places between previous identities. The image of the company must be based, on one hand, on its real, ideal and projected identity. But, on the other hand, it must fulfill the basic laws of the syntax of the image.

Sarrera*

Prestakuntza iraunkorrari buruzko ikerketak ugaritzen ari dira, baina oraindik ere gai asko daude aztertzeko prestakuntzaren, eta bereziki, enpresa txikien eta ertainen berrikuntzarako prestakuntzaren premiei dagokienez. Lan honetan planteatzen den aztergaia ez da gure inguruan sistematikoki aztertu izan. Horregatik, interesgarria iruditu zaigu enpresetako prestakuntza iraunkorraren gai honetan sakontzea.

Enpresen prestakuntza iraunkorraren programen eremuan prozesuen kalitatea hobetzeko programek leku garrantzitsua hartu izan dute azken urteetan. Baina, kalitatearen ziurtagiria eskuratzea ez da hobekuntza-programa ezartzera mugatzen; badu beste alderdi bat ere, irudiaren aurkezpenarekin eta bezeroen inpresioen kudeaketarekin zerikusia duena. Enpresa batek berak lortutako kalitate-ziurtagiriez eta akreditazioez hitz egiteak badu bere identitatearen aurkezpenarekin eta bezeroen inpresioen kudeaketarekin zerikusirik. Izan ere, enpresaren Irudi Korporatiboa enpresa horretatik sortzen diren komunikazio-adierazpen guztiez elikatzen da.

Enpresaren irudia bere identitatea osatzen duten bereizgarriei lotuta dago. Alde horretatik, enpresaren irudiak, bai barnekoak, bai kanpokoak, bere identitatean oinarritu behar du; bere identitatea hautemateko moduaren emaitza, bere barneko eta kanpoko irudia hautemateko moduaren emaitza da, hain zuzen ere, enpresaren irudia. Baina, irudiak identitate errealean oinarritu behar du. Enpresaren irudia identitate errealean baino gehiago oinarrituko balitz identitate desiratuan, identitatearen eta irudiaren arteko dibortzio baten aurrean geundeke.

Era berean, bere identitate bereziaren komunikazio espontaneo edo planifikatu baten emaitza da enpresaren irudia. Komunikazio hori korporatiboa edo komertziala izan daiteke. Komunikazio korporatiboan, hartzailleek enpresaz duten irudiaren gain zuzenki eragin nahi izaten da. Komunikazio komertzialean, hartzailleek enpresaren produktu batez duten irudian eragin nahi izaten da.

Gure lanean, prestakuntza iraunkorrak, orokorrean, eta kalitate-prozesuen arloko prestakuntzak, bereziki, enpresa ertainaren eta txikiaren Komunikazio Orokorraren funtzioaren barnean betetzen duten funtzioaz jardungo gara. Buruan darrabilgun galdera honako hau da: enpresa txiki edo ertain batek prestakuntza-programa bati ekiten dionean, hautematen dituen prestakuntza-premietan oinarritzen da ala aurkezten zaizkion eta nahi duen irudia proiektatzeko balioko dioten prestakuntza-eskaintzei erantzunez jokatzeko du?

* **Oharra:** "Gipuzkoako enpresa txiki eta ertainen prestakuntza iraunkorra eta berrikuntza, globalitatearen eta ikaskuntza iraunkorraren esparruan" ikerketa-proiektuaren barnean kokatzen da artikulua hau. Ikerketa hau ILCLIn, Unibertsitate Institutuko Ezagutza eta Antolamenduaren Ikerketa Sozialen Unitatean ari dira egiten, eta beronen finantziazioan Gipuzkoako Foru Aldundiak (Gipuzkoako Foru Aldundiko "Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Gipuzkoako Sarea"-2001) eta Euskal Herriko Unibertsitateak (EHUko 00109-109-H-13925/2001 Ikerketa Proiektua) esku-hartzen dute.

1. Prestakuntza iraunkorra eta kalitate-prozesuen arloko prestakuntza

1.1. Langilearen asebetetze-iturriak

xx. mendean zehar ikusi ahal izan denez, langileek enpresa batean duten asebetetze-mailaren faktore determinatzaileak ez dira hainbeste tenperatura, espazioa, zarata edo argiaren moduko inguruneko baldintza fisikoak, baizik taldearen lankidetzeta edo integrazioaren gisako faktoreak. Enpresaren eredu zaharrean, soldataren aldagaia modulatzuz nahi izaten zen enplegatua motibatu. Baina, xx. mendearen hasiera ezkerro, soldatetik aparteko beste motibazio batzuk ere agertu ziren, enplegatuak enpresan zuen asebetetze-maila erabakitzen zutenak (Mayo, 1977; Roethlisberger eta Dickson, 1975). Horrela, esate baterako, askatasun- eta autonomia-maila egokiak langileen ekoizpenaren gehikuntza eragiten zuten.

1.2. Langilearen motibazio-ereduak

xx. mendea emankorra izan zen langilearen motibazio-ereduei dagokienez (McGregor, 1960; Maslow, 1954; Herzberg, Mausner eta Snyderman, 1967). Ildo horretan, adibidez, *X ereduak* ekoizpenean interes handia jartzen zuen eta langilearen oso eskasa. Eredu horren arabera, langileak berez alferrak ziren, gorroto zuten beren lana eta ez zuten hartu nahi izaten ekimenik eta ardurarik. Enpresako ugazabak edo zuzendariak gomendatutakoa bete besterik ez zuen egiten langileak. Langilearen prestakuntza haren espezialitatera mugatzen zen; beraz, ez zitzaion ematen beste ardura-mailetara sarrera irekiko zion prestakuntza orokorragorik. *Y ereduan* langileak bere burua garatzeko duen ardura azpimarratzen da nolabait. Langileak badu lanerako eta ikasteko berezko joera bat, badu ekimena, eta epe laburreko helburuak antola ditzake, epe ertaineko eta luzeko helburuak oraindik zuzendaritzarentzat gelditzen badira ere. *Z ereduak* X ereduaren ekoizpenarekiko interesa eta Y ereduko langilearen autogarapen eta autoerrealizatorako interesa biltzen ditu. Eredu hori da kalitate-prozesuen prestakuntza-kontzeptuarekin lotzen dena. Maila guztietako langileen esku-hartzea lortu behar du zuzendaritzak, haien sormena eta ardura sustatu behar du, lanean asebetek senti daitezen eta hobekuntza tekniko eta ekoizpenaren gehikuntza lor dezaten.

Kalitate-prozesuetako prestakuntzak pertsona arteko harremanak, komunikazioa, motibazioa, sormena, talde-lana, langilearen esku-hartzea eta produktuaren kalitatea hobetu nahi ditu; ekoizpen-prozesuak arrazionalizatzen saiatzen da eta era guztietako baliabideak (denbora, espazioa, pertsonak, etab.) hobeto erabiltzen laguntzen du. Baina, kalitate-programen emaitzak ez dira lehen begiratura ikusten; langileen prestakuntza neketsua, antolamendu-egitura malgua, epe ertain eta luzeko ikuspegia eta talde zuzendariaren sostengu irmoa eskatzen dute.

X ereduan soldata on batekin langilea ongi sarituta gelditzen zela pentsatzen bazen, Z ereduan langilearen asebetetze-maila ere kontuan hartzen da. Eredu horren arabera, langile prestatuak eta tekniko edo kudeatzaile trebatuak bere enpresara ekarri nahi dituen enpresaria ezin daiteke muga soldata on bat eskaintzera. Gaur egungo langileak, ordainsariaren gisako kontzeptu tradizionalen alboan, asko baloratzen ditu lana egin behar duen enpresaren beste alderdi batzuk ere: sektorean duen lidergoa, berrikuntza-erritmoa edo enpresaren barnean profesionalki garatzeko aukerak. Hay Group-aren eta APD-ren txostenaren arabera (Alandes,

2002), enpresek pertsonala erakartzeko motibo nagusiak honako hauek dira: garapen pertsonala (29%), sektoreko lidergoa (14%) eta berrikuntza (13%). Nahiko atzetik dator ordainsaria (7%). Langilearen garapen pertsonalaren aldagaiak eragin handia du lan egiteko enpresa aukeratzeko garaian, eta kontuan eduki behar da prestakuntza iraunkorra osagai erabakigarria dela garapen horretarako.

1.3. Prestakuntza kalitate-prozesuetan

Bere garapen pertsonala kontuan hartuko duen enpresa batean lan egitea interesatzen zaio gaur egungo langileari, eta kalitatearen hobekuntza nahiz prestakuntza iraunkorraren programetan konprometituak dauden enpresetan errazago lortuko dela hori suposatzen da. Kalitatea hobetzeko programek prestakuntza iraunkorrean asko inbertitzea eskatzen dute, eta prestakuntza iraunkorreko programak kalitatea hobetzeko programetan txertatu behar dira. Enpresa bateko prestakuntza-arduradunak prestakuntzako partaideek eskuratu behar dituzten gaitasunak baldintzetan finkatzen dituztenean, bezeroarengan oinarritutako orientazioa hartzen ari dira, eta ez prestatzailearengan oinarritutakoa. Emango den prestakuntzak bezeroen premiei erantzun behar die (kasu honetan enpresa bera eta enpresako langileak dira bezeroa), eta ez prestakuntza-entitatearen alde zuzeneko eskaintza itxiari.

Gipuzkoako sektore ezberdinetako enpresa txikietako eta ertainetako prestakuntza-arduradunekin egindako elkarrizketetan garbi agertzen da prestakuntza iraunkorraren arloan eskatzen den norabide-aldaketa. Nagusiki eskatzen den norabide-aldaketa bezeroen dibertsifikazio eta segmentazioan oinarritzen da, eta bezeroaren neurria egindako prestakuntza emateari dagokiona da. Banan banako prestakuntza-proiektuak eskatzen dira. Horregatik, ohiko prestakuntza-entitateen eskaintzetan bezeroaren neurriko prestakuntza-programarik agertzen ez dela eta, behar duten produktua edo programa ez ezik, produktu hori erabiltzeko beharrezkoa zaien prestakuntza-programa ere erosten diete enpresa bezeroek enpresa inudeei.

Kalitatezko prestakuntza-programa batek prestakuntza preskribitzen duenari, prestakuntza-subjektuari, prestakuntza ematen duenari eta dirulaguntza ematen duenari erantzun behar die. Prestakuntza-programatik eratorriko diren gaitasunak eta trebetasunak prozesuan inplikaturako guztien artean negoziatu behar dira. Langileak gaitasun edo trebetasun horiek eskuratuak dituztenean, abaguneak eman behar zaizkio ikasitakoa indarrean jartzeko eta bere lanpostura transferitzeko. Baina, antolamendu-malgutasuna eskatzen du horrek enpresan, eta malgutasun hori ez da beti agertzen. Antolamendu konplexu batean langileak sarritan ezin izaten ditu ezagutza berriak praktikara eraman, bere lankideek trebetasun osagarriak ez badituzte eskuratzen eta indarrean jartzen. Horregatik, prestakuntza iraunkorrean eskuratutako ezagutza asko alferrik galtzen dira, enpresak orokorrean berrikuntza-prozesuan inplikaturiko nahiko masa kritikorik ez duelako. Berrikuntza teknikoak ezagutza-kapitalaren berrikuntza paraleloarekin loturik, eta batez ere giza-kapitalaren berrikuntzarekin loturik joan behar du. Adimen-kapitalaren eta giza kapitalaren berrikuntza enplegatuen prestakuntzan oinarritzen da neurri handi batean. Langileen ezagutzen eta giza-kapitalaren berrikuntza enpresaren berrikuntza teknologikoarekin batera gertatzen ez bada, ekoizpen-kostuak gehitzeko arriskua

handia da. Hori dela eta, enpresen lehiakortasuna ezagutza-kapitalean duen prestakuntza-mailaren menpe dago, bai eta giza kapitalaren sorketa- edo birsortze-mailaren menpe ere.

Prestakuntza iraunkorrak bezeroaren interesei erantzutea lortu behar da. Baina, prestakuntza iraunkorraren bezeroa anizkoitza da. Alde batetik, prestakuntzaren baldintzak lantzen dituztenak, hots, prestakuntza preskribitzen dutenak dauzkagu. Bestalde, prestakuntzaren bezero zuzenak, enpresako enpleguak, prestakuntza hartzen dutenak, baina hartzaile pasiboak ez direnak ditugu. Preskribitzaileek prestatzaileekin negoziatzen dituzte baldintzak. Planifikatzaileek ikasleekin (langileekin) negoziatzen dituzte transferentzia-baldintzak eta prestakuntzan eskuratutako ezagutzen aplikazioa. Eta prestatzaileek ikasleekin negoziatzen dituzte aurrerapen pedagogikoarekin erlazionaturiko alderdiak, baldintza-multzoaren markoaren barnean. Azkenik, prestakuntzarako diru-laguntza ematen duten erakundeek preskribitzaileekin eta prestatzaileekin negoziatzen dituzte diruz lagunduko dituzten prestakuntza-programak.

Prestakuntzaren kalitatea kudeatzeko ebaluazio-tresna batzuk behar dira. Batez ere preskribitzaileen eta ikasleen asebetetze-maila neurtu behar da, baita prestakuntza-programak laguntzen dituzten entitate publikoena eta prestatzaileena ere. Bezeroaren asebetetze-maila ez da prestakuntzaren irizpide bakarra. Asebetetzerik eza ere ez da prestakuntzaren kalitate txarraren adierazle izaten beti. Eragina eduki dezaketen beste alderdi batzuk ere kontuan eduki behar dira, hala nola, ikasleen motibazio- eta ardura-maila. Preskribitzaileen asebetetzea edo asebetetzerik eza ere ez da beti prestakuntzaren kalitatearen irizpide zehatza izaten; haien asebetetzearen arrazoia egon liteke langileen arteko lehiakortasunarekin lotua; izan ere, prestakuntza-ikastaroetan lortutako trebetasun berriak indarrean jartzeak lehengo hierarkia kolokan jar baitezake. Langileak jasotako prestakuntzaren kalitatea ebaluatzeko irizpide garrantzitsua lan egiten den enpresaren funtzionamenduari edo garapenari egiten zaion ekarpenari dagokiona da; hau da, zein neurritan erantzuten dien langileak berarengan jarri diren igurikapenei, hartu duen prestakuntza eta prestakuntzarako finkatu diren helburuak kontuan hartuta.

2. Enpresaren identitatea eta irudia

Enpresa bateko langileen asebetetze-mailan alderdi objektibo, ukigarri eta funtzionalekin (soldata, argia, tenperatura...) batera alderdi subjektiboagoek eta ukiezinagoek (langileen hautematea eta baloreak) ere eragiten dute. Era berean, azken hamarkadetan, enpresaren kudeaketaren kalitatean esku hartzen duten faktoreen artean, alderdi objektiboekin batera alderdi ukiezinagoak ere sartzen dira, hala nola, baloreak, sinboloak, mitoak edo erritualak. Sistema Indartsua (produktuak, antolamendu-egitura, prozedura teknikoak) Sistema Ahularen (ikusmen-identitatea, kultura eta komunikazio korporatiboa) gainetik jaun eta jabe zen garaia gairatu da. Kudeaketa-estrategia irudiaren kudeaketa-estrategia bihurtzen saiatzen ari dira, neurri handi batean. Enpresen kalitatea eta lehiakortasuna ez dago sistema indartsuaren menpe bakarrik, haren Irudi Korporatiboari loturik ere badago.

2.1. Irudi Korporatiboa

Identitate Korporatiboaren eta identitate hori korporazioaren irudiarekin batera-tzen saiatzten den jarduera-multzoaren konbinaziotik sortzen da Irudi Korporatiboa. Enpresaren identitateaz hartzaileak duen pertzepzioa, alde batetik, bere jarrerek, gustuek edo estereotipoek eragina da; eta, bestetik, lan korporatiboa enpresaren identitatean eragiten saiatzten da, desiratutako irudira identitatea hurbiltzen ahaleginduz. Lan korporatiboak enpresaren identitatea ukitu eta dotoretu egiten du, alderdi positiboak nabarmenduz eta negatiboak moztuz. Zentzu horretan garrantzitsua da irudia identitatearekin bat etortzea, irudi itxurati eta hutsala, denboraren eta azokaren erasoei erantzuteko gai izango ez dena nahi ez bada. Aholkatzekoa litzateke, beraz, beren irudia hobetzeari ekin dioten enpresek, aldi berean kudeaketaren birkonbertsio bat egin dezatela, kalitate-programa bati ekin ez eta giza kapitala eta ezagutza kapitala hobetzeko prozesu batean murgilduz.

Baina, kalitate-prozesuetan murgildua egoteak ez du esan nahi enpresaren irudi orokorra landu beharrik ez dagoenik. Enpresaren mezuak bere aldaketa estrategikoetara etengabe egokitzea beharrezkoa da, eta hori ez da komunikazio programa espezifikoekin lortzen, komunikazio globalaren planen bidez baizik. Komunikazio globalaren programa horiek alderdi funtzionalak eta formalak sintesi batean koordinatzen eta integratzen dituen irudi bat eskaini behar dute, eta sintesi horretan enpresaren puntu indartsuak nagusitu behar dira, gainera.

Enpresa baten irudiaren auditoria egitean enpresaren balibideak ezagutzen eta hobetzen saiatu behar da, balizko bezeroaren gogamenean kokatu nahi den irudia ekoizteko eta proiektatzeko. Kalitate-prozesu bat indarrean jartzeak, prestakuntza iraunkorreko ikastaro bat egiteak eta abarrek enpresaren irudian duten eragina ere ebalua liteke. Enpresak publikoarengana zuzentzen duen irudi-multzotik eratorritzen da Irudi Korporatiboa; baina, publikoak ere esku hartzen du irudiaren garapenean; hartzaileak enpresari buruz erabakitzen duen irudia ez da eratorritzen kinada objektibo batzuetatik bakarrik; publikoak hartzaile pasibo izateari utzi eta irudiaren prozesu eraikitzailean esku hartzen du, bere atzeraelkaduraren bidez. Enpresaren Irudi Korporatiboa bi osagai konbinatzen dira: enpresaren irudiaren eraikuntza-lana eta enpresaren identitatea. Publikoaren buruan erabakitzen den enpresaren irudiaren determinatzaile nagusiak enpresaren identitatearen alderdi objektiboak dira, baina lan korporatiboak nabarmenarazten ditu identitatearen alderdi batzuk besteen gainetik.

Enpresaren alderdi funtzionalaren eta alderdi formalaren sintesitik eratorritzen da Irudi Korporatiboa, hau da, jokaera korporatiboa (sistema indartsua) kultura eta nortasun korporatiboekin konbinatuz. Enpresaren irudia haren errealitate objektiboan oinarritu behar da. Ez da, beraz, makillaje artifizialeko prozesu baten emaitza moduan hartu behar. Enpresaren irudi positiboa sortzeko prozesua haren kudeaketaren birkonbertsioaren prozesu paraleloan oinarritu behar da; birkonbertsio horrek, alde batetik, berrikuntza teknologikoa eragin behar du eta, beste alde-tik, giza kapitalaren eta ezagutza-kapitalaren sortze-lana eragin behar du. Mezu korporatiboaren aldaketarekin batera, enpresa-proiektuaren aldaketa estrategi-koak egin behar dira, beraz. Sistema ahularen aldaketa (irudiaren politika) sistema indartsuaren (politika funtzionala) aldaketan oinarritu behar da. Villafañek (2000),

irudia kudeatzeko ahaleginaren puntu honetara helduta, politika formalen eta funtzionalen koordinazioaz hitz egiten du.

Enpresaren Irudi Korporatiboak hiru dimentsio ditu: autoirudia, irudi intentzionala eta irudi publikoa. Irudi Korporatiboa enpresak bere buruaz duen hautemateetik abiatzen da, hots, bere buruari egozten dizkion bereizgarrien multzotik eta kultura-irudien eta hautemateen multzo konpartitutik. Enpresak bere buruaz duen hautematean oinarritzen da autoirudia. Autoirudiak bi osagai ditu: identitatea edo bereizgarri autodefinitzaileen multzoa eta kultura edo irudi konpartituen multzoa. Autoirudiaren azterketan enpresaren egoera, haren kultura korporatiboa, haren barneko giroa eta giza baliabideen estrategia sartzen dira. Giza baliabideen (giza kapitalaren) kudeaketaren egokitzapen-mailak eragin indartsua du enpresaren autoirudian. Beste aldetik, Irudi Korporatiboa autoiruditik abiatzen bada, irudi intentzionala «enpresaren nortasun korporatiboaren agerpena da», eta irudi publikoa «inguruneak enpresa horretaz duen hautematea da» (Villafañe, 2000: 69).

Enpresaren irudia publikoaren gogamenean eraikitzen da, enpresaren identitatean oinarrituta eta bere eskuan dituen komunikazio-tresnak erabiliz. Ikusmenezko identitate korporatiboa enpresaren irudi publikoa eratzeko lanabes bat da. Irudi Korporatiboa eraikitzeko irudiaren estrategia definitu behar da. Beharrezkoa da erakundearen irudi bateratua eratzeta eta irudiari buruzko komunikazio kontrolatua eskaintzea. Horretarako, korporazioaren irudia proiektatzeko sostengu ezberdinetan egiten diren aplikazioak homogeneizatu egin behar dira. Ikusmen-identitatea printzipio-sail batean oinarritzen da: 1) Enpresaren ezaugarri nagusienak sinbolo batean hezurramitzen dira, 2) Ikusmen-irudia sinplea eta oroimenean errazki gorde daitekeena da, 3) Ikusmen-irudiaren eta kultura korporatiboaren artean egokitzapena gertatu behar da, identitatearen eta komunikazioaren ikusmen-estiloak bateratuz.

2.2. Ikusmen-identitatea

Enpresaren identitate publikoaren eraketan esku hartzen du ikusmen-identitateak. Bere funtzio nagusiak honako hauek dira: produktuen, zerbitzuen, komunikazio sostenguen eta inguruneen identifikazioa; enpresa bat besteetatik eta produktu batzuk besteetatik bereiztea; horretarako elkarketa-mota ezberdinak egiten dira: logikoa, sinbolikoa, konbentzionala eta analogikoa. Ikusmen-identitatea bere sinpletasunagatik, originaltasunagatik edo erredundantziagatik oroimenean erraz gordetzeko modukoa da. Bere funtzioetako bat enpresaren irudia osatzen duten osagaien homogeneizatze gestaltikoa da; enpresaren bereizgarriak sinbolo batean biltzen dira; sinbolo horrek enpresaren kultura, jarraipena eta izaera berritzailea agertzen ditu. Irudiak sinplea, oroimenean erraz gordetzeko modukoa, kultura korporatiboari egokitua eta komunikazioarekin bateragarria behar du izan; gainera, enpresaren produktuak eta zerbitzuak, giza taldea eta ingurunea beste enpresetatik bereizten lagundu behar du.

Enpresa baten Ikusmen-Identitate Korporatiboa sortzeko, enpresaren helburuak esplizitatu behar dira, bere ikusmen-identitatea aztertu behar da, bere identitatearen oinarritzko ezaugarriak selekzionatu behar dira eta bere ikusmen-identitate berria sortu behar da. Garrantzitsua da helburuak hierarkizatzea, logotipo berria enpresa-proiektuaren zerbitzuan egon dadin. Irudi Korporatiboaren plan estrategikoan

komunikazio-zuzendaritzak enpresaren irudiaren egungo egoeraren auditoria egiten du, enpresaren helburuak esplizitatzen ditu eta enpresa proiektua irudi eta komunikazio bihurtzen saiatzen da. Enpresaren nortasun publikoa eratzeko haren ikusmen-identitatea, haren kultura eta komunikazio-kanalak kontuan hartzen dira eta enpresaren alderdi formalen (identitatea, kultura, komunikazioa) eta alderdi funtzionalen (ekoizpena, finantziarioa...) arteko sinergia bilatzen da.

Enpresa baten Komunikazio-Planak enpresaren proiektuari erantzun behar dio eta kultura korporatiboaren proiektio izan behar du. Hitz batean, konpainiaren bisioaren, misioaren eta proiektuaren agerpena behar du izan plan horrek. Enpresa-proiektua irudi bidez agertzen du: irudi intentzionala irudi publikora iragaten da, komunikazioaren bidez. Komunikazio-Egitasmoak enpresaren estrategia globala irudi intentzional batera itzuliko du eta hori irudi publiko bihurtuko da komunikazio-programaren bidez.

Enpresaren kudeaketa globalaren ezagutza zehatzean oinarritu behar da Komunikazio-Egitasmoa, enpresaren irudiak enpresaren alderdi ahulaz edo formalaz gain, haren sistema gogorra edo funtzionala ere islatu behar baitu. Iraganen Giza Baliabideen Zuzendariaren eta Zuzendari Finantzarioaren eskuetan zeuden barne-komunikazioaren eta komunikazio finantzarioaren funtzioak; orain, aldiz, Komunikazio Zuzendariaren eskuetan jartzen dira, hari baitagokio enpresaren irudiaren egitasmo estrategikoa lantzea. Komunikazio Zuzendariak alderdi funtzionalak eta formalak sinergikoki koordinatu eta orekatu behar ditu enpresaren irudia lantzean, Zuzendari Finantzarioa, Giza Baliabideen Zuzendaria eta abar inplikatu.

Komunikazio-Egitasmoan barne-komunikazioa eta kanporanzko komunikazioa bereizten ditugu. Kanpo-komunikazioak konpainiaren produktuen komunikazioa (marketing-a) edo haren nortasunaren komunikazioa biltzen ditu. Komunikazio hori enpresaren irudi bat publikoan sortzera zuzenduta dago. Enpresaren logosinboloa ikustean aktibatuko diren errepresentazio mentalen multzo bat publikoaren buruan kokatzen saiatuko da.

Bezeroek enpresari buruz duten irudian eragiten saiatzen da Publizitate Korporatiboa. Kalitateko logotipoak eta logosinboloak tartekatzen dituen publizitate korporatiboak ere bezeroek enpresaz duten irudia hobetu nahi du. Publizitate Komertzialaren asmoa, berriz, ez da enpresaren irudi globalean zuzenki eragitea. Publizitate korporatiboaren alderdi garrantzitsuak honako hauek dira: diru-laguntza, mezenasgoa eta harreman publikoen bidez lortzen den zeharkako publizitatea (enpresaren berri edo alderdi positiboak hedatuko dituzten ordaindu gabeko espazioak prentsan).

Zilarrezko edo urrezko Q-a lortzeagatik enpresa bat komunikabideetan agertzen denean, ematen zaion espazioa doakoa izaten da, eta publizitate ordainduak baino eragin indartsuagoa du jendearengan. Ildo beretik, enpresen web-orrietan sarri aurkitzen ditugu haiek lortu dituzten kalitate-ziurtagiriei buruzko prentsako erreferentziak. Hori dela eta, kalitate-ziurtagiriak lortu dituzten enpresek haien bidez lortu nahi duten zeharkako publizitate hau azpimarratu nahi dugu. Jakina, ez dugu esan nahi ziurtagiriak lortzera bultzatu dituen publizitate-motibazioa izan denik. Azpimarratu nahi duguna beste hau da: ziurtagiria lortua duten enpresek erabili egiten dituztela ziurtagiri horiek beren publizitate korporatiboan. Komuni-

kabideetan mezenas eta laguntzaile gisa, erakunde ezagunek saritu dituztelako edo kalitate-ziurtagiriak jaso dituztelako agertzea da enpresa batentzat publizitate modurik eraginkorrenetakoa.

2.3. Enpresaren identitatearen profila

Enpresa baten identitatearen profilaz hitz egiten dugunean, gaur egungo identitate erreala (bere profilaren alderdi ezberdinen auditoria baten bidez agertzen dena), etorkizunean lortu beharreko profila islatzen duen identitate ideala eta aurreko bien artean kokatzen den identitate proiektatua bereizten ditugu. Enpresaren identitatea eratzen duten bereizgarrien artean oso kontuan hartzekoak dira prestakuntzari eta prozesuen kalitateari dagozkienak. Enpresaren irudia proiektatzean, prestakuntzari eta kalitateari dagozkien profil adierazleak imagograma idealetik hurbil egoteak mesede egiten die irudi proiektatuaren eta irudi horrek publikoaren gogamenean duen kokaleku potentzialari.

Enpresak proiektatzen duen irudi korporatibo intentzionala hautematen du publikoak. Irudi Korporatiboa irudi global bat da, enpresak programa konplexu baten bidez proiektatzen duena eta publikoak hautematen duena. Sintaxi bereizi bat jarraituz konbinatzen diren irudi zatikatuetatik, eta oinarrizko elementuetatik abiatuta eraten da irudi globala. Koloreak, formak, moduluak, hizki-gorputzak, tipografiak eta sinboloak helburu jakin baten arabera ordenatzen dira, eta sintaxi jakin bat jarraituz konbinatzen dira. Irudi globalaren osagaiak helburu bat lortzeko konbinatzen dira, printzipio batzuk jarraituz:

Errepresentazio printzipioaren arabera, zeinuk erreferente bat baino gehiago errepresenta ditzakete eta esanahi denotatiboa testuinguruaren araberakoa izango da. Erreferenteen hierarkizazio konnotatiboa ere haren araberakoa izango da.

Formalizazio printzipioaren arabera, azkar hautemateko modukoa, erraz gordetzeko modukoa eta ikusmenezko zarataren testuinguruan aise nabarmentzeko modukoa izan behar du Irudi Korporatiboak.

Integrazioaren printzipioaren arabera, sinergia bat gertatu behar da ikusmen osagai guztien artean, ikusmen-estiloaren eskuliburuaren arauak jarraituz.

Gainera, irudia sortzeko programak *estandarizazioaren printzipioa* ere jarraitu behar du; horren ondorioz, programa horrek ekoizpen-sistemaren arau estandarizatuak jarraituko ditu.

Askotan, ziurtagirien logosinboloek ez dituzte errespetatzen integrazioaren eta estandarizazioaren printzipioak. Enpresaren logotipoek enpresaren identitatearen hizkuntzazko adierazpenak ikusmenezko irudietan adierazi behar izaten dituzte; enpresaren sinboloak hizkuntzazkoa ez den identitatearen alderdia adierazten du. Logosinboloan sinboloa eta logotipoa integratzen dira. Sinboloa bakarrik erabiltzeak eragotz dezake publikoak enpresaren identitatea identifikatzea, irudiaren anbiguitasuna edo polisemia dela eta. Enpresaren irudia publikoaren buruan finkatzeko lehen fasean logotipoak irudiari lagundu egin beharko lioke. Bigarren fasean, ikusmenezko errepresentazioa enpresarekin identifikatzera heldu denean publikoa, logotipoa alhora utz liteke, sinboloak identifikazio azkarragoa

errazten baitu. Ez da ahantzi behar koloreak eta batez ere koloreen konbinazioak garrantzi handia hartzen duela logosinboloaren konfigurazioan.

Logosinboloak azkar hautemateko modukoa, oroimenean erraz gordetzeko modukoa eta zaratazko testuinguru batean azkar nabarmentzeko modukoa behar du izan. Hori gerta dadin, ikusmen kinadek subjektuaren sistema pertzeptiboan inskribaturik dauden pautak jarraituz konfiguratu behar dituzte formak. Ildo horretan, ikusmenezko kinadak simetria, hierarkia, jarraipen, hurbiltasun eta itxiera printzipioak jarraituz ordenatu behar dira. Formaren edo kolorearen eremua ere kontrolatuko da, nabarmendu nahi den alderdiaren (emotiboa edo arrazionala) arabera. Arrazionaltasuna nagusi izatea nahi bada, formen geometrizazioa erabiliko da eta arau arrazionaletikiko mendekotasuna adieraziko da, geometriaren hizkuntzako eskemen bidez (simetria, paralelismoa etab.). Hunkiberatasuna manipulaturik publikoa seduzitu nahi denean, kolore ezberdinen konbinazioak erabiliko dira.

Logotipo eta kinada grafiko ugari dauden inguruetan enpresaren logosinboloa ikusgarria izatea da Irudi Korporatiboa jendearen buruan kokatu nahi dutenen helburua. Horretarako, logosinboloaren ikusgarritasuna formatu eta tamaina ezberdinen arabera nola aldatzen den aztertu behar da. Askotan, publizitate korporatiboaren formatu jakin batzuetan ezin dira hauteman ISO edo AENOR ziurtagiriak. Zentzu horretan, aztertu behar da zein bertsio izango diren egokienak formatu eta tamaina ezberdinetarako. Irakurgarritasuna eta originaltasuna faktore klabeak dira. Gerta daiteke logosinbolo bat irakurgarria izatea, baina originala ez izatea. Kasu horretan, ez du balioko enpresa bat berarekin lehian ari direnetatik behar bezala bereizteko. Ziurtagirien logosinboloek, batzuetan irakurgarritasunaren printzipioa errespetatzen badute ere, publizitate-aurkezpenetan ugaltzen ari diren neurrian, enpresen bereizkuntza eragotzi egiten dute. Prestakuntza iraunkorrari buruzko elkarrizketak egiteko bisitatu ditugun enpresen sarreretan beren kalitate-arloko prestakuntzaren ziurtagiriak ikusi ahal izan ditugu. Era berean, enpresen aurkezpenetarako web-orrietan beren kalitate-ziurtagiriaren logosinboloa ikus daiteke. Kalitate ziurtagirien logotipoak enpresen eraikuntzen hormetan, auto edo kamioien iragarki grafikoetan, gasolindegietako seinaleztapenetan edo museoen sarreretan aurki daitezke. Logosinboloak irakurgarritasunaren eta originaltasunaren arteko oreka bat gorde behar baldin badu, ziurtagirien logotipoek ez dute funtzionatu behar identitate korporatiboaren zehaztasuna mozorrotuko duten baliabide uniformizatzaile gisara.

Tiposferan, zorutik metro batzuetara, logotipoen ikusgarritasuna mozorrotzen eta eragozten duten publizitate-iragarkien ugaritasun- eta zarata-maila harrigarria aurkitzen dugu; era berean, enpresen web-orrietan ere ikusmenezko kinaden gehiegizko ugaritasuna ikusten dugu, eta horrek eragotzi egiten du enpresaren identitate-ikurrak azkar hautematea. Kalitate-ziurtagirien logosinboloek eragotz dezakete enpresaren logosinboloaren irakurgarritasuna, irudien ugaritasunak sortzen duen testuinguruko zaratak enpresaren logosinboloa bereiztea eragozten duelako. Tiposferako testuinguru zaratatsuan ozta-ozta nabarmentzen dira enpresa berriaren profila eta erliebea.

3. Ondorioak

Enpresa bateko langilearen asebetetze-maila ez dago soldataren gisako aldagai objektiboen eta ukigarrien menpe bakarrik, baizik eta baita enpresaren lidergoa, enpresaren berrikuntzetarako gaitasuna edo enpresak langileei ematen dien garapenerako aukeraren menpe ere. Kalitatezkoa balitz bezala hautematen den enpresan lan egiten duen langileak asebetetze-maila garaia goa du.

Era berean, kalitatezko enpresa baten edo kalitatezko zat jotzen den enpresa baten produktuak kontsumitzen dituzten bezeroek ere asebetetze-maila garaia goa dute. Baina, arlo honetan ere, enpresaren kalitatea hobetzeko programak eta prestakuntza iraunkorrek programak, alde batetik, haren identitate erreala aldatzeko ahaleginarekin daude lotuta, eta, beste aldetik, haren identitatearen aurkezpenarekin eta haren identitate-irudiaren hautematearekin daude erlazionaturik.

Enpresaren irudia dotoretzeko egiten den Lan Korporatiboa ere enpresaren alderdi funtzionalera eta alderdi formalera hedatzen da. Alde batetik, enpresaren produktuen, prozedura teknikoek, berrikuntza teknologikoen eta antolamendu-egituraren berri eman behar zaie bezeroei, baina, beste aldetik, giza kapitalaren kudeaketaren, enpresaren balio-sistemaren eta ikusmen-identitatearen berri eman behar zaie. Enpresaren Komunikazio-Planak haren helburu eta proiektuei erantzun behar die, baina, aldi berean, enpresaren Kultura Korporatiboaren, misioaren eta bisioaren berri eman behar du.

Enpresaren irudiaren proiektioan garrantzi handia dute prestakuntza iraunkorrari eta prozesuaren kalitateari buruzko adierazleek. Baina, kontuz ibili behar da enpresaren logotipoaren ondoan kalitate-ziurtagirien logosinboloak sartzerakoan. Enpresa aurkezten duten logotipoek erraz jaso eta gordetzeko modukoak izan behar dute, eta beren ondoan jartzen diren logosinboloek, erraztu egin beharrean zaildu egin dezakete beren ikusgarritasuna. ISO eta AENOR ziurtagiriek enpresaren bereizkuntzaren alde baino gehiago, haren uniformizazioaren alde egin dezakete. Irudiaren munduari garrantzia eman behar zaio, sistema funtzionalari bezalaxe; baina, irudiaren konposizioak ere lege batzuk jarraitzen ditu, eta logotipoen justaposizio soilak ez dio ekarpen handirik egiten publizitate korporatiboari. Besterik da, kalitate-ziurtagirien eskurapena dela eta, lortzen den zeharkako publizitatea.

Hausnarketa-lan honetan agertu dugunak agerian uzten du prestakuntza iraunkorraren, kalitate-programetan prestakuntza lortzearen eta enpresaren profila identifikatu eta diseinatzeko prestakuntzaren premia. Alde batetik, langilearen prestakuntza teknikoak eskatzen da; beste aldetik, pertsona-mailan nahiz taldeko partaide moduan langileak eskuratu behar duen prestakuntza ezinbestekoa ikusten da. Honek guztiak enpresako prestakuntza iraunkorraren konplexutasunaren berri ematen digu.

Enpresaren prestakuntza, berrikuntza eta irudia aipatzen ditugunean, hura osatzen duten eragileei buruz ari gara. Enpresaren irudiak eragile bakoitzaren irudiaren sorreran esku hartzen du. Langileak ere enpresak proiektatzen duen irudiaren barnean definitzen eta autodefinitzen dira. Enpresaren errealitatean konprometitutako subjektu moduan hautematen dute beren autoirudia langileek, errealitate horretan murgilduta ematen baitute beren bizitzaren zati handi bat.

Bibliografía

- Alandes, J. (2002): "La formación y la gestión del talento". <http://www.cinterac.com.j.alandes@improven-consultores.com>.
- Asua, B., Arregi, F., Espi, M. T. eta Aizpurua, M. A. (2001): "La Formación Continua en empresas innovadoras". *INGURUAK. Revista Vasca de Sociología y Ciencia Política*, **27**, 33-52.
- Barranco, F.J. (1993): *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*, Ed. Pirámide, Madrid.
- González Solas, J. (2002): *Identidad Visual Corporativa*, Editorial Síntesis, Madrid.
- Herzberg, F., Mausner, B. eta Snyderman, B. (1967): *The motivation to work*, John Wiley, New York.
- Le Boterf, G., Barzucchetti, S. eta Vincent, F. (1993) : *Cómo gestionar la calidad de la formación*, Ediciones Gestión, Bartzelona.
- Maslow, A. H. (1954): *Motivation and Personality*, Harper & Brothers, New York.
- Mayo, E. (1977): *Problemas sociales de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Rodríguez Porras, J. M. (1994): *El factor humano en la empresa*, Deusto, Bilbao.
- Roethlisberger, F. J. eta Dickson, W. (1975): *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1994): *Integridad de la identidad y la imagen de la empresa*, ESIC Editorial, Madrid.
- Senge, P. M. (1999): *La Quinta Disciplina. El arte de la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Ediciones Granica, Bartzelona.
- Villafañe, J. (2000): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Ed. Pirámide, Madrid.