

# Erakundeetan gizarte kapitalaren autoebaluazioa egiteko eskuliburua

Alazne Mujika Alberdi (Koord.)

Miguel Ayerbe Echeverría

Olatz Ayerbe Mujika

Aitziber Elola Ceberio

Itziar Navarro Pikabea



Erakundeetan gizarte kapitalaren  
autoebaluazioa egiteko eskuliburua



# Erakundeetan gizarte kapitalaren autoebaluazioa egiteko eskuliburua

**Alazne Mujika Alberdi (Koord.)**

**Miguel Ayerbe Echeverría  
Olatz Ayerbe Mujika  
Aitziber Elola Ceberio  
Itziar Navarro Pikabea**

# Report

## Egileak

*Alazne Mujika Alberdi*, Ekonomia eta Enpresen Zuzendaritzan doktorea Deustuko Unibertsitatean eta Merkatu Ikerkuntzan eta Informazio Sistematan Masterra UNEDen, Gizarte eta Giza Zientzien Fakultateko eta Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultateko irakaslea da Deustuko Unibertsitatean. Gainera, hainbat ikertaldetan aritzen da eta argitalpen eta hitzaldi ugari egin ditu aldizkari akademiko eta zientifikoetan.

*Miguel Ayerbe Echeverria*, Soziologian doktorea Deustuko Unibertsitatean, Gizarte eta Giza Zientzien Fakultateko irakasle titularra da. Enpresa askorekin lankidetzan estuan aritu izan da, zuzendaritzako, antolaketako eta lidergoko gaitan.

*Olatz Ayerbe Mujika* Gizarte eta Giza Zientzien Fakultateko irakaslea da Deustuko Unibertsitatean. Gizarte kapitala du ikergai eta gai horren inguruko hainbat lan argitaratu ditu aldizkari akademiko eta zientifikoetan.

*Aitziber Elola Ceberio*, Ekonomian lizentziaduna da Nafarroako Unibertsitatean eta Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzan doktorean IESE Business Schoolen. Orain Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuko Estrategia Arloko ikertzailea da. Enpresen Antolaketako Saileko irakasle izan da Euskal Herriko Unibertsitatean.

*Itziar Navarro Pikabea* Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultateko irakaslea da Deustuko Unibertsitatean, eta bertako Itzulpen eta Laguntza Zerbitzuko itzultzailea Donostiako campusean.

Lan honen berregintza, banaketa, komunikazio publiko edo moldaketaren bat egiteko, ezinbestekoa da egileen baimena izatea, legeak ezarritako salbuespenetan izan ezik. Lan honen atalen bat fotokopiatu edo eskaneatu behar izanez gero, jo ezazu CEDROra (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

Eusko Jaurlaritzaren SPRI, Gipuzkoako Foru Aldundia, Euskaltel, Kutxa eta Repsol-Petronoren laguntzaz.

© Lehiakortasunerako Euskal Institutua - Deustu Fundazioa



Mundaiz 50, E-20012, Donostia-San Sebastian  
Tel.: 943 297 327. Fax: 943 279 323  
[comunicacion@orquestra.deusto.es](mailto:comunicacion@orquestra.deusto.es)  
[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)

© Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak  
1 posta-kutxa - 48080 Bilbao  
Posta elektronikoa: [publicaciones@deusto.es](mailto:publicaciones@deusto.es)

ISBN: 978-84-9830-274-5

*It's not what you know,  
it's who you know.*

Woolcock eta Narayan (2000: 225)

*Gidaliburu honen egileek  
Marijose Aranguren eta Miren Larreaki  
egindako iradokizun baliagarri guztiak  
eskertu nahi dizkiete*





# Aurkibidea

Resumen ejecutivo	11
Laburpen exekutiboa	17
Executive summary	23
1. Sarrera	29
2. Gizarte kapitalaren kontzeptura hurbilduz	31
a) Zer da gizarte kapitala?	31
b) Zer esaten da gaur gizarte kapitalaz?	33
c) Zein aplikazio ditu gizarte kapitalak erakundeetan?	38
d) Zer onura lortzen dira gizarte kapitala handitzean?	40
3. Erakundeen gizarte kapitala autoebaluatzeko prozesuko etapak	43
a) Plangintza	43
b) Ebaluazioa	45
c) Ekintza	66
4. Autoebaluzioko tresnaren proposamena	69
a) Adierazleen proposamena	69
b) Galdesorta osoaren proposamena	94
c) Galdesorta laburraren proposamena	112
5. Gizarte kapitalaren autoebaluzioaren emaitzaren adibide bat	125
6. Eranskinak	149
1. Eranskina: Gizarte kapitala soziologiaren egile klasikoen arabera	149
2. Eranskina: Gizarte kapitala nazioarteko erakundeetatik	154
3. Eranskina: Gizarte kapitalari buruzko azterlanetan erabiltzen diren ikuspegiak	156
4. Eranskina: Beste egile batzuen ekarpen esanguratsuak	158
7. Terminoen glosarioa	165
8. Bibliografia	169



# Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones

## Resumen ejecutivo

### 1. Introducción

Una de las líneas de actuación de la Diputación Foral de Gipuzkoa es la de reforzar e impulsar el capital social de Gipuzkoa y, en concreto, el de las organizaciones de este Territorio Histórico. Este manual es el resultado del trabajo de investigación promovido por el ente Foral. La ejecución tanto del estudio como de la publicación de este documento ha sido posible gracias al apoyo económico del Departamento de Innovación y la Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Ambas partes, la institución y los autores, están convencidas de que el desarrollo del capital social de las organizaciones repercutirá positivamente en el bienestar y la competitividad de Gipuzkoa.

El documento es un manual de autoevaluación, que incluye un instrumento de medición, orientado a las organizaciones y que les permite evaluar su capital social. Además, el manual tiene su versión electrónica en la dirección web <http://www.orkestra.deusto.es/capitalsocial>.

El trabajo está inspirado en *The Saguaro Seminar: Civic Engagement in America*. Este proyecto, que nace de la mano de Robert D. Putnam junto con la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, pretende promover la medición del capital social, proveer de información sobre el capital social y analizar la creación del capital social. Su trabajo se centra en el capital social de la comunidad en general y ofrece una guía de autoevaluación del capital social para las entidades que trabajan para la comunidad.

Con este manual, los autores han asumido el reto lanzado por Putnam de medir el capital social y analizar su creación, pero aplicado a un entorno más concreto, el organizacional, institucional y empresarial.

Se trata, básicamente, de una herramienta de diagnóstico y, por tanto, un instrumento que ayudará a identificar los elementos más fuertes y débiles de la organización relacionados con su capital social. El diagnóstico debería orientar a los responsables de la organización al diseño de un plan de actuación para la mejora de su capital social y, así, crear valor en su comunidad/sociedad/entorno.

Es de destacar que el manual se sustenta en una base teórica importante, que el rigor académico ha orientado su desarrollo y que el instrumento se ha pretestado en organizaciones de distinta naturaleza (empresa, administración pública, entidad público-privada).

El manual consta de cuatro partes que son autónomas y, a la vez, complementarias. La primera ofrece una aproximación teórica al capital social y está dirigida a aquellos que quieren conocer el concepto. Además, esta aproximación se hace en distintos niveles de detalle, de forma que los más interesados pueden profundizar en el concepto a través de las figuras y anexos adjuntados.

La segunda parte recoge instrucciones para llevar a cabo la medición del capital social. Los interesados en medir el capital social de su organización pueden ir directamente a este apartado.

La tercera parte está dirigida a aquellos que, queriendo medir el capital social de su organización, conocen el concepto de capital social y tienen experiencia en procesos de evaluación y medición, pero no pueden o desean diseñar su propio instrumento. Se ofrece una propuesta de indicadores para la medición del capital social y un cuestionario en sus versiones más amplia y reducida. Los interesados pueden aplicarlo íntegramente o adaptarlo a sus necesidades.

Por último, la cuarta parte recoge una muestra del resultado de administrar el cuestionario integral a través de la aplicación web que se propone en este manual. Los datos no corresponden a ninguna organización. La matriz de datos se ha creado de manera aleatoria, de forma que el resultado es meramente ilustrativo de las posibilidades que ofrece la herramienta.

Como se ha indicado previamente, este manual se ofrece en formato web, lo que facilita extraordinariamente su uso. El software creado minimiza los recursos necesarios para el trabajo de campo, no es necesaria la tabulación de los datos (está mecanizada) y se obtiene una batería de tablas y gráficos automáticamente. Todo ello hace que el diagnóstico pueda realizarse con pocos recursos.

En resumen, se ofrece a las organizaciones una herramienta de mejora, fácil de usar, flexible y que requiere de escasos recursos.

## 2. Una aproximación al concepto de capital social

El capital social es la potencialidad o la capacidad de un colectivo humano (sociedad, institución, organización, departamento, etc.) para generar procesos de interacción social que incidan de forma positiva en el desarrollo comunitario (político, cultural y económico). Se refiere, en términos recogidos por Putnam, al conjunto de factores intangibles como valores, normas, actitudes, redes y similares que se encuentran dentro de una comunidad y que facilitan la coordinación y la cooperación para obtener beneficios mutuos.

Se habla de dos tipos de capital social. Partimos del hecho de que la sociedad es relación, y el capital social se refiere, en concreto, al valor colectivo que fluye de esas relaciones o procesos de interacción social. Son determinados valores (individuales y colectivos) los que nos pueden mover a actuar (actitudes) y a hacer cosas (comportamientos) por los demás (siempre y cuando existan normas de reciprocidad). De manera que, desde el capital social, se cree que las redes de relación social pueden tener valor y pueden ser fuente de valor.

Y son estos componentes, valores, actitudes y comportamientos individuales, los que crean el llamado «capital social individual» y permiten, mediante las relaciones y los procesos de interacción, el paso al nivel colectivo, llamado «capital social comunitario». Así se establecen dos tipos de capital social: el capital social individual y el capital social comunitario. El primero se refiere a aquel capital social que posee un individuo. Este tipo de capital consta del crédito que ha acumulado la persona en la red de relaciones. Mientras que el capital social comunitario hace referencia al capital social que posee un grupo, en una determinada organización o sociedad.

Esta perspectiva de capital social enfatiza, por tanto, en la amplia variedad de beneficios que surgen cuando los valores, entre otros, que subyacen en las relaciones sociales son los de la confianza, la reciprocidad o la cooperación.

En lo que respecta a la generación o creación del capital social, cabe realizar una distinción fundamental. Por una parte, debemos hacer referencia a los llamados factores o contextos de tipo estructural (estructura organizativa, normas, procedimientos, etc.) de las organizaciones y, por otra parte, a aquellos factores o contextos llamados culturales (valores, creencias, símbolos, etc.). Tanto los factores estructurales como los culturales pueden permitir el incremento de capital social en las organizaciones y en la sociedad en su conjunto.

Dichos factores condicionan los procesos de interacción social que favorecen la generación de capital social. A continuación, exponemos algunas vinculaciones entre factores o contextos y la generación de capital social:

- La generación de conocimiento y desarrollo: La capacidad científica y de desarrollo sitúa al ser humano en un escenario en el que la rapidez de la generación del conocimiento origina espacios de relación social que cambian con extrema rapidez. Uno de los beneficios más básicos que genera el capital social es el aumento del flujo de información entre las personas que configuran la red. Transmitir y compartir información es el primer paso para generar conocimiento. A su vez, se sugiere que la generación de conocimiento es condición previa para crear entornos propicios para la innovación en las organizaciones. Asistimos a la sociedad del conocimiento donde la generación y gestión del conocimiento se convierten en el factor clave del desarrollo de capital social.
- El crecimiento de la interactividad y la comunicación: En nuestro mundo vivimos un creciente proceso de interactividad espacial y celeridad temporal que redimensiona los espacios y tiempos de relación de los seres humanos. Esta tendencia se acentúa con las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información. Esta realidad crea nuevas estructuras de relación entre las personas y convierten valores como la cooperación o la interacción entre individuos que aúnan sus recursos y esfuerzos con el objetivo de crear valor en la creación de redes, en factores generadores de beneficios.
- La confianza y la pluralidad de sentido: Las sociedades industriales avanzadas y del conocimiento se caracterizan por la ruptura de la homogeneidad en las formas de pensar, sentir y actuar. La ruptura de la

modernidad significa la pluralización de los procesos identitarios. Supone la preeminencia de la subjetividad frente a lo colectivo. El gran reto de nuestras sociedades secularizadas es cómo mantener la cohesión social y establecer las condiciones de pluralidad, basadas en valores como la confianza y la reciprocidad. Junto con la confianza, la reciprocidad es otro indicador del nivel de capital social de una red, y ambos se convierten en valores necesarios para garantizar la libertad y la igualdad.

- La complejidad y la diversidad estructural: El desarrollo de nuestras sociedades es originado por el crecimiento e integración de una compleja red de instituciones económicas, sociales, políticas y culturales. Es este entramado el que muestra la estructuración social y el que se convierte junto a los factores culturales, el capital social, en los elementos condicionadores del futuro de nuestras sociedades.

Tras definir el capital social, establecer tipologías y conocer los vínculos del capital social con los procesos de interacción social (factores estructurales y culturales), trataremos de recoger, de forma genérica, las múltiples funciones que cumple el capital social:

- El control social, a través de la imposición de normas compartidas por el grupo y el castigo por la transgresión.
- La generación de confianza entre los miembros de un grupo.
- La cooperación coordinada en tareas que exceden de las capacidades de una red específica.
- La resolución de conflictos por líderes o por una judicatura institucionalizada.
- La movilización y la gestión de recursos comunitarios.
- La legitimación de líderes y ejecutivos con funciones de gestión y administración.
- La generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo.

Si profundizamos en las aportaciones e investigaciones de cada uno de los autores destacados, y no tan destacados del capital social, veremos que cada uno de ellos incide de manera especial en una función o en otra —u otras—.

A pesar de las evidentes discrepancias existentes entre los autores respecto al concepto de capital social, es necesario consignar algunos puntos importantes de acuerdo entre los autores:

- El capital social es un intangible y, por ello, resulta difícil de medir.
- Tiene en consideración aspectos subjetivos, culturales y elementos relacionados con los valores, tales como las expectativas, creencias y valores respecto al otro y a las posibilidades de actuar en común.
- Se asocia a los conceptos de confianza, reciprocidad y cooperación.
- Supone la noción de recursos o activos que permiten ampliar las oportunidades.
- Se encuentra enmarcado por un conjunto de reglas formales o informales, que de ser internalizadas y repetidas, se transforman en formas variadas de institucionalidad.
- Genera beneficios individuales y sociales.
- Constituye un bien público, en el sentido de que no es propiedad de nadie en particular y que nadie puede llevárselo o manipularlo a voluntad.

El examen de la literatura también permite aclarar otros puntos:

- No todo el capital social tiene necesariamente efectos positivos.
- No toda acción colectiva cabe en el concepto de capital social.
- No toda acción asociativa fortalece las virtudes cívicas.
- Es conveniente distinguir las redes sociales y culturales asociadas a los atributos y recursos individuales de las personas respecto de las que facilitan la acción colectiva en pos de intereses compartidos.
- No cualquier forma de institucionalidad es favorable a la expansión de las relaciones de confianza y cooperación.
- No necesariamente la acción del Estado, aún proponiéndoselo, puede contribuir a generar capital social.
- No necesariamente la acumulación de capital social permite superar la pobreza o mejorar la calidad de vida. Tampoco necesariamente contribuye a mejorar los intercambios económicos y, mucho menos, contribuye a superar problemas de desigualdad social.

Ciertamente, las reflexiones que hemos presentado son significativas pero es necesario resaltar las grandes potencialidades del concepto en cuestión. Las distintas aportaciones de los teóricos e investigadores de capital social están favoreciendo su aplicación práctica a través de políticas y programas, y así facilitar la posibilidad de beneficiarse de las múltiples potencialidades que ofrece la promoción del capital social.

### ¿Qué se dice del capital social en la actualidad?

Durante los últimos veinte años el concepto de capital social ha ido tomando forma. A pesar de no ser una «idea nueva», el interés que ha despertado en el ámbito académico ha permitido el desarrollo teórico del concepto y la sistematización en la configuración de herramientas de medida.

Se han abierto debates y discusiones sobre el concepto de capital social y las formas de aplicarlo en investigaciones empíricas. Todo ello ha favorecido tanto la profundización en la conceptualización como la adaptación y su posterior experimentación práctica en los diferentes ámbitos sociales, económicos y políticos.

En la actualidad, el capital social se ha convertido en un instrumento que favorece el desarrollo de innovadoras investigaciones en programas políticos (participación política en sociedades democráticas), económicos (desarrollo económico y competitividad) y de bienestar social. Además, el concepto ha extendido su influencia desde ámbitos más locales hasta el nivel internacional.

Todo este proceso ha ido acompañado de un incremento exponencial de la literatura sobre capital social y ha favorecido la perspectiva multidisciplinar propia del capital social. Aún así, sigue siendo un concepto en proceso de teorización y, por tanto, presenta diversos significados y usos potenciales (para mayor detalle véase *The Handbook of Social capital*, editado por Dario Castiglione, Jan van Deth y Guglielmo Wolleb, Oxford University Press).

Los más interesados pueden profundizar sobre el concepto de capital social en la obra.

### ¿Qué aplicaciones tiene el capital social en las organizaciones?

A lo largo de los últimos años, el concepto de capital social se ha popularizado en un amplio abanico de disciplinas de las ciencias sociales. Según el nivel de análisis escogido, se ha estudiado el capital social como atributo de naciones, comunidades, organizaciones o individuos. Como se ha podido contrastar en el apartado anterior, existen innumerables definiciones del concepto de capital social. Pero, centrémonos ahora en el capital social organizacional.

Leana y Van Buren (1999) definen el capital social organizacional como «a resource reflecting the character of social relations within the organization, realized through members' collective goal orientation and shared trust» (1999: 540). El capital social organizacional es un atributo de una organización en su conjunto, no es propiedad de los individuos que componen la organización (Lesser, 2000).

Los investigadores proponen diferentes modelos para describir el capital social de las organizaciones. Según Leana y Van Buren (1999), el capital social tiene dos componentes principales: la asociabilidad —orientación hacia una meta colectiva— de los empleados y la confianza mutua (*shared trust*). La primera dimensión se refiere a la disponibilidad y habilidad de los miembros de una organización para subordinar los intereses particulares a los objetivos colectivos de la empresa. Por otra parte, cuando una organización tiene altos niveles de confianza mutua entre sus miembros, éstos se muestran comprometidos con los valores de la organización.

Nahapiet y Ghoshal (1998) proponen tres dimensiones para el capital social: una dimensión relacional, una dimensión cognitiva y una dimensión estructural.

- Dimensión relacional: Esta dimensión se refiere a la naturaleza y calidad de los contactos entre los empleados. Esta dimensión refleja las relaciones como un cúmulo de interacciones (Granovetter, 1992), que se caracterizan por la confianza, la reciprocidad y la intensidad emocional (Bolino *et al.*, 2002; Moran, 2005). Uno de los principales atributos de esta dimensión es el nivel de confianza de los individuos de una organización en la propia organización y en los miembros integrantes de la organización (Leana y Van Buren, 1999; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Generalmente, las organizaciones con un alto nivel de capital social muestran altos niveles de confianza generalizada; existen altos niveles de confianza entre pares incluso entre los individuos relacionados indirectamente entre ellos (Leana y Van Buren, 1999). Los miembros de las organizaciones con altos niveles de capital social confían en las normas de la organización y en los comportamientos de los miembros de la organización (Putnam, 1993).
- Dimensión cognitiva: Tiene que ver con el contexto común que los miembros de una organización comparten, como un lenguaje común, una narrativa común, etc. (Moran, 2005). Esta dimensión depende de las características de la organización que facilitan la adopción de metas colectivas y la subordinación de los intereses personales a los de la organización (Tsai y Ghoshal, 1998). Así, cuando los miembros de una organización comparten dichos elementos, la transferencia de ideas y conocimientos entre los miembros de una organización será más efectiva. Algunos investigadores han utilizado el término «asociabilidad» para referirse a esta dimensión (Leana y Pil, 2006).

—Dimensión estructural: esta dimensión refleja la medida en que las personas de una organización están conectadas entre ellas y pueden acceder al capital social de otros. Este aspecto del capital social se refiere al papel que juegan las redes entre los miembros de una organización; esto es, con quién y con qué frecuencia los miembros de una organización comparten información y recursos (Coleman, 1990; Moran, 2005). El tipo de relaciones que se dan en una organización influye el acceso a la información y al conocimiento (Nahapiet y Ghoshal, 1998), así como acceso a la ayuda/asistencia de otros miembros de la organización (Walker, Kogut y Shan, 1997).

En la práctica, el capital social es el resultado de complejas interrelaciones e interdependencias entre las tres dimensiones (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998).

### *¿Existe alguna relación entre el capital social y los resultados financieros de la empresa?*

A lo largo de los últimos años, muchos investigadores en el área de administración de empresas han tratado de responder esta pregunta, sin resultados concluyentes. Algunos investigadores encontraron una relación positiva entre el capital social y los resultados de la empresa, mientras que otros encuentran una relación ambigua o incluso negativa entre ambas variables.

Durante los últimos años, muchas de las investigaciones destinadas a entender por qué algunas organizaciones obtienen mejores resultados que otras se han basado en el modelo de los recursos y las capacidades para explicar las ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1986 y 1989). Según esta visión, las organizaciones exitosas tienen capacidades o recursos únicos que les proporcionan una ventaja competitiva sobre sus competidores. Según varios autores (por ejemplo, Bordieu, 1986; Pennings y Lee, 1999) el capital social de una empresa es un recurso de valor, escaso y no comerciable, lo cual hace que el desarrollo de capital social en una organización puede ser una fuente de ventaja competitiva (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Esto es, las redes de estrechas relaciones interpersonales en una empresa influyen en la competitividad de una empresa.

Se ha demostrado que el capital social es un factor importante en la explicación de diferentes resultados de la organización como la creación de capital intelectual o la rentabilidad de la empresa (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Sandeful y Laumann, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998; Cohen y Prusak, 2002; Leana y First, 2006).

La existencia de redes en la empresa (dimensión estructural) reduce el tiempo y la inversión requeridos para obtener información (Kanter, 1988), promueve el aprendizaje organizacional (Fisher y While, 2000), aumenta el ritmo de innovación de productos (Zander y Kogut, 1995; Tsai y Ghoshal, 1998), promueve la interacción entre las diferentes unidades de la empresa y la búsqueda de intereses comunes (Ghoshal *et al.*, 1993), y aumenta la transferencia de información y recursos (Krackhardt y Hanson, 1993).

La confianza generalizada entre los miembros de la organización (dimensión relacional) es esencial cuando una parte de la organización necesita los recursos y/o la información de las que otros miembros de la organización disponen (Van Buren y Hood, 2006). Cuanto mayor es el nivel de confianza en una organización, más recursos se intercambian (Tsai y Ghoshal, 1998; Leana y Firts, 2006), existe mayor cooperación (Coleman, 1990), y el desempeño de los grupos de trabajo es mejor (Bolino *et al.*, 2002).

Cuando los miembros de una organización comparten los objetivos colectivos de una organización y tienen la misma percepción de cómo deben interactuar entre ellos (dimensión cognitiva), tienen más oportunidades para intercambiar conocimiento y recursos (Tsai y Ghoshal, 1998). Una organización con un alto grado de asociabilidad mostrará mayores niveles de intercambio de información, menos comportamientos oportunistas entre sus miembros, menos necesidad de monitorizar y menores costes de transacción (Leana y Pil, 2006).

En general, el acceso a la información, al conocimiento y a la asistencia/colaboración de otros permite a los miembros de una organización trabajar de forma más eficaz y eficiente (Ibarra, 1992).

Siendo el capital social un recurso valioso para la empresa, sería de entender el interés en saber cómo desarrollar el capital social en una empresa. Sin embargo, éste es un tópico que todavía no se halla suficientemente desarrollado en la literatura (Adler y Kwon, 2002; Edelman *et al.*, 2004; Hodson, 2005). La literatura en este ámbito se centra principalmente en dos aspectos.

Por una parte, se considera el diseño de políticas de personal que fomentan la estabilidad del personal, prácticas como la inversión en formación o la retribución según el desempeño del equipo pueden contribuir a crear en la empresa comportamientos y creencias consistentes con crear una estrecha relación entre la empresa y los empleados.

Por otra parte, también se subraya la importancia del papel de los directivos en su relación directa con los empleados, a través de su influencia en las actitudes y las motivaciones de los empleados (Leana y Van Buren, 1999).

*¿Qué beneficios ofrece un aumento del capital social?*

El capital social tiene un efecto positivo tanto sobre el individuo como sobre el conjunto de la sociedad. El capital social ejerce una influencia positiva sobre la educación, la sanidad, el bienestar social... y también sobre la economía.

### **3. Las etapas en el proceso de autoevaluación del capital social para las organizaciones**

En este apartado se ofrecen instrucciones para llevar a cabo el proceso de evaluación.

La autoevaluación se dividirá en tres fases: planificación, evaluación y acción. En el manual podrá ver en detalle cada una de ellas.



# Erakundeetan gizarte kapitalaren autoebaluazioa egiteko eskuliburua

## Laburpen exekutiboa

### 1. Sarrera

Gipuzkoako Foru Aldundiaren lan ildoetako bat da Gipuzkoako eta, zehazki, bertako erakundeetako gizarte kapitala indartzea eta bultzatzea. Eskuliburu hau Foru Aldundiak sustatutako ikerlanaren emaitza da. Azterlanaren zein dokumentuaren argitalpena Gipuzkoako Foru Aldundiko Berrikuntza eta Jakintzaren Gizarteko Sailak emandako babes ekonomikoari esker egin ahal izan da. Bi aldeok, erakundeak eta egileok, uste dugu erakundeetan gizarte kapitala garatzeak eragin positiboa izango duela Gipuzkoaren ongizatea eta lehiakortasunean.

Dokumentua erakundeentzako autoebaluazio egiteko eskuliburua da. Eskuliburuaren barne gizarte kapitala neurtzeko tresna bat ere sartu dugu, erakundeek bere gizarte kapitala neur dezaten. Eskuliburuaren bertsio elektronikoa hurrengo helbidean dago: <http://www.orquestra.deusto.es/capitalsocial>.

Lan hau egiteko The Saguaro Seminar: Civic Engagement in America proiektua hartu dugu gidari. Proiektua Robert D. Putnamek bideratua da, Harvardeko Unibertsitateko John F. Kennedy School of Government erakundearekin batera, gizarte kapitalaren neurketa sustatzeko, gizarte kapitalaren inguruko informazioa eskaintzeko eta gizarte kapitalaren sorrera aztertzeko. Erkidegoaren gizarte kapitala, oro har, du aztergai. Ildo horretatik, erkidegoarentzat lan egiten duten erakundeek gizarte kapitalaren autoebaluazioa egiteko gida eskaintzen du.

Eskuliburu honek Putnamek proposatutako erronkari heldu nahi dio eta gizarte kapitalaren neurketa eta sorrera aztertu nahi ditu, baina ingurune zehatzagoan, erakundeetan eta enpresetan.

Funtsean, diagnostikorako tresna bat da, beraz, gizarte kapitalari dagokionez, erakundearen indarguneak eta ahultasunak identifikatzen lagunduko duen tresna. Diagnostiko horrek erakunde arduradunei lagundu beharko lieke gizarte kapitala hobetzeko plana diseinatzen eta horrela, bere erkidegoan/gizartean/ingurunean balioa sortzen.

Azpimarratzekoa da eskuliburuak oinarri teoriko garrantzitsua duela, zorrotasun akademikoaz lan egin dela eta tresnaren aurretesta egin dela izaera desberdinetako erakundeetan (enpresa, herri administrazioa, erakunde publiko-pribatua).

Eskuliburuak lau zati ditu, autonomoak, baina elkarren osagarriak. Lehenengoak gizarte kapitalaren hurbilketa teorikoa eskaintzen digu, kontzeptuaren berri izan nahi dutenentzat. Gainera, hurbilpen hori hainbat mailatan egiten da. Horrela, interes handiena dutenek kontzeptuan sakontzeko aukera izango dute, erantsitako irudiez eta eranskinez baliatuz.

Bigarren zatia gizarte kapitala neurtzeko jarraibideak eskaintzen ditu. Erakundearen gizarte kapitala neurtu nahi dutenak zuzenean joan daitezke atal horretara.

Hirugarren zatia erakundeak gizarte kapitala neurtu nahirik, kontzeptua ezagutzen duten baina ebaluatzeko eta neurtzeko prozesuetan esperientzia izan arren, beren tresna diseinatzeko modurik ez duten edo diseinatu nahi ez dutenei zuzenduta dago. Gizarte kapitala neurtzeko adierazleen proposamen bat eskaintzen da eta galdesorta zehatz bat, bi bertsiotan: luzea eta laburra. Interesatuak zuzenean aplikatu dezakete edo beren beharretara egokitu.

Azkenik, laugarren zatia galdesorta osoa eginda lortutako emaitzaren adibide bat jasotzen du, eskuliburu honetan proposatu dugun web aplikazioaz baliatuta. Datuak ez dagozkio inongo erakunderi. Datuen matrizea ausaz sortu dugu, horrenbestez, emaitzaren xede bakarra da lanabesak eskaintzen dituen aukerak agerian uztea.

Aldez aurretik adierazi dugun bezala, eskuliburua web formatuan eskaini dugu, erabiltzeko errazagoa izango delakoan. Sortutako softwareak landa lanerako oso baliabide gutxi eskatzen ditu, ez dira datuak tabulatu behar (mekanizatuta dago) eta zuzenean lortuko ditugu hainbat taula eta grafiko. Beraz, diagnostikoa baliabide gutxirekin egin ahal izango da.

Laburbilduz, erakundeei hobetzeko lanabes bat eskaini nahi diegu, erabiltzeko erraza, malgua eta baliabide gutxi behar dituen.

## 2. Gizarte kapitalaren kontzeptura hurbilduz

Gizarte kapitala giza kolektibo baten (gizartea, erakundea, antolakundea, saila, etab.) ahalmena edo gaitasuna da gizarte elkarreragineko prozesuak sortzeko, eragin positiboa izango dutenak erkidegoaren garapenean (politikoa, kulturala eta ekonomikoa). Putnamek jasotako terminoak erabiliz, erkidego baten barruan dauden faktore ukiezinen multzoa da, besteak beste, balioak, arauak, jarrerak, konfiantza, sareak eta antzekoak, guztiontzako onurak eskuratzeko koordinazioa eta lankidetzaren ahalbidetzen dutenak.

Gizartea harremana da eta gizarte kapitalak, zehazki, gizarte elkarreragineko harreman edo prozesu horietatik datorren balio kolektiboari egiten dio erreferentzia. Balio jakin batzuek (banakakoak edo kolektiboak) mugiarazi gaitzake beste alde jardutera (jarrerak) eta gauzak egitera (jokabidea), beti ere, elkarrekikotasun arauak baldin badaude. Horrenbestez, gizarte kapitalak uste du gizarte harremanetako sareek balioa izan dezaketela eta balio iturri izan daitezkeela.

Eta osagai horiek, banakako balio, jarrera eta jokabideek, «banakako gizarte kapitala» deitutakoa sortzen dute eta harremanen eta elkarreragineko prozesuen bidez, maila kolektibora igarotzea ahalbidetzen dute, «gizarte kapital komunitarioa» deitutakora. Horrenbestez, bi gizarte kapital mota izango ditugu: banakako gizarte kapitala eta gizarte kapital komunitarioa edo erkidegoarena. Lehenengoak gizabanakoak duen gizarte kapitalari egiten dio erreferentzia. Kapital mota horrek pertsonak harremanen sarean eskuratu duen izen ona jaso nahi du. Gizarte kapital komunitarioak, berriz, talde batek duen gizarte kapitalari egiten dio erreferentzia, erakunde edo gizarte jakin baten barruan.

Gizarte kapitalaren ikuspegi honek, horrenbestez, lor daitezkeen onurak azpimarratu nahi ditu, gizarte harremanen oinarrian dauden balioak, besteak beste, konfiantza, elkarrekikotasuna edo lankidetzaren direnean.

Gizarte kapitalaren sorrerari dagokionez, funtsezko bereizketa bat egin behar dugu. Alde batetik, erakundeen egiturazko faktore edo testuinguruak deitutakoak aipatu behar ditugu (antolaketa egitura, arauak, prozedurak, etab.), eta, bestetik, kultur faktore edo testuinguruak deitutakoak (balioak, sinesmenak, ikurrak, etab.). Egiturazko faktoreek zein kultur faktoreek aukera eman dezakete erakundeetan eta gizartean, oro har, gizarte kapitala handitzeko.

- Jakintza eta garapena sortzea: Gaitasun zientifikoak eta garapenekoak gizakia ezaugarri berezi bateko ingurunean kokatzen du. Ingurune horretan, jakintza sortzeko prozesuaren azkartasunak gizarte harremanetako guneak sortzen ditu, izugarritzko abiadan aldatzen direnak. Gizarte kapitalak sortzen duen funtsezko onuretako bat da sarea osatzen duten pertsonen artean informazio fluxua areagotzea. Informazioa igortzea eta partekatzea da jakintza sortzeko lehenengo urratsa. Era berean, jakintza sortzea erakundeetan berrikuntzarako ingurune egokiak sortzeko aurretiazko baldintza da. Jakintzaren gizartean gaude eta bertan, jakintzaren sorrera eta kudeaketa faktore gakoak dira gizarte kapitalaren garapenean.
- Elkarreragina eta komunikazioa handitzea: Gure munduan, elkarreragina gero eta handiagoa da eta aldatketak oso azkar datoz. Bi faktore horien eraginez, gizakien harremanetako espazioak eta denborak beste dimentsio bat hartzen dute. Joera hori are nabarmenagoa da informazioaren eta komunikazioaren teknologiek eskaintzen dizkiguten aukerekin. Errealitate horrek pertsonen arteko harremanetarako egitura berriak sortzen ditu, eta, lankidetzaren, balioaren sortzeko helburuarekin beren baliabideak eta ahaleginak biltzen dituzten gizabanakoen arteko elkarreragina, eta antzeko balioak sarean sorreran onura sortuko duten faktore bihurtzen ditu.
- Konfiantza eta zentzuaren aniztasuna: Industri gizarte aurreratuek eta jakintzaren gizarteek ezaugarri dute pentsatzeko, sentitzeko eta jarduteko moduetan homogeneousatasunaren haustura. Modernitatearen amaierak prozesu identitarioen aniztasuna dakar. Subjektibotasuna gailentzen zaio kolektiboari. Gure gizarte sekularizatuen erronka handiena da nola eutsi gizarte kohesioari eta nola ezarri aniztasunaren baldintzak, konfiantzan eta elkarrekikotasunean oinarrituta. Konfiantzarekin batera, elkarrekikotasuna da sare baten gizarte kapitalaren mailaren adierazleetako bat, eta biak, konfiantza eta elkarrekikotasuna, beharrezko balio dira askatasuna eta berdintasuna bermatzeko.
- Egituren konplexutasuna eta aniztasuna: Gure gizartean garapena erakunde ekonomiko, sozial, politiko eta kulturalen sare konplexuaren hazkundeak eta integrazioak sortzen du. Elementu horiek guztiek erakusten dute gizarte egituratzea eta, kultur faktoreekin eta gizarte kapitalarekin batera, gure gizartean etorkizunaren baldintzatzaile bihurtzen da.

Gizarte kapitala definitu ondoren, tipologiak ezarrita eta gizarte kapitalaren eta gizarte elkarreragineko prozesuen arteko loturak zein diren ikusita (egiturazko faktoreak eta kultur faktoreak), ondoren gizarte kapitalak betetzen dituen egiteko ugariak jasotzen ahaleginduko gara, modu orokorrean:

- Gizarte kontrola, taldeak partekatzen dituen arauak eta arau horiek urratuz gero, zigorra ezartzearen bidez.
- Konfiantza sortzea talde bateko kideen artean.
- Lankidetzaren koordinatua sare zehatz baten ahalmenez gaindi dauden egitekoetan.
- Liderrek edo epailetza erakundetuak gatazkak ebaztea.
- Erkidegoaren baliabideak mugiaraztea eta kudeatzea.
- Liderrak eta exekutiboak legitimatzea, kudeaketako eta administrazioko egitekoetan.
- Taldean lan egiteko esparruak eta egiturak sortzea.

Egile nabarmenetako, eta ez hain nabarmenetako, bakoitzaren ekarpenetan eta ikerketan sakontzen badugu, ikusiko dugu bakoitzak funtsean egiteko bat edo bestea —besteak— azpimarratzen dituela.

Gizarte kapitalaren kontzeptuari dagokionez egileen artean desadostasunak agerikoak badira ere, zenbait puntutan adostasuna erabatekoa dela esan beharra dago:

- Gizarte kapitala ukiezina da eta horregatik, neurtzeko zaila da.
- Kontuan hartzen ditu alderdi subjektiboak, kulturalak eta balioei lotutako elementuak, besteren artean, bestearekiko eta elkarrekin jarduteko aukerekiko igurikimenak, sinesmenak eta balioak.
- Konfiantza, elkarrekikotasun eta lankidetzaren kontzeptuei lotuta azaltzen zaigu.
- Aukerak areagotzea ahalbidetzen duten baliabideak edo aktiboak adierazten ditu.
- Arau formalen edo informalen multzoak zedarrizten du; arau horiek barneratu eta errepikatzen badira, erakundetze bihurtuko dira, hainbat modutakoak.
- Etekin indibidualak eta sozialak sortzen ditu.
- Ondasun publiko bat da, alegia, ez da inoren jabetzakoa eta inork ezin du hura hartu edo bere nahierara erabili.

Literatura aztertzeak beste puntu batzuk argitzeko aukera ere emango digu:

- Gizarte kapital orok ez dakartza, derrigor, eragin positiboak.
- Ekintza kolektibo guztiak ez dira sartzen gizarte kapitalaren kontzeptuaren barruan.
- Elkartze ekintza guztiek ez dituzte hiritar bertuteak sendotzen.
- Komeni da bereiztea pertsonen atributu eta baliabide indibidualei lotutako gizarte eta kultur sareak eta ekintza kolektiboa bideratzen dutenak, interes partekatuak lortze aldera.
- Erakundetze mota orok ez dakar, ezinbestean, konfiantzako eta lankidetzako harremanak hedatzea.
- Estatuaren ekintzak, nahiz eta hori bilatu, ez du ezinbestean gizarte kapitala sortzen laguntzen.
- Gizarte kapitala metatzeak ez dakar, halaberharrez, pobrezia gainditzea edo bizitza kalitatea hobetzea. Ez du laguntzen, ezinbestean, truke ekonomikoak hobetzen eta, are gutxiago, gizarte desberdintasuneko arazoak gainditzen.

Aurkeztu ditugun hausnarketak esanguratsuak dira, baina, are gehiago, aztertzen ari garen kontzeptuak eskaintzen dituen aukera handiak azpimarratu behar ditugu. Gizarte kapitalaren teorikoek edo ikertzaileek egingandako ekarpenak aplikazio praktikoa ahalbidetzen ari dira, politiken eta programen bidez, eta horrela, gizarte kapitala sustatzeak eskaintzen dituen aukera ugarietako bidea irekitzen da.

*Zer esaten da gaur gizarte kapitalaz?*

Azken hogeitun urteetan, gizarte kapitalaren kontzeptua forma hartzen joan da. Nahiz eta «ideia berria» ez izan, esparru akademikoan sortu duen interesak kontzeptuaren garapen teorikoa ekarri du eta neurtzeko lanabesen konfigurazioa sistematizatzea.

Hainbat eztabaida sortu dira gizarte kapitalaren kontzeptuaren eta ikerketa enpirikoetan aplikatzeko moduren inguruan. Horrek guztiak aukera eman du kontzeptualizazioan sakontzeko eta egokitu ondoren, esperimentazio praktikoa egiteko gizarte, ekonomia eta politikako hainbat esparrutan.

Gaur egun, gizarte kapitalak ikerketa berritzaileak garatzea ahalbidetzen du programa politikoetan (partehartze politikoa gizarte demokratikoetan), ekonomikoetan (garapen ekonomikoa eta lehiakortasuna) eta gizarte ongizatekoetan. Gainera, kontzeptuaren eragina hedatu egin da tokiko esparruetatik nazioarera.

Prozesu horrekin guztiarekin batera, gizarte kapitalari buruzko literaturaren hazkunde esponentziala gertatu da eta gizarte kapitalari berariaz dagokion diziplina anitzeko ikuspegia ahalbidetu du. Hala ere, oraindik ere teorizatzeko bidean dagoen kontzeptua da eta, horrenbestez, hainbat esanahi eta erabilera potentzial ditu (xeheetasun handia- gorako, ikus *The Handbook of Social capital*, Dario Castiglione, Jan van Deth eta Guglielmo Wollebek editatua).

Interes gehiago dutenez, gizarte kapitalaren kontzeptuaren inguruan sakontzeko aukera eskaintzen dugu

### *Zein aplikazio ditu gizarte kapitalak erakundeetan?*

Azken urteetan, gizarte kapitalaren kontzeptua gizarte zientzietako diziplina askotan egin da ezagun. Aukeraturako azterketa mailaren arabera, gizarte kapitala herrialdeen, erkidegoen, erakundeen edo gizabanakoaren ezaugarri gisa aztertu da. Gizarte kapitalaren kontzeptuaren definizio asko eta asko badagoela ikusi dugu. Orain azter dezagun gizarte kapitala erakundeetan.

Leana eta Van Buren (1999: 540) egileek honela definitzen dute erakundeen gizarte kapitala: «erakundearen barruan gizarte harremanen izaera islatzen duen baliabidea, kideen helmuga kolektiborako orientazioaren eta elkarrekiko konfiantzaren bidez gauzatzen dena». Erakundeen gizarte kapitala erakunde osoaren ezaugarria, ez da erakunde osatzen duten gizabanakoaren jabetzakoa (Lesser, 2000).

Ikertzaileek hainbat eredu proposatzen dituzte erakundeen gizarte kapitala deskribatzeko. Leana eta Van Buren-en arabera (1999), gizarte kapitalak 2 osagai nagusi ditu: asoziabilitatea edo elkartzeko gaitasuna —helmuga kolektibo batera orientatzea— eta elkarrekiko konfiantza (*shared trust*). Lehenengo dimentsioak adierazten digu erakunde bateko kideen jarrera eta gaitasuna bananako helburuak enpresaren helburu kolektiboen mende jartzeko. Bestalde, erakunde bateko kideek elkarrekiko konfiantza maila handia dutenean, erakundearen balioekin konpromisoa erakusten dute.

Nahapiet eta Ghoshal-ek (1998) gizarte kapitalarentzat 3 dimentsio proposatzen dituzte: harremanetako dimentsioa, dimentsio kognitiboa eta egiturazko dimentsioa.

- Harremanetako dimentsioa: Dimentsio horrek langileen arteko harremanen izaera eta kalitatea hartzen ditu kontuan. Dimentsio horrek esaten digu harremanek, elkarrekintzen multzoa izanik (Granovetter, 1992), konfiantza, elkarrekikotasuna eta intentsitate emozionala dituztela ezaugarri (Bolino *et al.*, 2002; Moran, 2005). Dimentsio honetan atributu nagusietako bat erakunde bateko kideek erakundearekiko eta erakunde osatzen duten kideekiko duten konfiantza maila da (Leana eta Van Buren, 1999; Nahapiet eta Ghoshal, 1998). Oro har, gizarte kapitaleko maila handia duten erakundeek konfiantza maila handia erakusten dute; kideek binaka konfiantza maila handia dute, baita zeharkako harremanak dituztenean ere (Leana eta Van Buren, 1999). Era berean, gizarte kapitalaren maila handiak dituzten erakundeetako kideek konfiantza dute erakundearen arauetan eta erakundeko kideen portaeretan (Putnam, 1993).
- Dimentsio kognitiboa: Erakunde bateko kideen ingurune komunarekin du zerikusia, hizkera, gauzak kontatzeko modua... (Moran, 2005). Dimentsio horrek lotura izango du helmuga kolektiboak izatea eta norberaren interesak erakundearen interesen mende jartzea errazten duten erakundearen ezaugarriekin (Tsai eta Ghoshal, 1998). Horrela, erakunde bateko kideek elementu horiek partekatzen dituztenean, ideien eta jakiteen transferentzia eraginkorragoa izango da. Ikertzaile batzuek «asoziabilitate» terminoa erabili dute dimentsio horri erreferentzia egiteko (Leana eta Pil, 2006).
- Egiturazko dimentsioa: Dimentsio honek jasotzen du zein neurritan dauden erakunde bateko pertsonak elkarri lotuta eta zein neurritan irits daitezkeen besteen gizarte kapitalera. Gizarte kapitalaren alderdi horrek kontuan hartu nahi du erakundeko kideen arteko sareen egitekoa; hau da, hau da, erakundeko kideek norekin eta zein maiztasunez partekatzen dituzten informazioa eta baliabideak (Coleman, 1990; Moran, 2005). Erakundearen dauden harreman motak eragina du informazioa eta jakintza eskuratzeko aukeretan (Nahapiet eta Ghoshal, 1998), baita erakundeko gainerako kideei laguntza/sorospena eskaintzeko aukeraren ere (Walker, Kogut eta Shan, 1997).

Praktikan, gizarte kapitala 3 dimentsio horien arteko harremanen eta elkarrekiko mendekotasunen emaitza da (Nahapiet eta Ghoshal, 1998; Tsai eta Ghoshal, 1998).

### *Ba al da harremanik gizarte kapitalaren eta enpresaren finantza emaitzen artean?*

Azken urteetan, enpresen administrazioaren arloko ikertzaile asko ahalegindu dira galdera horri erantzuten, baina ezin izan dira emaitza eztabaida ezin iritsi. Ikertzaile batzuek lotura positiboa aurkitu dute gizarte kapitalaren eta enpresaren emaitzen artean; beste batzuek harreman anbigua edota negatiboa aurkitu dute bi aldagaien artean.

Azken urteetan, erakunde batzuek besteek baino emaitza hobek zergatik lortzen dituzten ulertzera bideratutako ikerketa askok baliabideen eta gaitasunen erudia hartu dute oinarri lehiatzeko abantaila iraunkorrak azaltzeko (Barney, 1986 eta 1989). Ikuspegi horren arabera, erakunde arrakastatsuek gaitasun edo baliabide bakarrak, bereziak dituzte, lehiakideen aldean lehiatzeko abantaila eskaintzen dietenak. Hainbat egileren ustez (esate baterako, Bordieu, 1986 edo Pennings eta Lee, 1999) enpresaren gizarte kapitala baliadun baliabidea da, urria eta merkaturatu ezin dena, eta horregatik, erakunde batean gizarte kapitala garatzea lehiatzeko abantaila iturri izan daiteke (Nahapiet eta Ghoshal, 1998). Bestela esanda, enpresa bateko pertsonen arteko harreman estuen sareek eragina dute enpresa horren lehiakortasunean.

Frogatu da gizarte kapitala faktore garrantzitsua dela erakundearen hainbat emaitza azaltzeko, esaterako, kapital intelektualaren sorrera edo enpresaren errentagarritasuna (Nahapiet eta Ghoshal, 1998; Sandeful eta Laumann, 1998; Tsai eta Ghoshal, 1998; Cohen eta Prusak, 2002; Leana eta First, 2006).

Enpresan sareak egoteak (egiturazko dimentsioa) informazioa eskuratzeko behar den denbora eta inbertsioa murrizten ditu (Kanter, 1988), erakundearen ikaskuntza sustatzen du (Fisher eta While, 2000), produktuen berrikuntza erritmoa areagotzen du (Zander eta Kogut, 1995; Tsai eta Ghoshal, 1998), enpresaren unitate desberdinen arteko elkarrekintza eta interes komunak bilatzea sustatzen du (Ghoshal *et al.*, 1993), eta informazioaren eta baliabideen transferentzia areagotzen du (Krackhardt eta Hanson, 1993).

Erakunde bateko kideen arteko konfiantza zabala (harremanetako dimentsioa) funtsezkoa da erakundearen zati batek erakundeko gainerako kideek dituzten baliabideak edo/eta informazioa behar baditu (Van Buren eta Hood, 2006). Zenbat eta handiagoa izan erakundearen konfiantza maila, baliabide gehiago trukatuko dira (Tsai eta Ghoshal, 1998; Leana eta Firts, 2006), lankidetzaren handiagoa izango da (Coleman, 1990), eta lan taldeek hobeto egingo dute lan (Bolino *et al.*, 2002).

Erakunde bateko kideek erakundearen helburu kolektiboak partekatzen dituztenean eta elkarrekiko jarduteko moduari buruz antzera pentsatzen dutenean (dimentsio kognitiboa), aukera handiagoak izango dituzte jakintza eta baliabideak trukatzeko (Tsai eta Ghoshal, 1998). Asoziabilitate maila handia duen erakundeak informazio trukean maila handiagoa izango du, kideen artean oportunitate txikiagoa, kontrolatzeko behar txikiagoa eta eragiketa kostu txikiagoak (Leana eta Pil, 2006).

Oro har, besteen informaziora, jakintzara eta laguntza/lankidetzara iristea erraza bada, erakundeko kideek eraginkortasun eta efizientzia handiagoz lan egin ahal izango dute (Ibarra, 1992).

Gizarte kapitala enpresarentzat balio handiko baliabidea izenik, ulertzekoa izango litzateke enpresa bateko gizarte kapitala nola garatu jakiteak sortzen duen interesa. Baina, gaia oraindik ez da nahikoa garatu literaturan (Adler eta Kwon, 2002; Edelman *et al.*, 2004; Hodson, 2005). Alorreko literaturak nagusiki bi alderdiri eskaintzen dio arreta.

Alde batetik, uste da langileen egonkortasuna sustatuko duten pertsonaleko politikak diseinatzeak, prestakuntzan inbertsioak egiteak, edo taldearen emaitzen araberrako ordainketak egiteak enpresaren eta langileen arteko harreman estua sortzearekin bat etorriko diren portaerak eta sinesmenak sortzen lagunduko dutela.

Beste aldetik, zuzendarien egitekoaren garrantzia azpimarratzen da langileekin dituzten zuzeneko harremanetan, eragina baitute langileen jarreretan eta motibazioetan (Leana eta Van Buren, 1999).

*Zer onura lortzen dira gizarte kapitala handitzean?*

Gizarte kapitalak eragin positiboa du bai gizabanakoan eta bai gizartean, oro har. Gizarte kapitalak eragin positiboa du hezkuntzan, osasunean, gizarte ongizatean... baita ekonomian ere.

### **3. Erakundearen gizarte kapitala autoebaluatzeko prozesuko etapak**

Atal honetan ebaluaketa prozesua aurrera eramateko jarraibideak eskainiko ditugu.

Autoebaluazioa hiru etapetan banatuko da: plangintza, ebaluazioa eta ekintza. Eskuliburuan atal bakoitzaren xehetasunak ikusi ahal izango dira.



# Manual for self-assessment of social capital in organizations

## Executive summary

### 1. Introduction

One of the courses of action taken by the Provincial Council of Gipuzkoa is that of reinforcing and promoting the social capital of Gipuzkoa and, specifically, that of organizations in this Historic Territory. This manual is the result of research work promoted by the aforementioned Provincial Council. The putting into practice of the survey and the publication of this document have been possible thanks to the financial support provided by the Department of Innovation and the Knowledge Society of the Provincial Council of Gipuzkoa. Both parties —the institution and the authors— are convinced that the development of social capital in organizations will prove to have a positive effect on the wellbeing and competitiveness of Gipuzkoa.

The document is a self-assessment manual that includes a measuring instrument aimed at organizations which may enable them to assess their social capital. An electronic version of the manual is also available from the website <http://www.orquestra.deusto.es/capitalsocial>.

The work has been inspired by *The Saguaro Seminar: Civic Engagement in America*. This project, which was first set in motion by Robert D. Putnam together with the John F. Kennedy School of Government of the University of Harvard, attempts to promote the measuring of social capital, supply information about social capital and analyze the creation of social capital. Its work focuses on the social capital of the community in general and offers a guide for self-assessment of social capital for organizations that work for the community.

With this manual, the authors have taken up the challenge issued by Putnam to measure social capital and analyze how it is created, albeit applied to a more specific —organizational, institutional and business— environment.

This is, basically, a tool for diagnosis and, therefore, an instrument that will help to identify the strongest and weakest elements in the organization related to its social capital. The diagnosis should gear those in charge of the organization towards designing a plan of action in order to improve its social capital and, as a result, create value within their community/society/environment.

It should be stressed that the manual is based on major theoretical foundations, the development of which has been the result of academic rigour, and that the instrument has been pre-tested in organizations of different types (companies, public administration, public-private firms).

The manual consists of four parts which are both separate from and complement each other. The first offers a theoretical approach to social capital and is aimed at those who wish to learn about the concept. Moreover, this approach is taken on different levels of detail so that those who are most interested in the subject may learn about it in-depth via the attached figures and annexes.

The second part contains instructions for measuring social capital. Those interested in measuring the social capital of their organization may go directly to this section.

The third part is aimed at those who, wishing to measure the social capital of their organization, are familiar with the concept of social capital and have experience in assessment and measuring processes, but are unable or do not wish to design their own instrument. Indicators for measuring social capital are suggested, together with a questionnaire in its broadest and shortest versions. Interested parties may apply it in its entirety or adapt it to their needs.

Lastly, the fourth part contains a sample of the result of administering the comprehensive questionnaire via the web application proposed in this manual. Data does not correspond to any organization. The data

matrix has been created in such a way that the result is merely illustrative of the possibilities provided by the tool.

As has been indicated previously, this manual is offered in online format, which facilitates its use to an extraordinary extent. The software created minimizes the resources needed for the field work, no tabulation of data is necessary (it is mechanized) and a set of tables and graphs are obtained automatically. All this means that the diagnosis can be carried out using few resources.

In short, an improvement tool is offered to organizations that is easy to use, flexible and requires few resources.

## 2. An approach to the concept of social capital

Social capital refers to the potentiality or capacity of a group of humans (society, institution, organization, department, etc.) to generate social interaction processes that may have a positive effect on community development (political, cultural and economic). This refers, in terms used by Putnam, to the set of intangible factors such as values, norms, attitudes, networks and the like which are found within a community and which facilitate coordination and cooperation for the purpose of obtaining mutual benefits.

Two types of social capital are referred to. We start from the fact that society constitutes a relationship and social capital refers specifically to the collective value that flows from such relationships or processes involving social interaction. They refer to specific values (both individual and collective) which can prompt us to act (attitudes) and do things (types of behaviour) for others (provided that there are reciprocal norms) in such a way that networks involving social relationships are believed to be of value and constitute a possible source of value via social capital.

And it is these components, values, attitudes and types of individual behaviour that create what is referred to as «individual social capital» and enable them to move on to the collective level via relationships and processes involving interaction, referred to as «community social capital». Thus, two types of social capital are established: individual social capital and community social capital. The first refers to that social capital possessed by an individual. This type of capital consists of credit that the person has accumulated within the network of existing relationships. On the other hand, community social capital refers to the social capital possessed by a group within a specific organization or society.

This perspective of social capital therefore stresses the wide variety of benefits that may arise when values —among others— which underlie in social relationships, are those of trust, reciprocity or cooperation.

As far as the generation or creation of social capital is concerned, a fundamental distinction should be drawn. On the one hand, we should refer to so-called factors or contexts of a structural nature (organizational structure, regulations, procedures, etc.) in organizations and, on the other, to those factors or contexts referred to as cultural (values, beliefs, symbols, etc.). Both structural and cultural factors may enable social capital to increase in organizations and in society as a whole.

Such factors determine the social interaction processes that favour the generation of social capital. Below we set out some links between factors or contexts and the generation of social capital:

- The generation of knowledge and development: scientific and developmental capacity places the human being in a scenario in which the speed of knowledge generation gives rise to areas of social relationships that change very quickly. One of the most basic benefits generated by social capital is the increase in the flow of information among people that make up the network. Passing on and sharing information is the first step towards generating knowledge. It is in turn suggested that knowledge generation is a prior condition for creating environments which are favourable for innovation in organizations. We assist the knowledge society in which the generation and management of knowledge becomes the key factor in the development of social capital.
- The growth of interactivity and communication: in the world in which we live we are experiencing an increasingly spatial and swift interactivity process that is streamlining the time and space of relationships between human beings. This trend is accentuated by the possibilities offered by new information technologies. This situation creates new relationship structures among people which transform values such as cooperation or interaction among individuals that combine their resources and efforts in order to create value in the setting-up of networks, in factors that generate benefits.
- Trust and plurality of meaning: advanced industrial and knowledge societies are characterized by the split in homogeneity in terms of ways of thinking, feeling and acting. The split in modernity signifies



the pluralization of identifying processes. It entails the pre-eminence of subjectivity over the group concept. The great challenge facing our secularized societies is how to maintain social cohesion and establish conditions of plurality based on values such as trust and reciprocity. Together with trust, reciprocity is another indicator of the level of social capital in a network, and both are transformed into values that are necessary for ensuring freedom and equality.

- Structural complexity and diversity: the development of our societies derives from the growth and integration of a complex network of economic, social, political and cultural institutions. This is the framework that shows social structuring and which transforms social capital, together with cultural factors, in those elements that condition the future of our societies.

After defining social capital, establishing the different types and learning about the links social capital has with social interaction processes (structural and cultural factors), we shall now try to bring together the multiple roles fulfilled by social capital from a generic standpoint:

- Social control via the imposition of norms shared by the group and punishment as a result of transgressing them.
- The generation of trust among members of a group.
- Coordinated cooperation in tasks that go beyond the capabilities of a specific network.
- The resolution of conflicts by leaders or by an institutionalized judiciary.
- The mobilization and management of community resources.
- The legitimization of leaders and executives who perform management and administrative functions.
- The generation of areas and structures of teamwork.

If we study the contributions and research carried out by each of the prominent and non-prominent authors of social capital in-depth, we will see that each of them has a special influence on one function or another — or others —.

Despite the apparent discrepancies existing among the authors with regard to the concept of social capital, it is necessary to set out certain major points about which the authors are in agreement:

- Social capital is an intangible and, therefore, is difficult to measure.
- It takes into consideration subjective and cultural aspects and elements related to values such as expectations, beliefs and values towards the other and possibilities for acting together.
- It is associated with the concepts of trust, reciprocity and cooperation.
- It entails the notion of resources of assets that enable opportunities to be extended.
- It forms part of a set of formal and informal rules which, by being internalized and repeated, are transformed into different types of institutionality.
- It generates individual and social benefits.
- It constitutes a public asset in the sense that it is not owned by anyone in particular and no-one can take it away with them or manipulate it at will.

An examination of the literature available on the subject also enables other points to be clarified:

- Not all social capital necessarily has positive effects.
- Not all group action fits into the concept of social capital.
- Not all associative action strengthens civic virtues.
- It is advisable to distinguish social and cultural networks associated with individual attributes and resources of people from those that facilitate group action in pursuit of shared interests.
- Not any type of institutionality is favourable for the expansion of relationships based on trust and cooperation.
- State action may not necessarily help to generate social capital, even if this is proposed.
- The accumulation of social capital does not necessarily enable poverty to be overcome or quality of life to be improved. Neither does it necessarily help to improve economic exchanges or, even less so, help to overcome problems of social inequality.

The reflections we have provided are certainly significant, although it is necessary to highlight the great potentialities of the concept in question. The different contributions made by theorists and researchers of social capital are currently favouring its practical application via policies and programmes, and thus facilitate the possibility to benefit from the many potentialities offered by the promotion of social capital.

### *What is currently being said about social capital?*

The concept of social capital has gradually been taking shape over the last twenty years. Despite not being a «new idea», the interest that has been aroused in the academic sphere of activity has enabled the concept and systematization of social capital to be developed when putting together measuring tools.

Debates and discussions have been opened about the concept of social capital and the ways of applying it in empirical research. All this has favoured both an in-depth study of its conceptualization and adaptation and its subsequent practical experimentation in the different social, economic and political spheres of activity.

Nowadays, social capital has been transformed into an instrument that favours the development of innovative research into political programmes (political participation in democratic societies), economic programmes (economic development and competitiveness) and social wellbeing. Moreover, the concept has extended its influence from more local spheres of activity to an international level.

This whole process has been accompanied by an exponential increase in the literature available on social capital and has favoured the multidisciplinary perspective that is typical of social capital. Nonetheless, it continues to be a concept in the process of theorization and, therefore, is open to different meanings and potential uses (for further details, see *The Handbook of Social Capital*, edited by Dario Castiglione, Jan van Deth and Guglielmo Wolleb, Oxford University Press).

The most interested parties may study the concept of social capital in greater depth in the work.

### *What applications does social capital have in organizations?*

Throughout recent years, the concept of social capital has gained popularity in a wide range of social science disciplines. Depending on the level of analysis chosen, social capital has been studied as an attribute of nations, communities, organizations or individuals. As has been contrasted in the previous paragraph, there are countless definitions of the concept of social capital. However, for the time being we shall focus on organizational social capital.

Leana and Van Buren (1999) define organizational social capital as «a resource reflecting the character of social relations within the organization, realized through members' collective goal orientation and shared trust» (1999: 540). Organizational social capital is an attribute of an organization as a whole —it is not owned by the individuals who make up the organization (Lesser, 2000)—.

Researchers propose different models for describing the social capital of organizations. According to Leana and Van Buren (1999), social capital has two main components: the associability —orientation towards a collective goal— of employees, and shared trust. The first dimension refers to the willingness and ability of members of an organization to subordinate private interests to the collective objectives pursued by the company. On the other hand, when an organization enjoys high levels of shared trust among its members, these show commitment to the values of the organization.

Nahapiet and Ghoshal (1998) propose three dimensions for social capital: a relational dimension, a cognitive dimension and a structural dimension.

- Relational dimension: This dimension refers to the nature and quality of contacts between employees. It reflects how relations, like a whole series of interactions (Granovetter, 1992), are characterized by trust, reciprocity and emotional intensity (Bolino *et al.*, 2002; Moran, 2005). One of the main attributes of this dimension is the level of trust existing among the individuals of an organization in the organization itself and in members that make up the organization (Leana and Van Buren, 1999; Nahapiet and Ghoshal, 1998). Generally speaking, organizations with a high level of social capital evidence high levels of widespread trust; there are high levels of trust among peers, and even among individuals who are indirectly related to each other (Leana and Van Buren, 1999). Members of organizations with high levels of social capital trust the rules established by the organization and the behaviour of members of that organization (Putnam, 1993).
- Cognitive dimension: This is related to the common context shared by members of an organization, such as common language, a common narrative, etc. (Moran, 2005). This dimension depends on the features of the organization that facilitate the adoption of collective goals and the subordination of personal interests to those of the organization (Tsai and Ghoshal, 1998). Thus, when the members of an organization share such elements, the transfer of ideas and knowledge among members of an organization will be more effective. Some researchers have used the term «associability» to refer to this dimension (Leana and Pil, 2006).

—Structural dimension: This dimension reflects the extent to which the individuals in an organization are connected to each other and are able to access the social capital of others. This aspect of social capital refers to the role played by networks among the members of an organization, i.e. with whom and how often the members of an organization share information and resources (Coleman, 1990; Moran, 2005). The types of relationship existing in an organization influences access to information and knowledge (Nahapiet and Ghoshal, 1998), as well as access to aid/assistance from other members of the organization (Walker, Kogut and Shan, 1997).

In practice, social capital is the result of complex interrelations and interdependencies between the three dimensions described above (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998).

*Is there any relation between social capital and the financial results of the company?*

Throughout recent years, many researchers in the area of business administration have attempted to answer this question, without any conclusive results. Some researchers have found a positive link between social capital and company results, whereas others find an ambiguous or even negative relationship between these two variables.

Over the last few years, much of the research aimed at understanding why some organizations obtain better results than others has been based on the model of resources and capacities in order to explain sustainable competitive advantages (Barney, 1986 and 1989). According to this standpoint, successful organizations have unique capacities or resources that provide them with a competitive advantage over their competitors. According to several authors (e.g. Bordieu, 1986; Pennings and Lee, 1999), a company's social capital is a resource of value that is scarce and non-marketable, which means that the development of social capital in an organization may prove to be a source of competitive advantage (Nahapiet and Ghoshal, 1998). In other words, the networks of close inter-personal relationships in a company influence the competitiveness of that company.

It has been shown that social capital is a major factor in explaining the different results obtained by the organization, such as the creation of intellectual capital or the company's profitability (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Sandeful and Laumann, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998; Cohen and Prusak, 2002; Leana and First, 2006).

The existence of networks in the company (structural dimension) reduces the time and investment required to obtain information (Kanter, 1988), promotes organizational advantage (Fisher and While, 2000), increases the rate of product innovation (Zander and Kogut, 1995; Tsai and Ghoshal, 1998), promotes interaction between the different company units and the search for common interests (Ghoshal *et al.*, 1993), and increases the transfer of information and resources (Krackhardt and Hanson, 1993).

Widespread trust among members of the organization (relational dimension) is essential when a part of the organization needs resources and/or information which other members of the organization have at their disposal (Van Buren and Hood, 2006). The greater the level of trust in an organization, the more resources are exchanged (Tsai and Ghoshal, 1998; Leana and Firts, 2006), there is greater cooperation (Coleman, 1990), and working groups perform better (Bolino *et al.*, 2002).

When members of an organization share the collective objectives of that organization and share the same perception of how they should interact with each other (cognitive dimension), they have more opportunities to exchange knowledge and resources (Tsai and Ghoshal, 1998). An organization with a high degree of associability will evidence better levels of information exchange, less opportunistic behaviour among its members, less need to monitor and fewer transaction costs (Leana and Pil, 2006).

Generally speaking, access to information, knowledge and assistance/collaboration of others enables the members of an organization to work more effectively and efficiently (Ibarra, 1992).

As social capital is a valuable resource for the company, the interesting in knowing how to develop the social capital in a company would need to be understood. However, this is a subject that has still not been sufficiently developed in literature (Adler and Kwon, 2002; Edelman *et al.*, 2004; Hodson, 2005). The literature available in this field focuses mainly on two aspects.

On the one hand, the design of staff policies that foster staff stability, practices such as investment in training or pay based on performance of the team, may help to create types of behaviour and beliefs in the company that are in keeping with the creation of a close relationship between the company and its employees.

On the other hand, the importance of the role of managers is also highlighted in terms of their direct relationship with employees via their influence on the attitudes and motivation of those employees (Leana and Van Buren, 1999).

*What benefits does an increase in social capital offer?*

Social capital has a positive effect both on the individual and on society as a whole. Social capital exerts a positive influence on education, health, social wellbeing and also on the economy.

### **3. Stages in the social capital self-assessment process for organizations**

Instructions are provided in this section for carrying out the self-assessment process.

Self-assessment will be divided into three phases: planning, assessment and action. Each of them will be able to be viewed in detail in the manual.

# 1. Sarrera

Gipuzkoako Foru Aldundiaren lan ildoetako bat da Gipuzkoako eta, zehazki, bertako erakundeetako gizarte kapitala indartzea eta bultzatzea. Eskuliburu hau Foru Aldundiak sustatutako ikerlanaren emaitza da. Azterlana zein dokumentuaren argitalpena Gipuzkoako Foru Aldundiko Berrikuntza eta Jakintzaren Gizarteko Sailak emandako babes ekonomikoari esker egin ahal izan da. Bi aldeok, erakundeak eta egileok, uste dugu erakundeetan gizarte kapitala garatzeak eragin positiboa izango duela Gipuzkoaren ongizatea eta lehiakortasunean.

Dokumentua erakundeentzako autoebaluazio egiteko eskuliburu da. Eskuliburuaren barne gizarte kapitala neurtzeko tresna bat ere sartu dugu, erakundeek bere gizarte kapitala neur dezaten. Eskuliburuaren bertsio elektronikoa hurrengo helbidean dago: <http://www.orkestra.deusto.es/capitalsocial>.

Lan hau egiteko The Saguaro Seminar: Civic Engagement in America proiektua hartu dugu gidari. Proiektua Robert D. Putnamek bideratua da, Harvardeko Unibertsitateko John F. Kennedy School of Government erakundearekin batera, gizarte kapitalaren neurketa sustatzeko, gizarte kapitalaren inguruko informazioa eskaintzeko eta gizarte kapitalaren sorrera aztertzeko. Erkidegoaren gizarte kapitala, oro har, du aztergai. Ildo horretatik, erkidegoarentzat lan egiten duten erakundeek gizarte kapitalaren autoebaluazioa egiteko gida eskaintzen du.

Eskuliburu honek Putnamek proposatutako erronkari heldu nahi dio eta gizarte kapitalaren neurketa eta sorrera aztertu nahi ditu, baina ingurune zehatzagoan, erakundeetan eta enpresetan.

Funtsean, diagnostikorako tresna bat da, beraz, gizarte kapitalari dagokionez, erakundearen indarguneak eta ahultasunak identifikatzen lagunduko duen tresna. Diagnostiko horrek erakundeko ardura-dunei lagundu beharko lieke gizarte kapitala hobetzeko plana diseinatzen eta horrela, bere erkidegoan/gizartean/ingurunean balioa sortzen.

Azpirarratzekoa da eskuliburuak oinarri teoriko garrantzitsua duela, zorroztasun akademikoaz lan egin dela eta tresnaren aurretik egin dela izaera desberdinetako erakundeetan (enpresa, herri administrazioa, erakunde publiko-pribatua).

Eskuliburuak lau zati ditu, autonomoak, baina elkarren osagarriak. Lehenengoak gizarte kapitalaren hurbilketa teorikoa eskaintzen digu, kontzeptuaren berri izan nahi dutenentzat. Gainera, hurbilpen hori hainbat mailatan egiten da. Horrela, interes handiena dutenek kontzeptuan sakontzeko aukera izango dute, erantsitako irudiez eta eranskinez baliatuz.

Bigarren zatia gizarte kapitala neurtzeko jarraibideak eskaintzen ditu. Erakundearen gizarte kapitala neurtu nahi dutenak zuzenean joan daitezke atal horretara.

Hirugarren zatia erakundeko gizarte kapitala neurtu nahirik, kontzeptua ezagutzen duten baina ebaluatzeko eta neurtzeko prozesuetan esperientzia izan arren, beren tresna diseinatzeko modurik ez duten edo diseinatu nahi ez dutenei zuzenduta dago. Gizarte kapitala neurtzeko adierazleen proposamen bat eskaintzen da eta galdesorta zehatz bat, bi bertsiotan: luzea eta laburra. Interesatuak zuzenean aplikatu dezakete edo beren beharretara egokitu.

Azkenik, laugarren zatia galdesorta osoa eginda lortutako emaitzaren adibide bat jasotzen du, eskuliburu honetan proposatu dugun web aplikazioaz baliatuta. Datuak ez dagozkio inongo erakunderi. Datuen matrizea ausaz sortu dugu, horrenbestez, emaitzaren xede bakarra da lanabesak eskaintzen dituen aukerak agerian uztea.

Aldez aurretik adierazi dugun bezala, eskuliburu web formatuan eskaini dugu, erabiltzeko errazagoa izango delakoan. Sortutako softwareak landa lanerako oso baliabide gutxi eskatzen ditu, ez dira datuak tabulatu behar (mekanizatuta dago) eta zuzenean lortuko ditugu hainbat taula eta grafiko. Beraz, diagnostikoa baliabide gutxirekin egin ahal izango da.

Laburbilduz, erakundeei hobetzeko lanabes bat eskaini nahi diegu, erabiltzeko erraza, malgua eta baliabide gutxi behar dituen.

## 2. Gizarte kapitalaren kontzeptura hurbilduz

### a) Zer da gizarte kapitala?

Gizarte kapitala giza kolektibo baten (gizartea, erakundea, antolakundea, saila, etab.) ahalmena edo gaitasuna da gizarte elkarreragineko prozesuak sortzeko, eragin positiboa izango dutenak erkidegoaren garapenean (politikoa, kulturala eta ekonomikoa). Putnamek jasotako terminoak erabiliz, erkidego baten barruan dauden faktore ukiezinen multzoa da, besteak beste, balioak, arauak, jarrerak, konfiantza, sareak eta antzekoak, guztiontzako onurak eskuratzeko koordinazioa eta lankidetzaren ahalbidetzen dutenak.

Gizartea harremana da eta gizarte kapitalak, zehazki, gizarte elkarreragineko harreman edo prozesu horietatik datorren balio kolektiboari egiten dio erreferentzia. Balio jakin batzuek (banakakoak edo kolektiboak) mugiarazi gaitzakete besteen alde jardutera (jarrerak) eta gauzak egitera (jokabidea), beti ere, elkarrekikotasun arauak baldin badaude. Horrenbestez, gizarte kapitalak uste du gizarte harremanetako sareek balioa izan dezaketela eta balio iturri izan daitezkeela.

Eta osagai horiek, banakako balio, jarrera eta jokabideek, «banakako gizarte kapitala» deitutakoa sortzen dute eta harremanen eta elkarreragineko prozesuen bidez, maila kolektibora igarotzea ahalbidetzen dute, «gizarte kapital komunitarioa» deitutakora. Horrenbestez, bi gizarte kapital mota izango ditugu: banakako gizarte kapitala eta gizarte kapital komunitarioa edo erkidegoarena. Lehenengoak gizabanakoak duen gizarte kapitalari egiten dio erreferentzia. Kapital mota horrek pertsonak harremanen sarean eskuratu duen izen ona jaso nahi du. Gizarte kapital komunitarioak, berriz, talde batek duen gizarte kapitalari egiten dio erreferentzia, erakunde edo gizarte jakin baten barruan.

Gizarte kapitalaren ikuspegi honek, horrenbestez, lor daitezkeen onurak azpimarratu nahi ditu, gizarte harremanen oinarrian dauden balioak, besteak beste, konfiantza, elkarrekikotasuna edo lankidetzaren direnean.

Gizarte kapitalaren sorrerari dagokionez, funtsezko bereizketa bat egin behar dugu. Alde batetik, erakundearen egiturazko faktore edo testuinguruak deitutakoak aipatu behar ditugu (antolaketa egitura, arauak, prozedurak, etab.), eta, bestetik, kultur faktore edo testuinguruak deitutakoak (balioak, sinesmenak, ikurrak, etab.). Egiturazko faktoreek zein kultur faktoreek aukera eman dezakete erakundeetan eta gizartean, oro har, gizarte kapitala handitzeko.

Faktore horiek gizarte kapitala sortzen laguntzen duten gizarte elkarreragineko prozesuak baldintzatzen dituzte. Hurrengo lerroetan faktore edo testuinguruak eta gizarte kapitalaren sorreraren arteko lotura batzuk azalduko ditugu:

- Jakintza eta garapena sortzea: Gaitasun zientifikoak eta garapenekoak gizakia ezaugarri berezi bateko ingurunean kokatzen du. Ingurune horretan, jakintza sortzeko prozesuaren azkartasunak gizarte harremanetako guneak sortzen ditu, izugarritzko abiadan aldatzen direnak. Gizarte kapitalak sortzen duen funtsezko onuretako bat da sarea osatzen duten pertsonen artean informazio fluxua areagotzea. Informazioa igortzea eta partekatzea da jakintza sortzeko lehenengo urratsa. Era berean, jakintza sortzea erakundeetan berrikuntzarako ingurune egokiak sortzeko aurretiazko baldintza da. Jakintzaren gizartean gaude eta bertan, jakintzaren sorrera eta kudeaketa faktore gakoak dira gizarte kapitalaren garapenean.
- Elkarreragina eta komunikazioa handitzea: Gure munduan, elkarreragina gero eta handiagoa da eta aldaketak oso azkar datoz. Bi faktore horien eraginez, gizakien harremanetako espa-

zioak eta denborak beste dimentsio bat hartzen dute. Joera hori are nabarmenagoa da informazioaren eta komunikazioaren teknologiek eskaintzen dizkiguten aukerekin. Errealitate horiek pertsonen arteko harremanetarako egitura berriak sortzen ditu, eta, lankidetzaz, balioa sortzeko helburuarekin beren baliabideak eta ahaleginak biltzen dituzten gizabanakoen arteko elkarrekin, eta antzeko balioak sarean sorreran onura sortuko duten faktore bihurtzen ditu.

- Konfiantza eta zentzuaren aniztasuna: Industri gizarte aurreratuek eta jakintzaren gizarteek ezaugarri dute pentsatzeko, sentitzeko eta jarduteko moduetan homogeneotasunaren haustura. Modernitatearen amaierak prozesu identitarioen aniztasuna dakar. Subjektibotasuna gailentzen zaio kolektiboari. Gure gizarte sekularizatuen erronka handiena da nola eutsi gizarte kohesioari eta nola ezarri aniztasunaren baldintzak, konfiantzan eta elkarrekikotasunean oinarrituta. Konfiantzarekin batera, elkarrekikotasuna da sare baten gizarte kapitalaren mailaren adierazleetako bat, eta biak, konfiantza eta elkarrekikotasuna, beharrezko balio dira askatasuna eta berdintasuna bermatzeko.
- Egituren konplexutasuna eta aniztasuna: Gure gizartearen garapena erakunde ekonomiko, sozial, politiko eta kulturalen sare konplexuaren hazkundeak eta integrazioak sortzen du. Elementu horiek guztiak erakusten dute gizarte egituratzea eta, kultur faktoreekin eta gizarte kapitalarekin batera, gure gizartearen etorkizunaren baldintzatzaile bihurtzen da.

Gizarte kapitala definitu ondoren, tipologiak ezarrita eta gizarte kapitalaren eta gizarte elkarrekin prozesuen arteko loturak zein diren ikusita (egiturazko faktoreak eta kultur faktoreak), ondoren gizarte kapitalak betetzen dituen egiteko ugariak jasotzen ahaleginduko gara, modu orokorrean:

- Gizarte kontrola, taldeak partekatzen dituen arauak eta arau horiek urratuz gero, zigorra ezartzearen bidez.
- Konfiantza sortzea talde bateko kideen artean.
- Lankidetzaz koordinatua sare zehatz baten ahalmenez gaindi dauden egitekoetan.
- Liderrek edo epailetza erakundetuak gatazkak ebaztea.
- Erkidegoaren baliabideak mugiaraztea eta kudeatzea.
- Liderrak eta exekutiboak legitimatzea, kudeaketako eta administrazioko egitekoetan.
- Taldean lan egiteko esparruak eta egiturak sortzea.

Egile nabarmenetako, eta ez hain nabarmenetako, bakoitzaren ekarpenetan eta ikerketan sakontzen badugu, ikusiko dugu bakoitzak funtsean egiteko bat edo bestea —besteak— azpimarratzen dituela.

Gizarte kapitalaren kontzeptuari dagokionez egileen artean desadostasunak agerikoak badira ere, zenbait puntutan adostasuna erabatekoa dela esan beharra dago:

- Gizarte kapitala ukiezina da eta horregatik, neurtzeko zaila da.
- Kontuan hartzen ditu alderdi subjektiboak, kulturalak eta balioei lotutako elementuak, besteren artean, bestearekiko eta elkarrekin jarduteko aukerekiko igurikimenak, sinesmenak eta balioak.
- Konfiantza, elkarrekikotasun eta lankidetzaz kontzeptuei lotuta azaltzen zaigu.
- Aukerak areagotzea ahalbidetzen duten baliabideak edo aktiboak adierazten ditu.
- Arau formalen edo informalen multzoak zedarrizten du; arau horiek barneratu eta errepikatzen badira, erakundetze bihurtuko dira, hainbat modutakoak.
- Etekin indibidualak eta sozialak sortzen ditu.
- Ondasun publiko bat da, alegia, ez da inoren jabetzakoa eta inork ezin du hura hartu edo bere nahierara erabili.

Literatura aztertzeak beste puntu batzuk argitzeko aukera ere emango digu:

- Gizarte kapital orok ez dakartza, derrigor, eragin positiboak.
- Ekintza kolektibo guztiak ez dira sartzen gizarte kapitalaren kontzeptuaren barruan.
- Elkartze ekintza guztiak ez dituzte hiritar bertuteak sendotzen.
- Komeni da bereiztea pertsonen atributu eta baliabide indibidualen lotutako gizarte eta kultur sareak eta ekintza kolektiboak bideratzen dutenak, interes partekatuak lortze aldera.



- Erakundetze mota orok ez dakar, ezinbestean, konfiantzako eta lankidetzako harremanak hedatzea.
- Estatuaren ekintzak, nahiz eta hori bilatu, ez du ezinbestean gizarte kapitala sortzen laguntzen.
- Gizarte kapitala metatzeak ez dakar, halaberharrez, pobrezia gainditzea edo bizitza kalitatea hobetzea. Ez du laguntzen, ezinbestean, truke ekonomikoak hobetzen eta, are gutxiago, gizarte desberdintasuneko arazoak gainditzeko.

Aurkeztu ditugun hausnarketak esanguratsuak dira, baina, are gehiago, aztertzen ari garen kontzeptuak eskaintzen dituen aukera handiak azpimarratu behar ditugu. Gizarte kapitalaren teorikoek edo ikertzaileek egindako ekarpenak aplikazio praktikoa ahalbidetzen ari dira, politiken eta programen bidez, eta horrela, gizarte kapitala sustatzeak eskaintzen dituen aukera ugarietaz baliatzeko bidea irekitzen da.

## b) Zer esaten da gaur gizarte kapitalaz?

Azken hogeitun urteetan, gizarte kapitalaren kontzeptua forma hartzen joan da. Nahiz eta «ideia berria» ez izan, esparru akademikoan sortu duen interesak kontzeptuaren garapen teorikoa ekarri du eta neurtzeko lanabesen konfigurazioa sistematizatzea.

Hainbat eztabaida sortu dira gizarte kapitalaren kontzeptuaren eta ikerketa enpirikoetan aplikatzeko moduaren inguruan. Horrek guztiak aukera eman du kontzeptualizazioan sakontzeko eta egokitu ondoren, esperimentazio praktikoa egiteko gizarte, ekonomia eta politikako hainbat esparrutan.

Gaur egun, gizarte kapitalak ikerketa berritzaileak garatzea ahalbidetzen du programa politikoetan (partehartze politikoa gizarte demokratikoetan), ekonomikoetan (garapen ekonomikoa eta lehiakortasuna) eta gizarte ongizatekoetan. Gainera, kontzeptuaren eragina hedatu egin da tokiko esparruetatik nazioartera.

Prozesu horrekin guztiarekin batera, gizarte kapitalari buruzko literaturaren hazkunde esponontziala gertatu da eta gizarte kapitalari berriaz dagokion diziplina anitzeko ikuspegia ahalbidetu du. Hala ere, oraindik ere teorizatze bidean dagoen kontzeptua da eta, horrenbestez, hainbat esanahi eta erabilera potentzial ditu (xehetasun handiagorako, ikus *The Handbook of Social Capital*, Dario Castiglione, Jan van Deth eta Guglielmo Wollebek editatua).

Interes gehiago dutenentzat, gizarte kapitalaren kontzeptuaren inguruan sakontzeko aukera eskaintzen dugu (ikus 1. irudia: Gizarte kapitalaren kontzeptuaren bilakaera).

### 1. irudia

#### Gizarte kapitalaren kontzeptuaren bilakaera

---

Gizarte kapitalaren kontzeptuaren bilakaera hainbat egilek esparru teorikoari eta praktikokoari egin dizkioten ekarpenek osatzen dute.

Soziologiaren egile klasikoek gizarte kapitala, modu inplizituan, osatzen duten prozesuak eta kontzeptuak aztertu izan dituzte. Aristotelesengandik hasi eta Tocquevillerenganaino (<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/0602-AUDIER-Es.pdf>), politikaren eta gizarte zientzien teorikoak kultura politika eta gizarte zibila deitu genezakeenaren inguruan sakontzen joan dira.

Izen handiko egileak, besteak beste, Weber eta Durkheim, erreferente dira gaur gizarte kapitala deitzen dugun horretan (ikus [http://www.eustat.es/document/datos/CV07\\_02.pdf](http://www.eustat.es/document/datos/CV07_02.pdf)).

Kontzeptu horri erreferentzia egiten dioten aipamen zaharrenak Hanifan (1920) eta Jacobs-en (1961) testuetan aurkituko ditugu, baina haien lanek ez zuten inongo interes berezirik sortu gai horretako adituen artean.

Horregatik esan ohi dugu gizarte kapitalaren kontzeptuan sakontzen duten eta hura teorizatzen eta definitzen ahalegintzen diren lehenengo egileak Bourdieu (1986), Coleman (1990), Putnam (1993) eta Fukuyama (1996) direla.

---

Iturria: Egileek egina.

Gizarte kapitalaren oinarri teorikoen hastapenen inguruan informazio gehiago ere eskura dezakezu. (ikus 2. irudia: Gizarte kapitalaren oinarri teorikoen hastapena).

## 2. irudia

### Gizarte kapitalen oinarri teorikoen hastapena

Soziologiaren egile klasikoenek gizarte kapitala, modu inplizituan, osatzen duten prozesuak eta kontzeptuak ikertu dituzte (gehiago jakin nahi izanez gero, ikus 1. eranskina).

Jarraian, gizarte kapitalaren baitako oinarrizko egileek eskaintzen dizkiguten kontzeptuaren definizioak jaso ditugu:

Bourdieu	Dauden edo egon daitezkeen baliabideen multzoa, erakundetze maila handiagoa edo txikiagoa duten harremanen sare egonkorra edukitzearekin lotuak, eta elkarrekiko familiarrekotasunarekin eta onespenearekin.
Coleman	Gizabanakoentzat kapitaleko aktibo bat osatzen duten gizarte eta egiturazko baliabideak, egitura horren barruan dauden gizabanakoen ekintzak ahalbidetzen dituztenak.
Putnam	Erkidego baten barruan dauden faktore ukiezinen multzoa (balioak, arauak, jarrerak, konfiantza, sareak eta antzekoak), lankidetzeta eta koordinazioa ahalbidetzen dutenak elkarrekiko onurak eskuratzeko.
Fukuyama	Erkidego baten barruan jokabide normala, zintzoa eta lankidetzakoa izateko sortzen den igurikimena, erkidego horretako kide guztiek partekatzen dituzten arau komunetan oinarritua.

Iturria: Egileek egina.

Azpimarratzekoa da, baita ere, gizarte kapitalaren esparruan lanean ari diren nazioarteko erakundeek egitekoa. Esanguratsuak dira Munduko Bankua, Garapenerako Banku Inter-amerikarra edo Nazio Batuak. Erakunde horien egitekoari buruz informazio gehiago nahi izanez gero, ikus 3. irudia: Hainbat erakunderen egitekoa.

## 3. irudia

### Hainbat erakunderen egitekoa

Jarraian, ekarpenik handienak egin dituzten erakundeak aipatuko ditugu (xehetasun gehiago nahi izanez gero, ikus, baita ere, 2. eranskina).

#### Munduko Bankua: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Munduko Bankuak honela definitzen du gizarte kapitala: «gizarte bateko gizarte elkarreraginen kalitatea eta kantitatea osatzen duten erakundeak, harremanak eta arauak». Gainera, honakoa diote: «Gizarte kapitala ez da gizartea osatzen duten erakundeen batura, baizik eta erakunde horiek elkarrekin lotzen dituen gaia». Hain zuzen ere, uste dute gizarte kohesioa faktore gakoa dela garapen orotarikoa, oparoa eta iraunkorra eskuratzeko.

Munduko Bankuak gehien azpimarratzen dituen alderdien artean, gizarte kapitala neurtzeko egitekoarena dugu. Erakundeak badaki zenbateko zailtasunak dakartzan neurketak. Gizarte kapitala dimentsio askotako konstruktua da eta horrenbestez, hainbat analisi maila hartzen ditu bere baitan. Horregatik, Munduko Bankuak uste du zaila dela «berez anbiguoak diren kontzeptuak neurtzea, esate baterako, erkidegoa, sarea eta erakundeak», gizarte kapitalaren literaturan behin eta berriro azaltzen direnak.

Esparru horretako esperientzia eta aurrekariak oraindik oso urriak zirenean, gizarte kapitala neurtzeko zeuden galdesorta gutxien inguruan kezka azaldu zuten. Baina azken urteetan ikerketan ematen ari diren urratsei esker, etorkizunari begira baikor azaltzen zaizkigu.

### 3. irudia (jarraipena)

---

#### Garapenerako Banku Inter-amerikarra: [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

Garapenerako Banku Inter-amerikarrak gizarte kapitalaren kontzeptua bere diskurtsoan sartu du, uste baitu, kulturarekin batera, Amerika Latinoko garapen ekonomikoari eta sozialari lagundu diezaiokeela. Hain zuzen ere, kontinente horrek pobrezia eta desberdintasun arazo handiak ditu. Ildo horretatik, erakundeak honakoa azpimarratzen du: «herri bakoitzeko kulturaren alderdi asko eta asko egon daitezke herrialdearen garapen ekonomikoari eta sozialari lagundu diezaioketenak, baina beharrezkoa da alderdi horiek aurkitzea, indartzea eta haietan oinarritzea, eta lan horri seriotasunez heltzeak garapenaren agenda berriro aztertzea eskatzen du, azkenean eraginkorragoa izan dadin, kontuan hartuko baititu haren oinarri-oinarrian dagoen errealitatearen aukerak, orain arte, oro har, bazterrean utzi izan direnak» (Kliksberg, 2000: 2). Stiglitz (1998) bat dator ikuspuntu horrekin eta dio irtenbide teknikoak ez direla nahikoak herrialde pobreen garapen arazoei irtenbidea emateko.

Zer da benetan gizarte kapitala Garapenerako Banku Inter-amerikarrantzat? Lehenengo, azpimarratzen du ez dagoela erabateko adostasunezko definiziorik, baina definitzeko ahaleginean, honela dio: «Pertsonak, familiak, taldeak gizarte kapitala eta kultura dira funtsean. Lankidetzako, balioetako, tradizioetako, errealitatearen ikuspegietako jarreraren eramaile dira, eta horiek dira bere identitatea bera» (Kliksberg, 2000: 8). Bestalde, uste dute kultura faktore erabakigarria dela gizarte kohesio sendoa lortzeko ez ezik, pobreziaaren kontra borroka egiteko ere. Izan ere, «kulturak gizarte bateko gizarte kapitalaren dimentsio guztiak zeharkatzen ditu. Kultura gizarte kapitalaren oinarritzko osagai guztien azpian dago, besteren artean, konfiantza, hiritar jokabidea edo elkartzeko maila» (Kliksberg, 2000: 12).

#### Nazio Batuen Garapenerako Programa: [www.und.org](http://www.und.org)

Nazio Batuen Garapenerako Programaren esparruan, Lechner-ek (1999: 12) honela definitzen du gizarte kapitala: «konfiantzako eta lankidetzako ibilbidea, ondasun publikoak lortzeko garatua». Uste du gizarte konfiantzako harremanek eta hiritar konpromisoak hainbat forma hartzen dituela testuinguruen arabera, eta maila desberdinak iritsi ditzakeela. Egilea ez dator bat Putnamek proposatutako graduazio dikotomikoarekin (badago ala ez dago), baizik eta uste du «gizarte kapitalaren maila handiagoak edo txikiagoak» egon daitezkeela (Lechner, 1999: 15). Ildo horretatik, Lechner-ek (1999) gizarte kapitala «fluxu» moduan ikusten du, hainbat intentsitate mailarekin, eta ez horrenbeste «stock» moduan.

---

Iturria: Egileek egina.

Ezin ditugu ahantzi beste egile askoren ekarpenak, modu batera edo bestera gizarte kapitalaren esparru teorikoa eta ondorengo aplikazio praktikoak abian jartzen lagundu dutenak (ikus 4. irudia: Gizarte kapitala eta ikerketa enpirikoak).

### 4. irudia

#### Gizarte kapitala eta ikerketa enpirikoak

---

Woolcock eta Narayan-ek (2000), gizarte kapitalari erreferentzia eginez, diote pertsona ez dela dakien hura, baizik eta nor ezagutzen duen edo norekin erlazionatzen den. Hain zuzen ere, egile horientzat gizarte kapitala jendeak modu kolektiboan jardutea ahalbidetzen duten arauak eta sareak dira. Ildo horretatik, gizarte sare eta hiritar elkarte askotarikoak dituzten erkidegoek abantaila handiagoak dituzte arazoak ebazteko orduan eta aukera berriez baliatzeko orduan. Definizio hori sakonago aztertuz gero, jabetu gaitezke arreta handiagoa eskaintzen diola gizarte kapitalaren iturriei ekar ditzakeen ondorioei baino, negatiboak zein positiboak izan.

Aurkeztu berri dugun definizioak gizarte kapitalaren analisisian bi dimentsio berri dakartza: *bonding social capital* eta *bridging social capital*. Alegia, «batzen duen» gizarte kapitala eta «zubilanak egiten dituen» gizarte kapitala. Bi dimentsio horiek uztartuz, harremanen tipologia askotarikoa eta iragankorra sor daiteke, eta tipologia horrek garapen maila desberdinak ekarriko ditu.

«Accordingly, such an approach allows the argument that it is different combinations of bonding and bridging social capital that are responsible for the range of outcomes observed above and incorporates a dynamic component in which optimal combinations of these dimensions change over time» (Woolcock eta Narayan, 2000: 227).

---

#### 4. irudia (jarraipena)

---

Konbinazio horien dinamikotasunak garapenera bideratutako politikak sortzeko aukera aztertzea eraman gaitzake, bereziki gizarte kapitallean eragina izango dutenak (xehetasun gehiago nahi izanez gero, ikus 4. eranskina).

Durstonentzat (1999: 104) gizarte kapital terminoak «konfiantza, elkarrekiko laguntza eta lankidetzak sustatuko duten arauak, erakundeei eta antolakundeei egiten die erreferentzia. Gizarte kapitalaren paradigmak dio konfiantza, elkarrekikotasun eta lankidetzako harreman egonkorrek hiru onura mota sortzen lagun dezaketela: eragiketa kostuak murriztea, ondasun publikoak ekoiztea, eta oinarrizko kudeaketako erakunde eraginkorrak, gizarte eragile eta gizarte zibil osasuntsuak osatzea erraztea».

North (1990) neoinstituzionalista nabarmena da. Ekonomiaren esparrutik abiatuta, ekarpen oso garrantzitsuak egiten dizkio gizarte kapitalaren kontzeptuari. Haren arabera, erakundeak konfiantza eta eragileen arteko elkarrengarria ahalbidetzen duten arauen eta balioen multzoak dira: «Institutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction» (North, 1990: 3).

Era berean, eranstean du erakundeak ziurtasun eza gutxitzeko bitartekoak direla eta merkataritzako trukeetan onurak lortzeko aukera ematen dutela. «The major role of institutions in a society is to reduce uncertainty by establishing a stable (but not necessarily efficient) structure to human interaction» (North, 1990: 6).

Portesek (1998), bestalde, gizarte kapitalaren garrantzia azpimarratzen du, gizabanakoei aukera ematen baitie onura ugari eskuratzeko, gizarte sare batean edo bestelako gizarte egituretan parte hartuz.

Herreros Vázquez (2002) egileak ere gizarte kapitala ikertzen du. Egile horren arabera, gizarte kapitala giza kapitalaren eta kapital fisikoaren mailako kapitala da, eta kapital horretan inbertitu daiteke eta kapital hori erabil daiteke hori gabe lortu ezin izango liratekeen xedeak lortzeko. Edo gizabanakoen balio jakin batzuk biltzen ditu, zorionez, onurak dakartzatenak gizartea osorako. Definizio hori asko hurbiltzen da Colemanek eskainitakora.

Gizarte kapitala, giza kapitala bezala, kapital ukiezina da eta horrenbestez, baliabide moduan identifikatzeko zaila. *¿Son las relaciones sociales una fuente de Capital Social?* (2002) izenburuko lanean, gizarte kapitalaren biturri aztertu ditu: konfiantza eta informazioa.

Portelak (2006) eta Portela eta Neirak (2003), Konpostelako Santiagoko Unibertsitatekoak, gizarte kapitalaren eta hazkunde ekonomikoaren artean dagoen harremana aztertzen egin dute lan. Harremana hastapenetan dago ekonomia zientzietako diziplinan. Baina, gero eta egile gehiagok hartzen duten kontuan gizarte kapitalaren aldagaia garapen ekonomikoa azaltzeko.

Egile horiek gizarte kapitalaren literaturako hainbat definizio jarri dituzte agerian eta ikusi dute gehienek hurrengo terminoei egiten dietela erreferentzia: sareak, ekintza kolektiboa, gizarte egitura eta konfiantza.

Egileek egin dituzten azterlan ekonometrikoei (Portelak, 2006 eta Portela eta Neirak, 2003) egiaztatzen dute gizarte kapitalaren eta giza kapitalaren aldagaiek eragin positiboa eta esanguratsua dutela hazkunde ekonomikoan. Emaitzek iradokitzen digute gizarte sareak erraztu behar direla, sare horiekin konfiantza orokorra handitzea lortzen delako eta horrek eragina duelako herrialde bateko ekonomiaren garapenean.

Serrano (2002) egile gehienekin bat dator gizarte kapitalak anbigutasun eta kontraesan ugari dituela aipatzekoan. Definizio desberdinen analisia abiapuntu hartuta, egileak honela definitzen du gizarte kapitala: pertsonen eskuratzen dituzten aktiboen multzoa, modu espontaneoan eta lankidetzan erakundeetan edo kolektiboetan parte hartzeagatik. Erakunde edo kolektibo horietan guztiek xede bera bilatzen dute eta lankidetzan aritzeko arau inplizituak edo esplizituak dituzte. Gizarte kapitala hurbiltasuneko eta horizontaltasuneko harremanetan sortzen da eta kontzeptu hori osatzen duten aktiboak konfiantzako, lankidetzako eta elkarrekikotasuneko gizarte harremanen ondorio dira.

Prusak eta Cohen (2001) bat datoz Munduko Bankuak gizarte kapitala definitzeko moduarekin. Gogoan izan dezagun definizio horrek gizarte egituren barne dauden arau eta gizarte harremanei egiten diela erreferentzia, pertsonen aukera ematen dietenak beren ekintzak koordinatzeko eta nahi dituzten helburuetara iristeko.

---

Iturria: Egileek egina.

Gizarte kapitalaren esparruaren azterketa eta eztabaida teorikoarekin batera, azken urteetan azterlan asko eta asko egin dira gizarte kapitalak beste alderdi batzuekin dituen harremanak identifikatzeko eta neurtzeko. Hona aipatutako alderdiak: osasuna, hezkuntza eta haurren hezkuntza emaitzak, enplegua, enpresen lehiakortasuna, immigrazioa... Hala ere, gizarte kapitalaren ikertzaileek eta teorikoek gehien landu duten gaietako bat da gizarte kapitalak herrialde pobreen garapen ekonomikoari eta sozialari egiten dion ekarpena (xehetasun gehiago nahi izanez gero, ikus 5. irudia: Gizarte kapitalari buruzko beste azterlan batzuk).

## 5. irudia

### Gizarte kapitalari buruzko beste azterlan batzuk

---

Knack eta Keefer-ek (1997) gizarte kapitalaren bi alderdiren —konfiantza eta herritarren lankidetzak arauak— eta hazkunde ekonomikoaren arteko korrelazioa neurtu eta egiaztatu zuten, ekonomiaren ikuspegitik. Ikusi ahal izan zuten bi elementu horiek eragin handia dutela garapenean.

Teachman, Paasch eta Carver (1997), Wilson (1994), Katzman (1997) eta Jonsson eta Ghaher (1997) egileek gizarte kapitalak haurren hezkuntzako garapenean eta errendimenduan duen garrantzia azpimarratu dute (familia guzuearen egonkortasuna, erkidegoarekin loturak, familia batek zenbat aldiz aldatu duen bizilekua edo seme-alaben ikastetxea...). Gainera, uste dute hezkuntzak eta ekintza kolektiboak eta erkidego batean ekimenak garatzeko gaitasunak harreman positiboak dutela.

Narayan eta Pritchettek (1997:269) Tanzaniako landa ingurunean elkartze tasa eta harremana aztertu zituzten eta ikusi ahal izan zuten erakunde kolektiboetan parte hartzean metatutako gizarte kapitalak aukera ematen zela onurak eskuratzeko, bai gizabanako bakoitzari eta baita maila kolektiboan ere. Lanaren ondorioetan hauxe adierazten dute: «Gizarte kapitalak sarrerak zein bidetatik handitzen dituen eta gizarte kapitalaren eraginaren magnitudearen sendotasun ekonometrikoa ikusita, esan daiteke gizarte kapitala kapitala dela eta ez soilik kontsumo ondarena».

Sanders eta Neek (1996) familiaren garrantzia aztertu dute (gizarte kapitalaren iturri gisa ulertua), Ameriketako Estatu Batuetako etorkinak gizarteratzearen eta bizirik irautearen berme gisa.

La Porta, López de Silanes, Shleifer eta Vishnyk (1997) egiaztatu zuten sistema judizialaren funtzionamendu onak, burokraziaren funtzionamenduen kalitateak, arauak betetzeak eta ustelkeriarik ezak korrelazioa dutela gizarte bateko konfiantza mailarekin.

Nan, Entel eta Vaughnek (1981) gizarte kapitalaren (*personal and social resources*) eta pertsona batek bere lanbideko ibilbideko lehenengo lanpostuetan lortutako lanbideko estatusaren arteko harremana aztertu dute. Era berean, lotura ahulen (*weak ties* terminoa erabili du Granovetter-ek) garrantzia azpimarratzen dute, sare zabalagoa osatzeko orduan, gero lan hobea aurkitzeko aukera emango duena.

Kawachi, Kennedy eta Lochnerrek (1997) gizarte kapitalaren, ekitatearen eta osasun publikoaren arteko harremana aztertu dute. Haien artikuluan diote zuzeneko harremana dagoela gizarte kapitalaren eta bizitza kalitatearen artean.

Reid eta Salmenek (2000) Maliko nekazaritzari lotutako azterlana egin dute. Lan horretan ondorioztatzen dute kanpotik etorritako eskuhartze ahaleginek arrakasta handiagoa izango dutela lehenagotik gizarte kohesio handiagoa duten erkidegoetan. Uste dute gizarte kohesioa aurretiazko baldintza dela garapenerako eta azpimarratzen dute kanpoko eragileek definitutako garapen politikak ezarri aurretik, esku hartu nahi den eskualdea edo erkidegoa ongi ezagutu behar direla. Era berean, ikusi dute emakumeek eta emakumeen elkarteek egiteko oso garrantzitsua dutela gizarte kohesioa sortzeko prozesuan. Azkenik, adierazten dute beharrezkoa dela elkarrekiko konfiantzazko harremana sortzea garatu nahi den eskualdeko edo erkidegoko pertsonen eta lan horretan lagundu nahi duten kanpoko eragileen artean.

Isham eta Kähnkönenek (1999) ureztatze, landako ur, eta hiriko higieneko proiektuen eta gizarte kapitalaren arteko harreman estua aztertu zuten, Indonesian. Egile horien arabera, oso garrantzitsua da garapen proiektu horiek erkidegoan oinarritzea.

Beste hainbat egilek, horien artean Rose (1999), Swamy, Grootaert eta Oh (1999), Grootaert eta Narayan (2001), gizarte sareek eta erkidegoaren lankidetzak osasunarekin, bai fisikoa eta bai emozionala, duten harremana aztertu dute, hainbat herrialdetan: Errusia, Burkina Faso eta Bolivia, hurrenez hurren.

Van Bastelaerek (1999) gizarte kapitala eta herrialde pobreek kredituak eskuratzeko aukerak lotzen ditu eta haien arteko harremana aztertzen. Ildo horretatik, ondorioztatzen du harremanetan oinarritutako konfiantza kolektiboa dela familia pobreei emandako «mailegu» horien oinarria. Nolabait, gizarte kapitala, kolektibo mota horietan, kreditu erakunde formalagoek eskatzen dituzten berme fisikoen ordezkaria izan daiteke. Gainera, eskualde horietako erkidegoetan dauden loturen eraginez, mailegu horien kostuak txikiagoak izan ohi dira.

Grootaert eta Van Bastelaerek (2002) hainbat premisa adierazten dituzte gizarte kapitala definitzeko eta ondoren, neurtzeko.

---

Iturria: Egileek egina.

Azkenik, uste dugu arreta berezia merezi dutela Interneten dauden eta sortzen ari diren foro eta eztabaida mintegiek, gizarte kapitalaren gaiaren inguruan (xehetasun gehiago nahi izanez gero, ikus 6. irudia: Gizarte kapitalari buruzko foroak eta eztabaida mintegiak).

## 6. irudia

### Gizarte kapitalari buruzko foroak eta eztabaida mintegiak

---

- Saguaro Seminar - Civic Engagement and Social Capital in America, Harvardeko Kennedy Schooleko mintegiak Putnamen lan ildoak jasotzen du ([www.hks.harvard.edu/saguaro](http://www.hks.harvard.edu/saguaro)).
  - Social Capital Gateway - Resources for the study of social capital, Italiakoa. (<http://www.socialcapitalgateway.org/>).
  - BUILDING SOCIAL CAPITAL: The North East Social Capital Forum, Erresuma Batukoa (<http://www.ignite-ne.com/ignite/NorthEastSocialCapitalForum-sig.nsf?OpenDatabase>).
  - Civic Practices Network, Ameriketako Estatu Batuetakoa. Erkidegoko arazoan ebazpenean herritarren partehartzearen inguruko informazioa jasotzen du (<http://www.cpn.org/>).
  - Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales, gizarte sareak eta gizarte kapitalari buruzko zerbait (<http://revista-redes.rediris.es/>).
  - Observatory PASCAL | Place Management, Social Capital and Learning Regions (<http://www.obs-pascal.com/>).
  - World Bank: Social Capital, gizarte kapital komunitarioari buruzko lanak eskualde pobretuetan (<http://web.worldbank.org/>).
  - TISR - International Conferences, gizarte kapitalari buruzko Nazioarteko Biltzarren antolatzailea (<http://www.socialcapital-foundation.org/tscf/international-conferences.htm>).
- 

Iturria: Egileek egina.

Gizarte kapitalak izan ditzakeen aplikazioen artean, erakundeetan gizarte kapitala sustatzeari lotuta-ko azterlanak, analisia eta ekintza praktikoa azpimarratu nahi ditugu.

Gizarte kapitala erakunde bateko pertsonentzat eta erakundearentzat, oro har, harremanetako modu onuragarria da. Erakundearen gizarte kapitalaren maila ezagutzeak balio handiko informazioa emango digu erakunde horren jarduteko moduaren (erakundearen egitura) eta izatearen (erakundearen kultura) inguruan. Erakundearen gizarte kapitala aztertzeak, horrenbestez, gizarte ikerkuntzaren bi elementu gako hartzen ditu: kultura (iturri identitarioak eta instrumentalak) eta egitura.

Gure erakundeetako pertsonen koordinazioa eta lankidetzak ekarriko dituzten jarrerak eta balioak barneratzen dituzten neurrian, horiek pertsonen gizarte elkarreraginaren, onspenaren eta behar afektibo beharrak asetzen laguntzen dute. Horrela bakarrik lortuko dugu erakundeek sareak edo erakundetze prozesu formalak eta informalak garatzea eta sortzea, eta horiek ekarriko dute erakundeak barne beharrei erantzuna emateko duten gaitasuna (partehartzea, inplikazioa, jakintza sortzea, etab.), inguru-nearekin harremanetan (elkarreragina, komunikazioa, etab.).

Era berean, sareetan egituratutako ingurune bat dagoen neurrian, lankidetzako, elkarrekikotasuneko eta konfiantzako balioak gizarteratzeko prozesuak sortzen joango dira, inguruneke beste erakundeekin. Horrela, norabide positiboan elikatzen den espirala sortzen da.

Gakoa ez datza hainbeste definizio teorikoan, jada garatua, baizik eta hura neurtzean eta gizarte kapitalak erakunde batentzat dakarren balio erantsia kalkulatzeko, bai erakundearen beraren garapenerako eta baita erakunde osatzen duten pertsonentzako ere, eta horrenbestez, ingurunerako. Baina erakunde baten gizarte kapitala zenbatekoa den jakitearen garrantziaz jabetuta eta erakundearentzat hobetzeko eta planifikatzeko lanabes modura duen balioa eta gizarte eraginak ere kontuan hartuta, erronka horri heldu nahi diogu eta horren inguruan lan egin.

### c) Zein aplikazio ditu gizarte kapitalak erakundeetan?

Azken urteetan, gizarte kapitalaren kontzeptua gizarte zientzietako diziplina askotan egin da eza-gun. Aukeratutako azterketa mailaren arabera, gizarte kapitala herrialdeen, erkidegoen, erakundeen

edo gizabanakoen ezaugarri gisa aztertu da. Gizarte kapitalaren kontzeptuaren definizio asko eta asko badagoela ikusi dugu. Orain azter dezagun gizarte kapitala erakundeetan.

Leana eta Van Buren (1999: 540) egileek honela definitzen dute erakundeen gizarte kapitala: «erakundearen barruan gizarte harremanen izaera islatzen duen baliabidea, kideen helmuga kolektiborako orientazioaren eta elkarrekiko konfiantzaren bidez gauzatzen dena». Erakundeen gizarte kapitala erakunde osoaren ezaugarria, ez da erakundea osatzen duten gizabanakoen jabetzakoa (Lesser, 2000). Ikertzaileek hainbat eredu proposatzen dituzte erakundeen gizarte kapitala deskribatzeko.

Leana eta Van Buren-en arabera (1999), gizarte kapitalak 2 osagai nagusi ditu: asoziabilitatea edo elkartzeko gaitasuna —helmuga kolektibo batera orientatzea— eta elkarrekiko konfiantza (*shared trust*). Lehenengo dimentsioak adierazten digu erakunde bateko kideen jarrera eta gaitasuna bananako helburuak enpresaren helburu kolektiboen mende jartzeko. Bestalde, erakunde bateko kideek elkarrekiko konfiantza maila handia dutenean, erakundearen balioekin konpromisoa erakusten dute.

Nahapiet eta Ghoshal-ek (1998) gizarte kapitalarentzat 3 dimentsio proposatzen dituzte: harremanetako dimentsioa, dimentsio kognitiboa eta egiturazko dimentsioa.

- Harremanetako dimentsioa: Dimentsio horrek langileen arteko harremanen izaera eta kalitatea hartzen ditu kontuan. Dimentsio horrek esaten digu harremanek, elkarrekintzen multzoa izanik (Granovetter, 1992), konfiantza, elkarrekikotasuna eta intentsitate emozionala dituztela ezaugarri (Bolino *et al.*, 2002; Moran, 2005). Dimentsio honetan atributu nagusietako bat erakunde bateko kideek erakundearekiko eta erakundea osatzen duten kideekiko duten konfiantza maila da (Leana eta Van Buren, 1999; Nahapiet eta Ghoshal, 1998). Oro har, gizarte kapitaleko maila handia duten erakundeek konfiantza maila handia erakusten dute; kideek binaka konfiantza maila handia dute, baita zeharkako harremanak dituztenean ere (Leana eta Van Buren, 1999). Era berean, gizarte kapitalaren maila handiak dituzten erakundeetako kideek konfiantza dute erakundearen arauetan eta erakundeko kideen portaeretan (Putnam, 1993).
- Dimentsio kognitiboa: Erakunde bateko kideen ingurune komunarekin du zerikusia, hizkera, gauzak kontatzeko modua... (Moran, 2005). Dimentsio horrek lotura izango du helmuga kolektiboak izatea eta norberaren interesak erakundearen interesen mende jartzea errazten duten erakundearen ezaugarriekin (Tsai eta Ghoshal, 1998). Horrela, erakunde bateko kideek elementu horiek partekatzen dituztenean, ideien eta jakiteen transferentzia eraginkorragoa izango da. Ikertzaile batzuek «asoziabilitate» terminoa erabili dute dimentsio horri erreferentzia egiteko (Leana eta Pil, 2006).
- Egiturazko dimentsioa: Dimentsio honek jasotzen du zein neurritan dauden erakunde bateko pertsonak elkarri lotuta eta zein neurritan irits daitezkeen besteen gizarte kapitalera. Gizarte kapitalaren alderdi horrek kontuan hartu nahi du erakundeko kideen arteko sareen egitekoa; hau da, hau da, erakundeko kideek norekin eta zein maiztasunez partekatzen dituzten informazioa eta baliabideak (Coleman, 1990; Moran, 2005). Erakundean dauden harreman motak eragina du informazioa eta jakintza eskuratzeko aukeretan (Nahapiet eta Ghoshal, 1998), baita erakundeko gaineko kideei laguntza/sorospena eskaintzeko aukeran ere (Walker, Kogut eta Shan, 1997).

Praktikan, gizarte kapitala 3 dimentsio horien arteko harremanen eta elkarrekiko mendekotasunen emaitza da (Nahapiet eta Ghoshal, 1998; Tsai eta Ghoshal, 1998).

Ba al da harremanik gizarte kapitalaren eta enpresaren finantza emaitzen artean? Azken urteetan, enpresen administrazioaren arloko ikertzaile asko ahalegindu dira galdera horri erantzuten, baina ezin izan dira emaitza eztaba daezinetara iritsi. Ikertzaile batzuek lotura positiboa aurkitu dute gizarte kapitalaren eta enpresaren emaitzen artean; beste batzuek harreman ambigua edota negatiboa aurkitu dute bi aldagaien artean.

Azken urteetan, erakunde batzuek besteek baino emaitza hobeak zergatik lortzen dituzten ulertzera bideratutako ikerketa askok baliabideen eta gaitasunen erdua hartu dute oinarri lehiatzeko abantaila iraunkorrek azaltzeko (Barney, 1986 eta 1989). Ikuspegi horren arabera, erakunde arrakastatsuek gaitasun edo baliabide bakarrak, bereziak dituzte, lehiakideen aldean lehiatzeko abantaila eskaintzen dietenak. Hainbat egileren ustez (esate baterako, Bordieu, 1986 edo Pennings eta Lee, 1999) enpresaren gizarte kapitala baliadun baliabidea da, urria eta merkaturatu ezin dena, eta horregatik, erakunde batean gizarte kapitala garatzea lehiatzeko abantaila iturri izan daiteke (Nahapiet eta Ghoshal, 1998). Bestela

esanda, enpresa bateko pertsonen arteko harreman estuen sareek eragina dute enpresa horren lehiakortasunean.

Frogatu da gizarte kapitala faktore garrantzitsua dela erakundearen hainbat emaitza azaltzeko, esaterako, kapital intelektualaren sorrera edo enpresaren errentagarritasuna (Nahapiet eta Ghoshal, 1998; Sandeul eta Laumann, 1998; Tsai eta Ghoshal, 1998; Cohen eta Prusak, 2002; Leana eta First, 2006).

Enpresan sareak egoteak (egiturazko dimentsioa) informazioa eskuratzeko behar den denbora eta inbertsioa murrizten ditu (Kanter, 1988), erakundearen ikaskuntza sustatzen du (Fisher eta While, 2000), produktuen berrikuntza erritmoa areagotzen du (Zander eta Kogut, 1995; Tsai eta Ghoshal, 1998), enpresaren unitate desberdinen arteko elkarrekintza eta interes komunak bilatzea sustatzen du (Ghoshal *et al.*, 1993), eta informazioaren eta baliabideen transferentzia areagotzen du (Krackhardt eta Hanson, 1993).

Erakunde bateko kideen arteko konfiantza zabala (harremanetako dimentsioa) funtsezkoa da erakundearen zati batek erakundeko gainerako kideek dituzten baliabideak edo/eta informazioa behar baditu (Van Buren eta Hood, 2006). Zenbat eta handiagoa izan erakundearen konfiantza maila, baliabide gehiago trukatu dira (Tsai eta Ghoshal, 1998; Leana eta First, 2006), lankidetzaren handiagoa izango da (Coleman, 1990), eta lan taldeek hobeto egingo dute lan (Bolino *et al.*, 2002).

Erakunde bateko kideek erakundearen helburu kolektiboak partekatzen dituztenean eta elkarrekin jarduteko moduari buruz antzera pentsatzen dutenean (dimentsio kognitiboa), aukera handiagoak izango dituzte jakintza eta baliabideak trukatzeko (Tsai eta Ghoshal, 1998). Asoziabilitate maila handia duen erakundeak informazio trukean maila handiagoa izango du, kideen artean oportunitate txikiagoa, kontrolatzeko behar txikiagoa eta eragiketa kostu txikiagoak (Leana eta Pil, 2006).

Oro har, besteen informazioa, jakintzara eta laguntza/lankidetzara iristea erraza bada, erakundeko kideek eraginkortasun eta efizientzia handiagoz lan egin ahal izango dute (Ibarra, 1992).

Gizarte kapitala enpresarentzat balio handiko baliabidea izenik, ulertzekoa izango litzateke enpresa bateko gizarte kapitala nola garatu jakiteak sortzen duen interesa. Baina, gaia oraindik ez da nahikoa garatu literaturan (Adler eta Kwon, 2002; Edelman *et al.*, 2004; Hodson, 2005). Alorreko literaturak nagusiki bi alderdiri eskaintzen dio arreta.

Alde batetik, uste da langileen egonkortasuna sustatuko duten pertsonaleko politikak diseinatzeak, prestakuntzan inbertsioak egiteak, edo taldearen emaitzen arabera ordainketak egiteak enpresaren eta langileen arteko harreman estua sortzearekin bat etorriko diren portaerak eta sinesmenak sortzen lagunduko dutela.

Beste aldetik, zuzendarien egitekoaren garrantzia azpimarratzen da langileekin dituzten zuzeneko harremanetan, eragina baitute langileen jarreretan eta motibazioetan (Leana eta Van Buren, 1999).

#### d) Zer onura lortzen dira gizarte kapitala handitzean?

Gizarte kapitalak eragin positiboa du bai gizabanakoan eta bai gizartean, oro har. Gizarte kapitalak eragin positiboa du hezkuntzan, osasunean, gizarte ongizatean... baita ekonomian ere.

Serranok (2002) hurrengo irudian laburbildu ditu gizarte kapitalaren onurak edo aktibo bereziak:



## 7. irudia

### Gizarte kapitalaren onurak

Aktibo edo onura motak	Banakakoak	Erkidegokoak	Gizartekoak
<p>ONGIZATEA</p> <p>Onura ekonomikoak eta materialak</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Lana aurkitzeko edo lan egoera hobetzeko informazio baliagarria iristea.</li> <li>— Aktibo ekonomikoak eskuratzea (etxebizitza, ekipamendua, ingurua).</li> <li>— Diru mailegu informalak eskuratzea edo kreditu sistema informaletara sartzea.</li> <li>— Ekoizpen ekimen kolektiboetara sartzea (mikroenpresak, kooperatibak).</li> <li>— Ondasunak eta tresnak trukatzea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Erkidegoaren garapen ekonomiko-soziala handitzea, taldeko ekintzailtza berrien eraginez.</li> <li>— Erkidegoko proiektuak garatzea.</li> <li>— Proiektuen iraunkortasun handiagoa.</li> <li>— Erkidegoak baliabide ekonomiko eta material gehiago erakarriko ditu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Trukeak eta ekintzailtza handitzen dira.</li> <li>— Garapen ekonomikoari laguntzen dio.</li> <li>— Ekoizpeneko klusterrak sortzen laguntzen du.</li> </ul>
<p>GIZARTE INTEGRAZIOA</p> <p>Onura sozialak eta kulturalak</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gizarte aitortpena eta onepena.</li> <li>— Norberaren garapena.</li> <li>— Erreferentzia mundua zabaltzea.</li> <li>— Jakintza eta informazioa.</li> <li>— Baliagarri sentitzea eta norberak balio duela ikustea.</li> <li>— Trebeziak eta gaitasunak eskuratzea eta gauzatzea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gizarte eta erkidegoko bizitza sendotzen da.</li> <li>— Taldeko zerbitzuetara iristea ahalbidetzen du.</li> <li>— Taldearen kohesioari laguntzen dio.</li> <li>— Erkidegoaren nortasuna sendotzen du.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gizarte loturen kalitatea hobetzen du.</li> <li>— Sormena eta gizarte ekintzailtza sustatzen ditu.</li> <li>— Gizarte hausturaren arriskuez babesten du.</li> <li>— Begirune eta elkartasun sentimenduak gauzatzen laguntzen du.</li> </ul>
<p>BOTEREA ETA GIZARTE ERAGINA</p> <p>Onura politikoak eta hiritarrenak</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Iritzia emateko eta eragina izateko aukerak.</li> <li>— Eskerak eta erreklamazioak egiteko eskubidea gauzatzea.</li> <li>— Gizartean ahotsa izateko eskubidea eta eskubide hori gauzatzea.</li> <li>— Guztien intereseko ekimeneetan parte hartzeko prest egotea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Eragileen artean koordinatzeko gaitasuna hobetzen du.</li> <li>— Elkarrizketako, negoziatze-ko eta akordioak sortzeko gaitasuna hobetzen du.</li> <li>— Erakundeekin eta beste eragileekin elkarrekintza hobetzen du.</li> <li>— Proposamenak egiteko eta esku hartzeko gaitasuna indartzen du.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gizabideari laguntzen dio.</li> <li>— Hiritarren bertuteen iturri da.</li> <li>— Herritartasun aktiboaren rola sendotzen du.</li> <li>— Hiritarren eta arlo pribatuaren arteko harremana hobetzen du.</li> <li>— Hiritarrak Estatuaren ekintzak kontrolatzeko duen gaitasuna indartzen du.</li> <li>— Alor publikoaren eta alor pribatuaren arteko koordinazioa errazten du.</li> </ul>

Iturria: Serrano (2002). [http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/files/pobreza\\_capital\\_social\\_y\\_ciudadania.pdf](http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/files/pobreza_capital_social_y_ciudadania.pdf)



### 3. Erakundeen gizarte kapitala autoebaluatzeko prozesuko etapak

Atal honetan ebaluaketa prozesua aurrera eramateko jarraibideak eskainiko ditugu. Gizarte kapitalaren kontzeptua ezagutzen baduzu, ebaluazio prozesuan aurrera egin dezakezu.

#### a) Plangintza

Plangintza 3 etapetan banatuko da: beharrezko baliabideak identifikatzea, erakundearen gizarte kapitaleko igurikimenak baloratzea eta ebaluatuko den programa/prozesua eta tartean dauden eragileak identifikatzea.

Lehenengo etaparen helburua beharrezko baliabideen inguruan gogoeta egitea da. Edozein ebaluazio edo neurtzeko prozesuk erakundeak edo enpresak baliabide ekonomikoak, pertsonalak, materialak eta denbora eskaintzea eskatzen du. Erakundeak ongi pentsatu beharko du bere gizarte kapitala autoebaluatzeko egiteko honi zenbat baliabide eskain diezazkiokeen eta eskaini nahi dizkion.

Garrantzitsua da prozesu hau erakundeko ahalik eta pertsona gehienek babestea. Baliteke batzuk autoebaluaioa egitearen oso aldeko ez izatea, uste baitute horrelako neurketak ez direla eraginkorrak («neurketa exekuzio aldira mugatzen da, baina ez dira emaitzak aztertzen»; «emaitzak aztertzen dira, baina gai gatazkatsuei irtenbidea emateko abian jarri beharko liratekeen ekintzen inguruan ez da hausnarketarik egiten», etab.), edo ekintza horretara bideratutako baliabideak beste zerbaitetara bideratu beharko liratekeela.

Erreparazio horiei aurre egiteko, zuzendaritzak argi eta garbi adierazi beharko du zein den autoebaluaioaren helburua, emaitzek aukera emango dutela hobetzeko hainbat ekintza abian jartzeko, eta prozesu osoarekin konpromisoa hartzen duela, baliabideak esleitzetik hasi eta autoebaluaio horren ondorio diren neurriak ezartzera arte.

Erakundea hasierako egiteko horretarako prest badago, ondoren autoebaluaioa behar bezala planifikatzeko, diseinatzeko eta gauzatzeko behar diren baliabideak identifikatuko ditu. Era berean, emaitzen azterketa eta horren ondorio izango diren jarduerak aurrera eramateko baliabideak ere identifikatuko dira.

Autoebaluaioaren kostua, neurri handi batean, neurketan parte hartzen duten pertsonen kopurua araberakoa da. Kostuak nabarmen egingo du gora inkesta garatzeko eta emaitzak interpretatzeko kanpoko adituak behar baldin baditugu.

Ebaluaketa etapa arretaz irakurtzea gomendatzen da. Atal horretan autoebaluaioa behar bezala egiteko kontuan hartu behar diren gai guztien inguruan hainbat orientazio eskaintzen dira.

Hurrengo etapen erakundearen gizarte kapitaleko igurikimenak baloratzea hurbiltzea da. Gizarte kapitala autoebaluatzeko ardura duten pertsonak (zuzendaritzakoak edo beste batzuk) lehenengo gizarte kapitalaren oinarriko kontzeptuak eta printzipioak landu eta ulertu behar dituzte eta ondoren, baterako lan saioa egingo dute. Taldeak erakundeak gizarte kapitalarekiko dituen igurikimenak baloratuko eta identifikatuko ditu.

Lan saio honetatik ateratako hausnarketa txosten batean jasoko da. Txostena egiteko hurrengo gida proposatzen dugu:

1. Sarrera. Gizarte kapitalak ebaluatuko nahi dugun erakundearen duen garrantziaren inguruko hausnarketa laburra jasoko da.
2. Diagnostika. Erakundeak gizarte kapitalarekiko dituen igurikimenak aztertuko dira. Zehazki:
  - Erakundeak gizarte kapitalarekin zer lortu nahi duen definituko da.
  - Erakundeak ustez duen gizarte kapitala ebaluatuko da.
  - Gizarte kapitaleko helburuak lortzeko faktore kritikoak zein diren zehaztuko da.
3. Ondorioak. Lan saioaren ondorioak idatziko dira.

Txostena erreferentzia moduan eta alderatzeko erabiliko da, autoebaluazioa bukatzen denean.

Azkenik, ebaluatuko den programa/prozesua eta tartean dauden eragileak identifikatuko ditugu. Etapa honen helburua da erakundeak ebaluatuko den unitate identifikatzea eta ondoren, bertan inplikatuta dauden eragileak identifikatzea. Bereziki garrantzitsua da unitatea zein eragileak egoki identifikatzea, gizarte kapitalaren ebaluazioa gogobetegarria izatea nahi bada.

Ebaluatuko den unitatea identifikatzeko gida bat prestatu dugu, hainbat hautaketa irizpiderekin, bai egiturari dagokionez eta bai kulturari dagokionez. Hurrengo lerroetan azalduko ditugu.

Egiturari dagokionez, identifikatzeko lehenengo faktorea erakundearen tamaina izango da:

- Erakundea txikia bada, 20 langile baino gutxiagokoa, autoebaluazioa erakunde osoari egitea gomendatzen dugu, eta horrela, erakundeko kide guztiek parte hartzea. Barneko eragileak erakundea osatzen duten pertsona guztiak izango dira eta kanpoko eragileak, berriz, erakundearekin nolabaiteko harremana dutenak, balio katearen punturen batean.
- 21 langiletik gorako erakundeetan, unitatea hautatzeko eta identifikatzeko beste irizpide batzuk eskainiko ditugu. Irizpide horiek erabil daitezke, baita ere, erakunde txikietan, hainbat arrazoi dela eta (baliabide ekonomikoak, 2. etapako hausnarketan emaitza...) autoebaluazioa erakunde osoan egin nahi ez bada edo egoki ikusten ez bada. Horrekin nahi dugu erakundeak, bere egituraren arabera, ebaluatu ahal izango diren prozesuak/programak identifikatzea eta gizarte kapitalaren ebaluazioa egiteko prozesu/programa horiek egokiak diren baloratzea.
  - Sailetan antolatuta dauden erakundeek ebaluatu daitezkeen sailak identifikatu eta baloratuko dituzte.
  - Proiektuetan/programetan antolatzen diren erakundeek ebaluatu daitezkeenak identifikatu eta baloratuko dituzte.

Ebaluatuko den unitatea eta bertan parte hartzen duten eragileak identifikatuta, erakundearen barruan unitate gakoa den ikusi beharko da, 2. etapan prestatu dugun txostenean jasotako igurikimenei dagokienez. Unitate egokia bada, ebaluazio fasera igaroko gara.

Ebaluatu daitezkeen unitate bat baino gehiago identifikatu badira, eta autoebaluazioan parte har dezaketen pertsonen kopurua handia bada, kultur irizpideak erabiltzea iradokitzen dugu, besteak beste, honakoak:

- Gizarte kapitalaren garrantzia programa/prozesu bakoitzaren garapenerako, ebaluazioa egiteko unean.
- Programa/prozesu bakoitzari dagokionez, sortutako gizarte kapitaleko igurikimenak ebaluazioa egiteko unean.
- Unitate ebaluatu bakoitzak dituen loturak eta irismena bai barnean (*bonding social capital*) eta bai kanpoan (*bridging social capital*).
- Erakundeak sortu nahi dituen loturak, hau da, gizarte kapitalaren igurikimenak erakunde mailan, eta unitate ebaluatuen garrantzia igurikimen horiek lortzeko.
- Ebaluatzeak izan daitezkeen unitateak osatzen dituzten pertsonen banakako kapitala (sozializazioa, legimititatea eta partehartzea)

Ebaluatuko den unitatea identifikatu ondoren, kanpoko eragileen garrantzia aztertu beharko dugu, gizarte kapitalari dagokionez.

Hausnarketa prozesu horren emaitza 3. etapako txostena izango da. Txostenak hurrengo alderdiak jasoko ditu:

- Ebaluatu behar den unitatearen deskribapena.
- Gizarte kapitala autoebaluatzeko funtzioaren definizioa ebaluatuko den unitatean.
- Ebaluatuko den unitatean parte hartzen duten eragile/egile guztien identifikazio zehatza, bai erakundearen barnekoak eta bai erakundearen kanpokoak.

3. etapako txostena, 2. etapakoa bezala, alderatzeko eta erreferentziako materiala izango da, autoebaluazioaren ondoren.

### **Ohar GARRANTZITSUA**

Gure ustez, 3. etapa, «Ebaluatu beharreko programa/prozesua eta tartean dauden eragileak/egileak identifikatzea» nahiko zaila izan daiteke. Baina autoebaluazio prozesua gogobetegarria izan dadin, garrantzitsua da urrats hori arrakastaz egitea. Horregatik, gai horretan prestatuta eta gaituta dauden pertsonen laguntza proposatzen dugu. Hauxe izango litzateke ebaluatu behar den unitatea identifikatzerakoan eskainitako aholkularitza:

- Erakundera bisita, egituraren diagnostiko zuzena egiteko.
- 2. etapako txostena lantzea eta aztertzea.
- Autoebaluazioko prozesuaren arduradunekin elkarrizketak.
- Ebaluatuko den unitatea eta tartean dauden eragileak identifikatzea.
- 3. etapari dagokion txostena prestatzea.

## **b) Ebaluazioa**

Hurrengo orrietan ebaluazioa egoki diseinatzeko eta planifikatzeko gida azalduko dugu. Dokumentu hau irakurtzea gomendatzen diegu, batez ere gizarte kapitala neurtzeko beren tresna berezia eraikitzea erabakitzen duten erakundeei, eta prozesua beren kasa egin nahi dutenei. Baina, prozesu guztia errazteko, aurrerago neurtzeko tresna bat proposatzen dugu.

Etaparen honetan garrantzitsuena da erabakitzea nola lortuko dugun nahi dugun informazioa. Biderik erabiliena inkesta izaten da, baina badira beste aukera batzuk ere, esate baterako, elkarrizketa edo talde dinamika. Horiek ere egokiak izan daitezke.

Lehenengo xehetasunez azalduko ditugu inkestari lotutako alderdi guztiak. Aurrerago, elkarrizketa eta talde dinamika izango ditugu aztergai.

### **b.1) Inkesta**

Inkesta informazioa eskuratzeko modu nahiko azkarra, merkea, eraginkorra, fidagarria eta malgua da. Ongi diseinatutako eta egoki egindako inkestak aukera emango digu hitzez edo idatziz informazioa eskuratzeko. Baina, arazoak ere badira, nagusiki diseinua pobrea bada edo modu desegokian egiten bada.

Inkesta bat egiteak hainbat gairen inguruan hausnartzea eskatzen du, besteak beste, hurrengoak:

- Ikerketarako beharrezko informazioa duten gizabanakoekin harremanetan jartzeko metodoa aukeratu (inkesta pertsonala, telefono bidezko inkesta, posta bidezko inkesta, posta elektronikoko bidezko inkesta, Internet bidezko inkesta eta intranet bidezko inkesta).
- Neurtu behar den kontzeptua erabaki, galdesorta idatzi (Zer galdetu beharko litzateke? Nola idatzi beharko lirarteke galderak? Zein da galderen hurrenkera egokiena? Nola egin daiteke galdesortaren aurretesta?)
- Lagina diseinatu eta aukeratu (aztertu nahi dugun populazioa definitu, laginaren esparrua aukeratu, laginketa probabilistikoko metodoak edo laginketa ez-probabilistikoko metodoak erabili behar diren erabaki, lagineko unitateak aukeratzeko prozedura planifikatu, laginaren tamaina erabaki eta lagineko unitateak aukeratu)

—Landa lana aurrera eramango duen pertsona/duten pertsonak aukeratu. Azter ditzagun xehetasun osoz gai horiek guztiak.

Informazioa inkesta betetzen dutenek emango digute. Populazio osoa izan daiteke —eta orduan, zentsua izango da— edo populazio osotik lagin bat. Lagina esanguratsua edo ez esanguratsua izango da, erabilitako prozeduraren arabera. Kontu horien guztien inguruan aurrerago arituko gara.

#### HARREMANETAN JARTZEKO MODUA INKESTAN

«Informatzailearekin» komunikazioan harremanetan jartzeko moduaren arabera, inkestak hainbat modutakoak izan daitezke: pertsonalak atez ate, pertsonalak leku jakin batean harrapatuta, telefono bidezkoak eta norberak erantzuteko galdesortak, posta arruntez, Internetez edo Intranetez bidaltzeko.

Inkesta pertsonaletan (edo elkarrizketa pertsonaletan) inkestagilea elkarrizketatua dagoen tokira joaten da. Gainera, galdesorta aurrez aurre irakurtzen dio eta elkarrizketatuak emandako erantzunak idazten ditu.

Inkesta pertsonalean, inkestagileak hasieran sarrera txiki bat egitea gomendatzen da. Inkestagileak bere burua aurkeztuko du, izen-abizenak, ikerketa egiten ari den enpresa identifikatuko du eta inkesta-  
ren helburuak, orokorrean, adieraziko ditu.

Inkesta pertsonalak, funtsean, bi modu desberdinetara egin daitezke. Lehenengo aukera da atez ate joatea —alegia, inkesta erantzungo duen gizabanako bakoitza dagoen lekura zuzenean joatea— eta bigarrena da elkarrizketatua toki jakin batean harrapatzea. Atez ateko joan-etorrien ordeztu, jende asko dabilen toki batean pertsonak harrapatzea erabil daiteke. (Bakoitzaren ezaugarriak ezagutzeko ikus 8. eta 9. irudiak)

### 8. irudia

Atez ate egiten diren inkesta pertsonalaren ezaugarriak

- 
- Datuak biltzeko abiadura ertaina eta azkarraren artean dago. Noski, inkestagileak joan-etorrietan erabili behar duen denboraren arabera izango da. Eta hori, bere aldetik, elkarrizketatuen kontzentrazio geografikoaren mailaren baitan egongo da. Zenbat eta barreiatuagoak egon elkarrizketatu behar diren gizabanakoak, denbora gehiago behar da joan-etorrietarako eta txikiagoa izango da datuak biltzeko abiadura.
  - Malgutasun geografikoa mugatua eta neurrikoa izan daiteke. Elkarrizketatu beharreko gizabanako bakoitzarekin harremanetan jartzeko joan-etorriak egin behar izateak harremanetako metodo honek malgutasun txikia izatea dakar.
  - Elkarrizketatuarekin lankidetzatza lortzeko aukera handienak dituen metodoetako bat da. Inkestagilearen eta elkarrizketatuaren arteko harreman fisikoak elkarrizketatuak errazago parte hartzea ekarriko du.
  - Galdetzeko orduan nolabaiteko aldakortasuna ahalbidetzen du. Inkestagileak galdesorta egokitu dezake kasu bakoitzeko egoera berezietara. Adibidez, zuzeneko harremana edukitzerakoan, egin gabe utz ditzake oso agerikoak diren galderak (esate baterako, zentsuko datuen artean, sexua) edo galdera egin aurretik dagoeneko aipatu dituen gaien ingurukoak.
  - Oso galdera gutxi gelditzen dira erantzun gabe. Galderak erantzun gabe uzteko arrazoiak bat da elkarrizketatuak galdera ez ulertzea. Baina inkestagilea aurrean badago, galderen ulermenari lotutako zailtasun horiek guztiak argitu ditzake.
  - Neurriak hartu behar dira inkestagileak elkarrizketatuaren erantzunetan eraginik izan ez dezan. Inkestagilearen preskakuntza egokiak eta jarraibide zehatzek elkarrizketatuarengan izan dezakeen eragina nabarmen mugatuko dute.
  - Landa lanaren arduradunak zailtasunak izan ditzake inkestagileen talde osoa gainbegiratzeko. Gainera, inkestagileak joan-etorrian badabilta, zailagoa izango da landa lana kontrolatzea.
  - Elkarrizketatuak anonimoa izateari uzten dio. Inkestagilearen presentzia fisikoak anonimotasuna galtzea dakar (baina ez da galduko, inolaz ere, erantzunen konfidentzialtasuna).
  - Aukeratutako gizabanakoarekin berriro ere harremanetan jarri nahi bada, baliteke zailtasunak azaltzea.
  - Kostua nahiko handia da. Harremanetako metodo honen kostua handitzen duen faktore nagusia landa lana egiteko talde osoaren joan-etorriak dira.
  - Metodo hori gomendatzekoa da galdesorta luzea denean. Ondorengo orrietan azalduko ditugun beste aukera batzuetan (esate baterako, telefono bidezko inkesta) galdesorta luzea behar bezala erantzutea askoz ere zailagoa da.

---

Iturria: Egileek egina.

## 9. irudia

Jende asko dabilen toki batean pertsonak harrapatzearen ezaugarriak

- 
- Informazioa biltzeko abiadura azkarra da. Kasu honetan, inkestagilea ez da atez ate egiten diren inkesta pertsonaletan bezala toki askotara joan behar, baizik eta inkestak aztertu nahi dugun populazioaren indibiduo ugari biltzen dituen toki batean egiten dira.
  - Malgutasun geografikoak alborapena du, inkesta egingo den toki zehatzetara.
  - Inkestagileak eta elkarrizketatuak harreman fisikoa dutenez, azken horren lankidetzaz errazagoa da. Baina elkarrizketatuak aukeratutako tokitik pasatzen ari dira eta beste egiteko batzuk dituzte, beraz, behin baino gehiagotan gerta daiteke inkestan parte hartzeari ezetz esatea.
  - Galdetzerakoan nolabaiteko aldakortasuna izan dezake. Inkestagileak galdesorta egokitu dezake, kasu bakoitzaren egoera berezietara.
  - Galdera gutxi uzten dira erantzun gabe.
  - Inkestagileak elkarrizketatuaren erantzunetan eragin dezake. Beraz, beharrezkoa izango da inkestagileari prestakuntza egokia ematea eta jarraibide zehatzak prestatzea.
  - Landa lana toki geografiko jakinetara mugatua dagoenez, gainbegiratzailerak nahiko erraz kontrola ditzake inkestagileak.
  - Inkestagilearen eta elkarrizketatuaren arteko harreman fisikoak anonimotasuna galtzea dakar (baina ez da, inolaz ere, erantzunen konfidentzialtasuna galtzen).
  - Berrero elkarrizketatuekin harremanetan jartzea zaila izan daiteke.
  - Kostua atez ate egiten diren inkesta pertsonalaren kasuan baino txikiagoa da, joan-etorriaren kostuak txikiagoak baitira.
  - Metodo honek galdesorta nahiko luzeak egiteko aukera ematen du.
- 

Iturria: Egileek egina.

Banakako inkesta egin nahi badu, inkestagileak sarrera bat egin behar du. Adibide moduan, honakoa proposatzen dugu:

«Egun on/Arratsalde on ..... naiz (adierazi inkestagilearen izena) eta ..... enpresan (adierazi landa lanaz arduratuko den enpresaren izena) egiten dut lan. Gure enpresak ..... (enpresak egiten duena adierazi) egiten ditu. Orain ..... enpresaren (adierazi ikerketa egingo duen enpresaren izena) egitekoetan esku hartzen duten pertsonen arteko harremanen kantitatea eta kalitatea nolakoa den aztertzen ari gara.

Enpresarekin harremana duzenez, eskertuko genizuke ikerketa honetan laguntzea. Hainbat galderari erantzutea eskatuko dizugu. Gutxi gorabehera 45 minutu beharko dituzu horretarako. Jakin badakigu zure denborak zenbat balio duen, baina uste dugu ikerketaren emaitzak guztiontzat onuragarriak izango direla.

*Noski, emango diguzun informazioa konfidentziala izango da eta anonimotasuna bermatuta dago.»*

Telefono bidezko inkestak pertsonalen ordezkari aukera bat dira. Telefono bidezko inkestak ohiko moduan egin daitezke, beste erabilera batzuetarako kontratatuta dauden telefono lineak erabiliz, edo landa lanaren beharretara egokitutako telefonia zerbitzuak kontratatuz. Azken kasu horretan, telefono bidezko inkestak egin daitezke gune nagusietatik, ordenagailuz lagundutako sistemen bidez (CATI edo Computer Assisted Telephone Interview) edo ahotsez aktibatutako ordenagailu bidez.

Telefono bidezko inkesta guztiak gune nagusi bakarretik egitea posible da. Horretarako, WATS lineak kontratatu beharko dira (Wide-Area Telecommunications Service edo Eremu Zabaletako Komunikazio Zerbitzua). Linea horiek tarifa laua eskaintzen dute kontratatutako eremu geografikorako.

CATI sistemekin, prozesu osoa informatizatuta gelditzen da: lagina aukeratzetik hasi eta datuak aztertzeraino, tartean telefono deia, galdesorta betetzea eta datuak grabatzea ere hartuta.

Inkestagileen taldeak ordenagailu terminalak ditu, guztiak sistema zentralari lotuta. Sistema gai da hurrengo eragiketak egiteko:

- Lagineko unitateak ausaz aukeratu. Bezeroak laginaren esparrua eman diezaioke, edo ez.
- Aukeratutako indibiduoek deia modu automatikoan egin.
- Inkestagileari lagundu galderak egiten. Pantailan galderak azalduko dira eta erantzuteko dauden aukerak. Beraz, inkestagileak galdera irakurri eta teklatuarekin edo saguarekin emandako erantzuna jaso beharko du.

- Deiak errepikatu, beharrezkoak baldin badira. Adibidez, aukeratutako indibidua komunikatzen ari bada edo geroago deitzeko eskatzen badu.
- Erantzunak grabatu.
- Datu basea sortu.
- Emaitzak estatistikoki aztertu.

Ahotsez aktibatutako ordenagailu bidezko telefono inkestetan, inkestagilearen lana ordenagailuak egingo du. Ordenagailuak ahots sintetizatua daraman sistema izango du eta galderak egingo ditu. Galdera bakoitzaren ondoren erantzuteko aukera emango du eta gero, elkarrizketatuak emandako erantzunak grabatuko ditu. Nahiko ongi dabil, galdesorta laburra eta erraza denean. 10. irudian telefono bidezko inkesten ezaugarriak jasotzen dira.

## 10. irudia

### Telefono bidezko inkesten ezaugarriak

- 
- Datuak biltzeko abiadura oso azkarra da. Harremanetako metodo horrekin joan-etorriak saihesten ditugu, denboran kostu handikoak.
  - Malgutasun geografikoa oso handia da. Telefono deiek ez dute muga geografikorik.
  - Elkarrizketatuaren lankidetzaren banakako inkestetan baino txikiagoa da. Ez dago harreman fisikorik inkestagilearen eta elkarrizketatuaren artean, eta horregatik, elkarrizketatuari errazago gertatzen zaio inkesta parte hartzeko gonbitari ezezkoa ematea.
  - Galderak egiteko orduan, telefono bidezko inkestek inkesta pertsonalek baino aldakortasun txikiagoa dute. Inkestagileak aukera gutxiago ditu galdesortako galderak egokitzeke.
  - Erantzun gabe gelditzen diren galderen tasa ertaina da. Inkestagileak elkarrizketan sortutako zailtasunen aurrean zalantzak argitzeko aukera badu ere, telefonoak aurrez aurreko harremanak baino hesi handiagoa jartzen du.
  - Inkestagileak nolabaiteko eragina izan dezake elkarrizketatuaren erantzunetan. Hori saihesteko, inkestagileak bere lanean profesionaltasunez jokatu beharko du.
  - Inkestagileen lana gainbegiratzeko aukerak handiak dira, batez ere gune nagusietatik egiten diren telefono bidezko elkarrizketetan.
  - Telefono bidezko inkestetan, neurri batean, anonimotasuna galdu egiten da.
  - Erraza izaten da elkarrizketatuarekin bigarren aldiz edo behar den gutzietan harremanetan jartzea.
  - Metodo horren kostua nahiko txikia da.
  - Azpimarratu behar da landa lana eta datuen bilketa oso sinplifikatuak direla. Gaur egungo teknologiak datuak prozesatzeko aukera ematen du inkesta egiten den unean bertan.
  - Harremanetako metodo hau ez da oso gomendagarria galdesorta luzea bada. Telefono bidezko inkesta ez da hamar minutu baino luzeagoa izango. Hori baino gehiago iraunez gero, askotan, elkarrizketatuak uko egingo dio galderak erantzuten jarraitzeari.
- 

Iturria: Egileek egina.

Telefono bidezko inkesta egin nahi izanez gero, aurkezpena prestatu behar da. Gure proposamena hau da:

«Egun on/Arratsalde on ..... naiz (adierazi inkestagilearen izena) eta ..... enpresan (adierazi landa lanaz arduratuko den enpresaren izena) egiten dut lan. Gure enpresak ..... (adierazi enpresaren zeregina). Orain ..... enpresaren (adierazi ikerketa egingo duen enpresaren izena) egitekoetan esku hartzen duten pertsonen arteko harremanen kantitatea eta kalitatea nolakoa den aztertzen ari gara.

Enpresarekin harremana duzunez, eskertuko genizuke ikerketa honetan laguntzea. Hainbat galderari erantzutea eskatuko dizugu. Gutxi gorabehera 10 minutu beharko dituzu horretarako. Jakin badakigu zure denborak zenbat balio duen, baina uste dugu ikerketaren emaitzak gutzientzat onuragarriak izango direla.

*Noski, emango diguzun informazioa konfidentziala izango da eta anonimotasuna bermatuta dago.»*



Lehen, inkesta pertsonalak edo telefono bidezkoak erabili nahi ez baziren, paperean bidalitako galdesortak aukeratu behar ziren (posta arrunta, banaketa pertsonala edo faxa). 11. irudiak horien ezaugarriak azaltzen ditu.

## 11. irudia

Posta arruntaz bidalitako galdesorten ezaugarriak

- 
- Datuak biltzeko abiadura txikia da. Metodo honek denbora nahiko behar du galdesorta bidaltzeko prozesua hasten denetik erantzunak jasotzen diren arte. Gainera, ikertzaileak ez du kontrolik galdesorten itzuleraren inguruan.
  - Malgutasun geografikoa nahiko handia izan daiteke. Posta arruntaren edo faxaren kasuan, galdesortak nahiko erraz bidal daitezke toki geografiko askotara. Baina, baliteke zenbaitetan iristeko zailtasunak ere azaltzea.
  - Zaila izan daiteke elkarrizketatuaren lankidetzaren lortzea. Lankidetzarik handiena lortzeko, besteak beste, ezinbestekoa izango da galdesorta ongi diseinatzea. Gaizki diseinatutako galdesortak erantzunen tasa txikia izango du.
  - Paperezko euskarriko galdesortek ez dute aldakortasunik, ezinbestean, formatuak oso estandarizatuta egon behar baitu.
  - Erantzun gabe uzten diren galderen tasa nahiko handia da. Elkarrizketatuak ez du, berehalakoan behintzat, galdesorta erantzuteko orduan sortzen zaizkion zalantzak argitzeko eskatzeko modurik.
  - Aurretik azaldu ditugun aukeretan, esaten genuen inkestagileak elkarrizketatuarengan eragin zezakeela. Baina, kasu honetan, inkestagilea ez dagoenez, edozein eragin mota saihesten da.
  - Azterlanaren arduradunak ezin du inongo gainbegiraterik egin.
  - Elkarrizketatuaren anonimotasuna gorde daiteke.
  - Elkarrizketatuekin berriro harremanetan jar daiteke, baina baliteke horretarako denbora behar izatea. Gainera, galdesortei kode bat jartzea eskatzen du horrek.
  - Kostuari dagokionez, hasieran aukera merkea badirudi ere, kontuan hartu behar da erantzuteko tasa txikiak azkenean amaierako kostua asko handitu dezakeela.
  - Erantzunen tasa handitzeko helburuarekin, hurrengo ekintzak eraman daitezke aurrera:
    - Galdesorta bidali aurretik, interesgarria izan daiteke galdesorta bidaliko dugula jakinaraztea. Jakinarazpen hori postaz edo telefonoz egin daiteke.
    - Lagungarri izan daiteke sinesgarritasuna, onespina eta/edo izen ona duen erakunde baten gomendio gutuna ere eranstea.
    - Gomendagarria da aurkezpen gutun bat idaztea, inkestaren helburua adieraziz, aukeratutako gizabanakoen partehartzearen garrantzia azpimarratuz eta lankidetzaren eskertuz.
    - Zenbaitetan, diru kopuru txiki bat edo oparitxo bat eskaintzeak jendea erantzutera eraman dezake.
    - Erantzunen tasa handitzen lagundu dezake, baita ere, jarraipena egiteko gutunak bidaltzeak. Horrek eskatzen du, noski, galdesortei kodea jartzea eta nork erantzun duen eta oraindik nork erantzun ez duen jakitea.
  - Galdesorta luzea baldin bada, harremanetako metodo hau erabiltzea komenigarri izan daiteke. Elkarrizketatuei eskaintzen zaien pizgarriak eragin positiboa izan dezake erantzunen tasan.
- 

Iturria: Egileek egina.

Gaur egun, eta informazioaren teknologia berriei esker, norberak erantzuteko galdesortak beste bi-tarteko batzuen bidez ere bidal daitezke, esate baterako, posta elektronikoa. 12. irudiak ikus daitezke horien ezaugarriak.

Beste aukera bat Interneten web guneei bat sortzea da. Galdesorta web gunean jartzen da eta elkarrizketatuek galderei erantzuten diete, adierazitako jarraibideei kasu eginez. Gomendatzekoa da ongi etorriko pantaila jartzea, aurkezpen modura. Aurkezpen horretan ikerketa egiten ari den enpresaren izena jarriko dugu eta harekin harremanetan jartzeko modua, beharrezkoa gertatuz gero. Komeni da, baita ere, jarraibideak eranstea, galdesortari behar bezala erantzuteko. 13. irudian jasotzen dira Internet bidez egiten diren inkesten ezaugarriak.

## 12. irudia

### Posta elektronikoaren bidez bidalitako galdesorten ezaugarriak

---

- Posta elektronikoak informazioa abiadura handian biltzeko aukera ematen du. Elkarrizketatuak erantzutea erabakitzen duenean eta galdesorta bidaltzen duenean, informazioa berehala jasotzen da.
  - Malgutasun geografikoa ere oso handia da. Baina, aukeratutako gizabanakoek medio hori erabili behar dute.
  - Galdesortak banatzeko modu merkeenetako bat da.
  - Elkarrizketatuaren ordenagailuaren edukieraren eta posta elektronikoa bidaltzeko erabiliko softwarearen arabera, galdesortaren formatua mugatua izan daiteke.
  - Baliteke elkarrizketatuek posta elektronikoa spam gisa jasotzea eta ondorioz, inkesta ez betetzea, galdesorta irakurri gabe zaborrontzira botako baitute.
- 

Iturria: Egileek egina.

## 13. irudia

### Internet bidez egiten diren inkesten ezaugarriak

---

- Posta elektronikoan gertatzen zen bezala, datuak biltzeko abiadura oso handia da.
  - Malgutasun geografikoa ere oso handia da, baina beharrezkoa da aukeratutako gizabanakoek Interneterako sarbidea edukitzea.
  - Galdesortak betetzeko modu hau oso ikusbidezkoa eta interaktiboa izan ohi da.
  - Elkarrizketatuaren lankidetzatza aldakorra da. Web gunearen eta laginaren arabera da. Oso ohikoa da, gainera, nor bere burua hautatzeko arazoak egotea. Normalean, inkestan parte hartu duten elkarrizketatuak aztertzen ari garen populazioaren barruan inkesta bete ez dutenak baino inplikazio maila handiagokoak izan ohi dira.
  - Galdesorta nahiko luzea izan daiteke. Nolanahi ere, ohikoena da galdesorta luzeenak paneletarako gordetzea.
  - Elkarrizketatuak galderak erantzun gabe uzteko aukerari dagokionez, orain softwareak galdesortan aurrera egi- tea eragotzi dezake, aurretik galdera erantzun gabe utzi bada.
  - Interneteko laginaren kalitatea asko alda daiteke. Arestian aipatu dugun bezala, nor bere burua hautatzeko arazoak egon daitezke.
  - Inkestagilea aurrean ez dagoenez, berriro ere elkarrizketatuak ezingo du ulertzen ez dituen galderen aurrean edo oker interpretatzen dituenen aurrean, zalantzak argitzeko eskatu.
  - Baina, bestalde, inkestagileak ezin du elkarrizketatuarengan eragin.
  - Kasu horretan, aurreko egoeran bezalaxe, ezin da inkestagilearen gainbegiratzerik egin.
  - Elkarrizketatuaren anonimotasuna gorde daiteke.
  - Ezin da berriro gizabanakoarekin harremanetan jarri, posta elektronikoko helbidea jakin ezean.
- 

Iturria: Egileek egina.

Norberak osatutako galdesorta erabili nahi izanez gero, aurkezpen gutuna bidal dezakegu, honakoaren antzekoa:

«Jaun-andre agurgarria:

..... enpresa (adierazi ikerketa egingo duen enpresaren izena) egiten eta sustatzen dituen jardueretan esku hartzen duten pertsonen arteko harremanen kantitatea eta kalitatea nolako den aztertzen ari da.

Enpresarekin harremana duzunez, eskertuko genizuke ikerketa honetan laguntzea. Hainbat galderari erantzutea eskatuko dizugu. Gutxi gorabehera 45 minutu beharko dituzu horretarako. Jakin badakigu zure denborak zenbat balio duen, baina uste dugu ikerketaren emaitzak guztiontzat onuragarriak izango direla.

Noski, emango diguzun informazioa konfidentziala izango da eta anonimotasuna bermatuta dago.

Egun gutxi barru zurekin harremanetan jarriko gara galdesorta jasotzeko. Erantzuterakoan arazorik izango bazenu, jar zaitez, zalantzarik gabe, xxxx-ekin harremanetan ..... (adierazi hemen harremanetako pertsonak eta modua).

Aldez aurretik zure laguntza eskertuz, agur.

..... (adierazi ikerketaren arduradunaren izena)»

Oso labur bada ere, beste aukera bat ere komentatuko dugu, terminal elkarreragileak erabiltzea. Azoketan, lanbideko biltzarretan eta ikerketarako egokiak izan daitezkeen beste kokagune batzuetan

kabinak (edo egiturak) jartzeaz ari gara, ukimenezko pantaila duten ordenagailuekin. Komeni da norbaitek sistemaren funtzionamenduari buruzko jarraibideak eskaintzea, ordenagailua dagoen tokian bertan.

Ikus dezakegunez, harremanetako metodo horiek guztiek abantailak eta eragozpenak dituzte. Ondoriozta dezagun, hortaz, ez dagoela besteak baino hobea den aukerarik. Lanaren arduradunak aukeratu beharko du biderik egokiena ikerlanaren ezaugarriak aintzat hartuta. Adibide gisa, bide bat edo beste aukeratzeko ikerlanaren arduradunak hurrengo galderen inguruan hausnartu beharko luke:

- Zein neurritaraino da beharrezkoa inkestagilearen laguntza?
- Elkarrizketatuei interesatzen al zaie ikertzen ari garen gaia?
- Nolako zailtasun maila du lagina osatzen duten indibiduen lankidetzak lortzeko?
- Nolako azkartasunez behar da ikerketaren informazioa?
- Zer-nolako luzera du galdesortak?
- Zenbateko aurrekontua dugu?

Galdera horiei guztiei erantzuteak aukera onena hautatzen lagun diezaguke.

## ERROREAK

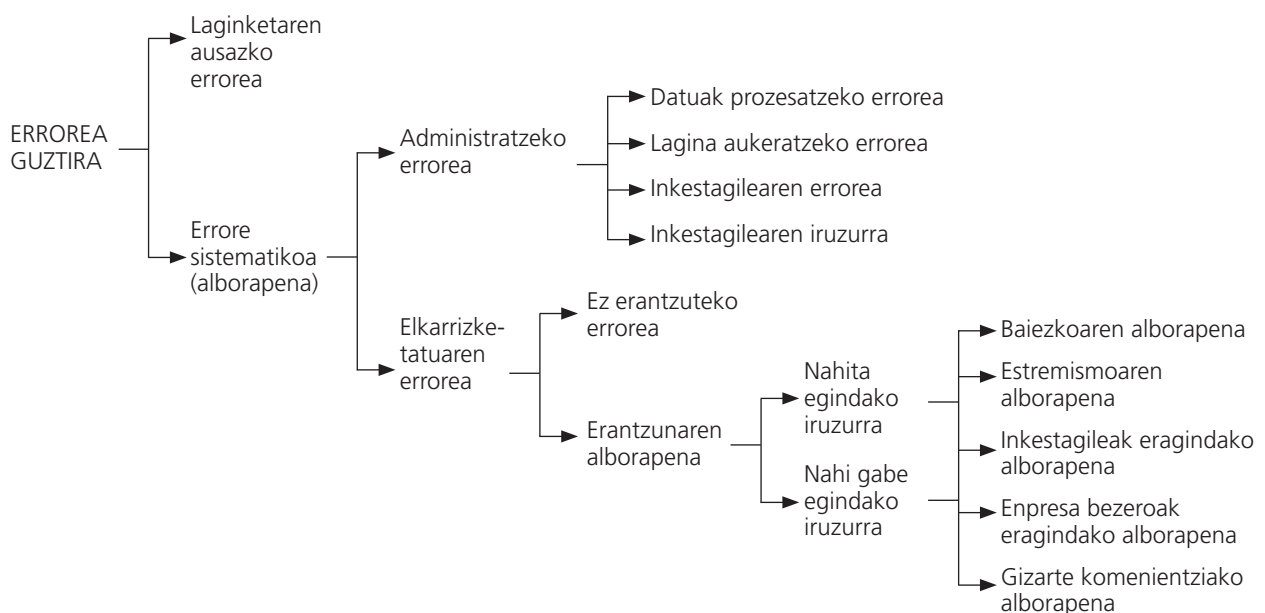
Inkestak egiterakoan, errore asko egin daitezke. Ikerketaren arduradunak egin daitezkeen erroreak zein diren jakin behar du eta horiek saihesteko behar diren baliabide guztiak jarri.

Lehenengo, bi errore kategorია bereizi behar ditugu, laginketaren ausazko errorea eta errore sistematikoa (alborapena ere deitua). Ikertzaileak ezin du laginketaren ausazko errorea saihestu. Populazio osoa hartu beharrean, lagin bat hartzeak eta horretatik emaitzak inferitzeak eragiten du. Beste modu batera ere defini dezakegu: estatistikako gorabehera, lagin bat hartzerakoan ausaz elementu batzuk eta ez besteak aukeratzeak eragindakoa. Errorea txikiagoa izango da laginaren tamaina handituta. Aurreko kasuan ez bezala, ikertzaileak errore mota hori saihestu dezake. Alborapena ikerketa diseinatzerakoan edo egiterakoan akatsen bat egitegatik sortzen da. Hori saihesteko kontu handiz prestatu eta egin behar da inkesta.

Hainbat alborapen kategoría bereiz ditzakegu. Lehenengo mailan, administratzeko errorea eta elkarrizketatuaren errorea bereiziko ditugu. Bigarren mailan, eta errore mota bakoitzerako, beste alborapen batzuk ere identifika daitezke. 14. irudiak errore guzti hauek deskribatzen ditu.

### 14. irudia

Erroreen kategoriak inkestetan



Administratzeko errorea galdesorta behar bezala ez egiteak edo ikerketak berarekin dakartzan egitekoak behar bezala ez burutzeak eragindako errorea da. Nahasketa, zabarkeria edo ez-egitearen ondorio izan daitezke. Administratzeko hurrengo erroreak bereiz ditzakegu:

- Datuak prozesatzeko errorea. Datuak prozesatzeko etapan egiten den errorea da. Datuak gaizki sartzeagatik, ordenagailua oker programatzeagatik edo beste zenbait arrazoiengatik sor daitezke errore horiek.
- Lagina aukeratzeko errorea. Lagina oker diseinatzeak edo laginketaren prozedura oker egiteak eragindako errorea da.
- Inkestagilearen errorea. Inkestagileak galderak egiterakoan edo elkarrizketatuak emandako erantzunak idazterakoan egindako errorea da. Kasu honetan, ez da asmo txarrik egon.
- Inkestagilearen iruzurra. Inkestagileak egindako errorea da, baina oraingoan, asmo txarrez. Inkestagileak galdesortetan gezurrezko erantzunak jartzea da.

Elkarrizketatuaren errorea inkestari erantzungo dion pertsonak egindako errorea da. Elkarrizketatuak erantzunik ez ematearen edo erantzun alboratuak ematearen ondorio izan daiteke. Ikus dezagun nolakoak izan daitezkeen:

- Ez erantzuteko errorea. Laginean aukeratutako indibiduoak erantzunik ez ematek sortutako errorea da. Hainbat arrazoiengatik gerta daiteke. Batzuetan, aukeratutako indibiduoak ezin izan dira lokalizatu, eta, beste batzuetan, nahiz eta lokalizatu, ez dute inkestan lagundu nahi eta ez diote galdesortari erantzuten. Errore horren eraginez, nor bere burua hautatzeko alborapenaren arazoarekin egin dezakegu topo. Kontzeptu horrek esan nahi du gerta litekeela azken laginean gehiegizko pisua izatea galderetan erantzun muturrenekoak dituzten indibiduoek eta, aitzitik, pisu txikiegia izatea galdera horietan erdiko jarrerak dituzten indibiduoek.
- Erantzunaren alborapena. Elkarrizketatuak erantzunak deformatzen dituztenean gertatzen da, dela nahita dela oharkabean. Hurrengo egoerak gerta daitezke:
  - Baiezkoaren alborapena. Indibiduo batzuek beti baietz erantzuteko joera dute, galdera edozein izanik ere. Alegia, jarrera jakin berbera erakusten dute aurkezten zaizkien galdera guztien aurrean. Alborapen hori saihesteko, kontrako zentzuko galdera batzuk ere sartzea gomendatzen da (galderak zentzu positiboan eta zentzu negatiboan).
  - Estremismoaren alborapena. Indibiduo batzuek beti jarrerarik muturrekoenak erakusteko joera dute, beren iritziak muturrekoak izan ala ez.
  - Inkestagileak eragindako alborapena. Indibiduo batzuetan, inkestagilearen presentziak eragina du erantzunetan. Inkestagilearen itxurak, janzkerak edo edozein keinuk eragina izan dezake elkarrizketatuak erantzuteko moduan.
  - Enpresa bezeroak eragindako alborapena. Indibiduo batzuek eragina du ikerlana aurrera eramaten ari den erakundeari buruz duten irudiak.
  - Gizarte komenientziaren alborapena. Elkarrizketatu batzuek, nahita ala oharkabean, gizartean gehienek onartzen dutenaren arabera erantzuteko joera dute. Indibiduo horiek gizarte onespina emango dien erantzuna aukeratu ohi dute.

---

Iturria: Egileek egina.

Harremanetako zein metodo erabiliko den erabakitzearekin batera, neurtuko den kontzeptuari eta hari lotutako adierazleak aukeratzeari dagokion erabakia gako da horrelako ikerketetan. Horregatik, hurrengo lerroetan kontuan hartu beharreko hainbat alderdi aipatuko ditugu.

Hurrengo galderaren inguruan hausnartu behar dugu: Nola neurtu dezakegu ebaluatu nahi dugun kontzeptua? Gizarte kapitalaren kontzeptua ez da zuzenean beha daitekeen objektua, esate baterako, zerbaiten luzera edo gorputz baten masa. Bi kasu horietan, kontzeptuetako bakoitza egoki neurtzen duen tresna bat badugu: zinta metrikoa eta baskula, hurrenez hurren. Baina, nola neur dezakegu gizarte kapitala? Kasu horretan, esan ohi dugu konstruktua neurtu nahi dugula, hau da, zuzenean behatu ezin den aldagaia, baina zeharkako adierazleen bidez neur daitekeena.

Neurtzea analisi unitateen propietateei balioak —zenbakizkoak ala ez— esleitzeko prozesua da. Bestela esanda, neurtzea kontzeptu bati puntuazioak —zenbakiak ala ez— nola esleituko zaizkion zehaztera mugatzen da.

Beti objektu, ezaugarri, gertakari edo prozesu mota jakin bati buruzko ideia orokor batetik abiatuko gara, hau da, neurtu nahi dugun kontzeptutik. Hurrengo urratsa kontzeptua modu operatiboan definitzea izango da. Kontzeptua neurtzeko beharrezkoak diren eragiketak zehaztea da, hain zuzen ere. Ikus dezagun adibide bat:

### 15. irudia

Kontzeptua, definizio kontzeptuala eta definizio operatiboa

Kontzeptua	Definizio kontzeptuala	Definizio operatiboa																														
Konfiantza	Norberak uste izatea gainerakoak esaten duten bezala portatuko direla. Konfiantza aldatu egiten da pertsona batetik bestera. Pertsona batzuek konfiantza handia izaten dute eta uste dute jende gehienak esaten duen bezala jokatu duela. Beste batzuek konfiantza gutxiago dute edo ez dute konfiantzarik eta uste dute jende gehienak ez duela esaten duen moduan jokatu.	<p>Mesedez, adieraz ezazu zein den zure konfiantza maila hurrengo gai hauetako bakoitzarekin. Adierazi X zure iritzari ongien egokitzen zaion erantzunean:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gutziz desados</th> <th>Nahiko desados</th> <th>Ez ados ez desados</th> <th>Nahiko ados</th> <th>Gutziz ados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Konfiantza dut proiektu honetan.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Konfiantza dut proiektu honen ardura duten pertsonengan.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Konfiantza dut proiektu honen arduradunen lanbideko gaitasunean.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Konfiantza dut proiektu honen arduradunen lanbideko etikan.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Gutziz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Gutziz ados	Konfiantza dut proiektu honetan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Konfiantza dut proiektu honen ardura duten pertsonengan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Konfiantza dut proiektu honen arduradunen lanbideko gaitasunean.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Konfiantza dut proiektu honen arduradunen lanbideko etikan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gutziz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Gutziz ados																											
Konfiantza dut proiektu honetan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
Konfiantza dut proiektu honen ardura duten pertsonengan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
Konfiantza dut proiektu honen arduradunen lanbideko gaitasunean.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
Konfiantza dut proiektu honen arduradunen lanbideko etikan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											

Iturria: Egileek egina.

Kontzeptuak neurtzeko eskalak erabiliko ditugu. Eskalak erantzunen kategorien multzoak dira, irizpide jakin baten arabera ordenatuak. Erantzunen kategoria multzoak espektro jarraitua edo kategoria multzoa izan daitezke. Hurrengo galderaren erantzuna espektro jarraituaren adibidea izango litzateke: «Zein da zure enpresaren urteko fakturazioa, mila eurotan?». Eta kategorien multzoaren adibidea hurrengo galderaren erantzuna izan daiteke: «Adierazi zein neurritan zauden ados ala desados hurrengo baieztapenarekin: Konfiantza dut nire ardurapekoengan: (a) guztiz ados (b) nahiko ados (c) ez ados ez desados (d) nahiko desados (e) guztiz desados».

Eskalak bakunak edo anizkoitzak izan daitezke. Eskala bakunak bi multzotan bana daitezke: kualitatiboak eta kuantitatiboak. Lehenengoek aukera bakarra eskaintzen dute: elkarriketatutako indibiduen multzoan, erantzunaren modalitateetako bakoitza zenbat aldiz azaltzen den zenbatzea. Kasu horretan, kontatu eta ehunekoak kalkulatu besterik ezin dugu egin. Bigarrenak, kuantitatiboek, kopapenaren, dispertsioaren eta simetriaren neurriak kalkulatzeko aukera ematen digute, eta irudikapen grafikoak egiteko.

Eskala kualitatiboen artean, eskala nominalak eta eskala ordinalak ditugu. Eskala kuantitatiboen artean, berriz, tarte eskalak eta arrazoi eskalak ditugu. Lau eskala horien artean, bada hurrenkerari begiratuta nolabaiteko harremana: 1.: nominala; 2.: ordinala; 3.: tarte eskala; 4.: arrazoi eskala. Eskala mota bakoitzak aurrekoaren ezaugarriak ditu. Adibidez, eskala ordinalak eskala nominalaren ezaugarriak ditu, eskala ordinalaren ezaugarri bereziaz gainera. 16. irudiak bakoitza deskribatzen du.

## 16. irudia

### Eskala bakunak

---

Eskala nominala eskala kualitatiboa da. Erantzuteko aukerak zenbakiak edo letrak dira, objektuei esleitzen zaizkienak. Haien funtzio bakarra da objektuari etiketa bat jartzea, identifikatu edo sailkatu ahal izateko. Modalitateak finituak dira eta Indibiduen artean berdintasun edo desberdintasun harremanak ikusteko aukera ematen du. Baina, horretan oinarrituta ezin ditugu indibiduoak ordenatu. Adibidez:

---

Zein sailetan egiten duzu lana?:

- (a) ekoizpena
  - (b) kontabilitatea
  - (c) giza baliabideak
  - (d) marketina
- 

Eskala ordinala kualitatiboa da. Erantzunaren modalitateak magnitudearen hurrenkeran ordenatutako aukerak dira. Modalitateak finituak dira eta indibiduen artean berdintasun edo desberdintasun harremanak ikusteaz gainera, hurrenkerari lotutako harremanak definitzeko aukera ere ematen du. Baina ez du aukerarik ematen erantzunen kategorien arteko distantziak zehazteko. Adibidez:

---

Enpresako sailen artean, nolakoa da lankidetzaren maila?:

- (a) handia
  - (b) ertaina
  - (c) txikia
- 

Tarte eskala eskala kuantitatiboa da. Erantzuteko modalitateak magnitudearen hurrenkeran ordenatutako aukerak dira eta hurrenkera hori neurtzen dute tarte berdineko unitateetan. Modalitateak finituak edo infinituak izan daitezke. Ez dago zero absoluturik. Horregatik, indibiduen artean distantziak ezartzeko aukera ematen badute ere, ezin da ratorik egin. Adibidez:

---

Zein da zure fakturazioaren hazkundea 2009. urteko ekitaldian?

---

Arrazoi eskala eskala kuantitatiboa da. Erantzuteko modalitateak kuantitate absolutuak dituzte (erlatiboen ordez) eta zero absolutua (eskalako puntu horretan, atributu hori ez dago). Modalitateak finituak edo infinituak izan daitezke. Indibiduoak sailkatzeko, ordenatzeko eta elkarren artean distantziak kalkulatzeko aukera ematen du. Gainera, zero absolutua edukitzerakoan, indibiduen artean ratioak kalkula daitezke. Adibidez: sarrerak, gastuak edo salmentak.

---

Iturria: Egileek egina.

Eskala bakunez gain, eskala anizkoitzak ditugu. Eskala anizkoitza, indizeen arabera neurtzeko eraberrak ere deitua, kontzeptu bakarra neurtzen duten enuntziatuen multzoa da. Enuntziatuen multzo horrek item askotako tresna osatzen du, guztiak jomuga berarekin, kontzeptu bat neurtzeko. Uste da item horien multzoak enuntziatu bakarrak eskaintzen duena baino neurri metatu askoz ere zehatzagoa eskainiko digula. 17. irudiak ohiko diren eskala anizkoitzak jasotzen ditu.

## 17. irudia

### Eskala anizkoitzak

Eskala anizkoitzen barruan, balorazio eskalarik erabilienak *ranking*-ekoak —edo ordenatzekoak—, *rating*-ekoak —edo baloratzekoak—, sailkatzekoak eta hautatzekoak dira. Ikus dezagun horietako bakoitza labur-labur:

- Ranking*a edo ordenatzekoak. Elkarrizketatuak objektu kopuru jakin bat ordenatu behar du bere lehentasunen arabera, eta ezaugarri jakin batzuk kontuan hartuta.
- Rating*a edo baloratzekoak. Elkarrizketatuari eskatzen zaio estimatzeko zein neurritan duen objektu batek ezaugarri edo kalitate bat.
- Sailkatzekoa. Elkarrizketatuak inkestagileak aurkezten dizkion kontzeptuak sailkatu behar ditu.
- Hautatzekoa. Elkarrizketatuak hainbat aukeraren artean nahiago duena hautatu behar du.

Jarrerak neurtzeko ondoko eskalak ere azpimarratu behar ditugu:

- Jarrera neurtzeko eskala bakuna. Elkarrizketatuak enuntziatu batekin ados dagoen ala ez adierazi behar du. Horrela, elkarrizketatuak bi kategorietan sailkatuko ditugu. Adibidez:

---

Enpresak itun bat egin beharko luke sektoreko gainerako enprekin:

- (a) ados
  - (b) ez ados
- 

- Kategoria eskala. Eskala honek eskala bakunak baino erantzun modalitate gehiago eskaintzen ditu eta horrenbestez, informazio gehiago emango digu. Sentikorra goa ere bada. Adibidez:

---

Adierazi zein garrantzi maila duen zuretzat pertsona baten karguak, haren profesionaltasunean konfiantza izateko:

- (a) oso garrantzitsua da
  - (b) nolabaiteko garrantzia du
  - (c) ez du garrantzirik
- 

- Likert eskala edo puntuazioen baturaren metodoa. Jarrerak neurtzeko eskalarik erabiliena da. Elkarrizketatuek adostasun edo desadostasun maila adierazi behar dute, erantzuteko bost modalitate dituen eskalan: «gutziz ados», «nahiko ados», «ez ados, ez desados», «nahiko desados», eta «gutziz desados». Adibidez:

---

Proiektu baten zuzendariaren eta haren lan taldearen arteko konfiantza faktore gakoa da proiektuak arrakasta izan dezan:

- (a) guztiz ados
  - (b) nahiko ados
  - (c) ez ados ez desados
  - (d) nahiko desados
  - (e) guztiz desados
- 

- Diferentzial semantikoaren eskala. Likert motako eskalarekin batera, erabilienetakoa da. Bi muturreko ebaluazio eskala da, tartean hainbat puntu dituen. Mutur horietako bakoitzean adjektibo antonimoak egongo dira. Normalean, zazpi puntu erabili ohi dira, baina gehiago edo gutxiago ere erabil daitezke. Adibidez:

---

Zure taldeko kideek zer eragiten dizute?:

Konfiantza \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ Konfiantza eza

---

## 17. irudia (jarraipena)

—Zenbakizko eskala. Diferentzial semantikoaren antzeko eskala da. Baina, orainoan, muturretan adjektibo antonimoak dituen eta hainbat puntuz osatutako bi polotako eskalaren orde, zenbakiak izango ditugu. Alegia, zenbakiak ordeztuko dituzte hitzezko deskribapenak. Adibidez:

Zure taldeko kideek zer eragiten dizute?:

Konfiantza 1 : 2 : 3 : 4 : 5

—Stapel eskala. Eskala hau zenbakizko eskalaren antzekoa da, baina adjektiboa edo aditzaren deskribapena eskalaren erdi-erdian jartzen da, eta alde batera zein bestera zenbakizko balioen kopuru bikoitia izango du. Adibidez:

Zure taldeko kideengan konfiantza:

+3; +2; +1      Konfiantza      -1; -2; -3

—Portaerazko diferentzialaren eskala. Diferentzial semantikoaren antzeko eskala da, baina jarrera baten portaerazko osagaia neurtzeko garatua. Elkarrizketatuari etorkizuneko ekintza baten probabilitatea eskatzen zaio. Adibidez:

Eskatuko al zenioke aholkurik zure arduradunari zure lanbideko etorkizunari buruz?:

Eskatuko nioke \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ : \_\_\_ Ez nioke eskatuko

—Binakako alderapenen eskala. Elkarrizketatuak aurkezten zaizkion objektuetako bat aukeratu beharko du. Bi objektu edo gehiago erakuts daitezke, baina alderapenak beti binaka egingo dira. Adibidez:

Zein bitarteko duzu nahiago zure taldeko gainerako kideekin harremanetan jartzeko?

- (a) Posta elektronikoa edo telefonoa
- (b) Posta elektronikoa edo zuzeneko harremana bilera batean
- (c) Telefonoa edo zuzeneko harremana bilera batean

—Batura konstanteko eskala. Elkarrizketatuari eskatzen zaio puntu kopuru jakin bat hainbat aukeraren artean banatzeko. Adibidez:

Banatu 100 puntu zure taldeko kideekin komunikatzeko aukeren artean, eraginkortasunaren arabera (puntuazio handiagoa eman zure ustez eraginkorra den komunikatzeko moduari eta puntuazio txikiagoa eraginkortasun txikiena duenari)

- (a) Helbide elektronikoa: \_\_\_
- (b) Telefonoa: \_\_\_
- (c) Zuzeneko harremana bilera batean: \_\_\_

—Balorazioko eskala grafikoa. Elkarrizketatuak puntu bat adierazi behar du, etenik gabeko grafiko baten gainean. Adibidez:

Ebalua ezazu zure arduradunak eragiten dizun konfiantza, X jarriz zure sentimenduak ongien islatzen dituen lerro horizontaleko tokian.

Konfiantza handia ————— Konfiantzarik ez



Eskala nagusiak zein diren ikusi eta gero, jarraian argibide batzuk emango ditugu eskala anizkoitza eraikitze prozedurari buruz.

Lehenengo, ahalik eta modurik zehatzenean definitu behar da neurtu nahi den kontzeptua edo konstruktua. Kontzeptua definitu eta deskribatu ondoren, literatura berrikusteak gauza bera neurtzeko beste zein tresna erabili izan diren adieraziko digu.

Tresna baliozko eta fidagarria identifikatu bada, gure ikerketan erabili ahal izango dugu. Baina, askotan lanabes berezi bat sortu beharrean aurkitzen gara, gure beharretara egokitua. Kasu horretan, *ad hoc* tresna bat eraikitzen hasi beharko dugu. Enuntziatuen zerrenda zabala egitea gomendatzen da eta, ondoren, gure ustez egokienak diren itemak aukeratzen joatea. Prozesu horretan literaturaren laguntza izan dezakegu, baina baita gai honetako adituen laguntza ere.

Tresnaren lehenengo zirriborroa eskuetan edukita, hurrengo urratsa hobetzea izango da. Horretarako hainbat teknika daude. 18. irudiak erabilienak deskribatzen ditu.

## 18. irudia

### Tresna bat hobetzeko teknikak

- 
- Itemen arteko korrelazio koefizienteak. Enuntziatu guztiek gauza bera neurtzen badute, orduan itemen arteko korrelazioak handia izan behar du. Baina, ez zaigu interesatuko, ezta ere, enuntziatuen arteko korrelazioak 1 in-gurukoak izatea, itemak gauza bera neurtzen ari direla esan nahiko bailuke, eta horrenbestez, bat errepikakorra da. 0,2 eta 0,4 artean dauden itemen korrelazioak dira egokienak. Korrelazioa 0,2 baino txikiagoa bada, ziur aski itemen bat desegokia izango da kontzeptua neurtzeko; eta korrelazioa 0,5 baino handiagoa bada, errepikapenen bat egongo dela esan nahi du.
  - Itemaren eta zuzendutako item guztien arteko korrelazio koefizienteak. Enuntziatu onenak aukeratzeko erabili ohi den beste adierazle bat da. Oro har, uste da itemaren eta zuzendutako item guztien arteko korrelazio koefizientea 0,4 bada, enuntziatua kendu beharko genukeela. Baina egile batzuk 0,3 edo 0,5eko koefizienteekin itemak kentzearen alde azaltzen dira.
  - Osagai nagusizko analisi faktoriala. Teknika honek aukera ematen du ikusteko nola kargatzen diren tresna baten enuntziatuak faktore desberdinetan. Esaten da item batek faktore bat osatzeari laguntzen diola bere zama edo pisua gutxienez 0,40 bada. Era berean, gomendatzen da bariantza esplikatua gutxienez %50ekoa izatea, neurriaren errorea bariantza baliagarria baino handiagoa izan ez dadin.
- 

Iturria: Egileek egina.

Tresnaren azken bertsioa aukeratutako laginean aplikatuko dugu.

Hirugarren, eskala anizkoitzak eraikitzeak bi atributu garrantzitsu egiaztatzea eskatzen du, fidagarritasuna eta baliagarritasuna.

Fidagarritasunak neurtzen ari garena ongi neurtzen ari garela egiaztatu nahi du. Fidagarritasunarekin tresnak ausazko errorerik ez duela egiaztatu nahi da eta horregatik, emaitza koherenteak emango dizkigula. Tresna bat fidagarria denean, behin eta berriro aplikatzen bada, emaitzak berdin-berdinak izan behar dira.

Fidagarritasuna egiaztatze hainbat metodo daude. 19. irudiak erabilienak deskribatzen ditu.

Fidagarritasunak, hortaz, egiaztatzen du neurtzen ari garena ongi ari garela neurtzen. Bestalde, baliagarritasunak nahi duguna neurtzen ari garela egiaztatzen du. Alegia, aztertu beharko dugu zein neurritan neurtzen duen tresna batek neurtzea helburu duena. Hainbat baliagarritasun mota daude. 20. irudiak hauetako batzuk garatzen ditu.

Fidagarritasunaz eta baliagarritasunaz gainera, esaten da eskala anizkoitzek sentikortasunaren eta objektibotasunaren irizpideak ere bete behar dituztela. Sentikortasunak neurtzen du tresna bat zein neurritan den gai indibiduen ezaugarrietan gertatzen diren aldaketak antzemateko. Eta objektibotasunak neurtzen du tresnarekin lortutako neurketak ez aldatzea ikertzaileen alborapenen eraginez.

## 19. irudia

### Fidagarritasuna egiaztatzeko metodoak

---

- Testa-birtesta metodoa. Neurtzeko tresna lagin berari behin baino gehiagotan aplikatzea edo antzeko laginei aplikatzea izango litzateke. Korrelazioak positiboak badira eta estatistikoki esanguratsuak, orduan ondorioztatuko dugu fidagarriak direla.
  - Barneko tinkotasunaren metodoa. Metodo honek indize bat kalkulatu du, enuntziatuen arteko korrelazioak abiapuntu hartuta. Normalean Cronbach-en alpha erabili ohi da. Hasierako etapetan, 0,60tik gorako alpha onartzen da. Etapa deskriptiboan, gutxienez 0,70eko balioa eskatzen da.
  - Forma alternatiboaren metodoa. Lagin bati neurtzeko bi tresna baliokide edo gehiago aplikatzen zaizkio, nahiko denbora tarte laburrean. Aplikatutako tresnak antzekoak izango dira edukian, jarraibideetan, iraupenean, etab. Emaitzek korrelazio positiboa eta esanguratsua erakusten badute, fidagarriak direla esango dugu.
  - Erdi zatituen metodoa (*split-halves*). Lagina bi erdi baliokideetan banatuko da eta tresna aplikatuko zaio taldeetako bakoitzari. Tresna fidagarria izango da taldeetako bakoitzean lortutako puntuazioek korrelazio positiboa eta esanguratsua badute.
- 

Iturria: Egileek egina.

## 20. irudia

### Baliagarritasuna

---

- Itxurazko baliagarritasuna. Adituak ez diren pertsonen (lagunak, senitartekoak, gaian espezialistak ez diren lan-kideak...) galdetuko diegu proposatutako enuntziatuek neurtu nahi dugun kontzeptua neurtzen duten. Adituak ez diren pertsonen egindako balorazio subjektiboa izango dugu horrela.
  - Edukiaren baliagarritasuna. Aurrekoaren antzeko prozedura da, baina oraingoan, gaian adituak direnei galdetuko diegu. Azaleko baliagarritasunaren kasuan bezala, balorazio subjektiboa da.
  - Irizpidearen baliagarritasuna. Tresnarekin lortutako emaitzak eta kontzeptu bera neurtzeko erabil daitezkeen beste tresna batekin lortutakoak alderatuz egiaztatzen da.
  - Konstruktuen baliagarritasuna. Neurtzeko tresnak konstruktuen teorikoarekin korrelaziorik baduen aztertzen da.
  - Baliagarritasun konbergentea. Bi tresna desberdinek, baina kontzeptu bera neurtzeko diseinatutakoak biak, antzeko emaitzak lortzen dituzten neurtzen da. Bi tresnen arteko korrelazioa handia bada, baliagarritasun konbergentea dagoela esango dugu.
  - Baliagarritasun diskriminatzailea. Neurtuko dugu bi tresna desberdin, antzeko kontzeptuak baina ez berdinak neurtzen dituztenak, zein neurritan dauden harremanetan. Bi tresnen arteko korrelazioa txikia bada, baliagarritasun diskriminatzailea dagoela esan nahi du.
  - Baliagarritasun nomologikoa. Aurreikuspenak zein neurritan betetzen diren neurtu nahi da, sareko eskema teoriko formalizatu batetik abiatuta.
- 

Iturria: Egileek egina.

### GALDESORTA

Ikerketarako beharrezkoa zaigun informazioa duten indibiduoekin harremanetan jartzeko metodoa zein izango den erabaki ondoren eta nahi dugun kontzeptua neurtzeko erabiliko den tresna aukeratuta (edo, hala badagokio, eraikita), galdesorta idatzi beharko dugu.

Egitekoak erraza dirudi, baina jarraian ikusiko dugun bezala, galdesorta egoki bat prestatzea ez da hain erraza. Egiteko berri bati, oraingoan galdesorta idazteari, ekin behar diogunean, ahalik eta modurik onenean egiten lagunduko diguten arauak bilatu ohi ditugu. Baina, kasu honetan, galdesortak sortzeko, ez da araurik. Orientazioak eta gomendioak, besterik ezin dugu eskaini.

Oro har, esaten dugu galdesorta bat ona dela egiten dituen galderak onak diren neurrian. Eta, normalean, hori lan serio eta burutsuaren emaitza izan ohi da.

Prozesu honetan erabilgarri izan daitezke hurrengo lerroetan jasotako argibideak.

Galdesortan sartuko diren galderak edo enuntziatuak esanguratsuak izan behar dute. Esanguratsua izateak esan nahi du galdesortan ez ditugula sartu beharko ikerketarako beharrezkoa ez den informazioa biltzen ahalegintzen diren galderak. Gure ikerketarako informazio baliagarria eskuratzeko balio du-

ten galderei erreparatuko diegu. Hau da, galdesortan sartutako galderek gure informazio beharrei erantzun beharko diete. Helburu hori betetzen ez duten galderak kanpoan utziko ditugu.

Era berean, galdesortan galdera bat sartu aurretik, hausnartu beharko dugu elkarrizketatuak benetan eskatzen diogun informazioa baduen. Erantzuna ezezkoa baldin bada, ez dugu galdera hori galdesortan sartuko.

Elkarrizketatuak informazioa baldin badu, pentsatu beharko dugu ahalegin handirik gabe gogoratze-ko gai izango ote den. Elkarrizketatuari oroimeneko nolabaiteko ahalegina eskatzen dioten gaiak erantzunik gabe gelditzeko arrisku handia dute.

Are gehiago, zenbaitetan elkarrizketatuak eskatutako informazioa badu eta gogoan du, baina ez dago prest erantzuteko. Bere intimitatea edo anonimotasuna mehatxuan ikus ditzake, edo beste arrazoi batzuk egon daitezke horrela jokatzeko.

Horrenbestez, galdesortan galdera bat sartuko dugu elkarrizketatuak informazioa baldin badu, ahalegin handirik gabe gogoratze-ko gai bada, informazio hori emateko prest badago eta, gainera, informazio hori beharrezkoa bada gure ikerketaren helburuei erantzuteko.

Galdesorta bateko galderak idazteko orduan gomendio nagusia da argi eta erraz idaztea. Elkarrizketatuak inongo arazorik gabe ulertuko duen hiztegia erabili behar dugu, esaldi errazekin. Galderek argiak izan behar dute. Gainera, anbiguotasunak saihestu behar dira, erantzun edo gai konplexuetara eramango gaituzten galderak, kalkuluak egitera edo elkarrizketatuaren oroimena proban jartzera. Hainbat gauzari buruz batera galdetzen duten enuntziatuak ere saihestu beharko ditugu, baita ezezko bikoitzak edo iritziak dituzten adierazpenak ere.

Galderak idazteko orduan, erabaki beharko dugu, halaber, galdera irekiak edo itxiak erabiliko ditugun (ikus 21. eta 22. irudiak). Galdera itxiek ikertzaileak zehaztutako erantzunen aukerak eskaintzen dizkigute. Galdera irekietan, elkarrizketatuak askatasun osoz erantzuten du.

Ikertzaileak argi eduki behar du aukera bat ez dela bestea baino hobea. Galdera irekiak edo itxiak egitea aukeratzea hainbat faktoreren arabera izango da: ikerketa mota, denbora, aurrekontua edo

## 21. irudia

Galdera irekien adibide batzuk

- 
- Hitz asoziazioa. Inkestagileak kontzeptuak aurkeztuko ditu banan-banan eta elkarrizketatuari eskatuko dio burura datorkion lehenengo hitza esateko. Helburua da jakitea elkarrizketatuak zein gairekin lotzen duen aurkezten diogun kontzeptua.
  - Esaldiak osatzea. Inkestagileak banan-banan esaldi osatu gabeak aurkezten ditu eta elkarrizketatuak osatu egin behar ditu. Galdera mota horren helburua hitzak elkartzean genuenaren berbera da.
  - Istorioak osatzea. Inkestagileak bukaerarik gabeko istorioa aurkezten du eta elkarrizketatuari eskatzen dio amaiera emateko.

---

Iturria: Egileek egina.

## 22. irudia

Galdera itxien adibide batzuk

- 
- Dikotomikoak. Galdera bat egiten da eta bi erantzun posible bakarrik eskaintzen dira, gainera, elkar ukatzaileak.
  - Aukera sinplea. Galdera bat proposatzen da eta erantzuteko aukeren artean hiru modalitate edo gehiago proposatzen dira, elkar ukatzaileak.
  - Aukera anitzak. Galderak hiru modalitate edo gehiago ditu erantzuteko, aurreko kasuan bezala, baina oraingoan erantzunak ez dira elkar ukatzaileak.
  - Likert motako eskala. Enuntziatu bat aurkezten da eta elkarrizketatuari eskatzen zaio harekin duen adostasun edo desadostasun maila erakusteko.
  - Diferentzial semantikoa. Elkarren kontrako bi adjektibo edo kontzeptu aurkezten dira eta elkarrizketatuari eskatzen zaio bere iritzira gehien hurbiltzen den puntua edo modalitatea aukeratzeko.
  - Garrantziaren eskala. Enuntziatu bat aurkezten da eta elkarrizketatuari eskatzen zaio haren garrantzi maila adierazteko.
  - Asmoen eskala. Enuntziatu bat proposatzen da eta elkarrizketatuari galdetzen zaio nola jokatu lukeen.

---

Iturria: Egileek egina.

inkestagilearen alborapenari lotutako beste zenbait alderdi. Horrela, esplorazioko ikerketak, normalean, galdera irekiak beharko ditu. Baina, ikerketa deskriptiboan, ohikoagoak dira galdera itxiak. Denbora gutxi baldin badugu eta ikerketarako aurrekontu txikia, hobe da galdera itxiak erabiltzea. Normalean, galdera irekiek itxiek baino denbora eta baliabide gehiago behar dute erantzunak aztertzerakoan. Azkenik, inkestagileei lotutako alborapena saihesti nahi baldin badugu, hobe da galdera itxiak erabiltzea.

Egin diezaiogun erreferentzia galdera zentralak erabiltzeari edo ez erabiltzeari. Inkestagileak galdera itxiak erabiltzea erabaki baldin badu, erantzunen kopurua bikoitia edo bakoitia izan daiteke. Kasu honetan ere ez da arau unibertsalik. Erantzun zentrala erabiltzea gomendatzen da erantzunen kopurua bi baldin bada. Erantzunaren aukerak hiru baino gehiago badira, orduan erantzun zentrala sartzea edo ez sartzea erabaki daiteke.

Galdesortako galderen ordenari dagokionez, inbutuaren teknika aplikatzea gomendatzen dugu. Horrela, gai orokorrek hasiko gara eta konkretuekin bukatuko dugu. Horrez gain, lehenengo tokietan galdera errazena eta erdialdean galdera konplexuenak kokatzea gomendatzen da. Logikoa dirudi galdera zailekin hasten den galdesortak aipatutako teknikari jarraitzen dion galdesortak baino erantzunen tasa txikiagoa edukitzea. Era berean, galdesortaren amaieran zentsuari lotutako galderak jartzea gomendatzen dugu.

Baliteke, baita ere, inkestagileak galdera iragazkiak jarri nahi izatea. Galdera horiek aukera ematen diote ikertzaileari galdera bati besteek ez bezala erantzuten dioten indibiduoek beste gai batzuen inguruan galdetzeko; inkesta ere amaitu dezake, elkarriketatuek ikerketari interesatzen ez zaion erantzuna aukeratzen badu.

Gomendio horiek orokorrak dira, baina baliteke inkestagileak konplexutasun maila bereko enuntziatuen multzoa antolatu behar izatea. Adibidez, item askotako neurketa tresna bat, Likert motako enuntziatuekin. Egoera horretan egonez gero, itemen hurrenkerak alborapena sor dezake. Hori saihesteko, ausazko sistema bat aplikatzea gomendatzen da, enuntziatuak «ordenatzeko».

Azkenik, inkestagileak kontu handiz zaindu behar du galdesortaren diseinua. Puntu honetan, gomendio bakarra eman daiteke: formatuari arreta handia eskaintzea..

Galdesorta guztiak populazioaren gainean aplikatu baino lehen testatu egin behar dira. Galdesorta lagin pilotu batean egiten bada, hainbat akats mahai gainean jartzen lagunduko digu: galdesortaren formatua, tipografia, gaizki ulertutako edo ulertu gabeko adierazpenak edo hitzak, etab.

Aurretestaren proba gainditu ostean, galdesorta prest dago erabiltzeko.

## LAGINKETA

Galdesorta idatzi ondoren, ikertzaileak aztertuko dituen indibiduoak aukeratu beharko ditu. Batzuetan, gure interesekoa den informazioa duten indibiduo guztietara iristeko modua izango dugu. Kasu horretan, zentsua egiteko moduan gaudela esango dugu. Baina, egoera hori ez da ohikoena. Kasu gehienetan, baliabide mugatuek (ekonomikoak, finantzieroak, denborazkoak, pertsonalekoak...) edo beste arrazoi batzuek ikertzailea lagin bat aukeratzera eramango dute. 23. irudiak laginketan ohikoa den terminologia azaltzen du.

Laginketaren etapak hauek dira:

- 1) Helburuko populazioa definitzea.
- 2) Laginaren esparrua aukeratzea.
- 3) Laginketa probabilitatikoko metodoak edo laginketa ez probabilitatikoko metodoak erabili behar diren erabakitzea.
- 4) Laginaren tamaina zehaztea.
- 5) Lagin unitateak aukeratzea.

Ikus dezagun horietako bakoitza xehetasun handiagoz.

### 1. Helburuko populazioa definitzea

Lagina aukeratzeko prozesuan lehenengo egitekoa helburuko populazioa definitzea izango da. Populazio esanguratsua mugatuko dugu: unitate ebaluatua osatzen duten indibiduo guztiek eta unitate ebaluatuekin elkarrekin duten subjektu guztiek osatuko dute.

## 23. irudia

### Laginketaren terminologia nagusia

- 
- Unitate estatistikoa. Unitate estatistikoak inkesta nori egin behar zaion adierazten digu. Ikerketarako beharrezko informazioa duen indibiduo da —pertsona, objektua, gertakaria, erkidegoa,...—. Unitate estatistikoa «modu dikotomikoan» definituta gelditu behar da.
  - Populazioa edo unibertsoa. Azterketarako behar den informazioa duten indibiduen multzo osoa da. Hain zuzen ere, ikertzaileak multzo horretara iritsi nahi du. Garrantzitsua da populazioa behar bezala mugatzea, eta horrela, zehaztuta gelditzea zein diren populazioa osatzen duten indibiduoak eta zein kanpoan gelditzen direnak.
  - Zentsua. Populazioa osatzen duten indibiduo guztien multzoaren gainean egindako ikerketa da.
  - Lagin unitatea. Lagin batetik aukeratutako unitatea da. Ikerketa batean gerta daiteke laginaren hainbat maila egotea (lehenengoa, bigarrena, hirugarrena,...). Adibidez, ikerketa batean, laginaren lehenengo unitatea udalerriak izan daitezke eta bigarren unitatea, udalerrri bakoitzean bizi diren pertsonak.
  - Lagina. Populazioaren azpimultzo bat da.
  - Populazioaren lagin esanguratsua. Populazioaren multzoaren ezaugarriak errepikatzen dituen lagina da. Populazioaren egitura berbera du, aztertu nahi diren aldagaietan.
- 

Iturria: Egileek egina.

Baliteke azterlana populazio batean baino gehiagotan egin nahi izatea. Kasu horretan prozesu berbera aplikatuko da unibertso desberdinetarako. Edonola, ikerketaren arduradunak egoera horretan gertatuko den konplexutasunaren eta kostuaren hazkundera baloratu beharko du.

#### 2. Laginaren esparrua aukeratzea

Ondoren, laginaren esparrua aukeratu dugu. Gure erreferentzia esparrua izango da, eta zerrenda batean jasoko dugu. Helburuko populazioa osatzen duten indibiduoak identifikatuta daude eta, horrenbestez, lagina osatuko duten indibiduoak aukera daitezke.

Laginaren esparruak beti errore bat dakar berarekin. Laginaren esparruaren errorea deitutakoa da. Errore horren jatorria indibiduen zerrenda osagabea edo indibiduoak oker identifikatzea izan daitezke.

#### 3. Laginketaren metodoa erabakitzea eta laginaren unitateak aukeratzeko prozedura planifikatzea

Hurrengo etapa izango da laginketa probabilitatekoaren metodoak ala laginketa ez probabilitatekoarenak erabiliko diren erabakitzea. Ondoren, laginaren unitateak aukeratzeko prozedura planifikatu beharko dugu.

Laginketa probabilitatekoa izan daiteke (ausazkoa ere deitua) edo ez probabilitatekoa (ez ausazkoa). Garrantzitsua da kontuan hartzea lagin batean lortutako emaitzak populaziora inferitu ahal izango ditugula soil-soilik laginketa probabilitatekoa bada. Ikus dezagun xehetasun handiagoz laginketa mota bakoitza.

Laginketa probabilitatekoa edo ausazkoa laginketa esanguratsua da. Ez ausazko laginketa baino garestiagoa, mantsoagoa eta konplikatuagoa bada ere, emaitzak inferitzeko aukera ematen du eta egindako errorea mugatzeko. Laginketa mota hori konplexua da, neurri batean behintzat, populazioa osatzen duten indibiduo guztiek aukeratuak izateko probabilitate ezaguna eta zeroz bestelakoa behar dutelako.

Hainbat teknika dago lagin probabilitatekoa aukeratzeko. Ezagunenak eta erabilienak ausazko laginketa bakuna, ausazko laginketa sistematikoa, laginketa geruzatua, eta konglomeratuen araberrako laginketa dira. 24. irudiak bakoitza azaltzen du.

Zenbaitetan, ez da posible izango laginketa probabilitatekoa egitea eta ikertzaileak lagina aukeratzeko ez ausazko laginketa erabili beharko du. Metodo horiek merkeagoak eta azkarragoak dira, baina ezin dira emaitzak populaziora orokortu. Emaitzek soil-soilik laginerako balio dute.

Lagin ez probabilitatekoan ez dakigu indibiduo bakoitzak aukeratzeko zein probabilitate duen. Eta inkestagileak aukeratzeko dituen lagina osatuko duten indibiduoak.

## 24. irudia

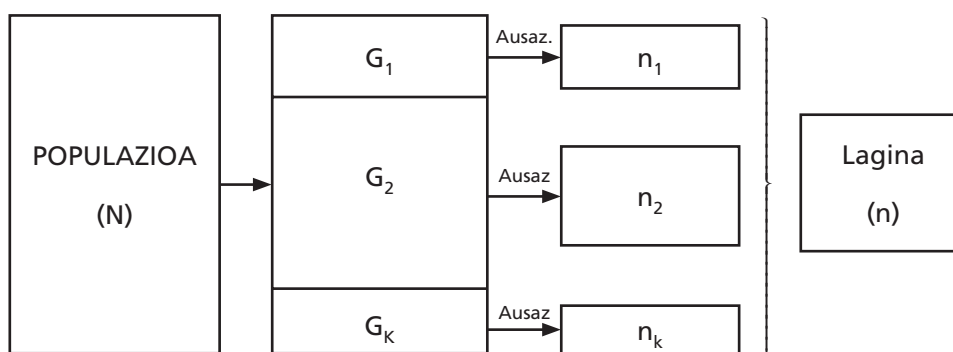
### Laginketa probabilistikoa

Ausazko laginketa bakunean, populazioko indibiduo guztiek laginean sartzeko probabilitate bera dute. Ausazko laginketa bakuna erabiltzea gomendatzen da unitate estatistikoak nahiko homogeenak direnean aztertu nahi dugun aldagaiarekiko.

Ausazko beste metodo bat, eta aurrekoa baino errazagoa, ausazko laginketa sistematikoa da. Hauxe da prozedura: indibiduo guztiekin zerrenda bat osatuko dugu eta zenbaki bat emango diogu bakoitzari. Populazioaren tamaina jakinda ( $N$ ) eta laginaren tamaina erabaki ondoren ( $n$ ),  $N/n$  erlazioa kalkulatu dugu. Ausazko zenbaki bat lortuko dugu, ( $a$ ), eta horixe izango da aukeratutako lehenengo indibiduo. Ondoren,  $(a+N/n)$  tokia hartzen duen indibiduo aukeratu dugu, laginaren tamaina ( $n$ ) osatu arte.

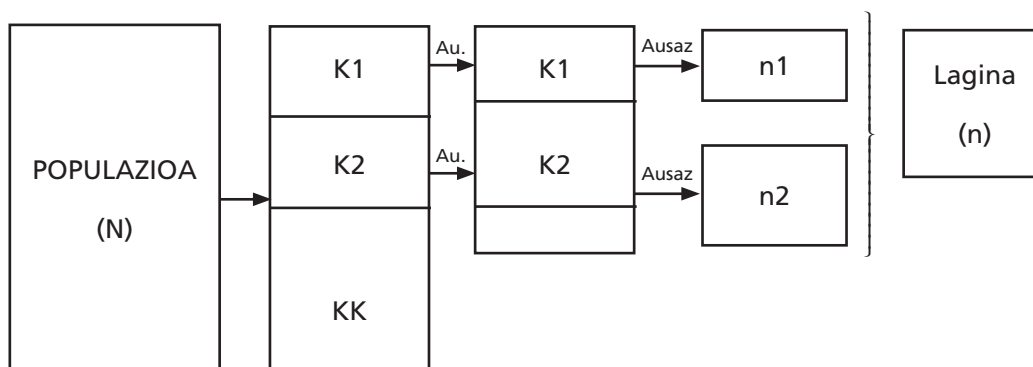
Laginketa geruzatua laginketa probabilistikoa erabilienetakoa da. Laginketa geruzatua erabiltzea gomendatzen da populazioa osatzen duten indibiduoetan heterogeneotasuna dagoenean, aztertu nahi dugun aldagaiari dagokionez. Populazioa geruzetan edo taldeetan banatu dugu, eta horietako bakoitzean aztertu nahi dugun aldagaiarekiko homogeenak diren indibiduoak sartuko ditugu. Horrela, barrualdera begira geruza homogeenak izango ditugu, eta elkarren artean heterogeenak. Geruza bakoitzetik ausaz azpilagin bat hartuko dugu. Azpilaginen multzoak lagin osoa osatuko du.

Ausazko laginketa geruzatua



Laginketa probabilistikoaaren laugarren metodoa konglomeratuen araberako laginketa da. Metodo hori erabiltzea gomendatzen da populazioa osatzen duten indibiduoaren artean dispersio geografiko handia dagoenean. Populazioa konglomeratuetan banatu dugu, edo arlotan, eta horietako bakoitza bere barnean heterogeneoa izango da (populazio osoaren ahalik eta antz handienarekin), baina elkarren artean homogeenak izango dira. Lehenengo, identifikatutako konglomeratu guztien artean ausazko lagina aukeratu dugu eta ondoren, aukeratutako konglomeratu horietako bakoitzaren barruan, ausazko lagina hartuko dugu. Intuizioz ikus dezakegun bezala, prozedura hori aurretik azaldu ditugun metodo probabilistikoa baino merkeagoa da.

Konglomeratuen edo eremuen araberako laginketa



Ohikoa da erabilitako metodoa orain arte deskribatutakoen *konbinazioa* izatea. Orduan, etapa anitzeko laginketatik hitz egingo dugu.

Iturria: Egileek egina.

Laginketa ez probabilistikoa hainbat metodo daude eta horietako batzuk besteak baino kalitate ho-beagokoak dira. Ezagunenaren artean daude komenientziako laginketa, epaien laginketa, elur bolaren laginketa, eta kuoten araberako laginketa. Ikus 25. irudia.

## 25. irudia

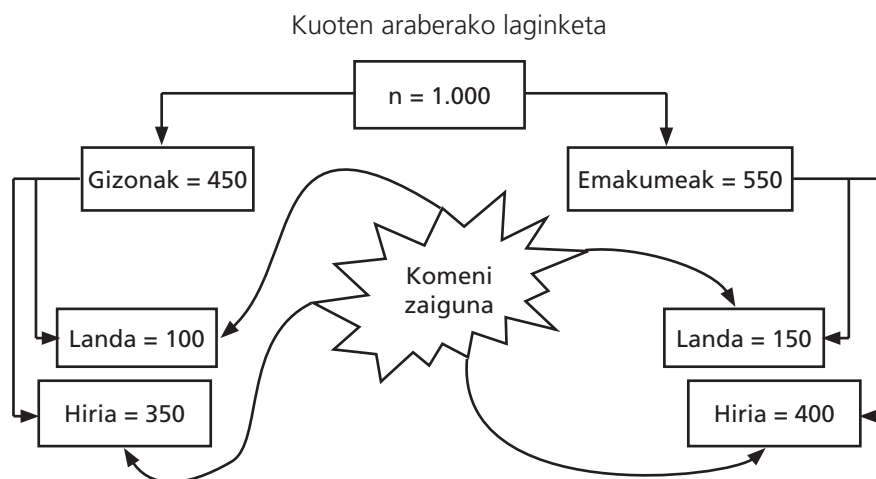
### Laginketa ez probabilistikoa

Komenientziako laginketa laginketa akzidentala edo arriskukoa izenaz ere ezaguna da. Indibiduoak aukeratzeko irizpidea erosotasuna eta irisgarritasuna da. Noski, prozedura honek esangura maila txikiena du eta desegoki-ena da.

Epaien araberako laginketan, ikertzaile adituak aukeratzen du lagina. Bere iritzian bertan du konfiantza (edo, bestela, adituaren iritzian) lagina osatuko duten indibiduoak aukeratzeko. Prozedura horrek ere esangura maila txiki-ena du, baina adituaren iritzia araberakoa, lortuko dugun lagina aurreko kasuan baino kalitate handiagokoa izango da.

Epaien laginketaren aldaeretakoa bat elur bolaren laginketa dugu. Populazio arraroetan erabiltzen da bereziki. Lagina osatuko duten indibiduoak lehenengo elkarrizketatuek eskaintzen duten informazioari esker aukeratzeko dira. Alegia, lehenengo elkarrizketatuek azterlanean interesatzen zaigun ezaugarria duten beste indibiduo batzuen berri emango digu.

Laginketa ez probabilistikoko prozeduren artean, kalitate handienekoa kuoten araberako laginketa da. Metodo honek ziurtatzen digu populazioko kuota edo talde desberdinak nahi dugun proportzioan ordezkaturik daudela aukeratzeko ezaugarriari dagokionez. Laginketa geruzatuarekin antzekotasunik baduen arren, ez da harekin nahasi behar.



Iturria: Egileek egina.

Lagina aukeratzeko metodo nagusiak aurkeztu ondoren, orain jakin nahiko dugu zein den egokiena. Erantzuna hauxe da: ez dago besteak baino metodo hoberik. Kasu bakoitzean, ikertzaileak hainbat gairen inguruan hausnartu beharko du, besteak beste, lortu nahi den zehaztasun maila; eskuragarri dauden baliabide ekonomikoak, pertsonalak eta denbora; populazioaren inguruan alde aurretik dakiguna; aztertutako esparru geografikoaren hedadura; edo emaitzak populaziora inferitzeko beharra.

#### 4. Laginaren tamaina erabakitzea

Lagina aukeratzeko prozesuaren hurrengo etapekin jarraituz, laginaren tamaina erabaki behar dugu, hau da, lagina osatuko duten indibiduen kopurua.

Laginketa ez probabilistikoen kasuan, ez dago araurik. Laginaren tamaina aurreko esperientzietatik edo antzekoetatik ateratzea gomendatzen da. Eta beste irizpide batzuk ere kontuan hartuko dira, besteak beste, eskuragarri ditugun baliabideak.

Laginketa probabilistikoei edo ausazkoei dagokienez, laginaren tamaina hainbat faktoreren arabera-koa da: zehaztasun maila, segurtasun maila inferentzia egiterakoan, aztertzen ari garen aldagaiaren dispertsioa, eta populazioaren tamaina.

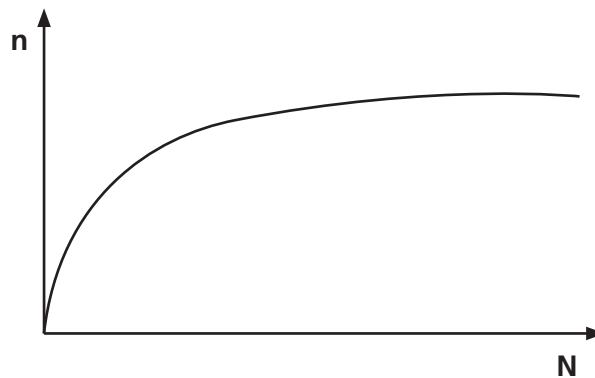
Emaitzak populaziora inferitzeko orduan zenbat eta zehaztasun handiagoa bilatu, handiagoa izan beharko du laginaren tamainak. Era berean, zenbat eta handiagoa izan inferentzia hori egiterakoan nahi dugun segurtasun maila, handiagoa izan behar da laginaren tamaina.

Populazioan aztertuko dugu aldagaiaren dispertsioak ere baldintzatuko du laginaren tamaina. Zenbat eta handiagoa izan dispertsioa, handiagoa izango da laginaren tamaina.

Azkenik, populazioaren tamaina dugu. Egia da horrek eragina duena (zenbat eta handiagoa izan populazioaren tamaina, handiagoa izango da laginaren tamaina), baina ez oso handia. Ikus dezagun bien arteko harremana 26. irudian.

## 26. irudia

Laginaren tamaina eta unibertsoaren tamaina



Iturria: Egileek egina.

Laginketa probabilistikoen kasuan, formula batzuk aplikatzen dira laginaren tamaina kalkulatzeko. Laginaren tamaina aldatu egingo da unibertsoa finitua bada edo infinitua bada. Dokumentu honen helburua ez da estatistikako formulazioetan sartzea, baina excel taula bat erantsi dugu laginaren tamaina eta laginaren errorea kalkulatzeko, populazioak finituak direnean eta infinituak direnean. Nahi baduzu, taulan sartu eta gelaxka koloreztatuak alda ditzakezu, zure ikerketaren beharren arabera.

### 5. Lagin unitateak aukeratzea

Laginketarako metodoa erabaki ondoren eta lagina osatuko duten unitateak hautatzeko prozesua planifikatuta, lagina osatuko duten indibiduoak aukeratzea bakarrik faltako zaigu eta ondoren, landa lana egitea.

Prozesua amaituko da ikerketaren arduradunak laginaren hautaketari dagozkion datu guztiak fitxa teknikoan jasotzen dituenean. Fitxak hurrengo gaien inguruko informazioa emango digu:

- Ikerlana egin duen enpresaren izena, eta enpresa berak landa lana egin ez badu, landa lana egin duen enpresaren izena
- Landa lanaren eguna
- Esparru geografikoa
- Unitate estatistikoa
- Laginaren tamaina
- Laginketa metodoa
- Konfiantza maila



- Populazioaren bariantzaren estimazioa
- Laginketaren errorea

## 6. Landa lana egingo duten pertsonak aukeratzea

Landa lana aurrera eramateak inkestak egiten eta emaitzak interpretatzen espezializatutako pertsonak behar ditu. Zure erakunde horrelakorik baduzu, lana barneko baliabideekin egin ahal izango duzu. Aitzitik, horrelakorik ez baduzu, kanpoan aukeratu beharko dituzu landa lana egiteko pertsonak.

Edonola, garrantzitsua da landa lana egiteko aukeratutako pertsonak entrenamendua izatea, agintutako egitekoa behar bezala burutzeko. Trebakuntza aldi horretan landu behar diren gaitako batzuk honakoak dira:

- Ikerketaren oinarriko helburuak aurkeztea.
- Galdesorta zuzen betetzeko dauden zailtasun handienak azaltzea.
- Laginketako unitateak aukeratzeko prozedura deskribatzea.
- Datuak prozesatzeko modua erakustea.

Trebakuntzako prozesuan komeniko litzateke elkarrizketatzaileek alegiazko ingurunean inkestaren etapak praktikara eramatea eta identifikatu dituzten zalantzak eta zailtasunak mahai gainean jartzea.

Gainera, garrantzitsua da elkarrizketatzaileen taldea osatuko duten pertsonen eta elkarrizketatuko diren pertsonen artean familia edo adiskidetasun loturarik ez egotea.

### b.2) Inkestaren ordezkioak: elkarrizketa eta talde dinamikak

#### ELKARRIZKETA

Galdesortaz gainera, beste alternatiba batzuk ere baditugu nahi dugun informazioa eskuratzeko, besteak beste, elkarrizketa edo talde dinamikak. Ikus dezagun aukera horietako bakoitza.

Zenbaitetan, elkarrizketa aukera ona izan daiteke beharrezko informazioa lortzeko. Bi pertsonaren arteko bilera da, elkarrizketatzailea eta elkarrizketatua, informazioa trukatzeko. Bien arteko konfiantza funtsezkoa da elkarrizketa ongi egiteko.

Elkarrizketatzaileak gai zerrenda bat prestatuko du, ikerketaren informazio helburuen arabera, eta horixe izango da elkarrizketaren gidioa. Kasurik gehienetan ez dira galderak hitzez hitz egiten eta ia inoiz ez dira erantzunen aukerak iradokitzen.

Elkarrizketaren arduradunak zorrotz jarrai dezake elkarrizketaren gidioa edo malgutasunez jokatu. Lehenengo kasuan, elkarrizketa egituratua dela esango dugu. Elkarrizketa mota horietan, elkarrizketatzaileak oso askatasun maila txikia du galderak egiterakoan edo aztertuko diren gaien segida erabakitzerakoan. Bigarren kasuan, elkarrizketatzaileak gidioari zorrotz jarraitu behar ez dionean, esango dugu egituratu gabeko elkarrizketa dela. Elkarrizketatzaileak erabateko askatasuna du elkarrizketaren gidioa egokitzeko. Elkarrizketa erdi egituratua ere egin dezakegu: kasu horretan, elkarrizketatzaileak nolabaiteko askatasuna badu.

Nolanahi ere, elkarrizketa modu lasaian hastea gomendatzen dugu, edozein gairen inguruan. Lehenengo truke horrek konfiantza giroa sortzen lagunduko du eta eragin positiboa izango du elkarrizketaren garapenean. Lehenengo elkarrizketa aske honek galdera orokorrei eta errazei emango die bidea. Ondoren, elkarrizketatzaileak gure interesekoa den gaiari lotutako galdera bereziak egingo ditu eta, beharbada, konplexuenak eta sentikorrenak. Amaieran, berriro ere giro lasaia berreskuratuko da, ixteko galderak egingo dira eta esker oneko hitzak, elkarrizketatuaren lankidetzagatik eta denbora eskaintzeagatik.

Elkarrizketan garrantzitsua da elkarrizketatzaileak iritzirik ez ematea elkarrizketatuaren inguruan edo aztertu nahi den gaiaren inguruan. Protagonista elkarrizketatua da eta hitz egiten utzi behar diogu, ez eten. Elkarrizketan zehar, nahiko argi gelditu ez diren gaien inguruan galdetu dezakegu. Elkarrizketatuak eskaintzen digun informazioaren koherentzia egiaztatzeko helburua duten galderak ere egin ditzakegu. Garrantzitsua da, baita ere, elkarrizketatuak sumatzea arreta eskaintzen diogula. Horregatik elkarrizketatzailearen ezaugarri garrantzitsuak dira sentikortasuna, enpatia gaitasuna eta entzuteko gaitasuna.

Elkarrizketatuak aukeratzeko orduan, bi gairen inguruan erabaki beharko dugu. Lehenengo, erabaki beharko dugu zein izango diren elkarrizketatuak, eta bigarren, zenbat indibiduo elkarrizketatuko ditugun.

Inkestaren kasuan bezala, informazio esanguratsua duten indibiduoak elkarrizketatu beharko ditugu. Baina, beste gai batzuk ere kontuan hartu beharko ditugu, besteak beste pertsona horiengana nola iritsi, informazioa gurekin partekatzeko prest dauden edo komunikatzeko gaitasuna duten.

Elkarrizketatu behar ditugun indibiduoaren kopuruari lotuta, inkestan ez bezala, ez da egokia laginketari buruz hitz egitea. Elkarrizketen kasuan (eta baita talde dinamiketan ere), egokiagoa da saturazio teorikoaren kontzeptuari erreferentzia egitea. Esaten dugu saturazio teorikoa dagoela beste indibiduo batek eskaintzen digun informazio osagarria ez denean berria aldeztetik elkarrizketatu ditugun indibiduoek eman digutenarekin alderatuta.

Azkenik, hainbat gomendio egingo ditugu elkarrizketa egoki egiteko:

- Hitz egin zure buruari buruz, konfiantza giroa sortzen laguntzen du.
- Elkarrizketa eragotziko duen edozein egoera, faktore, elementu... saihestu.
- Elkarrizketa toki isolatuan egin, eteteko aukerak minimizatzeko.
- Kontatu elkarrizketatuari elkarrizketaren helburua eta lortutako informazioari emango zaion erabilerara.
- Ez aldatu bortizki gai batetik bestera; lotu elkarrizketan landuko diren gaiak.
- Egokitu komunikazioa elkarrizketatuaren arauetara eta hizkerara.
- Elkarrizketaren iraupenari dagokionez, bilatu oreka behar duzun informazioaren eta elkarrizketatuaren nekearen artean.
- Grabatu elkarrizketa.
- Entseatu elkarrizketa.

## TALDE DINAMIKA

Ikerketarako beharrezko informazioa eskuratzeko beste modu bat talde dinamika edo focus group dira.

Talde dinamika gutxi egituratutako bilera bat da, moderatzaile batek zuzentzen duena. Hainbat indibiduo hartzen du parte bertan. Garrantzitsua da dinamikan parte hartuko dutenek askatasun handia izatea beren ideiak eta iritziak adierazteko.

Gomendatzekoa da partehartzaileen kopurua 6 eta 10 artekoa izatea. 6 baino gutxiago badira, eztabaida nahikoa ez sortzeko arriskua izango dugu; 10 baino gehiago badira, moderatzaileak bileraren kontrola gal dezake.

Taldeak nahiko homogeneoa izan behar du. Hau da, partehartzaileen bizitza estiloak, alderdi demografikoak edo esperientziak antzekoak izan behar dira. Baina bileraren aurretik indibiduoek elkar ezagutzea saihestu behar da.

Bilera egoki gauzatzeko, moderatzaileak gidoi bat izango du. Elkarrizketa gai orokorretatik edo «berotzeko»etatik hasiko da, eta ondoren, intereseko gaira hurbiltzen joango da. «Inbutuaren teknika» deitzen diogu bide horri. Moderatzaileak bilera amaituko du ondorio nagusiak laburbilduz.

Bilera zuzentzeaz arduratuko den pertsonak, moderatzaileak, zuzenduko du eztabaida. Garrantzitsua da moderatzailearen eta partehartzaileen artean familiako harremanik edo adiskidetasun harremanik ez egotea. Profesional on batek partehartzaileei lasaitzen lagunduko die, kideen arteko elkarreragina eta guztiek parte hartzea sustatuko ditu, bat-bateko erantzunak sustatuko ditu, entzun egingo du eta guztiei hitz egiteko aukera emango die.

### c) Ekintza

Galdesorta egin ondoren (dela proposatutakoa dela norberaren beharretara egokitutakoa), hurrengo urratsa datuak tabulatzea da.

Xede horrekin sortutako softwarea erabiltzea erabaki bada, etapa hori automatizatuta dago. Beraz, proiektuaz arduratuko den pertsonak emaitzak momentuan eskuratu ahal izango ditu. Aitzitik, galdesorta hemen proposatutakoaz bestela egitea erabaki bada, proiektuaren arduradunak datuak tabulatu

beharko ditu, ondoren emaitzak interpretatu ahal izateko. Datuak hainbat programaz baliatuz tabula daitezke: Excel, SPSS, SAS, etab.

Datuen analisisia hasteko, galdera bakoitzaren maiztasunak interpretatuko ditugu. Ondoren, gauza bera egingo dugu galdera multzoa osatzen duten item guztiak hartuta. Item bakoitzaren edo item multzo baten batez bestekoa eta desbideratzea, eta/edo mediana, moda eta pertzentilak lor ditzakegu.

Datuen analisisian aurrera egin daiteke inkestari erantzun dioten indibiduo taldeen artean egon daitezkeen aldeak ikusiz.

Era berean, indizeak kalkulatu ahal izango ditugun proiektuaz arduratuko den pertsonari egoki iruditzen zaion itemen konbinazio bat oinarri hartuta.

Azkenik, proiektuaz arduratuko den pertsonak gomendioak eman beharko ditu, gizarte kapitala areagotzeko. Gomendio horiek idazteko inkestan parte hartu duten eragileen ordezkari izan daitezkeen indibiduo batzuekin banakako elkarrizketak edo talde dinamikak egitea iradokitzen dugu. Teknika horiek, izaera kualitatibokoak, emaitza kuantitatiboak dagokien testuinguruan kokatzen laguntzen dute eta hobetzeko iradokizunak proposatzen.

Emaitzak aztertuta, hausnarketarako tarte izango da, hurrengo ekintzen artean lehentasunak definitzeko.

Proiektuaren arduradunak, egoeraren diagnosis egin ondoren, gizarte kapitala hobetzeko planak prestatu beharko ditu, nahi badu orokorrean, nahi badu egoki iruditzen zaizkion osagaietarako. Gure iradokizuna da plan horiek diseinatzen ebaluazio proiektuan parte hartu duten eragileek ere parte hartzea. Horrela, ekintzek arrakasta izateko aukerak handitzen dira.

Planen ondorioz, ekintzak gauzatuko dira eta ekintza horiek berriro ebaluatu egin beharko ditugu. Horrenbestez, prozesua ziklo jarraitua da.



## 4. Autoebaluazioko tresnaren proposamena

### a) Adierazleen proposamena

Eskuliburuaren egileok adierazleen zerrenda zabala aurkeztu dugu. Interesatuak adierazle horiek guztiak erabil ditzakete edo esanguratsuenak iruditzen zaizkienak bakarrik aukeratu.

Hurrengo irudian gizarte kapitala neurtzeko adierazleen proposamena jaso dugu.

Jarraian, gizarte kapitaleko adierazleen deskribapenari ekingo diogu.

### 1. Gizarte kapital komunitarioa

Gizarte kapital komunitarioa multzo batek duen gizarte kapitala da. Funtsean, talde, erakunde edo antolakunde bati dagokio. Erakundearen konfiantzak edo antolaketa kulturaren elementuek gizarte kapital komunitarioaren errealitatea erakusten digute. Gizarte kapital komunitarioa neurtzeko, multzoak gizabanakoan duen garrantzia eta ordezkaritza aztertu beharko dugu. Gizarte kapital komunitarioaren analisiaren subjektua erkidegoa, komunitatea da.

#### 1.1. Sozializazioa (*integrazio maila*)

##### 1.1.1. JAKITE MAILA ETA INTERESA

#### A) Unitate ebaluatuarekiko (aurrerantzean, UE) informazio eta komunikazio maila

UEa osatzen duten pertsonak hainbat gairen inguruan duten jakite eta interes maila ebaluatu beharko dugu:

— UEaren inguruan:

- UEko pertsonak.
- UEaren plan estrategikoa.
- UEaren eragiketa plana.
- UEaren helburuak.
- UEaren emaitzak
- UEaren prozesuak
- UEaren antolaketa egitura.
- UEaren jardutako erregelak, arauak eta prozedurak.
- UEaren kultur ezaugarriak.
- UEari lotutako erakundeak.

— UEari lotutako erakundeen inguruan:

- UEari lotutako erakundeetako pertsonak.
- UEari lotutako erakundeekin hitzarmenak.

## 27. irudia

Gizarte kapitala neurtzeko adierazleak

1. Gizarte kapital komunitarioa	1.1. Sozializazioa	1.1.1. Jakite eta interes maila	A) Unitate ebaluatuari lotuta, informazio eta komunikazio maila	A.1) Unitate ebaluatuko eta hari lotutako unitateetako gaiak
			B) Laneko interesak eta kezakak	A.2) Barneko eta kanpoko komunikazioaren eta informazioaren kalitatea
	1.2. Legitimitatea	1.2.1. Konfiantza maila	A) Konfiantza maila	A.1) Unitate ebaluatuan bertan eta hari lotutako beste unitateekin
			B) Erakunde kultura	B.1) Kultur ezaugarriak
	1.3. Partehartzea	1.3.1. Partehartze maila	A) Eraginkortasuna	A.1) Unitate ebaluatuen hainbat esparru
			A) Lankidetzatza	A.1) Lankidetzari lotutako alderdiak eta esparruak
		B) Partehartzea	B.1) Mailak eta eragileak	
		A) Harremanen kopurua	A.1) Harremanen kopurua unitate ebaluatuko pertsonen artean, unitate ebaluatuari lotutako pertsonekin eta unitate ebaluatuekin loturarik ez duten pertsonekin	
	1.3.2. Sareak	B) Harremanen kalitatea	B.1) Konfiantza maila unitate ebaluatuko pertsonekin, unitate ebaluatuari lotutako pertsonekin eta unitate ebaluatuekin loturarik ez duten pertsonekin	
		C) Harreman pertsonalen maiztasuna	C.1) Harreman pertsonalen maiztasuna unitate ebaluatuko pertsonekin, unitate ebaluatuari lotutako pertsonekin eta unitate ebaluatuekin loturarik ez duten pertsonekin	
1.3.3. Asoziazionismoa	D) Harreman ez pertsonalen maiztasuna	D.1) Harreman ez pertsonalen maiztasuna unitate ebaluatuko pertsonekin, unitate ebaluatuari lotutako pertsonekin eta unitate ebaluatuekin loturarik ez duten pertsonekin		
	A) Elkartzete maila	A.1) Elkartzete maila, oro har eta lan jarduerari lotuta		
2. Banakako gizarte kapitala	2.1. Pertsonaren balioak, jarriak eta portaerak	2.1.1. Norberaren balioen, jarriak eta portaeren inguruko hainbat gai		
		2.1.2. Lanean pentsatzeko eta jarduteko moduak		
	2.2. Elkarrekikotasuna	2.1.3. Bizitzako konpromiso maila hainbat esparrutan: lana, erkidegoa, politika...		
		2.1.4. Ongizateari, gizarte konfiantzari eta abarri lotutako inguruneak		
2.2.1. Erakundearen ekarpena pertsonari hainbat esparrutan				
3. Zentsua osatzeko datuak				

Iturria: Egileek egina.

- UEari lotutako erakundeen plan estrategikoa.
- UEari lotutako erakundeen eragiketa plana.
- UEari lotutako erakundeen helburuak.
- UEari lotutako erakundeen emaitzak.
- UEari lotutako erakundeen prozesuak.
- UEari lotutako erakundeen antolaketa egitura.
- UEari lotutako erakundeen jarduteko erregelak, arauak eta prozedurak.
- UEari lotutako erakundeen kultur ezaugarriak.

Era berean, UEaren barne eta kanpo komunikazioaren kalitate maila ere ebalua dezakegu:

— UEaren barruan:

- UEko kideen artean informazioa zein mailatan partekatzen den.
- UEaren barruan informazioa eskuratzeko erraza den.
- UEko kideen artean komunikazioa nahikoa den.
- UEko kideen artean komunikazio pertsonala nahikoa den.
- UEko kideen artean komunikazio idatzia nahikoa den.
- UEko kideen artean telefono bidezko komunikazioa nahikoa den.
- UEko kideen artean posta elektronikoko bidezko komunikazioa nahikoa den.
- UEan komunikazioa argia den.
- UEko komunikazioaren arduradunak sinesgarriak diren.
- UEko komunikazioa eraginkorra den.
- UEko komunikazioa baliagarria den.
- UEko komunikazioa azalekoa den.

— UEari lotutako erakundeekin:

- UEari lotutako erakundeekin informazioa zein mailatan partekatzen den.
- UEaren eta hari lotutako erakundeen arteko informazioa eskuratzeko erraza den.
- UEaren eta hari lotutako erakundeen artean komunikazioa nahikoa den.
- UEaren eta hari lotutako erakundeen artean komunikazio pertsonala nahikoa den.
- UEaren eta hari lotutako erakundeen artean komunikazio idatzia nahikoa den.
- UEaren eta hari lotutako erakundeen artean telefono bidezko komunikazioa nahikoa den.
- UEaren eta hari lotutako erakundeen artean posta elektronikoko bidezko komunikazioa nahikoa den.
- UEaren eta hari lotutako erakundeen arteko komunikazioa argia den.
- UEaren eta hari lotutako erakundeen arteko komunikazioaren arduradunak sinesgarriak diren.
- UEaren eta hari lotutako erakundeen arteko komunikazioa eraginkorra den.
- UEaren eta hari lotutako erakundeen arteko komunikazioa baliagarria den.
- UEaren eta hari lotutako erakundeen komunikazioa azalekoa den.

Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Hasteko, unitate ebaluatuaren (hemendik aurrera, UE) inguruko hainbat gairi buruz informazio eta komunikazio maila zein den jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Gutziz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Gutziz ados
Ezagutzen ditut UE honetan dauden enpresako pertsonak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen dut UE honen plan estrategikoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honen eragiketa planaren xehetasunak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honen helburuak hurrengo ekitaldirako.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Badut UE honetan lortzen ari garen emaitzen inguruko informazioa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honen prozesuak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen dut UE honen antolaketa egitura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honetan jarduteko erregelak, arauak eta prozedurak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honen kultur ezaugarriak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bat nator UE honen kultur ezaugarriekin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Badakit zein erakunde, antolakunde, eta abarrek dituzten harremanak UE honekin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako pertsonak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarrekin ditugun hitzarmenak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren plan estrategikoak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren eragiketa planak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren helburuak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren emaitzak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren prozesuak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren antolaketa egiturak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretan jarduteko erregelak, arauak eta prozedurak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren kultur ezaugarriak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bat nator UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren kultur ezaugarriekin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen artean informazioa partekatzen da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Hasteko, unitate ebaluatuaren (hemendik aurrera, UE) inguruko hainbat gairi buruz informazio eta komunikazio maila zein den jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Gutziz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Gutziz ados
UE honetan informazioa eskuratzea erraza da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen arteko komunikazioa nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen arteko komunikazio pertsonala nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen arteko komunikazio idatzia nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen arteko telefono bidezko komunikazioa nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen arteko posta elektronikoko bidezko komunikazioa nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako komunikazioak erraz ulertzeko modukoak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan komunikazioaren ardura duen pertsona sinesgarria da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan komunikazioa eraginkorra da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan komunikazioa baliagarria da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan komunikazioa azalekoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren artean informazioa partekatzen da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko informazioa eskuratzea erraza da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazio pertsonala nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazio idatzia nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko telefono bidezko komunikazioa nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko posta elektronikoko bidezko komunikazioa nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioak erraz ulertzeko modukoak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioaren ardura duen pertsona sinesgarria da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa eraginkorra da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa baliagarria da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa azalekoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B) Laneko interesak eta kezak

Lanari lotutako interesak eta kezak ebaluatu nahi ditugu. Besteak beste, hurrengo gaiak azter ditza-kegu:

- Gizabanakoaren jakiteak bere lana egiteko.
- Gizabanakoaren kezka/ardura lanbideko bere jakiteak eguneratzeko.
- Gizabanakoaren aukerak lanbideko bere jakiteak eguneratzeko.
- Gizabanakoaren gaikuntza bere eskura dituen baliabide materialak erabiltzeko.
- Gizabanakoaren gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, ICTak, etab.) bere lana egiteko.
- Gizabanakoaren ardura bere gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, ICTak, etab.) eguneratzeko.
- Gizabanakoaren aukerak gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, ICTak, etab.) eskuratzeko.
- Gizabanakoaren interesa UEaren lan arloari lotutako berariazko gaietan.
- Gizabanakoaren interesa bere lana aurrera eramateko beharrezko baliabide materialak eskura izateko.
- Gizabanakoaren interesa UEan berarekin harremanak dituzten pertsonak ezagutzeko.
- Gizabanakoaren interesa bere lanari lotutako erakundeetako pertsonak ezagutzeko.

Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Orain, lanean dituzun interesekin eta kezekin lotutako hainbat gairen inguruko galderak egin nahiko genizkizuke. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Lana arrakastaz egiteko jakite nahikoa badut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanbideko nire jakiteak eguneratzeaz arduratzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure lanean, prestakuntza jasotzeko aukera nahikoak ditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honek nire eskuetan jartzen dituen baliabide materialak eraginkortasunez erabiltzeko adinako gaitasun maila badut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lana arrakastaz egiteko gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, ICTak, etab.) baditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, ICTak, etab.) eguneratzeaz nahikoa arduratzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, ICTak, etab.) eskuratzeko nahikoa aukera ditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen arloko berariazko gaiak interesatzen zaizkit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lana arrakastaz egin ahal izateko baliabide materialak eskura izatea interesatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan nirekin harremanak dituzten pertsonak ezagutzeko interesa dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanean nirekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako pertsonak ezagutzeko interesa dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 1.2. Legitimitatea

### 1.2.1. KONFIANTZA MAILA

#### A) Konfiantza maila

UEa osatzen duten pertsonen ikusten duten konfiantza maila aztertu nahi da, hainbat gairen inguruan:

- UEaren proiektua.
- UEaren etorkizuna.
- UEaren zuzendaritzako arduradunak.
- UEaren zuzendaritzako arduradunen lanbideko gaitasuna.
- UEaren zuzendaritzako arduradunen lanbideko etika.
- UEaren zuzendaritzaz kanpoko langileak.
- UEaren zuzendaritzaz kanpoko langileen lanbideko gaitasuna.
- UEaren zuzendaritzaz kanpoko langileen lanbideko etika.
- UEari lotutako erakundeak.
- UEari lotutako erakundeetako ordezkarien lanbideko gaitasuna.
- UEari lotutako erakundeetako ordezkarien lanbideko etika.
- UEako zuzendaritzako arduradunen sinesgarritasuna.
- UEari lotutako erakundeen sinesgarritasuna.
- UEari lotutako erakundeetako ordezkarien sinesgarritasuna.
- UE honekin identifikazioa.
- UE honek dituen helburuekin identifikazioa.
- UE honen estrategia eta politikekin identifikazioa.
- UE honetan aurrera eramaten duen lanarekin inplikazioa.

Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Orain, UEarekin lotutako hainbat gaitan zure konfiantza maila zein den jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Gutziz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Gutziz ados
Konfiantza dut proiektu honetan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin identifikatuta sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honek lortu nahi dituen helburuekin identifikatuta sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen estrategiekin eta politikekin identifikatuta sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan dudak egitekoan inplikaturik sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honen etorkizunean.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetako zuzendaritzako arduradunarengan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetako zuzendaritzako arduradunen lanbideko gaitasunean.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetako zuzendaritzako arduradunen lanbideko etikan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetan lanean ari diren zuzendaritzaz kanpoko pertsonengan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Orain, UEarekin lotutako hainbat gaitan zure konfiantza maila zein den jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.					
Konfiantza dut UE honetan lanean ari diren zuzendaritzaz kanpoko pertsonen lanbideko gaitasunean.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetan lanean ari diren zuzendaritzaz kanpoko pertsonen lanbideko etikan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako ordezkarien lanbideko gaitasunean.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako ordezkarien lanbideko etikan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako arduradunak sinesgarriak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak sinesgarriak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin harremanak dituzten erakundeak, antolakundeak eta abar sinesgarriak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako ordezkariak sinesgarriak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B) Erakundearen kultura

UEaren erakunde kultura ebaluatu nahi dugu:

- Ekipo kontzientzia.
- Kohesio maila.
- Helburua lortzera bideratzea.
- Helburuak lortzeko koordinazioa.

Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Jarraian, ebaluatzen ari garen UEaren erakunde kulturari egiten zaio erreferentzia. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.					
UE honetan talde kontzientzia dugu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE hau kohesionatuta dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE hau helburuak/lorpenak lortzera bideratuta dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE hau helburuak/lorpenak lortzeko koordinatuta dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 1.2.2. ERAGINKORTASUN MAILA

#### A) Eraginkortasuna

UEa osatzen duten pertsonen eraginkortasun maila aztertu nahi da, hurrengo gaiei dagokienez:

- UEaren helburuak betetzea.
- UEaren helburuak betetzeko baliabide material nahikoak izatea.
- UEaren eraginkortasuna.
- UEaren efizientzia.
- UEko langileen eraginkortasuna.
- UEko langileen efizientzia.

Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Orain, UEaren eraginkortasunari buruz duzun iritzia jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honek ezarritako helburuak betetzen ditu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honek eskura dituen baliabide materialek ezarritako helburuak betetzea bermatzen dute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, esan daiteke UE hau eraginkorra dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, esan daiteke UE hau efizientea dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, UE honetako profesionalak eraginkorrak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, UE honetako profesionalak efizienteak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 1.3. Partehartzea (benetako elkarrekintza)

#### 1.3.1. PARTEHARTZE MAILA

##### A) Lankidetzak

Hurrengo alderdiak ebaluatu nahi dira: lankidetzaren aurreko jarrera, lankidetzak maila UEaren barruan eta UEaren eta hari lotutako erakundeen artean, eta lankidetzari mesede egiten dioten mekanismoen egungo egoera.

- Gizabanakoaren bokazioa edo joera UE bereko beste pertsonekin lankidetzan aritzeko.
- Gizabanakoaren bokazioa edo joera beste erakunde batzuekin lankidetzan aritzeko.
- Lankidetzako hitzarmen formal eta informal nahikoak herri administrazioarekin, unibertsitateekin, zentro teknologikoekin, sektoreko klusterrarekin, bezeroekin edo hornitzaileekin.
- Lankidetzak UEaren lehiakortasuna hobeto dezakeela uste izatea.
- Antolaketa egituraren ahalmena lankidetzak errazteko.
- Erakunde kulturaren ahalmena lankidetzak errazteko.

Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Oraingoan, lankidetzari lotutako hainbat gairen inguruan arituko gara. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Errezeloak ditut UE honetako gainerako pertsonekin lankidetzan aritzeko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beharrezkoa da UE osatzen duten pertsonen arteko lankidetzak sustatzea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Errezeloak ditut beste erakundeekin lankidetzan aritzeko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beharrezkoa da lankidetzako hitzarmen gehiago sustatzea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nahikoak dira gaur egungo lankidetzak hitzarmenak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erakundeen artean lankidetzako hitzarmen formal gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erakundeen artean lankidetzako hitzarmen informal gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herri administrazioarekin lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unibertsitateekin lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zentro teknologikoekin lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektoreko klusterrarekin lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezeroekin lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hornitzaileekin lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako kideen arteko lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beste erakunde batzuekin lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herri administrazioarekin lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unibertsitatearekin lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zentro teknologikoekin lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektoreko klusterrarekin lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezeroekin lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hornitzaileekin lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen antolaketa egiturak bertako pertsonen arteko lankidetzak errazten du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen erakunde kulturak bertako pertsonen arteko lankidetzak errazten du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen antolaketa egiturak gurekin harremanak dituzten erakundeekin lankidetzak errazten du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen erakunde kulturak gurekin harremanak dituzten erakundeekin lankidetzak errazten du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B) Partehartzea

UEa osatzen duten pertsonak bertan duten partehartze maila eta identifikazioa jakitea da helburua. Partehartzeak dauzkan hesiak nola hautematen diren ikusi nahi da. Hurrengo gaiak azter daitezke, besteak beste:

- Gizabanakoaren partehartze maila UEan.
- Gizabanakoaren partehartzearen garrantzia UEan.
- UEko zuzendaritzako kideen partehartzearen indarra.
- UEko zuzendaritzaz kanpoko pertsonen partehartzearen indarra.
- Zuzendaritzako kideen identifikazioa UEarekin.
- Enpresako zuzendaritzaz kanpoko pertsonen identifikazioa UEarekin.
- UEak partehartzea sustatzea.
- Partehartzearen maiztasuna.
- Partehartzearen kalitatea.
- UEaren barnean parte hartzeko hesiak egotea.
- UEko pertsonen partehartze maila tokiko taldeetan.
- Tokiko taldeetan parte hartzeko hesiak egotea.

Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Jarraian, partehartzeari buruzko galderi ekingo diegu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honetan indar handiz hartzen dut parte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan nire partehartzeak garrantzi kualitatiboa du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako arduradunak eskatutakoa baino urrunago doaz eta indar handiz parte hartzen dute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako arduradunak indar handiz hartzen dute parte, baina ez doaz eskatutakoa baino urrunago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako arduradunak eskatutakoa egitera mugatzen dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako arduradunak ahalik eta gutxien egiten ahalegintzen dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak eskatutakoa baino urrunago doaz eta indar handiz parte hartzen dute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak indar handiz hartzen dute parte, baina ez doaz eskatutakoa baino urrunago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak eskatutakoa egitera mugatzen dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak ahalik eta gutxien egiten ahalegintzen dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako arduradunak profesionaltasunez aritzen dira, baina ez dira UEarekin identifikatzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jarraian, partehartzeari buruzko galderi ekingo diegu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honetako zuzendaritzako arduradunak profesionaltasunez aritzen dira eta UEarekin identifikatzen dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako arduradunak profesionaltasun gutxirekin aritzen dira eta ia ez dira UEarekin identifikatzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak profesionaltasunez aritzen dira, baina ez dira UEarekin identifikatzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak profesionaltasunez aritzen dira eta UEarekin identifikatzen dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak profesionaltasun gutxirekin aritzen dira eta ia ez dira UEarekin identifikatzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan tartean dauden eragile guztien inplikazioa eta partehartzea errazten dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan tartean dauden eragileen arteko harremanak maiztasun handikoak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan tartean dauden eragileen arteko harremanak onak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen barnean parte hartzeko hesi asko daude.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako pertsonak partehartze handia dute tokiko taldeetan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hesi asko daude tokiko taldeetan parte hartu ahal izateko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### 1.3.2. SAREAK

#### A) Harremanen kopurua

UEko kideek lan esparruan, gizartean eta esparru pertsonalean dituzten harremanen kopurua aztertu nahi da. Besteak beste, hurrengo gaiak azter daitezke:

- Gizabanakoak UEko zenbat zuzendaritzako arduradunekin dituen harremanak.
- Gizabanakoak UEko zenbat zuzendaritzaz kanpoko pertsonarekin dituen harremanak.
- Gizabanakoak UE honekin lotura duten erakunde, antolakunde eta abarretako zenbat zuzendaritzako arduradunekin dituen harremanak.
- Gizabanakoak UE honekin lotura duten erakunde, antolakunde eta abarretako zenbat zuzendaritzaz kanpoko pertsonarekin dituen harremanak.
- Gizabanakoak bere zuzeneko familiako (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) zenbat kiderekin dituen harremanak.
- Gizabanakoak zenbat lagunekin dituen harremanak.
- Gizabanakoak elkarteetako zenbat kiderekin dituen harremanak.

Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Zuk zeuk beste pertsonekin zenbat harreman dituzun ere jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Ez dut harremanik	2 pertsona baino gutxiago	3 eta 5 pertsona artean	6 eta 10 pertsona artean	10 pertsona baino gehiago
UE honetako zenbat zuzendaritzako arduradunekin dituzu harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zenbat zuzendaritzaz kanpoko pertsonekin dituzu harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotura duten erakunde, antolakunde eta abarretako zenbat zuzendaritzako arduradunekin dituzu harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotura duten erakunde, antolakunde eta abarretako zenbat zuzendaritzaz kanpoko pertsonekin dituzu harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuzeneko zure familiako (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) zenbat pertsonarekin dituzu ohiko harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zenbat lagunekin dituzu ohiko harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talde, elkarte, klub eta abarretako zenbat kiderekin dituzu ohiko harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Harremanen kalitatea

UEa osatzen duten gizabanakoek lan esparruan, gizartean eta esparru pertsonalean dituzten harremanen kalitatea ebaluatzea dugu helburu. Hurrengo gaiak azter daitezke:

- UEko zuzendaritzako arduraren bat duten pertsonekin konfiantza maila.
- UEko zuzendaritzako ardurarik ez duten pertsonekin konfiantza maila.
- UE honekin harremanak dituzte erakunde, antolakunde eta abarretan zuzendaritzako arduraren bat duten pertsonekin konfiantza maila.
- UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako ardurarik ez duten pertsonekin konfiantza maila.
- Zuzeneko familiarekin (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) konfiantza maila
- Lagunekin konfiantza maila.
- Elkarteetako pertsonekin konfiantza maila.

Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Orain, pertsona desberdinekin dituzun harremanen kalitatea ezagutu nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Oso txikia	Nahiko txikia	Ez txikia ez handia	Nahiko handia	Oso handia
UE honetan zuzendaritzako arduraren bat duten pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan zuzendaritzako ardurarik ez duten pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretan zuzendaritzako arduraren bat duten pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako ardurarik ez duten pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zure zuzeneko familiarekin (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagunekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talde, elkarte, klub eta abarretako pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C) Harreman pertsonalen maiztasuna

UEko kideek lan esparruan, gizartean eta esparru pertsonalean dituzten harreman pertsonalen maiztasuna jakin nahi dugu. Hurrengo gaiak azter daitezke, besteak beste:

- UEko zuzendaritzako arduradunekin harreman pertsonalen maiztasuna.
- UEan zuzendaritzako ardurarik ez duten pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.
- UEarekin lotutako erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako arduradunekin harreman pertsonalen maiztasuna.
- UEarekin lotutako erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako ardurarik gabeko pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.
- Zuzeneko familiarekin (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) harreman pertsonalen maiztasuna.
- Lagunekin harreman pertsonalen maiztasuna.
- Elkarteetako kideekin harreman pertsonalen maiztasuna.

Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Pertsona desberdinekin dituzun harremanen maiztasuna ere jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Inoiz ere ez	Inoiz	Oso gutxitan	Nahiko maiz	Oso maiz
UE honetako zuzendaritzako arduradunekin harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan zuzendaritzako ardurarik ez duten pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotutako erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako arduradunekin harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotutako erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako ardurarik gabeko pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuzeneko familiarekin (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagunekin harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taldea, elkarte, klub eta abarretako pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D) Harreman ez pertsonalen maiztasuna

UE honetako kideek lan esparruan, gizartean eta esparru pertsonalean dituzten harreman ez pertsonalen maiztasuna aztertu nahi da. Hurrengo gaiak azter daitezke, besteak beste:

- UEko zuzendaritzako arduradunekin harreman ez pertsonalen maiztasuna.
- UEko zuzendaritzaz kanpoko pertsonekin harreman ez pertsonalen maiztasuna.
- UEari lotutako erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako arduradunekin harreman ez pertsonalen maiztasuna.
- UEari lotutako erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzaz kanpoko pertsonekin harreman ez pertsonalen maiztasuna.
- Zuzeneko familiarekin (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) harreman ez pertsonalen maiztasuna.
- Lagunekin harreman ez pertsonalen maiztasuna.
- Elkarteetako pertsonekin harreman ez pertsonalen maiztasuna.

Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Orain, harreman EZ pertsonalen maiztasuna jakin nahi dugu, hau da, beste pertsonekin ditugun harremanak telefono bidez, posta elektronikoz, gutunez... X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Inoiz ere ez	la inoiz	Oso gutxitan	Nahiko maiz	Oso maiz
UE honetako zuzendaritzako arduradunekin harreman ez pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonekin harreman ez pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotutako erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako arduradunekin harreman ez pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotutako erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzaz kanpoko pertsonekin harreman ez pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuzeneko familiarekin (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) harreman ez pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagunekin harreman ez pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talde, elkarte, klub eta abarretako pertsonekin harreman ez pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 1.3.3. ASOZIAZIONISMOA

#### A) Elkartze maila

UEko kideek lan esparruan, gizartean eta esparru pertsonalean duten elkartze maila jakin nahi dugu. Hurrengo gaiak azter daitezke, besteak beste:

- Gizabanakoa zenbat elkartetako kide den.
- Gizabanakoak zenbat elkartetan dituen ardurak.
- Gizabanakoak zenbat elkarteri eskaintzen dion denbora.
- Gizabanakoak zenbat elkarteri eskaintzen dion dirua.
- Gizabanakoa bere lan jarduerari lotutako zenbat elkartetako kide den.
- Gizabanakok bere lan jarduerari lotutako zenbat elkartetan dituen ardurak.
- Gizabanakoak bere lan jarduerari lotutako zenbat elkarteri eskaintzen dion denbora.
- Gizabanakoak bere lan jarduerari lotutako zenbat elkarteri eskaintzen dion dirua.

Galdesortan hurrengo enuntziatuak erabil daitezke:

Jarraian, elkartze mailari dagozkion gaiak helduko diegu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	0	2 elkartero baino gutxiago	3 eta 5 elkartero artean	6 eta 10 elkartero artean	10 elkartero baino gehiago
Zenbat elkartetako bazkide zara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zenbat elkartetan duzu arduraren bat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zenbat elkarteri eskaintzen diozu denbora?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zenbat elkarteri eskaintzen diozu dirua?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zure lan jarduerari lotutako zenbat elkartetako bazkide zara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zure lan jarduerari lotutako zenbat elkartetan duzu arduraren bat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zure lan jarduerari lotutako zenbat elkarteri eskaintzen diozu denbora?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zure lan jarduerari lotutako zenbat elkarteri eskaintzen diozu dirua?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Banakako gizarte kapitala

Banakako gizarte kapitala gizabanako bakoitzak duen gizarte kapitala da. Pertsonak sarean esku-ratu ahal izan duen izen onak osatzen du (adibidez: gizabanakoari laguntza eskaintzeko prest egongo ziren pertsonak, honek laguntza eskatuz gero; gizabanakoaren aginte moralaren edo sinesgarritasunaren maila; edo gizabanakoaren gaitasuna arazoak konpontzeko, hainbat saretan duen kokapenaren eraginez). Banakako gizarte kapitalak pertsona bakoitzaren jakiteak, jarrerak eta portaerak hartzen ditu kontuan.

### 2.1. *Pertsonaren balioak, jarrerak eta portaerak*

#### 2.1.1. PERTSONAREN BALIOEN, JARREREN ETA PORTAEREN INGURUKO HAINBAT GAI

UEa osatzen duten kideen banakako balioak, jarrerak eta portaerak aztertu nahi ditugu. Hurrengo osagaiak azter ditzakegu:

- Norberaren garapena: Pertsonaren eta erakundearen arteko elkarreragina zein neurritan eta zein alderditan den norberaren garapenerako iturri. Oinarrizko beharrak, gizarte beharrak eta norberaren errealizazioko beharrak asebetetzeari begiratzen dio. Beraz, pertsonari eta erakundeari egiten die erreferentzia.
- Harremanetako erantzukizuna: Norberak, bere lanaren (edo lan jardunaren) garapenean bere burua zein neurritan ikusten duen erantzule, eta harremanetarako, konfiantzarako eta lankidetzarako prest. Pertsonari, lanari eta besteei egiten die erreferentzia.
- Lorpenaren eta lidergoaren beharra: Zein neurritan ikusten duen gizabanakoak bere burua zuzentzeko eta lider izateko gai, helmugak lortzeko, erronkak gainditzeko eta hobetzeko gai, eta garapen profesionalerako eta pertsonalerako motibazioarekin. Pertsonari eta erakundeko (zuzendari-tzako) egitekoari egiten die erreferentzia.
- Norberaren mendekotasuna: pertsonak zein neurritan dituen eta garatzen dituen mendekotasun positiboko eta negatiboko harremanak, beste pertsonekin eta gizarte inguruneekin, besteak beste familia, lagunak, profesionalak, erakundea edo ingurune soziopolitikoak. Pertsonak eta inguruneak ditu erreferentzia.

Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Hurrengo gaiak ere interesatzen zaizkigu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Komunikatzaile ona naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taldean lan egiteko gaitasuna dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankideren batekin gatazka pertsonalen bat badut, inongo arazorik gabe egiten diot aurre arazoari.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hobeto lan egiten dut bakarrik, taldean baino.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan taldean lider izateko gaitasuna dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pertsona arduratsua naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entzuten duen pertsona naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekimen gutxikoa naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erabakitze gaitasuna dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antolatze gaitasuna dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingurune konplexuak ulertzeko gai naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingurune konplexuetan jarduteko gai naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankideekin konfiantzazko harremana izatea gustatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanerako prest egoten naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankideekin lankidetzan aritzea gustatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lana ongi egina dagoenean, gustura sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ahalegin handiak egiten ditut nire lagunek niregandik espero dutenaren mailan egoteko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanean sortzen diren gatazketan bitartekari aritzea gustatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erronka dakarten lanekin gustura sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jendearengan konfiantza izatea gustatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hainbeste gustatzen zait lana, batzuetan berandu arte gelditzen naiz hura bukatzeko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agindu behar dudanean, ez naiz gustura sentitzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zalantza eta segurtasun eza dagoenean, ez naiz eroso sentitzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire bizitzan helmuga nagusietako bat gurasoak nitaz harro sentitzea izan da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hurrengo gaiak ere interesatzen zaizkigu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Jende guztiarekin hitz egiten dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beti nire erakundea babesten dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesatzen zaizkidan pertsonekin bakarrik aritzen naiz lankidetzan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beti lankideak babesten ditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lanaren gainean zuzeneko erantzukizuna duten pertsonak nirekin gustura egon daitezen egiten ditut gauzak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proiektu, proposamen, egiteko... asko aurkezten ditut, neure ekimenez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankideekin komunikazio txarra dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behar-beharrezkoa baino ez dut egiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, egiten ditudan gauzak ongi ateratzen zaizkit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Askotan jotzen dut lankideengana arazoak konpontzeko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beti errespetatzen ditut laneko arauak eta prozedurak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lanbideko egitekoan pertsonen arteko gatazka asko konpondu ditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dagozkidanak baino ordu gehiago egiten dut lan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Askotan jotzen dut lanaz kanpoko pertsonengana arazoak konpontzen lagun diezadaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indar handiz egiten dut lan, nahiz eta hartutako erabakiarekin ados ez egon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beti kontsultatu egiten dut, ezer egin aurretik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etengabe ahalegintzen naiz gauzak hobetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familia egoerak eragina du pertsonen lan errendimenduan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egoera soziopolitikoak eragina du pertsonen lan errendimenduan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagunarteko harremanek eragina dute pertsonen lan errendimenduan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## 2.1.2. LANEAN PENTSATZEKO ETA JARDUTEKO MODUAK

Gizabanakoak lanarekiko nola pentsatzen eta nola jarduten duen aztertu nahi da. Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Hurrengo lerroetan, hainbat ideia garrantzitsu aurkeztu ditugu, lanari buruzko pentsaeraren eta lan egiteko moduaren zenbait alderdi hobetzen lagundu dezaketenak. Multzo bakoitzetik <b>BI</b> aukeratzea nahiko genuke. Adierazi Xarekin aukeraturako erantzunak.	
<b>1. multzoa:</b>	
a. Beste pertsonekin zintzoa izatea.	<input type="checkbox"/>
b. Besteei entzutea eta haiekin hitz egiten jakitea.	<input type="checkbox"/>
c. Lankideengan konfiantza izatea.	<input type="checkbox"/>
d. Erakundearen interesak babestea.	<input type="checkbox"/>
e. Pertsonekin lankidetzan aritzea egiteko desberdinetan.	<input type="checkbox"/>
f. Lankideak babestea.	<input type="checkbox"/>
g. Zuzendaritzako arduradunen esanetara egotea.	<input type="checkbox"/>
h. Lankideekin komunikazio ona izatea.	<input type="checkbox"/>
<b>2. multzoa:</b>	
a. Etengabe berritzea.	<input type="checkbox"/>
b. Lanerako gaitasun handia izatea.	<input type="checkbox"/>
c. Besteekin harremanetan malgua izatea.	<input type="checkbox"/>
a. Ezarritako arauak betetzen zorrotza eta serioa izatea.	<input type="checkbox"/>
d. Gauzak ongi txukuntzea.	<input type="checkbox"/>
e. Krisiak ongi kudeatzea.	<input type="checkbox"/>
<b>3. multzoa:</b>	
a. Pentsatzeko, sentitzeko eta jarduteko aniztasuna onartzea.	<input type="checkbox"/>
b. Agintea errespetatzea.	<input type="checkbox"/>
c. Erabakiak modu demokratikoan hartzea.	<input type="checkbox"/>
d. Gizartearen aurrean liderra eta erreferentzia izatea.	<input type="checkbox"/>
e. Lanbideko egitekoetan ekimena hartzea.	<input type="checkbox"/>
<b>4. multzoa:</b>	
a. Erronkak lortzen ahalegintzea.	<input type="checkbox"/>
b. Norberak egiten duen lanarekin identifikatuta sentitzea.	<input type="checkbox"/>
c. Jakite handiak izatea.	<input type="checkbox"/>
d. Lanean seguru sentitzea.	<input type="checkbox"/>
e. Lanean arduratsu izatea.	<input type="checkbox"/>

2.1.3. BIZITZAKO KONPROMISO MAILA HAINBAT ESPARRUTAN: LANA, ERKIDEGOA, POLITIKA...

Bizitzako konpromiso maila zein den jakin nahi da, hainbat esparrutan, esate baterako, lanean, erkidegoan edo politikan. Galdesortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Jarraian, zure bizitzako hainbat alderditan konpromiso mailari lotutako arlo batzuk aztertu nahi ditugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Nire enpresarekin konpromisoa dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure egiten ditut enpresaren arazoak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enpresa honetan lan egiteaz harro nago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanean, garrantzitsuena kontratu betebeharrak betetzea da, gehiago egiteko ahaleginak ez dira kontuan hartzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire erkidegoarekin konpromiso soziala dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure egiten ditut erkidegoaren arazoak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure erkidegoko kide izateaz harro nago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehiago pentsatzen dut besteengan neure buruarengan baino.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elkartasunez jokutzen dut ni baino okerrago dauden pertsonekin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elkartasuneko eta lankidetzako ekintzetan parte hartu ohi dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure erkidegoan larrialdi, natur hondamendi edo antzekorik gertatuz gero, haren irtenbidean modu aktiboan laguntzen dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konpromiso politikoa dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Azken udal hauteskundeetan bozkatu dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia erkidegoko azken hauteskundeetan bozkatu dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Azken hauteskunde orokorretan bozkatu dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manifestazio politikoetan parte hartu ohi dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire erkidegoko erlijio jardueretan parte hartu ohi dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.1.4. ONGIZATEARI, GIZARTE KONFIANTZARI ETA ABARRI LOTUTAKO INGURUNeko GAIK

Gizabanakoaren lantoki eta bizileku den inguruneari lotutako gaiak ditugu aztergai oraingoan. Gal-desortan hurrengo esaldiak erabil genitzake:

Amaitzeko, zure lan eta bizi inguruneari lotutako hainbat gairen inguruko galderak egin nahi dizkizugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Nire lan inguruneko ongizate maila ona da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire bizi inguruneko ongizate maila ona da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan ingurunean gizarte konfiantza handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire bizi ingurunean gizarte konfiantza handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan ingurunean egonkortasun politikoa dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire bizi ingurunean egonkortasun politikoa dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan inguruneko azpiegitura maila handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire bizi inguruneko azpiegitura maila handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan inguruneko prestakuntza maila handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire bizi inguruneko prestakuntza maila handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan inguruneko gizarte sarea ona da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire bizi inguruneko gizarte sarea ona da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan inguruneko hiri segurtasunaren maila handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire bizi inguruneko hiri segurtasunaren maila handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2.2. Elkarrekikotasuna

### 2.2.1. ERAKUNDEAK PERTSONEI EGITEN DIEN EKARPENA HAINBAT ESPARRUTAN

Gizabanakoak erakundeak hainbat esparrutan egiten dion ekarpenaren inguruan duen pertzepzioa aztertu nahi dugu. Galdesortan hurrengo enuntziatuak erabil ditzakegu:

Jarraian, erakundeak eskaintzen dizun edo eskain diezazukeen gaietara erreferentzia egiten dieten esaldiak jaso ditugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Nire lan erakundeak lanbide zereginetan motibatu egiten nau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak heldutasun eta garapen pertsonala ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak nire bizitza maila hobetzen du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak adiskide berriak ematen dizkit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak nire bizitzari zentzua ematen dio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak gaitasun eta trebetasun berriak garatzeko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak hainbat printzipio etiko ematen dizkit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak inguruarekin konprometitzeko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak okerren dauden pertsonekin sentikortasun eta elkartasun handiagoa erakusteko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak neure buruarengan konfiantza ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak lanbidearekin identifikatzeko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak erkidegoarekin elkartasun sentimendu handiagoa erakusteko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak segurtasuna ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak gizarte harremanak izateko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Zentsua osatzeko datuak

Inkestan parte hartzen duten gizabanakoak deskribatzeko helburuarekin, hurrengo esaldiak ere erants genitzake galdesortan:

Erakundeko arduradunetako bat naiz:	
Bai	<input type="checkbox"/>
Zein ardura duzu? _____	
Ez	<input type="checkbox"/>

Nire ardurapean daukat:	
Lan talde bat	<input type="checkbox"/>
Hainbat lan talde	<input type="checkbox"/>
Ez dut lan talderik nire ardurapean	<input type="checkbox"/>

Generoa:	
Gizona	<input type="checkbox"/>
Emakumea	<input type="checkbox"/>

Prestakuntza:	
Ikasketarik ez	<input type="checkbox"/>
Lehen mailako ikasketak	<input type="checkbox"/>
Bigarren mailako ikasketak	<input type="checkbox"/>
Lanbide heziketa	<input type="checkbox"/>
Unibertsitateko ikasketak	<input type="checkbox"/>

Adina:	
30 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
30 eta 44 urte artean	<input type="checkbox"/>
45 eta 59 urte artean	<input type="checkbox"/>
60 urte edo gehiago	<input type="checkbox"/>

Zenbat denbora daramazu enpresan?	
1 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
1 urte baino gehiago eta 3 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
3 urte baino gehiago eta 5 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
5 urte baino gehiago eta 10 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
10 urte baino gehiago eta 20 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
20 urte baino gehiago	<input type="checkbox"/>

## b) Galdesorta osoaren proposamena

Hurrengo orrietan galdesorta bat proposatu dugu. Aurreko atalean jasotako adierazleetatik abiatuta osatua da.

Lehenengo, galdesorta aurkezteko erabil daitekeen gutuna eskaini dugu eta ondoren, galdesorta bera.

xxxx saila (identifikatu hemen zein sail ari den azterlana egiten) prozesu/programa/unitateetan (aukeratu ikertu nahi dugun errealitatera gehien egokitzen den aukera. Unitatea enpresa bera izan daiteke) parte hartzen duten pertsonen eta eragileen arteko harremanen kopuruari eta kalitateari buruzko azterlana egiten ari da.

Hurrengo orrietako galderek prozesu/programa/unitate honi egiten diote erreferentzia: (adierazi hautatutako aukera).

Galdesorta azkarrago irakurtzeko, UE (unitate ebaluatua) ikurra erabiliko dugu xxxxri (ebaluatuko dugun prozesua/programa/unitatea deskribatu) erreferentzia egiteko.

## Atala: Informazio eta komunikazio maila

Hasteko, unitate ebaluatuaren (hemendik aurrera, UE) inguruko hainbat gairi buruz informazio eta komunikazio maila zein den jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Ezagutzen ditut UE honetan dauden enpresako <b>pertsonak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen dut UE honen <b>plan estrategikoa</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honen <b>eragiketa planaren</b> xehetasunak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honen <b>helburuak</b> hurrengo ekitaldirako.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Badut UE honetan lortzen ari garen <b>emaitzen</b> inguruko informazioa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honen <b>prozesuak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen dut UE honen <b>antolaketa egitura</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honetan jarduteko <b>erregelak, arauak eta prozedurak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honen <b>kultur ezaugarriak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bat nator UE honen <b>kultur ezaugarriekin</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Badakit zein <b>erakunde, antolakunde</b> , eta abarrek dituzten harremanak UE honekin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako <b>pertsonak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarrekin ditugun <b>hitzarmenak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>plan estrategikoak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>eragiketa planak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>helburuak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>emaitzak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>prozesuak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>antolaketa egiturak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretan jarduteko <b>erregelak, arauak eta prozedurak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>kultur ezaugarriak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bat nator UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>kultur ezaugarriekin</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen artean informazioa <b>partekatzen da</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hasteko, unitate ebaluatuaren (hemendik aurrera, UE) inguruko hainbat gairi buruz informazio eta komunikazio maila zein den jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honetan informazioa <b>eskuratzea erraza da.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen arteko <b>komunikazioa</b> nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen arteko <b>komunikazio pertsonala</b> nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen arteko <b>komunikazio idatzia</b> nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen arteko <b>telefono bidezko komunikazioa</b> nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen arteko <b>posta elektroniko bidezko komunikazioa</b> nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako komunikazioak <b>erraz ulertzeko modukoak</b> dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan komunikazioaren ardura duen pertsona <b>sinesgarria</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan komunikazioa <b>eraginkorra</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan komunikazioa <b>baliagarria</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan komunikazioa <b>azalekoa</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren artean informazioa <b>partekatzen da.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko informazioa <b>eskuratzea erraza da.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa <b>nahikoa</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko <b>komunikazio pertsonala</b> nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko <b>komunikazio idatzia</b> nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko <b>telefono bidezko komunikazioa</b> nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko <b>posta elektroniko bidezko komunikazioa</b> nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioak <b>erraz ulertzeko modukoak</b> dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioaren ardura duen pertsona <b>sinesgarria</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa <b>eraginkorra</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa <b>baliagarria</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa <b>azalekoa</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Atala: Laneko interesak eta kezkak

Orain, lanean dituzun interesekin eta kezkekin lotutako hainbat gairen inguruko galderak egin nahiko genizkizuke. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Lana arrakastaz egiteko jakite nahikoa badut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanbideko nire jakiteak eguneratzeaz arduratzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure lanean, prestakuntza jasotzeko aukera nahikoak ditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honek nire eskuetan jartzen dituen baliabide materialak eraginkortasunez erabiltzeko adinako gaitasun maila badut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lana arrakastaz egiteko gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, ICTak, etab.) baditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, ICTak, etab.) eguneratzeaz nahikoa arduratzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, ICTak, etab.) eskuratzeko nahikoa aukera ditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen arloko berariazko gaiak interesatzen zaizkit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lana arrakastaz egin ahal izateko baliabide materialak eskura izatea interesatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan nirekin harremanak dituzten pertsonak ezagutzeko interesa dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanean nirekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako pertsonak ezagutzeko interesa dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Konfiantza maila

Orain, UEarekin lotutako hainbat gaitan zure konfiantza maila zein den jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
<b>Konfiantza</b> dut proiektu honetan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin <b>identifikatuta</b> sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honek lortu nahi dituen <b>helburuekin</b> identifikatuta sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen <b>estrategiekin eta politikekin</b> identifikatuta sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan dudan egitekoan <b>inplikaturik</b> sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honen <b>etorkizunean</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetako <b>zuzendaritzako arduradunengan</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetako <b>zuzendaritzako arduradunen lanbideko gaitasunean</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetako zuzendaritzako arduradunen <b>lanbideko etikan</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetan lanean ari diren <b>zuzendaritzaz kanpoko pertsonengan</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetan lanean ari diren <b>zuzendaritzaz kanpoko pertsonen lanbideko gaitasunean</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetan lanean ari diren zuzendaritzaz kanpoko pertsonen <b>lanbideko etikan</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honekin harremanak dituzten <b>erakunde, antolakunde eta abarretan</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako <b>ordezkarien lanbideko gaitasunean</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako ordezkarien <b>lanbideko etikan</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako <b>zuzendaritzako arduradunak</b> sinesgarriak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako <b>zuzendaritzaz kanpoko pertsonak</b> sinesgarriak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin harremanak dituzten <b>erakundeak, antolakundeak</b> eta abar sinesgarriak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako <b>ordezkariak</b> sinesgarriak dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Atala: Erakunde kultura

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Jarraian, ebaluatzen ari garen UEaren erakunde kulturari egiten zaio erreferentzia. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.					
UE honetan <b>talde kontzientzia</b> dugu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE hau <b>kohesionatuta</b> dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE hau <b>helburuak/lorpenak lortzera bideratuta</b> dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE hau helburuak/lorpenak lortzeko <b>koordinatuta</b> dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Atala: Eraginkortasuna

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Orain, UEaren eraginkortasunari buruz duzun iritzia jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.					
UE honek ezarritako helburuak betetzen ditu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honek eskura dituen baliabide materialek ezarritako helburuak betetzea bermatzen dute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, esan daiteke UE hau <b>eraginkorra</b> dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, esan daiteke UE hau <b>efizientea</b> dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, UE honetako profesionalak <b>eraginkorrak</b> dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, UE honetako profesionalak <b>efizienteak</b> dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Lankidetzaz

Oraingoan, lankidetzari lotutako hainbat gairen inguruan arituko gara. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Errezeloak ditut UE honetako gainerako <b>pertsonekin</b> lankidetzan aritzeko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beharrezkoa da <b>UE osatzen duten pertsonen</b> arteko lankidetzaz sustatzea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Errezeloak ditut <b>beste erakundeekin</b> lankidetzan aritzeko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beharrezkoa da lankidetzako hitzarmen gehiago sustatzea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nahikoak dira gaur egungo lankidetzaz hitzarmenak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erakundeen artean lankidetzako hitzarmen <b>formal</b> gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erakundeen artean lankidetzako hitzarmen <b>informal</b> gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Herri administrazioarekin</b> lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Unibertsitateekin</b> lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Zentro teknologikoekin</b> lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sektoreko klusterrarekin</b> lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Bezeroekin</b> lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Hornitzaileekin</b> lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako <b>kideen arteko</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Beste erakunde batzuekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Herri administrazioarekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Unibertsitatearekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Zentro teknologikoekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sektoreko klusterrarekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Bezeroekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Hornitzaileekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen <b>antolaketa egiturak</b> bertako <b>pertsonen</b> arteko lankidetzaz errazten du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen <b>erakunde kulturak</b> bertako <b>pertsonen</b> arteko lankidetzaz errazten du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen <b>antolaketa egiturak</b> gurekin harremanak dituzten <b>erakundeekin</b> lankidetzaz errazten du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen <b>erakunde kulturak</b> gurekin harremanak dituzten <b>erakundeekin</b> lankidetzaz errazten du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Atala: Partehartzea

Jarraian, partehartzeari buruzko galderi ekingo diegu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honetan indar handiz hartzen dut parte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan nire partehartzeak garrantzi kualitatiboa du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako arduradunak eskatutakoa baino urrunago doaz eta indar handiz parte hartzen dute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako <b>arduradunek</b> indar handiz hartzen dute parte, baina ez doaz eskatutakoa baino urrunago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako arduradunak eskatutakoa egitera mugatzen dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako arduradunak ahalik eta gutxien egiten ahalegintzen dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko <b>pertsonak</b> eskatutakoa baino urrunago doaz eta indar handiz parte hartzen dute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak indar handiz hartzen dute parte, baina ez doaz eskatutakoa baino urrunago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak eskatutakoa egitera mugatzen dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak ahalik eta gutxien egiten ahalegintzen dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako <b>arduradunak</b> profesionaltasunez aritzen dira, baina ez dira UEarekin identifikatzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako arduradunak profesionaltasunez aritzen dira eta UEarekin identifikatzen dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako arduradunak profesionaltasun gutxirekin aritzen dira eta ia ez dira UEarekin identifikatzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko <b>pertsonak</b> profesionaltasunez aritzen dira, baina ez dira UEarekin identifikatzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak profesionaltasunez aritzen dira eta UEarekin identifikatzen dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko pertsonak profesionaltasun gutxirekin aritzen dira eta ia ez dira UEarekin identifikatzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan tartean dauden eragile guztien inplikazioa eta partehartzea errazten dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan tartean dauden eragileen arteko harremanak <b>maiztasun handikoak</b> dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan tartean dauden eragileen arteko harremanak <b>onak</b> dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen barnean parte hartzeko hesi asko daude.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako pertsonak partehartze handia dute tokiko taldeetan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hesi asko daude tokiko taldeetan parte hartu ahal izateko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Harremanen kopurua

Zuk zeuk beste pertsonekin zenbat harreman dituzun ere jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Ez dut harremanik	2 pertsona baino gutxiago	3 eta 5 pertsona artean	6 eta 10 pertsona artean	10 pertsona baino gehiago
UE honetako zenbat zuzendaritzako <b>arduradunekin</b> dituzu harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zenbat zuzendaritzaz kanpoko <b>pertsonarekin</b> dituzu harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotura duten erakunde, <b>antolakunde eta abarretako</b> zenbat zuzendaritzako <b>arduradunekin</b> dituzu harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotura duten erakunde, <b>antolakunde eta abarretako</b> zenbat zuzendaritzaz kanpoko <b>pertsonarekin</b> dituzu harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuzeneko zure <b>familiako</b> (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) zenbat pertsonarekin dituzu ohiko harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zenbat <b>lagunekin</b> dituzu ohiko harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Talde, elkarte, klub eta abarretako</b> zenbat kiderekin dituzu ohiko harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Harremanen kalitatea

Orain, pertsona desberdinekin dituzun harremanen kalitatea ezagutu nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Oso txikia	Nahiko txikia	Ez txikia ez handia	Nahiko handia	Oso handia
UE honetan zuzendaritzako <b>arduraren bat duten</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan zuzendaritzako <b>ardurarik ez duten</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin harremanak dituzten <b>erakunde, antolakunde eta abarretan</b> zuzendaritzako <b>arduraren bat duten</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin harremanak dituzten <b>erakunde, antolakunde eta abarretan</b> zuzendaritzako <b>ardurarik ez duten</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zure zuzeneko <b>familiarekin</b> (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Lagunekin</b> duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Talde, elkarte, klub eta abarretako</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Atala: Harreman pertsonalen maiztasuna

Pertsona desberdinekin dituzun harremanen maiztasuna ere jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Inoiz ere ez	la inoiz	Oso gutxitan	Nahiko maiz	Oso maiz
UE honetako zuzendaritzako <b>arduradunekin</b> harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan zuzendaritzako <b>ardurarik ez duten</b> pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotutako <b>erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako arduradunekin</b> harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotutako <b>erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako ardurarik gabeko</b> pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuzeneko <b>familiarekin</b> (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Lagunekin</b> harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Talde, elkarte, klub eta abarretako</b> pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Atala: Harreman ez pertsonalen maiztasuna

Orain, harreman <b>EZ pertsonalen</b> maiztasuna jakin nahi dugu, hau da, beste pertsonekin ditugun harremanak telefono bidez, posta elektronikoz, gutunez... X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Inoiz ere ez	la inoiz	Oso gutxitan	Nahiko maiz	Oso maiz
UE honetako zuzendaritzako <b>arduradunekin</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako <b>zuzendaritzaz kanpoko pertsonekin</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotutako <b>erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako arduradunekin</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotutako <b>erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzaz kanpoko pertsonekin</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuzeneko <b>familiarekin</b> (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Lagunekin</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Talde, elkarte, klub eta abarretako</b> pertsonekin harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Elkartze maila

Jarraian, elkartze mailari dagozkion gaiei helduko diegu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	0	2 elkarre baino gutxiago	3 eta 5 elkarre artean	6 eta 10 elkarre artean	10 elkarre baino gehiago
Zenbat elkartetako <b>bazkide</b> zara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zenbat elkartetan duzu <b>arduraren bat</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zenbat elkarteri eskaintzen diozu <b>denbora</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zenbat elkarteri eskaintzen diozu <b>dirua</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zure <b>lan jarduerari</b> lotutako zenbat elkartetako <b>bazkide</b> zara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zure lan jarduerari lotutako zenbat elkartetan duzu <b>arduraren bat</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zure lan jarduerari lotutako zenbat elkarteri eskaintzen diozu <b>denbora</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zure lan jarduerari lotutako zenbat elkarteri eskaintzen diozu <b>dirua</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Atala: Norberaren balioak, jarrerak eta jokabidea

Hurrengo gaiak ere interesatzen zaizkigu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Komunikatzaile ona naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taldean lan egiteko gaitasuna dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankideren batekin gatazka pertsonalen bat badut, inongo arazorik gabe egiten diot aurre arazoari.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hobeto lan egiten dut bakarrik, taldean baino.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan taldean lider izateko gaitasuna dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pertsona <b>arduratsua</b> naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Entzuten duen</b> pertsona naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ekimen gutxikoa</b> naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Erabakitze</b> ko gaitasuna dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Antolatze</b> ko gaitasuna dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingurune konplexuak <b>ulertze</b> ko gai naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingurune konplexuetan <b>jardute</b> ko gai naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankideekin konfiantzazko harremana izatea gustatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanerako prest egoten naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankideekin lankidetzan aritzea gustatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lana ongi egina dagoenean, gustura sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ahalegin handiak egiten ditut nire lagunek niregandik espero dutenaren mailan egoteko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanean sortzen diren gatazketan bitartekari aritzea gustatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erronka dakarten lanekin gustura sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jendearengan konfiantza izatea gustatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hainbeste gustatzen zait lana, batzuetan berandu arte gelditzen naiz hura bukatzeko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agindu behar dudanean, ez naiz gustura sentitzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zalantza eta segurtasun eza dagoenean, ez naiz eroso sentitzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire bizitzan helmuga nagusietako bat gurasoak nitaz harro sentitzea izan da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hurrengo gaiak ere interesatzen zaizkigu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Jende guztiarekin hitz egiten dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beti nire erakundea babesten dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesatzen zaizkidan pertsonekin bakarrik aritzen naiz lankidetzan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beti lankideak babesten ditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lanaren gainean zuzeneko erantzukizuna duten pertsonak nirekin gustura egon daitezen egiten ditut gauzak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proiektu, proposamen, egiteko... asko aurkezten ditut, neure ekimenez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankideekin komunikazio txarra dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behar-beharrezkoa baino ez dut egiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, egiten ditudan gauzak ongi ateratzen zaizkit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Askotan jotzen dut lankideengana arazoak konpontzeko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beti errespetatzen ditut laneko arauak eta prozedurak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lanbideko egitekoan pertsonen arteko gatazka asko konpondu ditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dagozkidanak baino ordu gehiago egiten dut lan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Askotan jotzen dut lanaz kanpoko pertsonengana arazoak konpontzen lagun diezadaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indar handiz egiten dut lan, nahiz eta hartutako erabakiarekin ados ez egon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beti kontsultatu egiten dut, ezer egin aurretik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etengabe ahalegintzen naiz gauzak hobetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familia egoerak eragina du pertsonen lan errendimenduan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egoera soziopolitikoak eragina du pertsonen lan errendimenduan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagunarteko harremanek eragina dute pertsonen lan errendimenduan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Lanean pentsatzeko eta jarduteko moduak

Hurrengo lerroetan, hainbat ideia garrantzitsu aurkeztu ditugu, lanari buruzko pentsaeraren eta lan egiteko moduaren zenbait alderdi hobetzen lagundu dezaketenak. Multzo bakoitzetik **BI** aukeratzea nahiko genuke. Adierazi Xarekin aukeratutako erantzunak.

### 1. multzoa:

a. Beste pertsonekin zintzoa izatea.	<input type="checkbox"/>
b. Besteei entzutea eta haiekin hitz egiten jakitea.	<input type="checkbox"/>
c. Lankideengan konfiantza izatea.	<input type="checkbox"/>
d. Erakundearen interesak babestea.	<input type="checkbox"/>
e. Pertsonekin lankidetzan aritzea egiteko desberdinetan.	<input type="checkbox"/>
f. Lankideak babestea.	<input type="checkbox"/>
g. Zuzendaritzako arduradunen esanetara egotea.	<input type="checkbox"/>
h. Lankideekin komunikazio ona izatea.	<input type="checkbox"/>

### 2. multzoa:

a. Etengabe berritzea.	<input type="checkbox"/>
b. Lanerako gaitasun handia izatea.	<input type="checkbox"/>
c. Besteekin harremanetan malgua izatea.	<input type="checkbox"/>
b. Ezarritako arauak betetzen zorrotza eta serioa izatea.	<input type="checkbox"/>
d. Gauzak ongi txukuntzea.	<input type="checkbox"/>
e. Krisiak ongi kudeatzea.	<input type="checkbox"/>

### 3. multzoa:

a. Pentsatzeko, sentitzeko eta jarduteko aniztasuna onartzea.	<input type="checkbox"/>
b. Agintea errespetatzea.	<input type="checkbox"/>
c. Erabakiak modu demokratikoan hartzea.	<input type="checkbox"/>
d. Gizartearen aurrean liderra eta erreferentzia izatea.	<input type="checkbox"/>
e. Lanbideko egitekoetan ekimena hartzea.	<input type="checkbox"/>

### 4. multzoa:

a. Erronkak lortzen ahalegintzea.	<input type="checkbox"/>
b. Norberak egiten duen lanarekin identifikatuta sentitzea.	<input type="checkbox"/>
c. Jakite handiak izatea.	<input type="checkbox"/>
d. Lanean seguru sentitzea.	<input type="checkbox"/>
e. Lanean arduratsu izatea.	<input type="checkbox"/>

## Atala: Konpromiso maila

Jarraian, zure bizitzako hainbat alderditan konpromiso mailari lotutako arlo batzuk aztertu nahi ditugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Nire enpresarekin konpromisoa dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure egiten ditut enpresaren arazoak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enpresa honetan lan egiteaz harro nago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanean, garrantzitsuena kontratu betebeharrak betetzea da, gehiago egiteko ahaleginak ez dira kontuan hartzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire erkidegoarekin konpromiso soziala dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure egiten ditut erkidegoaren arazoak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure erkidegoko kide izateaz harro nago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehiago pentsatzen dut besteengan neure buruarengan baino.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elkartasunez jokatzeko dut ni baino okerrago dauden pertsonekin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elkartasuneko eta lankidetzako ekintzetan parte hartu ohi dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure erkidegoan larrialdi, natur hondamendi edo antzekorik gertatuz gero, haren irtenbidean modu aktiboan laguntzen dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konpromiso politikoa dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Azken <b>udal</b> hauteskundeetan bozkatu dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Autonomia erkidegoko</b> azken hauteskundeetan bozkatu dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Azken hauteskunde <b>orokorretan</b> bozkatu dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Manifestazio</b> politikoetan parte hartu ohi dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire erkidegoko <b>erlijio jardueretan</b> parte hartu ohi dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Ingurunea

Amaitzeko, zure lan eta bizi inguruneari lotutako hainbat gairen inguruko galderak egin nahi dizkizugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>ongizate maila</b> ona da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> inguruneko ongizate maila ona da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>lan</b> ingurunean gizarte <b>konfiantza</b> handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> ingurunean gizarte konfiantza handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>lan</b> ingurunean <b>egonkortasun politikoa</b> dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> ingurunean egonkortasun politikoa dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>azpiegitura maila</b> handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> inguruneko azpiegitura maila handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>prestakuntza maila</b> handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> inguruneko prestakuntza maila handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>gizarte sarea</b> ona da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> inguruneko gizarte sarea ona da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>hiri segurtasunaren maila</b> handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> inguruneko hiri segurtasunaren maila handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Elkarrekikotasuna

Jarraian, erakundeak eskaintzen dizun edo eskain diezazukeen gaiei erreferentzia egiten dieten esaldiak jaso ditugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Nire lan erakundeak lanbide zereginetan <b>motibatu</b> egiten nau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak <b>heldutasun eta garapen pertsonala</b> ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak nire <b>bizitza maila</b> hobetzen du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak <b>adiskide</b> berriak ematen dizkit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak nire bizitzari <b>zentzua</b> ematen dio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak <b>gaitasun eta trebetasun</b> berriak garatzeko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak hainbat <b>printzipio etiko</b> ematen dizkit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak inguruarekin <b>konprometitzeko</b> aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak okerren dauden pertsonekin <b>sentikortasun eta elkartasun</b> handiagoa erakusteko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak neure buruarengan <b>konfiantza</b> ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak lanbidearekin <b>identifikatzeko</b> aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak erkidegoarekin <b>elkartasun sentimendu</b> handiagoa erakusteko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak <b>segurtasuna</b> ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak <b>gizarte harremanak</b> izateko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Zentsua osatzeko datuak

Mesedez, erantzun azken galdera hauei:

Erakundeko arduradunetako bat naiz:	
Bai	<input type="checkbox"/>
Zein ardura duzu?	
Ez	<input type="checkbox"/>

Nire ardurapean daukat:	
Lan talde bat	<input type="checkbox"/>
Hainbat lan talde	<input type="checkbox"/>
Ez dut lan talderik nire ardurapean	<input type="checkbox"/>

Generoa:	
Gizona	<input type="checkbox"/>
Emakumea	<input type="checkbox"/>

Prestakuntza:	
Ikasketarik ez	<input type="checkbox"/>
Lehen mailako ikasketak	<input type="checkbox"/>
Bigarren mailako ikasketak	<input type="checkbox"/>
Lanbide heziketa	<input type="checkbox"/>
Unibertsitateko ikasketak	<input type="checkbox"/>

Adina:	
30 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
30 eta 44 urte artean	<input type="checkbox"/>
45 eta 59 urte artean	<input type="checkbox"/>
60 urte edo gehiago	<input type="checkbox"/>

Zenbat denbora daramazu enpresan?	
1 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
1 urte baino gehiago eta 3 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
3 urte baino gehiago eta 5 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
5 urte baino gehiago eta 10 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
10 urte baino gehiago eta 20 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
20 urte baino gehiago	<input type="checkbox"/>

### c) Galdesorta laburraren proposamena

Aurkeztutako galdesorta luzeegia gerta daitekeenez, hurrengo orrietan beste aukera bat proposatu dugu: galdesorta laburragoa.

Aurreko kasuan bezala, galdesortaren aurretik honako aurkezpen gutuna idatz dezakegu:

«xx saila (identifikatu hemen zein sail ari den azterlana egiten) prozesu/programa/unitateetan (aukeratu ikertu nahi dugun errealitatera gehien egokitzen den aukera. Unitatea enpresa bera izan daiteke) parte hartzen duten pertsonen eta eragileen arteko harremanen kopuruari eta kalitateari buruzko azterlana egiten ari da.

Hurrengo orrietako galderak prozesu/programa/unitate honi egiten diote erreferentzia: (adierazi hautatutako aukera).

Galdesorta azkarrago irakurtzeko, UE (unitate ebaluatua) ikurra erabiliko dugu xxxri (ebaluatuko dugun prozesua/programa/unitatea deskribatu) erreferentzia egiteko.»

### Atala: Informazio eta komunikazio maila

Hasteko, unitate ebaluatuen (hemendik aurrera, UE) inguruko hainbat gairi buruz informazio eta komunikazio maila zein den jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Ezagutzen ditut UE honetan dauden enpresako <b>pertsonak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Badakit zein <b>erakunde, antolakunde, eta abarrek</b> dituzten harremanak UE honekin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako <b>pertsonak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarrekin ditugun <b>hitzarmenak</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan informazioa <b>eskuratzea erraza</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan kideen arteko <b>komunikazioa</b> nahikoa da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan komunikazioaren ardura duen pertsona <b>sinesgarria</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren artean informazioa <b>partekatzen da</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko informazioa <b>eskuratzea erraza da</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa <b>nahikoa</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioaren ardura duen pertsona <b>sinesgarria</b> da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### Atala: Laneko interesak eta kezkak

Orain, lanean dituzun interesekin eta kezkekin lotutako hainbat gairen inguruko galderak egin nahiko genizkizuke. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Lana arrakastaz egiteko jakite nahikoa badut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lana arrakastaz egiteko gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, IKTak, etab.) baditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan nirekin harremanak dituzten pertsonak ezagutzeko interesa dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanean nirekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako pertsonak ezagutzeko interesa dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Atala: Konfiantza maila

Orain, UEarekin lotutako hainbat gaitan zure konfiantza maila zein den jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
<b>Konfiantza</b> dut proiektu honetan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetako <b>zuzendaritzako pertsona arduradunengan.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honetan lanean ari diren <b>zuzendaritzaz kanpoko pertsonengan.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfiantza dut UE honekin harremanak dituzten <b>erakunde, antolakunde eta abarretan.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Atala: Erakunde kultura

Jarraian, ebaluatzen ari garen UEaren erakunde kulturari egiten zaio erreferentzia. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honetan <b>talde kontzientzia</b> dugu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE hau <b>kohesionatuta</b> dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE hau <b>helburuak/lorpenak lortzera bideratuta</b> dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE hau helburuak/lorpenak lortzeko <b>koordinatuta</b> dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Eraginkortasuna

Orain, UEaren eraginkortasunari buruz duzun iritzia jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honek ezarritako helburuak betetzen ditu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, esan daiteke UE hau <b>eraginkorra</b> dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, UE honetako profesionalak <b>eraginkorrak</b> dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Lankidetzak

Oraingoan, lankidetzari lotutako hainbat gairen inguruan arituko gara. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Errezeloak ditut UE honetako gainerako <b>pertsonekin</b> lankidetzan aritzeko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Errezeloak ditut <b>beste erakundeekin</b> lankidetzan aritzeko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako <b>kideen arteko</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Beste erakunde batzuekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen <b>antolaketa egiturak</b> bertako <b>pertsonen arteko</b> lankidetzak errazten du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen <b>erakunde kulturak</b> bertako <b>pertsonen arteko</b> lankidetzak errazten du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen <b>antolaketa egiturak</b> gurekin harremanak dituzten <b>erakundeekin</b> lankidetzak errazten du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honen <b>erakunde kulturak</b> gurekin harremanak dituzten <b>erakundeekin</b> lankidetzak errazten du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Atala: Partehartzea

Jarraian, partehartzeari buruzko galderi ekingo diegu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honetan indar handiz hartzen dut parte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako <b>arduradunak</b> eskatutakoa baino urrunago doaz eta indar handiz parte hartzen dute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko <b>pertsonak</b> eskatutakoa baino urrunago doaz eta indar handiz parte hartzen dute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzako <b>arduradunak</b> profesionaltasunez aritzen dira, baina ez dira UEarekin identifikatzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko <b>pertsonak</b> profesionaltasunez aritzen dira, baina ez dira UEarekin identifikatzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan tartean dauden eragile guztien inplikazioa eta partehartzea errazten dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan tartean dauden eragileen arteko harremanak <b>maiztasun handikoak</b> dira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako pertsonak partehartze handia dute tokiko taldeetan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Atala: Harremanen kopurua

Zuk zeuk beste pertsonekin zenbat harreman dituzun ere jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Ez dut harremanik	2 pertsona baino gutxiago	3 eta 5 pertsona artean	6 eta 10 pertsona artean	10 pertsona baino gehiago
UE honetako zenbat zuzendaritzako <b>arduradunekin</b> dituzu harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zenbat zuzendaritzaz kanpoko <b>pertsonarekin</b> dituzu harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotura duten <b>erakunde, antolakunde eta abarretako</b> zenbat zuzendaritzako <b>arduradunekin</b> dituzu harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotura duten <b>erakunde, antolakunde eta abarretako</b> zenbat zuzendaritzaz kanpoko <b>pertsonarekin</b> dituzu harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuzeneko zure <b>familiako</b> (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) zenbat pertsonarekin dituzu ohiko harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zenbat <b>lagunekin</b> dituzu ohiko harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Talde, elkarte, klub eta abarretako</b> zenbat kiderekin dituzu ohiko harremanak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Atala: Harremanen kalitatea

Orain, pertsona desberdinekin dituzun harremanen kalitatea ezagutu nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Oso txikia	Nahiko txikia	Ez txikia ez handia	Nahiko handia	Oso handia
UE honetan zuzendaritzako <b>arduraren bat duten</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan zuzendaritzako <b>ardurarik ez duten</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin harremanak dituzten <b>erakunde, antolakunde eta abarretan</b> zuzendaritzako <b>arduraren bat duten</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin harremanak dituzten <b>erakunde, antolakunde eta abarretan</b> zuzendaritzako <b>ardurarik ez duten</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zure zuzeneko <b>familiarekin</b> (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Lagunekin</b> duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Talde, elkarte, klub eta abarretako</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Atala: Harreman pertsonalen maiztasuna

Pertsona desberdinekin dituzun harremanen maiztasuna ere jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Inoiz ere ez	la inoiz	Oso gutxitan	Nahiko maiz	Oso maiz
UE honetako zuzendaritzako <b>arduradunekin</b> harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetan zuzendaritzako <b>ardurarik ez duten</b> pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotutako <b>erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako arduradunekin</b> harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotutako <b>erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako ardurarik gabeko</b> pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuzeneko <b>familiarekin</b> (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Lagunekin</b> harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Talde, elkarte, klub eta abarretako</b> pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Atala: Harremanen ez pertsonalen maiztasuna

Orain, harreman <b>EZ pertsonalen</b> maiztasuna jakin nahi dugu, hau da, beste pertsonekin ditugun harremanak telefono bidez, posta elektronikoz, gutunez... X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Inoiz ere ez	la inoiz	Oso gutxitan	Nahiko maiz	Oso maiz
UE honetako zuzendaritzako <b>arduradunekin</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honetako zuzendaritzaz kanpoko <b>pertsonekin</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotutako <b>erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako arduradunekin</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE honekin lotutako <b>erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzaz kanpoko pertsonekin</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuzeneko <b>familiarekin</b> (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Lagunekin</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Talde, elkarte, klub eta abarretako</b> pertsonekin harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Atala: Elkartze maila

Jarraian, elkartze mailari dagozkion gaiei helduko diegu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	0	2 elkarre baino gutxiago	3 eta 5 elkarre artean	6 eta 10 elkarre artean	10 elkarre baino gehiago
Zenbat elkartetako <b>bazkide</b> zara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zure <b>lan jarduerari</b> lotutako zenbat elkartetako <b>bazkide</b> zara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Atala: Norberaren balioak, jarrerak eta jokabidea

Hurrengo gaiak ere interesatzen zaizkigu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Komunikatzaile ona naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taldean lan egiteko gaitasuna dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankideren batekin gatazka pertsonalen bat badut, inongo arazorik gabe egiten diot aurre arazoari.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hobeto lan egiten dut bakarrik, taldean baino.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan taldean lider izateko gaitasuna dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pertsona <b>arduratsua</b> naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Entzuten duen</b> pertsona naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ekimen gutxikoa</b> naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Erabakitze</b> ko gaitasuna dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Antolatze</b> ko gaitasuna dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingurune konplexuak <b>ulertze</b> ko gai naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingurune konplexuetan <b>jardute</b> ko gai naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankideekin konfiantzazko harremana izatea gustatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanerako prest egoten naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankideekin lankidetzan aritzea gustatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lana ongi egina dagoenean, gustura sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ahalegin handiak egiten ditut nire lagunek niregandik espero dutenaren mailan egoteko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanean sortzen diren gatazketan bitartekari aritzea gustatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erronka dakarten lanekin gustura sentitzen naiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jendearengan konfiantza izatea gustatzen zait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hainbeste gustatzen zait lana, batzuetan berandu arte gelditzen naiz hura bukatzeko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agindu behar dudanean, ez naiz gustura sentitzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zalantza eta segurtasun eza dagoenean, ez naiz eroso sentitzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire bizitzan helmuga nagusietako bat gurasoak nitaz harro sentitzea izan da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hurrengo gaiak ere interesatzen zaizkigu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Jende guztiarekin hitz egiten dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beti nire erakundea babesten dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesatzen zaizkidan pertsonekin bakarrik aritzen naiz lankidetzan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beti lankideak babesten ditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lanaren gainean zuzeneko erantzukizuna duten pertsonak nirekin gustura egon daitezen egiten ditut gauzak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proiektu, proposamen, egiteko... asko aurkezten ditut, neure ekimenez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankideekin komunikazio txarra dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behar-beharrezkoa baino ez dut egiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oro har, egiten ditudan gauzak ongi ateratzen zaizkit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Askotan jotzen dut lankideengana arazoak konpontzeko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beti errespetatzen ditut laneko arauak eta prozedurak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lanbideko egitekoan pertsonen arteko gatazka asko konpondu ditut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dagozkidanak baino ordu gehiago egiten dut lan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Askotan jotzen dut lanaz kanpoko pertsonengana arazoak konpontzen lagun diezadaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indar handiz egiten dut lan, nahiz eta hartutako erabakiarekin ados ez egon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beti kontsultatu egiten dut, ezer egin aurretik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etengabe ahalegintzen naiz gauzak hobetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familia egoerak eragina du pertsonen lan errendimenduan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egoera soziopolitikoak eragina du pertsonen lan errendimenduan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagunarteko harremanek eragina dute pertsonen lan errendimenduan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Lanean pentsatzeko eta jarduteko moduak

Hurrengo lerroetan, hainbat ideia garrantzitsu aurkeztu ditugu, lanari buruzko pentsaeraren eta lan egiteko moduaren zenbait alderdi hobetzen lagundu dezaketenak. Multzo bakoitzetik **BI** aukeratzea nahiko genuke. Adierazi Xarekin aukeratutako erantzunak.

### 1. multzoa:

a. Beste pertsonekin zintzoa izatea.	<input type="checkbox"/>
b. Besteei entzutea eta haiekin hitz egiten jakitea.	<input type="checkbox"/>
c. Lankideengan konfiantza izatea.	<input type="checkbox"/>
d. Erakundearen interesak babestea.	<input type="checkbox"/>
e. Pertsonekin lankidetzan aritzea egiteko desberdinetan.	<input type="checkbox"/>
f. Lankideak babestea.	<input type="checkbox"/>
g. Zuzendaritzako arduradunen esanetara egotea.	<input type="checkbox"/>
h. Lankideekin komunikazio ona izatea.	<input type="checkbox"/>

### 2. multzoa:

a. Etengabe berritzea.	<input type="checkbox"/>
b. Lanerako gaitasun handia izatea.	<input type="checkbox"/>
c. Besteekin harremanetan malgua izatea.	<input type="checkbox"/>
c. Ezarritako arauak betetzen zorrotza eta serioa izatea.	<input type="checkbox"/>
d. Gauzak ongi txukuntzea.	<input type="checkbox"/>
e. Krisiak ongi kudeatzea.	<input type="checkbox"/>

### 3. multzoa:

a. Pentsatzeko, sentitzeko eta jarduteko aniztasuna onartzea.	<input type="checkbox"/>
b. Agintea errespetatzea.	<input type="checkbox"/>
c. Erabakiak modu demokratikoan hartzea.	<input type="checkbox"/>
d. Gizartearen aurrean liderra eta erreferentzia izatea.	<input type="checkbox"/>
e. Lanbideko egitekoetan ekimena hartzea.	<input type="checkbox"/>

### 4. multzoa:

a. Erronkak lortzen ahalegintzea.	<input type="checkbox"/>
b. Norberak egiten duen lanarekin identifikatuta sentitzea.	<input type="checkbox"/>
c. Jakite handiak izatea.	<input type="checkbox"/>
d. Lanean seguru sentitzea.	<input type="checkbox"/>
e. Lanean arduratsu izatea.	<input type="checkbox"/>



## Atala: Konpromiso maila

Jarraian, zure bizitzako hainbat alderditan konpromiso mailari lotutako arlo batzuk aztertu nahi ditugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Nire enpresarekin konpromisoa dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure egiten ditut enpresaren arazoak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enpresa honetan lan egiteaz harro nago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanean, garrantzitsuena kontratu betebeharrak betetzea da, gehiago egiteko ahaleginak ez dira kontuan hartzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire erkidegoarekin konpromiso soziala dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure egiten ditut erkidegoaren arazoak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure erkidegoko kide izateaz harro nago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehiago pentsatzen dut besteengan neure buruarengan baino.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elkartasunez jokutzen dut ni baino okerrago dauden pertsonekin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elkartasuneko eta lankidetzako ekintzetan parte hartu ohi dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neure erkidegoan larrialdi, natur hondamendi edo antzekorik gertatuz gero, haren irtenbidean modu aktiboan laguntzen dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konpromiso politikoa dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Azken <b>udal</b> hauteskundeetan bozkatu dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Autonomia erkidegoko</b> azken hauteskundeetan bozkatu dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Azken hauteskunde <b>orokorretan</b> bozkatu dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Manifestazio</b> politikoetan parte hartu ohi dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire erkidegoko <b>erlijio jardueretan</b> parte hartu ohi dut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Ingurunea

Amaitzeko, zure lan eta bizi inguruneari lotutako hainbat gairen inguruko galderak egin nahi dizkizugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>ongizate</b> maila ona da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> inguruneko ongizate maila ona da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>lan</b> ingurunean gizarte <b>konfiantza</b> handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> ingurunean gizarte konfiantza handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>lan</b> ingurunean <b>egonkortasun</b> politikoa dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> ingurunean egonkortasun politikoa dago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>azpiegitura maila</b> handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> inguruneko azpiegitura maila handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>prestakuntza maila</b> handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> inguruneko prestakuntza maila handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>gizarte sarea</b> ona da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> inguruneko gizarte sarea ona da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>hiri segurtasunaren maila</b> handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire <b>bizi</b> inguruneko hiri segurtasunaren maila handia da.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Atala: Elkarrekikotasuna

Jarraian, erakundeak eskaintzen dizun edo eskain diezazukeen gaietara erreferentzia egiten dieten esaldiak jaso ditugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Nire lan erakundeak lanbide zereginetan <b>motibatu</b> egiten nau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak <b>heldutasun eta garapen pertsonala</b> ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak nire <b>bizitza maila</b> hobetzen du.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak <b>adiskide</b> berriak ematen dizkit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak nire bizitzari <b>zentzua</b> ematen dio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak <b>gaitasun eta trebetasun</b> berriak garatzeko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak hainbat <b>printzipio etiko</b> ematen dizkit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak inguruarekin <b>konprometitzeko</b> aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak okerren dauden pertsonekin <b>sentikortasun eta elkartasun</b> handiagoa erakusteko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak neure buruarengan <b>konfiantza</b> ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak lanbidearekin <b>identifikatzeko</b> aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak erkidegoarekin <b>elkartasun sentimendu</b> handiagoa erakusteko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak <b>segurtasuna</b> ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nire lan erakundeak <b>gizarte harremanak</b> izateko aukera ematen dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Zentsua osatzeko datuak

Mesedez, erantzun azken galdera hauei:

Erakundeko arduradunetako bat naiz:	
Bai	<input type="checkbox"/>
Zein ardura duzu? _____	
Ez	<input type="checkbox"/>

Nire ardurapean daukat:	
Lan talde bat	<input type="checkbox"/>
Hainbat lan talde	<input type="checkbox"/>
Ez dut lan talderik nire ardurapean	<input type="checkbox"/>

Generoa:	
Gizona	<input type="checkbox"/>
Emakumea	<input type="checkbox"/>

Prestakuntza:	
Ikasketarik ez	<input type="checkbox"/>
Lehen mailako ikasketak	<input type="checkbox"/>
Bigarren mailako ikasketak	<input type="checkbox"/>
Lanbide heziketa	<input type="checkbox"/>
Unibertsitateko ikasketak	<input type="checkbox"/>

Adina:	
30 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
30 eta 44 urte artean	<input type="checkbox"/>
45 eta 59 urte artean	<input type="checkbox"/>
60 urte edo gehiago	<input type="checkbox"/>

Zenbat denbora daramazu enpresan?	
1 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
1 urte baino gehiago eta 3 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
3 urte baino gehiago eta 5 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
5 urte baino gehiago eta 10 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
10 urte baino gehiago eta 20 urte baino gutxiago	<input type="checkbox"/>
20 urte baino gehiago	<input type="checkbox"/>

## 5. Gizarte kapitalaren autoebaluazioaren emaitzaren adibide bat

Atal honek galdesorta osoaren emaitzen adibide bat erakusten du, eskuliburu honetan proposatzen dugun web aplikazioaz baliatuta.

Datuak ez dagozkio inongo erakunderi. Datuen matrizea ausaz sortu dugu, horrenbestez, erantzunak ez dira derrigor koherenteak izango. Gure xede bakarra da lanabesak eskaintzen dituen aukerak agerian uztea.

28. irudiak web aplikazioaren orri nagusia erakusten digu. Prozesuaren hasieran, aplikazioak gizabanako bakoitzari kode bat esleituko dio, modu automatikoan. Kode horrekin, gizabanakoak aplikaziora sartzeko modua izango du, nahi duen oro. Gainera, ebaluatuko den sarea, edo unitate ebaluatua deitu duguna, identifikatuko dugu, taldearen kodearekin.

### 28. irudia

Galdesortaren orri nagusia

Euskara

gizarte kapitala - galdesorta osoa

**1. Galdesortaren kodea**  
Galdesorta hau anonimoa da, baina nahi baduzu bertara itzuli zintezke eta berandago erantzuten jarraitu dezakezu behelaldean agertzen den kodigoa erabiliz  
Galdesortaren kodigoa baduzu, jarraian sar ezazu

**2. Galdesorta taldea**  
Galdesorta honek taldearen kodigo bat darabil emaitzetan taldeko aldaraketak azaltzeko  
Jarraian kodigoa sar ezazu

Bukatzeko, sakatu "hasi" galdesorta hasteko (edo jarraitzeko)

Orkestra  
Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa  
Universidad de Deusto  
Deustuko Unibertsitatea

Euskara

gizarte kapitala - galdesorta osoa

Gogora ezazu zure inkesta kodea:  
**"63c3"**  
eta talde kodea:  
**\*\*\*\***

gorde behar duzula inkestara berriro bueltarazteko.  
Bestela, ezin ahal izango duzu inkesta berrikusi.

Orkestra  
Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa  
Universidad de Deusto  
Deustuko Unibertsitatea

Gizabanakoak galdesortari erantzun ondoren, eta unitate ebaluatua osatzen duten gizabanako guztiek ere berdin egin dutenean, aplikazioak taldearen emaitzak eskainiko dizkigu, ataletan banatuta, taula eta grafikoen bidez (29. irudiak emaitzen hasierako pantaila erakusten digu). Gainera, gizabanakoak aukeratu duen erantzuna ilunduta azalduko da. Horrela, bere erantzunak eta taldearenak alderatu ahal izango ditu.

## 29. irudia

Web aplikazioaren emaitzen orri nagusia

Hurrengo lerroetan, galdesorta web aplikazioaren bidez betetzerakoan lor daitezkeen irudietako bazuk erakutsi nahi izan ditugu. Emaitzen deskribapen laburra ere erantsi dugu, ebaluazioaren arduradunari emaitza horiek interpretatzen laguntzeko. Irudi horietan banakako erantzunak kendu ditugu, baina gogoan izan aplikazioak banakako erantzunak nabarmentzeko aukera ere eskaintzen duela.

30. irudiak galdesortaren barruan informazio eta komunikazio mailak ebaluatzen dituen atala erakusten digu. Barneko komunikazio maila (unitate ebaluatuaren barneko pertsonak eta kudeaketako alderdi gakoak), kanpokoa (unitate ebaluatuarekin harremanak dituzten erakundeetako pertsonak eta kudeaketako alderdi gakoak) eta unitate ebaluatuaren barneko eta haren eta harekin harremanak dituzten erakundeen arteko komunikazioari lotutako gaiak aztertzen dira.

Adibidez, ikus dezakegu sare honetako gizabanakoen %40k ez dituztela ezagutzen unitate ebaluatuan dauden enpresako pertsonak (enuntziatuarekin guztiz desados daudela esaten baitute). Baina, unitate ebaluatu honetako pertsonen %30ek badute plan estrategikoaren berri, baita eragiketako planaren berri ere (enuntziatu horiekin guztiz ados edo nahiko ados daudela esaten dute). Eta %60k dio hurrengo ekitaldiko helburuak zein diren badakiela (guztiz ados edo nahiko ados daudela diote). Horrek guztiak aditzera ematen digu unitate ebaluatuan jendeak nahiko ongi ezagutzen dituela kudeaketako alderdi gakoak, baina komeniko litzateke unitate ebaluatu horretan dauden enpresako pertsonak zein diren argiago jakinaraztea.

Kanpoko ezagutza mailari dagokionez, nahiko handia dela ikus dezakegu, baina hainbat gizabanako talde indiferente azaltzen da. Horregatik, komeniko litzateke komunikazio plan bat prestatzea, unitate ebaluatuarekin harremanak dituzten erakundeekin komunikazioa sustatzeko.

Komunikazioaren esparruan neurtu ditugun bestelako gaietara begira, arazo nagusiak komunikazio idatzian eta posta elektronikoz azaltzen zaizkigu, ez nahikotzat baitituzte. Era berean, unitate honetako gizabanakoak nahiko indiferente azaltzen dira komunikazioa erraz ulertzen duten galdetzerakoan, eta komunikazioa azalekoa dela uste dute. Beraz, ahalegin berezia egin beharko litzateke komunikazio idatzia handitzeko (edozein modutan, dela posta elektronikoz, dela paperean) eta komunikazioaren edukiekin arreta berezia eskaintzeko, ulergarriak izateaz gainera, funtsezkoak ere izan daitezken.

Azkenik, unitate ebaluatuarekin harremanak dituzten erakundeekiko komunikazioari dagokionez, arazo nagusia unitate ebaluatuaren eta harekin harremanak dituzten erakundeen arteko komunikazioaz arduratzen den pertsonaren sinesgarritasun falta izango litzateke, baita komunikazioaren azaleko izaera ere. Emaitza horiek aurrean izanik, unitate ebaluatutako kanpoko komunikazioaz arduratzen den pertsonaren sinesgarritasuna hobetzeko ekintzak proposatu beharko litzuzke, edo, hala badagokio, haren tokian sinesgarritasun handiagoko beste pertsona bat jarri.

### 30. irudia

#### Informazio eta komunikazio maila

Hasteko, unitate ebaluatua (hemendik aurrera, UE) inguruko hainbat gairi buruz informazio eta komunikazio maila zein den jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Ezagutzen ditut UE honetan dauden enpresako <b>pertsonak</b> .	%40,00	%10,00	%10,00	%20,00	%20,00
Ezagutzen dut UE honen <b>plan estrategikoa</b> .	%20,00	%10,00	%30,00	%10,00	%30,00
Ezagutzen ditut UE honen <b>eragiketa planaren</b> xehetasunak.	%0,00	%20,00	%30,00	%20,00	%30,00
Ezagutzen ditut UE honen <b>helburuak</b> hurrengo ekitaldirako.	%20,00	%0,00	%20,00	%40,00	%20,00
Badut UE honetan lortzen ari garen <b>emaitzen</b> inguruko informazioa.	%10,00	%30,00	%0,00	%20,00	%40,00
Ezagutzen ditut UE honen <b>prozesuak</b> .	%0,00	%0,00	%40,00	%20,00	%40,00
Ezagutzen dut UE honen <b>antolaketa egitura</b> .	%9,09	%9,09	%18,18	%27,27	%36,36
Ezagutzen ditut UE honetan jarduteko <b>erregelak, arauak eta prozedurak</b> .	%27,27	%9,09	%18,18	%9,09	%36,36
Ezagutzen ditut UE honen <b>kultur ezaugarriak</b> .	%20,00	%10,00	%20,00	%20,00	%30,00
Bat nator UE honen <b>kultur ezaugarriekin</b> .	%20,00	%0,00	%20,00	%10,00	%50,00
Badakit zein <b>erakunde, antolakunde</b> , eta abarrek dituzten harremanak UE honekin.	%10,00	%20,00	%40,00	%10,00	%20,00
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako <b>pertsonak</b> .	%0,00	%30,00	%20,00	%10,00	%40,00
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarrekin ditugun <b>hitzarmenak</b> .	%20,00	%0,00	%30,00	%10,00	%40,00
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>plan estrategikoak</b> .	%20,00	%30,00	%30,00	%0,00	%20,00
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>eragiketa planak</b> .	%0,00	%0,00	%40,00	%30,00	%30,00
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>helburuak</b> .	%0,00	%30,00	%10,00	%10,00	%50,00
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>emaitzak</b> .	%10,00	%0,00	%40,00	%30,00	%20,00
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>prozesuak</b> .	%20,00	%10,00	%20,00	%30,00	%20,00
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>antolaketa egiturak</b> .	%20,00	%0,00	%40,00	%20,00	%20,00
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretan jarduteko <b>erregelak, arauak eta prozedurak</b> .	%10,00	%20,00	%20,00	%20,00	%30,00
Ezagutzen ditut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>kultur ezaugarriak</b> .	%20,00	%20,00	%10,00	%20,00	%30,00
Bat nator UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren <b>kultur ezaugarriekin</b> .	%10,00	%0,00	%30,00	%30,00	%30,00
UE honetan kideen artean informazioa <b>partekatzen da</b> .	%10,00	%30,00	%10,00	%10,00	%40,00

### 30. irudia (jarraipena)

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honetan informazioa <b>eskuratzea erraza</b> da.	%10,00	%0,00	%20,00	%30,00	%40,00
UE honetan kideen arteko <b>komunikazioa</b> nahikoa da.	%0,00	%10,00	%20,00	%30,00	%40,00
UE honetan kideen arteko <b>komunikazio pertsonala</b> nahikoa da.	%20,00	%10,00	%20,00	%10,00	%40,00
UE honetan kideen arteko <b>komunikazio idatzia</b> nahikoa da.	%40,00	%10,00	%20,00	%10,00	%20,00
UE honetan kideen arteko <b>telefono bidezko komunikazioa</b> nahikoa da.	%0,00	%20,00	%0,00	%40,00	%40,00
UE honetan kideen arteko <b>posta elektronikoko bidezko komunikazioa</b> nahikoa da.	%30,00	%30,00	%10,00	%10,00	%20,00
UE honetako komunikazioak <b>erraz ulertzeko modukoak</b> dira.	%10,00	%20,00	%40,00	%0,00	%30,00
UE honetan komunikazioaren ardura duen pertsona <b>sinesgarria</b> da.	%10,00	%20,00	%20,00	%10,00	%40,00
UE honetan komunikazioa <b>eraginkorra</b> da.	%20,00	%0,00	%30,00	%0,00	%50,00
UE honetan komunikazioa <b>baliagarria</b> da.	%20,00	%10,00	%30,00	%20,00	%20,00
UE honetan komunikazioa <b>azalekoa</b> da.	%0,00	%0,00	%20,00	%30,00	%50,00
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren artean informazioa <b>partekatzen da</b> .	%0,00	%20,00	%10,00	%20,00	%50,00
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko informazioa <b>eskuratzea erraza da</b> .	%10,00	%10,00	%10,00	%30,00	%40,00
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa <b>nahikoa</b> da.	%10,00	%0,00	%20,00	%30,00	%40,00
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko <b>komunikazio pertsonala</b> nahikoa da.	%10,00	%10,00	%20,00	%30,00	%30,00
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko <b>komunikazio idatzia</b> nahikoa da.	%20,00	%10,00	%20,00	%20,00	%30,00
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko <b>telefono bidezko komunikazioa</b> nahikoa da.	%30,00	%10,00	%10,00	%10,00	%40,00
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko <b>posta elektronikoko bidezko komunikazioa</b> nahikoa da.	%40,00	%0,00	%0,00	%30,00	%30,00
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioak <b>erraz ulertzeko modukoak</b> dira.	%20,00	%30,00	%0,00	%20,00	%30,00
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioaren ardura duen pertsona <b>sinesgarria</b> da.	%30,00	%20,00	%10,00	%20,00	%20,00
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa <b>eraginkorra</b> da.	%10,00	%10,00	%20,00	%10,00	%50,00
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa <b>baliagarria</b> da.	%10,00	%10,00	%30,00	%10,00	%40,00
UE honen eta honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarren arteko komunikazioa <b>azalekoa</b> da.	%20,00	%10,00	%20,00	%20,00	%30,00



Hurrengo atalak laneko interes eta kezka nagusiak neurtzen ditu. 31. irudiak unitate honetako gizabanakoek emandako erantzunak jasotzen ditu. Deigarria da erantzunen heterogeneotasuna. Izan ere, unitate ebaluatuko gizabanakoek lanean oso interes eta kezka desberdinak azaltzen dituzte. Emaiza hori ikusita, esan dezakegu unitate honen erronka nagusia aniztasuna kudeatzea izan daitekeela.

### 31. irudia

Laneko interesak eta kezkak

Orain, lanean dituzun interesekin eta kezkekin lotutako hainbat gairen inguruko galderak egin nahiko genizkizuke. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Lana arrakastaz egiteko jakite nahikoa badut.	%25,00	%25,00	%0,00	%12,50	%37,50
Lanbideko nire jakiteak eguneratzeaz arduratzen naiz.	%37,50	%12,50	%0,00	%12,50	%37,50
Neure lanean, prestakuntza jasotzeko aukera nahikoak ditut.	%0,00	%0,00	%37,50	%37,50	%25,00
UE honek nire eskuetan jartzen dituen baliabide materialak eraginkortasunez erabiltzeko adinako gaitasun maila badut.	%37,50	%12,50	%0,00	%12,50	%37,50
Lana arrakastaz egiteko gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, IKTak, etab.) baditut.	%25,00	%0,00	%25,00	%12,50	%37,50
Nire gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, IKTak, etab.) eguneratzeaz nahikoa arduratzen naiz.	%50,00	%0,00	%12,50	%12,50	%25,00
Gaitasun instrumentalak (hizkuntzak, IKTak, etab.) eskuratzeko nahikoa aukera ditut.	%37,50	%0,00	%25,00	%12,50	%25,00
UE honen arloko berariazko gaiak interesatzen zaizkit.	%12,50	%37,50	%0,00	%25,00	%25,00
Lana arrakastaz egin ahal izateko baliabide materialak eskura izatea interesatzen zait.	%0,00	%0,00	%37,50	%12,50	%50,00
UE honetan nirekin harremanak dituzten pertsonak ezagutzeko interesa dut.	%25,00	%12,50	%25,00	%12,50	%25,00
Lanean nirekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako pertsonak ezagutzeko interesa dut.	%12,50	%12,50	%25,00	%12,50	%37,50

Hurrena konfiantza maila neurtzen da. Hainbat gai ebaluatzen dira: konfiantza proiektuan, konfiantza zuzendaritzako arduradunengan eta zuzendaritzako ardurarik ez duten pertsonengan, eta konfiantza unitate ebaluatuarekin harremanak dituzten erakundeetako zuzendariengan eta zuzendaritzako ardurarik ez duten pertsonengan.

Emaizak 32. irudian jaso ditugu eta ikus daiteke konfiantza nahikoa dagoela unitatearen barruan, baina inplikazioarekin arazoak daude eta etorkizunean konfiantza gutxi ikusten da. Etorkizunerako igurikimenik ez edukitzeak edo konfiantza ez izateak ondorioak izan ditzake proiektuan, beraz, garrantzitsua izango litzateke ilusioa piztuko luketen proiektuak bultzatzea.

Halaber, ikus daiteke nahiko konfiantza dagoela unitate ebaluatuko pertsonengan, zuzendaritzako arduradunak izan ala ez, eta unitate ebaluatuarekin harremanak dituzten erakundeetako ordezkariengan.

Era berean, partehartzaileek ongi baloratzen dute unitate ebaluatuko pertsonen sinesgarritasuna, bai zuzendaritzako arduradunena eta bai zuzendaritzako ardurarik ez dutenena, baita unitatearekin harremana duten erakundeetako ordezkarien sinesgarritasuna ere.

### 32. irudia

#### Konfiantza maila

Orain, UEarekin lotutako hainbat gaitan zure konfiantza maila zein den jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
<b>Konfiantza</b> dut proiektu honetan.	%12,50	%0,00	%12,50	%12,50	%62,50
UE honekin <b>identifikatuta</b> sentitzen naiz.	%0,00	%25,00	%12,50	%25,00	%37,50
UE honek lortu nahi dituen <b>helburuekin</b> identifikatuta sentitzen naiz.	%25,00	%25,00	%0,00	%25,00	%25,00
UE honen <b>estrategiekin eta politikekin</b> identifikatuta sentitzen naiz.	%12,50	%25,00	%37,50	%12,50	%12,50
UE honetan dudan egitekoan <b>inplikatuta</b> sentitzen naiz.	%37,50	%12,50	%12,50	%25,00	%12,50
Konfiantza dut UE honen <b>etorkizunean</b> .	%37,50	%12,50	%12,50	%25,00	%12,50
Konfiantza dut UE honetako <b>pertsona arduradunengan</b> (zuzendaritzako arduradunak).	%0,00	%37,50	%12,50	%25,00	%25,00
Konfiantza dut UE honetako <b>arduradunen (zuzendaritzako arduradunak) lanbideko gaitasunean</b> .	%12,50	%37,50	%12,50	%0,00	%37,50
Konfiantza dut UE honetako arduradunen (zuzendaritzako arduradunak) <b>lanbideko etikan</b> .	%0,00	%25,00	%0,00	%50,00	%25,00
Konfiantza dut UE honetan lanean ari diren <b>pertsonengan (zuzendaritzaz kanpokoak)</b> .	%25,00	%0,00	%12,50	%37,50	%25,00
Konfiantza dut UE honetan lanean ari diren <b>pertsonen (zuzendaritzaz kanpokoak) lanbideko gaitasunean</b> .	%25,00	%12,50	%0,00	%25,00	%37,50
Konfiantza dut UE honetan lanean ari diren pertsonen (zuzendaritzaz kanpokoak) <b>lanbideko etikan</b> .	%25,00	%25,00	%12,50	%25,00	%12,50
Konfiantza dut UE honekin harremanak dituzten <b>erakunde, antolakunde eta abarretan</b> .	%12,50	%12,50	%37,50	%0,00	%37,50
Konfiantza dut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako <b>ordezkarien lanbideko gaitasunean</b> .	%12,50	%25,00	%0,00	%25,00	%37,50
Konfiantza dut UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako <b>ordezkarien lanbideko etikan</b> .	%12,50	%12,50	%12,50	%25,00	%37,50
UE honetako <b>arduradunak</b> (zuzendaritzako arduradunak) sinesgarriak dira.	%25,00	%12,50	%12,50	%25,00	%37,50
UE honetako <b>pertsonak (zuzendaritzaz kanpokoak)</b> sinesgarriak dira.	%12,50	%12,50	%12,50	%12,50	%50,00
UE honekin harremanak dituzten <b>erakundeak, antolakundeak</b> eta abar sinesgarriak dira.	%12,50	%0,00	%12,50	%37,50	%37,50
UE honekin harremanak dituzten erakunde, antolakunde eta abarretako <b>ordezkariak</b> sinesgarriak dira.	%25,00	%0,00	%0,00	%37,50	%37,50

33. irudian erakundearen kulturari lotutako hainbat alderdi neurtu ditugu. Datuek adierazten digute unitate ebaluatua ongi dagoela talde kontzientziari dagokionez, baina kohesioa, lorpenera bideratzea eta koordinazioa falta ditu. Horrenbestez, alderdi horiek garatu beharko lirатеke unitate ebaluatuan.

### 33. irudia

#### Erakunde kultura

Jarraian, ebaluatzen ari garen UEaren erakunde kulturari egiten zaio erreferentzia. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honetan <b>talde kontzientzia</b> dugu.	%12,50	%12,50	%12,50	%12,50	%50,00
UE hau <b>kohesionatuta</b> dago.	%25,00	%37,50	%12,50	%0,00	%25,00
UE hau <b>helburuak/lorpenak lortzera bideratuta</b> dago.	%25,00	%25,00	%0,00	%37,50	%12,50
UE hau helburuak/lorpenak lortzeko <b>koordinatuta</b> dago.	%37,50	%12,50	%25,00	%12,50	%12,50

Unitate ebaluatuaren eraginkortasuna, oro har, ongi baloratzen da. Partehartzaileek uste dute ezarritako helburuak betetzen dituela, eskura dituen baliabide materialek helburuak betetzea bermatzen dutela, eta unitatea eraginkorra eta efizientea dela. Era berean, ongi baloratzen da unitateko profesionalen eraginkortasuna eta efizientzia (ikus 34. irudia). Ebaluazioaren arduradunak taldeari emaitza hauek jakinarazi beharko lizkioke eta zoriondu. Era berean, informazio hori erabil lezake beste esparru batzuetan hobekuntzak sustatzeko.

### 34. irudia

#### Eraginkortasuna

Orain, UEaren eraginkortasunari buruz duzun iritzia jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honek ezarritako helburuak betetzen ditu.	%50,00	%0,00	%12,50	%25,00	%12,50
UE honek eskura dituen baliabide materialek ezarritako helburuak betetzea bermatzen dute.	%12,50	%0,00	%0,00	%50,00	%37,50
Oro har, esan daiteke UE hau <b>eraginkorra</b> dela.	%12,50	%25,00	%12,50	%12,50	%37,50
Oro har, esan daiteke UE hau <b>efizientea</b> dela.	%25,00	%12,50	%0,00	%50,00	%12,50
Oro har, UE honetako profesionalak <b>eraginkorrak</b> dira.	%12,50	%25,00	%0,00	%37,50	%25,00
Oro har, UE honetako profesionalak <b>efizienteak</b> dira.	%12,50	%0,00	%25,00	%50,00	%12,50

35. irudiak unitate ebaluatuko gizabanakoek lankidetzak nola ikusten duten erakusten du. Lankidetzaren aurreko jarrera neurtzen da, lankidetzako harremanetan baloraziorik onena duten erakundeak identifikatzen dira, eta egiturak eta kulturak lankidetzari laguntzen dioten ala ez jakin nahi da.

### 35. irudia

#### Lankidetzak

Oraingoan, lankidetzari lotutako hainbat gairen inguruan arituko gara. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Errezeloak ditut UE honetako gainerako <b>pertsonekin</b> lankidetzan aritzeko.	%25,00	%25,00	%12,50	%12,50	%25,00
Beharrezkoa da <b>UE osatzen duten pertsonen</b> arteko lankidetzak sustatzea.	%25,00	%12,50	%25,00	%25,00	%12,50
Errezeloak ditut <b>beste erakundeekin</b> lankidetzan aritzeko.	%12,50	%12,50	%37,50	%0,00	%37,50
Beharrezkoa da lankidetzako hitzarmen gehiago sustatzea.	%25,00	%37,50	%12,50	%12,50	%12,50
Nahikoak dira gaur egungo lankidetzak hitzarmenak.	%0,00	%12,50	%12,50	%37,50	%37,50
Erakundeen artean lankidetzako hitzarmen <b>formal</b> gehiago sustatu beharko lirateke.	%12,50	%25,00	%25,00	%25,00	%12,50
Erakundeen artean lankidetzako hitzarmen <b>informal</b> gehiago sustatu beharko lirateke.	%25,00	%25,00	%0,00	%25,00	%25,00
<b>Herri administrazioarekin</b> lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	%25,00	%12,50	%12,50	%37,50	%12,50
<b>Unibertsitateekin</b> lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	%25,00	%12,50	%37,50	%0,00	%25,00
<b>Zentro teknologikoekin</b> lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	%0,00	%12,50	%37,50	%12,50	%37,50
<b>Sektoreko klusterrarekin</b> lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	%37,50	%12,50	%25,00	%12,50	%12,50
<b>Bezeroekin</b> lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	%0,00	%37,50	%25,00	%12,50	%25,00
<b>Hornitzaileekin</b> lankidetzako hitzarmen gehiago sustatu beharko lirateke.	%25,00	%12,50	%25,00	%12,50	%25,00
UE honetako <b>kideen arteko</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	%37,50	%25,00	%0,00	%0,00	%37,50
<b>Beste erakunde batzuekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	%25,00	%12,50	%37,50	%12,50	%12,50
<b>Herri administrazioarekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	%12,50	%25,00	%25,00	%0,00	%37,50

### 35. irudia (jarraipena)

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
<b>Unibertsitatearekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	%0,00	%25,00	%0,00	%62,50	%12,50
<b>Zentro teknologikoekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	%12,50	%25,00	%12,50	%25,00	%25,00
<b>Sektoreko klusterrarekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	%12,50	%12,50	%0,00	%37,50	%37,50
<b>Bezeroekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	%25,00	%12,50	%25,00	%12,50	%25,00
<b>Hornitzaileekin</b> lankidetzak gure lehiakortasuna hobetzeko aukera emango luke.	%0,00	%12,50	%0,00	%12,50	%75,00
UE honen <b>antolaketa egiturak</b> bertako <b>pertsonen</b> arteko lankidetzaz errazten du.	%37,50	%0,00	%0,00	%12,50	%50,00
UE honen <b>erakunde kulturak</b> bertako <b>pertsonen</b> arteko lankidetzaz errazten du.	%0,00	%37,50	%12,50	%12,50	%37,50
UE honen <b>antolaketa egiturak</b> gurekin harremanak dituzten <b>erakundeekin</b> lankidetzaz errazten du.	%12,50	%37,50	%12,50	%25,00	%12,50
UE honen <b>erakunde kulturak</b> gurekin harremanak dituzten <b>erakundeekin</b> lankidetzaz errazten du.	%0,00	%25,00	%25,00	%12,50	%37,50

Hasteko, lankidetzaren aurreko jarreraren erantzunak askotarikoak dira. Unitate ebaluatuan, lankidetzaren inguruan iritzi oso kontrajarriak aurkitu ditugu. Sustatu behar den lankidetzaz motari dagokionez, gizabanakoek nahiago dute lankidetzaz hori herri administrazioekin, zentro teknologikoekin eta unibertsitatearekin egitea. Iritziak askotarikoak dira, baita ere, lankidetzaren ondorio den lehiakortasuna baloratzeko orduan. Partehartzaileek uste dute unibertsitatearekin, zentro teknologikoekin edo sektoreko klusterrekin lankidetzaz aritzeak lehiakortasuna areagotzeko aukera emango lukeela. Ez dute iritzi bera herri administrazioarekin lankidetzaz aritzearen emaitzei buruz. Azkenik, partehartzaileek uste dute erakundearen egiturak eta kulturak erakundearen barneko kideen arteko lankidetzari laguntzen diotela. Baina egiturak ez dio laguntzen beste erakunde batzuekin lankidetzaz aritzeari.

Unitate honetako arduradunak lankidetzaren aurrean jendeak duen aldeko jarrera aprobetxatu beharko luke eta balorazio handiena jaso duten erakundeekin lankidetzazko proiektuak sustatzen ahalgindu. Era berean, egituraren inguruko hausnarketa egin beharko luke eta beste erakunde batzuekin lankidetzaz handiago ahalbidetuko luketen alaketak proposatu.

Hurrengo atalean partehartzeari lotutako hainbat alderdi baloratzen dira. 36. irudian ikusten da sareko gizabanakoek indar handiz parte hartzen dutela diotela eta haien partehartzea garrantzitsutzat dutela, gainera. Horretaz gain, uste dute unitate ebaluatuan zuzendaritzako arduradunak zein zuzendaritzaz kanpoko langileak, oro har, eskatutakoa baino urrunago doazela eta indar handiz parte hartzen dutela. Guztiak, gainera, profesionaltasunez aritzen dira eta unitate ebaluatuekin identifikatuta daude.

Era berean, gizabanako partehartzaileek diote, nahiz eta partehartzeko hesiren bat egon, unitate ebaluatuan eragile guztien inplikazioa eta partehartzea errazten direla. Gainera, tartean dauden eragileen arteko harremanak maiztasun handikoak direla diote.

Ebaluazio honen arduradunak unitateko gizabanakoek aipatutako hesi horiek zein diren identifikatu beharko luke, horrela partehartzea oraindik gehiago sustatzeko.

### 36. irudia

#### Partehartzea

Jarraian, partehartzeari buruzko galderi ekingo diegu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honetan indar handiz hartzen dut parte.	%12,50	%25,00	%0,00	%0,00	%62,50
UE honetan nire partehartzeak garrantzi kualitatiboa du.	%12,50	%37,50	%0,00	%0,00	%50,00
UE honetako arduradunak (zuzendaritzako arduradunak) eskatutakoa baino urrunago doaz eta indar handiz parte hartzen dute.	%12,50	%0,00	%25,00	%25,00	%37,50
UE honetako <b>arduradunak</b> (zuzendaritzako arduradunak) indar handiz hartzen dute parte, baina ez doaz eskatutakoa baino urrunago.	%12,50	%25,00	%25,00	%25,00	%12,50
UE honetako arduradunak (zuzendaritzako arduradunak) eskatutakoa egitera mugatzen dira.	%12,50	%12,50	%50,00	%12,50	%12,50
UE honetako arduradunak (zuzendaritzako arduradunak) ahalik eta gutxien egiten ahalegintzen dira.	%25,00	%37,50	%12,50	%0,00	%25,00
UE honetako <b>pertsonak</b> (zuzendaritzaz kanpokoak) eskatutakoa baino urrunago doaz eta indar handiz parte hartzen dute.	%12,50	%12,50	%25,00	%12,50	%37,50
UE honetako pertsonak (zuzendaritzaz kanpokoak) indar handiz hartzen dute parte, baina ez doaz eskatutakoa baino urrunago.	%25,00	%12,50	%25,00	%25,00	%12,50
UE honetako pertsonak (zuzendaritzaz kanpokoak) eskatutakoa egitera mugatzen dira.	%25,00	%25,00	%25,00	%12,50	%12,50
UE honetako pertsonak (zuzendaritzaz kanpokoak) ahalik eta gutxien egiten ahalegintzen dira.	%12,50	%25,00	%25,00	%12,50	%25,00
UE honetako <b>arduradunak</b> (zuzendaritzako arduradunak) profesionaltasunez aritzen dira, baina ez dira UEarekin identifikatzen.	%25,00	%25,00	%25,00	%12,50	%12,50
UE honetako arduradunak (zuzendaritzako arduradunak) profesionaltasunez aritzen dira eta UEarekin identifikatzen dira.	%12,50	%25,00	%12,50	%25,00	%25,00
UE honetako arduradunak (zuzendaritzako arduradunak) profesionaltasun gutxirekin aritzen dira eta ia ez dira UEarekin identifikatzen.	%25,00	%37,50	%0,00	%12,50	%25,00
UE honetako <b>pertsonak</b> (zuzendaritzaz kanpokoak) profesionaltasunez aritzen dira, baina ez dira UEarekin identifikatzen.	%12,50	%0,00	%25,00	%0,00	%62,50
UE honetako pertsonak (zuzendaritzaz kanpokoak) profesionaltasunez aritzen dira eta UEarekin identifikatzen dira.	%12,50	%12,50	%12,50	%12,50	%50,00
UE honetako pertsonak (zuzendaritzaz kanpokoak) profesionaltasun gutxirekin aritzen dira eta ia ez dira UEarekin identifikatzen.	%12,50	%50,00	%12,50	%0,00	%25,00
UE honetan tartean dauden eragile guztien inplikazioa eta partehartzea errazten dira.	%25,00	%12,50	%0,00	%37,50	%25,00

### 36. irudia (jarraipena)

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
UE honetan tartean dauden eragileen arteko harremanak <b>maiztasun handikoak</b> dira.	%25,00	%0,00	%12,50	%37,50	%25,00
UE honetan tartean dauden eragileen arteko harremanak onak dira.	%37,50	%37,50	%0,00	%12,50	%12,50
UE honen barnean parte hartzeko hesi asko daude.	%12,50	%25,00	%0,00	%25,00	%37,50
UE honetako pertsonak partehartze handia dute tokiko taldeetan.	%0,00	%25,00	%12,50	%37,50	%25,00
Hesi asko daude tokiko taldeetan parte hartu ahal izateko.	%37,50	%12,50	%0,00	%12,50	%37,50

Sareko gizabanakoen harreman formalen kopuruari dagokionez, 37. irudian ikus daiteke harreman formalak ugariak direla, bai horizontalean eta bai bertikalean. Partehartzaileek harremanak dituzte pertsona askorekin, bai zuzendaritzakoak (harreman bertikalak) eta bai zuzendaritzaz kanpokoak (harreman horizontalak). Harreman informaleen kopurua, ordea, txikiagoa da.

### 37. irudia

Harremanen kopurua

Zuk zeuk beste pertsonekin zenbat harreman dituzun ere jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Ez dut harremanik	2 pertsona baino gutxiago	3 eta 5 pertsona artean	6 eta 10 pertsona artean	10 pertsona baino gehiago
UE honetako zenbat <b>arduradunekin</b> (zuzendaritzako arduradunak) dituzu harremanak?	%25,00	%12,50	%12,50	%37,50	%12,50
UE honetako zenbat <b>pertsonarekin</b> (zuzendaritzaz kanpokoak) dituzu harremanak?	%0,00	%25,00	%25,00	%25,00	%25,00
UE honekin lotura duten erakunde, <b>antolakunde eta abarretako</b> zenbat <b>arduradunekin</b> (zuzendaritzako arduradunak) dituzu harremanak?	%25,00	%0,00	%12,50	%12,50	%50,00
UE honekin lotura duten erakunde, <b>antolakunde eta abarretako</b> zenbat <b>pertsonarekin</b> (zuzendaritzaz kanpokoak) dituzu harremanak?	%25,00	%12,50	%0,00	%37,50	%25,00
Zuzeneko zure <b>familiako</b> (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) zenbat pertsonarekin dituzu ohiko harremanak?	%25,00	%12,50	%25,00	%12,50	%25,00
Zenbat <b>lagunekin</b> dituzu ohiko harremanak?	%0,00	%25,00	%25,00	%12,50	%37,50
<b>Talde, elkarte, klub eta abarretako</b> zenbat kiderekin dituzu ohiko harremanak?	%25,00	%37,50	%0,00	%12,50	%25,00

### 38. irudia

#### Harremanen kalitatea

Orain, pertsona desberdinekin dituzun harremanen kalitatea ezagutu nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Oso txikia	Nahiko txikia	Ez txikia ez handia	Nahiko handia	Oso handia
UE honetan <b>arduraren bat duten</b> (zuzendaritzako arduradunak) pertsonekin duzun konfiantza maila.	%12,50	%50,00	%0,00	%25,00	%12,50
UE honetan zuzendaritzako <b>ardurarik ez duten</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	%0,00	%12,50	%12,50	%50,00	%25,00
UE honekin harremanak dituzten <b>erakunde, antolakunde eta abarretan arduraren bat duten</b> (zuzendaritzako arduradunak) pertsonekin duzun konfiantza maila.	%12,50	%37,50	%12,50	%25,00	%12,50
UE honekin harremanak dituzten <b>erakunde, antolakunde eta abarretan</b> zuzendaritzako <b>ardurarik ez duten</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	%37,50	%0,00	%50,00	%0,00	%12,50
Zure zuzeneko <b>familiarekin</b> (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) duzun konfiantza maila.	%12,50	%25,00	%12,50	%0,00	%50,00
<b>Lagunekin</b> duzun konfiantza maila.	%25,00	%0,00	%12,50	%25,00	%37,50
<b>Talde, elkarte, klub eta abarretako</b> pertsonekin duzun konfiantza maila.	%25,00	%12,50	%12,50	%12,50	%37,50

### 39. irudia

#### Harreman pertsonalen maiztasuna

Pertsona desberdinekin dituzun harremanen maiztasuna ere jakin nahi dugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Inoiz ere ez	la inoiz	Oso gutxitan	Nahiko maiz	Oso maiz
UE honetako <b>arduradunekin</b> (zuzendaritzako arduradunak) harreman pertsonalen maiztasuna.	%12,50	%25,00	%0,00	%25,00	%37,50
UE honetan zuzendaritzako <b>ardurarik ez duten</b> pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.	%0,00	%12,50	%50,00	%12,50	%25,00
UE honekin lotutako <b>erakunde, antolakunde eta abarretako arduradunekin</b> (zuzendaritzako arduradunak) harreman pertsonalen maiztasuna.	%12,50	%37,50	%0,00	%12,50	%37,50
UE honekin lotutako erakunde, antolakunde eta abarretako zuzendaritzako <b>ardurarik gabeko</b> pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.	%0,00	%25,00	%50,00	%0,00	%25,00
Zuzeneko <b>familiarekin</b> (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) harreman pertsonalen maiztasuna.	%37,50	%0,00	%25,00	%25,00	%12,50
<b>Lagunekin</b> harreman pertsonalen maiztasuna.	%37,50	%0,00	%12,50	%25,00	%25,00
<b>Talde, elkarte, klub eta abarretako</b> pertsonekin harreman pertsonalen maiztasuna.	%12,50	%12,50	%0,00	%25,00	%50,00



Harremanen kopurua handia izanik ere, harreman formal bertikalen (zuzendaritzako arduradunekin harremanak) kalitatea, bai erakundearen barnean eta bai kanpoko erakundeekin, hobetu beharrekoa da. Izan ere, partehartzaileek uste dute harremanen kalitatea ez dela oso handia (ikus 38. irudia).

Izaera formal eta bertikaleko harreman pertsonalen maiztasunari dagokionez, 39. irudian ikus daitezke maila ona dela. Baina, harreman formal horizontalak bultzatu beharko liriateke. Unitate honen arduradunak harreman formal bertikaletan jardunbide egokiak zein diren identifikatu beharko luke eta harreman horien erabilera harreman formal horizontaletara hedatu.

Izaera formal eta bertikaleko harreman ez pertsonalen maiztasuna ere sustatu beharko litzateke (ikus 40. irudia). Emaitzek adierazten digute harreman pertsonalak egokiak direla, eta nahi izanez gero, horrela utz ditzakegu. Baina, nahiz eta lehentasunezkoa ez izan, arlo honetan eraginez, harremanak hobetu daitezke.

#### 40. irudia

##### Harreman ez pertsonalen maiztasuna

Orain, harreman **EZ pertsonalen** maiztasuna jakin nahi dugu, hau da, beste pertsonekin ditugun harremanak telefono bidez, posta elektronikoz, gutunez... X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Inoiz ere ez	la inoiz	Oso gutxitan	Nahiko maiz	Oso maiz
UE honetako <b>arduradunekin</b> (zuzendaritzako arduradunak) harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	%25,00	%25,00	%37,50	%0,00	%12,50
UE honetako <b>pertsonekin (zuzendaritzaz kanpokoak)</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	%12,50	%0,00	%12,50	%25,00	%50,00
UE honekin lotutako <b>erakunde, antolakunde eta abarretako arduradunekin</b> (zuzendaritzako arduradunak) harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	%37,50	%37,50	%0,00	%12,50	%12,50
UE honekin lotutako <b>erakunde, antolakunde eta abarretako pertsonekin (zuzendaritzaz kanpokoak)</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	%12,50	%12,50	%25,00	%25,00	%25,00
Zuzeneko <b>familiarekin</b> (gurasoak, seme-alabak, bikotea, anai-arrebak) harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	%0,00	%37,50	%12,50	%12,50	%37,50
<b>Lagunekin</b> harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	%25,00	%25,00	%37,50	%0,00	%12,50
<b>Talde, elkarte, klub eta abarretako</b> pertsonekin harreman <b>ez pertsonalen</b> maiztasuna.	%12,50	%25,00	%12,50	%37,50	%12,50

41. irudian elkartze maila handia ikusten da. Unitate ebaluatuko kideek elkarrekin parte hartzen dute eta haien nagusiki denbora eskaintzen diete. Unitate ebaluatukoak ez luke galdu behar jardueraren horietan guztiekin aberasteko aukera.

## 41. irudia

### Elkartze maila

Jarraian, elkartze mailari dagozkion gaietara helduko diegu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	0	2 elkarte baino gutxiago	3 eta 5 elkarte artean	6 eta 10 elkarte artean	10 elkarte baino gehiago
Zenbat elkartetako <b>bazkide</b> zara?	%12,50	%12,50	%25,00	%12,50	%37,50
Zenbat elkartetan duzu <b>arduraren bat</b> ?	%37,50	%12,50	%25,00	%12,50	%12,50
Zenbat elkarteri eskaintzen diozu <b>denbora</b> ?	%0,00	%25,00	%0,00	%25,00	%50,00
Zenbat elkarteri eskaintzen diozu <b>dirua</b> ?	%37,50	%25,00	%25,00	%0,00	%12,50
Zure <b>lan jarduerari</b> lotutako zenbat elkartetako <b>bazkide</b> zara?	%0,00	%25,00	%25,00	%12,50	%37,50
Zure lan jarduerari lotutako zenbat elkartetan duzu <b>arduraren bat</b> ?	%0,00	%25,00	%12,50	%50,00	%12,50
Zure lan jarduerari lotutako zenbat elkarteri eskaintzen diozu <b>denbora</b> ?	%12,50	%25,00	%0,00	%37,50	%25,00
Zure lan jarduerari lotutako zenbat elkarteri eskaintzen diozu <b>dirua</b> ?	%12,50	%37,50	%12,50	%12,50	%25,00

Hurrengo irudian norberaren balioei, jarrerari eta jokabideei egiten zaie erreferentzia. Enuntziatuak hiru multzo handitan bil daitezke: lorpen beharra eta lidergoa, harremanetako erantzukizuna, eta norberaren mendekotasuna (ikus 42. irudia).

Lehenengo, emaitzek adierazten digute talde honek lorpen behar eta lidergo orientazio mugatua eta irregularra duela. Neurri batean, lidergoko gaitasuna badutela uste dute. Izan ere, antolatze, komunikatzeko eta bitartekari aritzeko gaitasuna badute. Norberaren ekimenaren maila ere onargarria da, nahiz eta asko aldatzen den batetik bestera.

Baina, unitate ebaluatuak uste du, oro har, erabakitze eta ulertzeko gaitasun txikia duela, eta tesuinguru konplexuetan jarduteko gaitasuna askotarikoa dela.

Erronkaren aurrean jarrera positiboa dute, baina joera desberdina da. Hobetzeko orientazioa oso txikia da. Lanerako grina dutela diote, eta bereizki, lana ongi egitekoa. Erakundea ere babesten dute.

Dituzten eta falta dituzten gaitasunak ikusita, badirudi bi talde desberdinen aurrean gaudela.

Bigarren, harremanetako erantzukizunari erreferentzia egiten dioten enuntziatuak ditugu. Oro har, erantzukizun hori txikia da eta horren erakusle da konfiantzako harremanak oso gutxi izatea —elementu hori gakoa da lidergoa gauzatzeko—; erantzukizun maila txikia; entzuteko, hitz egiteko eta komunikatzeko ahalmen askotarikoa; gatazkei aurre egiteko gaitasun txikia; eta lankideen defentsa txikia. Horrek guztiak arrisku bat dakar: lankidetzan aritzea interesatzen zaienekin soilik, eta harremanetako benetako lidergoa gauzatzeko zailtasun handia. Langileak direla eta taldean lan egiteko gaitasuna dutela diote, baina uste dute hobeto egiten dela lan bakarrik, taldean baino.

Azkenik, ikus daiteke unitate ebaluatuan pertsonen mendekotasuna nabarmena dela. Hori ikus daiteke lankideen eta kanpoko pertsonen mendekotasunari erreferentzia egiten dioten enuntziatuen ebaluazioetan, baita arau, erakunde eta lagunekiko mendekotasunaz galdetzen dutenenetan ere.

Ikus daiteke, baita ere, autonomiaz eta lider izanez jarduteko gaitasuna zaila dela, nagusiki agintzea gustuko ez dutelako eta ziurtasun eta segurtasun eza nagusi denean, ez direlako eroso sentitzen.

Lanean familiaren, lagunaren eta egoera sozio-politikoaren eragina askotarikoa da.

Laburbilduz, atal honetako emaitzek banakako gizarte kapital mugatua erakusten digute. Lorpenaren eta lidergoaren beharra txikiak dira, eta esaten dena baino txikiagoak. Harremanetako erantzukizuna oso txikia da eta horrek lidergoa gauzatzea eragozten du. Eta, azkenik, norberaren mendekotasuna han-

## 42. irudia

Norberaren balioak, jarrerak eta jokabideak

Hurrengo gaiak ere interesatzen zaizkigu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Komunikatzaile ona naiz.	%25,00	%0,00	%12,50	%25,00	%37,50
Taldean lan egiteko gaitasuna dut.	%12,50	%12,50	%25,00	%12,50	%37,50
Lankideren batekin gatazka pertsonalen bat badut, inongo arazorik gabe egiten diot aurre arazoari.	%12,50	%12,50	%37,50	%0,00	%37,50
Hobeto lan egiten dut bakarrik, taldean baino.	%12,50	%12,50	%12,50	%37,50	%25,00
Nire lan taldean lider izateko gaitasuna dut.	%12,50	%37,50	%0,00	%25,00	%25,00
Pertsona <b>arduratsua</b> naiz.	%0,00	%37,50	%50,00	%0,00	%12,50
<b>Entzuten duen</b> pertsona naiz.	%37,50	%12,50	%0,00	%12,50	%37,50
<b>Ekimen gutxikoa</b> naiz.	%25,00	%37,50	%0,00	%0,00	%37,50
<b>Erabakitze</b> ko gaitasuna dut.	%50,00	%0,00	%25,00	%12,50	%12,50
<b>Antolatze</b> ko gaitasuna dut.	%12,50	%25,00	%12,50	%12,50	%37,50
Ingurune konplexuak <b>ulertze</b> ko gai naiz.	%37,50	%25,00	%12,50	%12,50	%12,50
Ingurune konplexuetan <b> jardute</b> ko gai naiz.	%50,00	%0,00	%0,00	%25,00	%25,00
Lankideekin konfiantzazko harremana izatea gustatzen zait.	%0,00	%25,00	%0,00	%50,00	%25,00
Lanerako prest egoten naiz.	%25,00	%0,00	%37,50	%12,50	%25,00
Lankideekin lankidetzan aritzea gustatzen zait.	%12,50	%25,00	%12,50	%25,00	%25,00
Lana ongi egina dagoenean, gustura sentitzen naiz.	%25,00	%12,50	%12,50	%12,50	%37,50
Ahalegin handiak egiten ditut nire lagunek niregandik espero dutenaren mailan egoteko.	%12,50	%12,50	%0,00	%25,00	%50,00
Lanean sortzen diren gatazketan bitartekari aritzea gustatzen zait.	%0,00	%12,50	%37,50	%12,50	%37,50
Erronka dakarten lanekin gustura sentitzen naiz.	%25,00	%0,00	%25,00	%12,50	%37,50
Jendearengan konfiantza izatea gustatzen zait.	%25,00	%25,00	%0,00	%25,00	%25,00
Hainbeste gustatzen zait lana, batzuetan berandu arte gelditzen naiz hura bukatzeko.	%0,00	%12,50	%25,00	%12,50	%50,00
Agindu behar dudanean, ez naiz gustura sentitzen.	%12,50	%12,50	%12,50	%37,50	%25,00
Zalantza eta segurtasun eza dagoenean, ez naiz eroso sentitzen.	%0,00	%12,50	%50,00	%25,00	%12,50
Nire bizitzan helmuga nagusietako bat gurasoak nitaz harro sentitzea izan da.	%12,50	%25,00	%37,50	%12,50	%12,50

## 42. irudia (jarraipena)

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Jende guztiarekin hitz egiten dut.	%12,50	%25,00	%37,50	%12,50	%12,50
Beti nire erakundea babesten dut.	%0,00	%37,50	%12,50	%12,50	%37,50
Interesatzen zaizkidan pertsonekin bakarrik aritzen naiz lankidetzan.	%0,00	%37,50	%37,50	%12,50	%12,50
Beti lankideak babesten ditut.	%50,00	%0,00	%12,50	%12,50	%25,00
Nire lanaren gainean zuzeneko erantzukizuna duten pertsonak nirekin gustura egon daitezen egiten ditut gauzak.	%25,00	%37,50	%25,00	%0,00	%12,50
Proiektu, proposamen, egiteko... asko aurkezten ditut, neure ekimenez.	%25,00	%12,50	%12,50	%0,00	%50,00
Lankideekin komunikazio txarra dut.	%12,50	%25,00	%12,50	%12,50	%37,50
Behar-beharrezkoa baino ez dut egiten.	%25,00	%37,50	%12,50	%0,00	%25,00
Oro har, egiten ditudan gauzak ongi ateratzen zaizkit.	%0,00	%12,50	%37,50	%25,00	%25,00
Askotan jotzen dut lankideengana arazoak konpontzeko.	%12,50	%12,50	%0,00	%0,00	%75,00
Beti errespetatzen ditut laneko arauak eta prozedurak.	%0,00	%25,00	%25,00	%25,00	%25,00
Nire lanbideko egitekoan pertsonen arteko gatazka asko konpondu ditut.	%25,00	%0,00	%50,00	%12,50	%12,50
Dagozkidanak baino ordu gehiago egiten dut lan.	%0,00	%12,50	%12,50	%25,00	%50,00
Askotan jotzen dut lanaz kanpoko pertsonengana arazoak konpontzen lagun diezadaten.	%12,50	%0,00	%25,00	%12,50	%50,00
Indar handiz egiten dut lan, nahiz eta hartutako erabakiarekin ados ez egon.	%12,50	%12,50	%25,00	%0,00	%50,00
Beti kontsultatu egiten dut, ezer egin aurretik.	%37,50	%0,00	%25,00	%12,50	%25,00
Etengabe ahalegintzen naiz gauzak hobetzen.	%12,50	%25,00	%37,50	%12,50	%12,50
Familia egoerak eragina du pertsonen lan errendimenduan.	%25,00	%12,50	%12,50	%25,00	%25,00
Egoera soziopolitikoak eragina du pertsonen lan errendimenduan.	%37,50	%12,50	%12,50	%0,00	%37,50
Lagunarteko harremanek eragina dute pertsonen lan errendimenduan.	%25,00	%12,50	%25,00	%12,50	%25,00

dia da, baina dakigunez, faktore honek gizarte kapitalean bi alderdi kontrajarri, positiboa eta negatiboa, adierazten dizkigu.

Hurrengo atalean, lanean pentsatzeko eta jarduteko moduei egiten zaie erreferentzia (ikus 43. irudia). Lehenengo multzoan, ikusten da harremanetako erantzukizunean entzutea eta elkarrizketa direla nagusi. Baina, ezaugarri horri praktikan eustekak zaila dirudi, ebaluazioen emaitzak baxuak izan direlako pentsatzeko eta jarduteko moduei dagozkien itemetan, esate baterako, lankideekin konfiantza, egitekoetan pertsonekin lankidetzan aritzea, lankideen eta erakundearen defentsa, zuzendaritzako ardura

## 43. irudia

### Lanean pentsatzeko eta jarduteko moduak

#### 1. multzoa:

Beste pertsonekin zintzoa izatea.	%28,57
Besteei entzutea eta haiekin hitz egiten jakitea.	%71,43
Lankideengan konfiantza izatea.	%14,29
Erakundearen interesak babestea.	%14,29
Pertsonekin lankidetzan aritzea egiteko desberdinetan.	%14,29
Lankideak babestea.	%28,57
Zuzendaritzako arduradunen esanetara egotea.	%14,29
Lankideekin komunikazio ona izatea.	%14,29

#### 2. multzoa:

Etengabe berritzea.	%42,86
Lanerako gaitasun handia izatea.	%42,86
Besteekin harremanetan malgua izatea.	%14,29
Ezarritako arauak betetzen zorrotza eta serioa izatea.	%57,14
Gauzak ongi txukuntzea.	%28,57
Krisiak ongi kudeatzea.	%14,29

#### 3. multzoa:

Pentsatzeko, sentitzeko eta jarduteko aniztasuna onartzea.	%42,86
Agintea errespetatzea.	%42,86
Erabakiak modu demokratikoan hartzea.	%28,57
Gizartearen aurrean liderra eta erreferentzia izatea.	%57,14
Lanbideko egitekoetan ekimena hartzea.	%28,57

#### 4. multzoa:

Erronkak lortzen ahalegintzea.	%42,86
Norberak egiten duen lanarekin identifikatuta sentitzea.	%28,57
Jakite handiak izatea.	%57,14
Lanean seguru sentitzea.	%42,86
Lanean arduratsu izatea.	%28,57

duteren eskura egotea, edo gainerakoekin zintzotasunez jokatzeari. Gainera, lankideekin komunikazio ona edukitzea neurtzen duen itemaren puntuazioa bereziki baxua da. Atal honetan hobetzea premiazkoa da, esparru guztiei erreparatu beharko litzaieke.

Hurrengo multzoko itemen puntuazioek modu erabakigarrian, zorrotzean, seriotasunez, arauak betez, eta txukun lan egiteko jarrera nabarmena erakusten dute. Nolanahi ere, krisiak kudeatzeko gaitasuna eta besteekin harremanetarako malgutasuna oso txikiak dira.

Hirugarren multzoan, puntuazioek gizartearen aurrean lider izateko eta erreferentzia izateko interesa erakusten dute, pentsatzeko, sentitzeko eta jarduteko aniztasuna onartuz, eta beti ere, agintea errespetatuta. Nolanahi ere, lanbideko egitekoetan ekimena hartzea eta erabakiak modu demokratikoagoan hartzea hobetu beharko lirakeke.

#### 44. irudia

##### Konpromiso atala

Jarraian, zure bizitzako hainbat alderditan konpromiso mailari lotutako arlo batzuk aztertu nahi ditugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Nire enpresarekin konpromisoa dut.	%0,00	%12,50	%12,50	%25,00	%50,00
Neure egiten ditut enpresaren arazoak.	%25,00	%37,50	%0,00	%0,00	%37,50
Enpresa honetan lan egiteaz harro nago.	%25,00	%12,50	%12,50	%12,50	%37,50
Lanean, garrantzitsuena kontratu betebeharrak betetzea da, gehiago egiteko ahaleginak ez dira kontuan hartzen.	%12,50	%12,50	%12,50	%50,00	%12,50
Nire erkidegoarekin konpromiso soziala dut.	%12,50	%12,50	%0,00	%12,50	%62,50
Neure egiten ditut erkidegoaren arazoak.	%25,00	%12,50	%0,00	%37,50	%25,00
Neure erkidegoko kide izateaz harro nago.	%12,50	%0,00	%0,00	%50,00	%37,50
Gehiago pentsatzen dut besteengan neure buruarengan baino.	%0,00	%50,00	%25,00	%0,00	%25,00
Elkartasunez jokatzeko dut ni baino okerrago dauden pertsonekin.	%12,50	%37,50	%12,50	%25,00	%12,50
Elkartasuneko eta lankidetzako ekintzetan parte hartu ohi dut.	%12,50	%25,00	%25,00	%25,00	%12,50
Neure erkidegoan larrialdi, natur hondamendi edo antzekorik gertatuz gero, haren irtenbidean modu aktiboan laguntzen dut.	%25,00	%37,50	%12,50	%12,50	%12,50
Konpromiso politikoa dut.	%37,50	%0,00	%12,50	%12,50	%37,50
Azken <b>udal</b> hauteskundeetan bozkatu dut.	%0,00	%12,50	%25,00	%37,50	%25,00
<b>Autonomia erkidegoko</b> azken hauteskundeetan bozkatu dut.	%25,00	%12,50	%37,50	%12,50	%12,50
Azken hauteskunde <b>orokorretan</b> bozkatu dut.	%25,00	%25,00	%12,50	%0,00	%37,50
<b>Manifestazio</b> politikoetan parte hartu ohi dut.	%12,50	%25,00	%0,00	%12,50	%50,00
Nire erkidegoko <b>erlijio jardueretan</b> parte hartu ohi dut.	%25,00	%25,00	%12,50	%0,00	%37,50

Azkenik, laugarren multzoan, ahalegin nabarmena antzematen da erronkak lortzean, nagusiki jake- teetan oinarrituz, horrela lanean seguru sentitzeko. Nolanahi ere, egiten den lanarekin gehiago identifi- katzen ahalegindu beharko lirатеke, lan horrekiko arduratsuago sentitzeko.

Laburbilduz, atal honetako emaitzek berriro ere banakako gizarte kapital mugatua adierazten digu- te. Harremanetako erantzukizuna nagusiki entzuteari eta elkarrizketari dagokio. Baina, ezaugarri hori praktikara eramatea benetan zaila dirudi. Zorroztasunez eta arauak errespetatuz lan egiteko jarrera na- barmena ikusten da. Horrek guztiak ekimenak bere egitea hobetzea eskatzen du. Nabarmena da erro- kak lortzeko ahalegina, baina, aldi berean, norberaren lanean erantzukizunak bere egin beharra azal- tzen da.

Jarraian, lau konpromiso esparru aztertu ditugu: enpresarekin konpromisoa, erkidegoarekin, politikan eta erlijioarekin (ikus 44. irudia).

Enpresari dagokionez, unitate ebaluatuk dio enpresarekin konpromiso sendoa duela, baina, hala ere, ez ditu erabat bere egiten enpresaren arazoak. Era berean, enpresan lan egiteaz harro egiteko nola- baiteko joera ikusten da, baina alor honetan, iritziak askotarikoak dira.

Konpromiso eta harrotasun horrekin batera, uste da enpresak urrunago joateko ahalegin hori esti- matzen duela. Ziur aski, estima hori agerikoagoa izango balitz, konpromisoa eta harrotasuna handitu egingo lirатеke.

Erkidegoari dagokionez, gehienek diote erkidegoarekin konprometituta sentitzen direla. Nolanahi ere, hemen ere erkidegoaren arazoak ez dira norberaren arazotzat hartzen.

Konpromiso sendo horrekin batera, erkidego horretako kide izateko sentimendua eta harrotasuna ikus daitezke. Konpromisoa eta harrotasuna handiagoak dira erkidegoarekin, enpresarekin baino.

Enpresa erkidegoko kide dela ez da argi ikusten. Beraz, erkidego horretan gehiago txertatzeko mo- dua bilatzea gakoa da.

Nolanahi ere, erkidegoaren sentimendu nabarmen horretaz ez genuke guztiz ziur egon behar, izan ere, elkartasun sentimendua erkidegoaren zati izateari berez legokiena baino txikiagoa da. Besteengan norberarengan baino gehiago pentsatzen dela esaten bada ere, ziur aski errealitatean pentsatzen dugu- na baino gehiago esan dugu. Izan ere, okerren daudenekin elkartasuna txikia da. Txikia da, halaber, el- kartasuneko eta lankidetzako ekintzetan parte hartzea eta txikiagoa larrialdi edo hondamendietan modu aktiboan laguntzea.

Politikari dagokionez, nolabaiteko konpromiso politikoa dagoela diote. Baina, konpromiso hori ez da azaltzen bozka ematerakoan, ez autonomia erkidegoko hauteskundeetan eta ez hauteskunde orokorre- tan; bai, ordea, udal hauteskundeetan. Nolanahi ere, kontuan hartu behar da gizartearen zati batek bere partehartze politikoa erakusteko abstentzioa erabiltzen duela edo manifestazio politikoetan parte har- tzea.

Azkenik, erlijioaren esparruari dagokionez, partehartzea txikia da, baina, nolanahi ere, bilakaera oro- korrari begiratuta espero zitekeena baino handiagoa.

Laburbilduz, enpresarekin konprometituta eta hartaz harro daudela esaten da. Baina, unitate eba- luatu honetako gizabanakoek ez dituzte bere sentitzen enpresaren arazoak. Funtsezkoa dirudi enpre- sak urrunago joateko ahaleginak estimatzea. Erkidegoarekin konpromisoa dutela diote, baina elkartasun sentimendua zegokiona baino askoz ere txikiagoa da. Erkidegoarekin konpromiso hori agertzeko modua hauteskundeetan, bereziki udal hauteskundeetan, botoa ematea da. Azkenik, erlijio jardueretan par- tehartzea txikia da.

Gizabanakoen laneko eta bizitzeko inguruneari dagokionez, soil-soilik esan dezagun partehartzaileak nahiko gustura daudela. Beren bizilekuan eta lantokiko ingurunean gizarte konfiantza dutela sentitzen dute, eta egonkortasun politikoa eta gizarte sarea baloratzen dituzte. Nabarmen hobetu beharreko alda- gai bakarra izango genuke: inguruneko hiri segurtasuna (ikus 45. irudia).

## 45. irudia

### Ingurunea

Amaitzeko, zure lan eta bizi inguruneari lotutako hainbat gairen inguruko galderak egin nahi dizkizugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>ongizate maila</b> ona da.	%25,00	%12,50	%0,00	%25,00	%37,50
Nire <b>bizi</b> inguruneko ongizate maila ona da.	%25,00	%25,00	%12,50	%12,50	%25,00
Nire <b>lan</b> ingurunean gizarte <b>konfiantza</b> handia da.	%0,00	%12,50	%0,00	%37,50	%50,00
Nire <b>bizi</b> ingurunean gizarte konfiantza handia da.	%12,50	%0,00	%37,50	%25,00	%25,00
Nire <b>lan</b> ingurunean <b>egonkortasun politikoa</b> dago.	%25,00	%12,50	%25,00	%12,50	%25,00
Nire <b>bizi</b> ingurunean egonkortasun politikoa dago.	%0,00	%12,50	%25,00	%37,50	%25,00
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>azpiegitura maila</b> handia da.	%0,00	%37,50	%25,00	%12,50	%25,00
Nire <b>bizi</b> inguruneko azpiegitura maila handia da.	%12,50	%12,50	%25,00	%25,00	%25,00
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>prestakuntza maila</b> handia da.	%0,00	%37,50	%25,00	%12,50	%25,00
Nire <b>bizi</b> inguruneko prestakuntza maila handia da.	%25,00	%37,50	%12,50	%12,50	%12,50
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>gizarte sarea</b> ona da.	%25,00	%25,00	%0,00	%37,50	%12,50
Nire <b>bizi</b> inguruneko gizarte sarea ona da.	%12,50	%25,00	%12,50	%12,50	%37,50
Nire <b>lan</b> inguruneko <b>hiri segurtasunaren maila</b> handia da.	%12,50	%25,00	%37,50	%12,50	%12,50
Nire <b>bizi</b> inguruneko hiri segurtasunaren maila handia da.	%25,00	%37,50	%0,00	%0,00	%37,50



Erakundeak partehartzaileei egiten dien edo egin diezaiekeen ekarpenari dagokionez, partehartzaileek adierazten dute erakundeak motibazioa, heldutasuna, bizitza maila, zentzua, printzipio etikoak, konpromisoa, sentikortasuna eta elkartasuna ematen diela (ikus 46. irudia).

#### 46. irudia

##### Elkarrekikotasuna

Jarraian, erakundeak eskaintzen dizun edo eskain diezazukeen gaietara erreferentzia egiten dieten esaldiak jaso ditugu. X jarri zure iritzia ongien adierazten duen erantzunean.

	Guztiz desados	Nahiko desados	Ez ados ez desados	Nahiko ados	Guztiz ados
Nire lan erakundeak lanbide zereginetan <b>motibatu</b> egiten nau.	%12,50	%25,00	%12,50	%25,00	%25,00
Nire lan erakundeak <b>heldutasun eta garapen pertsonala</b> ematen dit.	%12,50	%25,00	%25,00	%0,00	%37,50
Nire lan erakundeak nire <b>bizitza maila</b> hobetzen du.	%0,00	%12,50	%0,00	%50,00	%37,50
Nire lan erakundeak <b>adiskide</b> berriak ematen dizkit.	%37,50	%0,00	%37,50	%12,50	%12,50
Nire lan erakundeak nire bizitzari <b>zentzua</b> ematen dio.	%12,50	%25,00	%12,50	%12,50	%37,50
Nire lan erakundeak <b>gaitasun eta trebetasun</b> berriak garatzeko aukera ematen dit.	%25,00	%25,00	%12,50	%12,50	%25,00
Nire lan erakundeak hainbat <b>printzipio etiko</b> ematen dizkit.	%0,00	%37,50	%12,50	%37,50	%12,50
Nire lan erakundeak inguruarekin <b>konprometitzeko</b> aukera ematen dit.	%12,50	%0,00	%12,50	%37,50	%37,50
Nire lan erakundeak okerren dauden pertsonekin <b>sentikortasun eta elkartasun</b> handiagoa erakusteko aukera ematen dit.	%0,00	%12,50	%12,50	%25,00	%50,00
Nire lan erakundeak neure buruarengan <b>konfiantza</b> ematen dit.	%25,00	%12,50	%25,00	%12,50	%25,00
Nire lan erakundeak lanbidearekin <b>identifikatzeko</b> aukera ematen dit.	%12,50	%25,00	%12,50	%25,00	%25,00
Nire lan erakundeak erkidegoarekin <b>elkartasun sentimendu</b> handiagoa erakusteko aukera ematen dit.	%0,00	%37,50	%12,50	%25,00	%25,00
Nire lan erakundeak <b>segurtasuna</b> ematen dit.	%12,50	%25,00	%25,00	%12,50	%25,00
Nire lan erakundeak <b>gizarte harremanak</b> izateko aukera ematen dit.	%0,00	%12,50	%12,50	%50,00	%25,00

Azkenik, web aplikazioak partehartzaileen zentsuko datuak eskaintzen dizkigu (ikus 47. irudia). Informazio horrekin, ebaluazioaren arduradunak partehartzaileen profila xehetasun handiagoz ezagutu ahal izango du.

Informazio hori eskuetan izanda, ebaluazioaren arduradunak gai izan beharko luke unitate ebaluatuen egoeraren diagnostikoa egiteko, gizarte kapitalari dagokionez, baita gizarte kapital hori sustatzeko ekintza jakinak edo plan orokorra garatzeko ere.

## 47. irudia

### Zentsua osatzeko datuak

Erakundeko arduradunetako bat naiz: (Erantzuna baiezkoa bada, erantzun ezazu atal honetako hurrengo galdera)

Bai	%42,86
Ez	%57,14

Zein ardura duzu erakunde honetan?

*Zuzendaria*

Nire ardurapean daukat:

Lan talde bat	%42,86
Hainbat lan talde	%28,57
Ez dut lan talderik nire ardurapean	%28,57

Generoa:

Gizona	%57,14
Emakumea	%42,86

Prestakuntza:

Ikasketarik ez	%28,57
Lehen mailako ikasketak	%0,00
Bigarren mailako ikasketak	%14,29
Lanbide heziketa	%42,86
Unibertsitateko ikasketak	%14,29

Adina:

30 urte baino gutxiago	%28,57
30 eta 44 urte artean	%42,86
45 eta 59 urte artean	%14,29
60 urte edo gehiago	%14,29

Zenbat denbora daramazu enpresan?:

1 urte baino gutxiago	%28,57
1 urte baino gehiago eta 3 urte baino gutxiago	%0,00
3 urte baino gehiago eta 5 urte baino gutxiago	%28,57
5 urte baino gehiago eta 10 urte baino gutxiago	%0,00
10 urte baino gehiago eta 20 urte baino gutxiago	%28,57
20 urte baino gehiago	%14,29

**18: 18: zentsua osatzeko datuak - g.o.**

<b>18.1</b>	<b>Erakundeko arduradunetako bat naiz:</b> (Erantzuna baiezkoa bada, erantzun ezazu atal honetako hurrengo galdera)		
	Bai		%42,86
	Ez		%54,14
<b>18.2</b>	<b>Zein ardura duzu erakunde honetan?</b> Zuzendaria		
<b>18.3</b>	<b>Nire ardurapean daukat:</b> Lan talde bat Hainbat lan talde Ez dut lan talderik nire ardurapean		%42,86
			%26,57
			%28,57
<b>18.4</b>	<b>Generoa:</b> Gizona Emakumea		%57,14
			%42,86
<b>18.5</b>	<b>Prestakuntza:</b> Ikasketarik ez Lehen mailako ikasketak Bigarren mailako ikasketak Lanbide heziketa Unibertsitateko ikasketak		%28,57
			%0,00
			%14,29
			%42,86
			%14,29
<b>18.6</b>	<b>Adina:</b> 30 urte baino gutxiago 30 eta 44 urte artean 45 eta 59 urte artean 60 urte edo gehiago		%28,57
			%42,86
			%14,29
			%14,29
<b>18.7</b>	<b>Zenbat denbora daramazu enpresan?</b> 1 urte baino gutxiago 1 urte baino gehiago eta 3 urte baino gutxiago 3 urte baino gehiago eta 5 urte baino gutxiago 5 urte baino gehiago eta 10 urte baino gutxiago 10 urte baino gehiago eta 20 urte baino gutxiago 20 urte baino gehiago		%28,57
			%0,00
			%28,57
			%0,00
			%28,57
			%14,29



## 6. Eranskinak

### 1. Eranskina: Gizarte kapitala soziologiaren egile klasikoan arabera

*Robert Putnam*

Robert Putnam-entzat (1993) gizarte kapitala erkidego batean dauden faktore ukiezinen multzoa da (balioak, arauak, jarrerak, konfiantza, sareak eta antzekoak), koordinazioa eta lankidetzaren errazten dutenak, elkarrekiko onurak eskuratzeko. Putnamek (1993) gizarte kapitalaren muina hiritar konpromisoan (*civil engagement*) eta elkarteetan parte hartzean jartzen du, bai horizontalak eta bai bertikalak edo hierarkikoak. Gizarte sareetan eta elkarteetan aktibo garrantzitsua duten erkidegoetan, herritarrek parte hartzen dute izaera publikoko gaietan eta egiteko aktiboa dute politikan ere. Oro har, elkarrekiko konfiantzak maila esanguratsuak lortzen ditu eta legeekiko obedientzia maila ere garrantzitsua da.

Putnamen (1993) ideia nagusia, gizarte kapitalari dagokionez, erraza eta argia da: gizarte sareak oso garrantzitsuak dira, eta balio handikoak, batez ere sare horien barruan daudenentzat. Horrenbestez, gizabanakoek harremanetako loturak osatzeko joera dute, beren interesen onurarako eta dagokien erkidegoaren onurarako. Beraz, gizarte sareak herritarrek sortzen eta mantentzen dituzten loturak dira, beren behar pribatuei eta kolektiboei erantzuteko. Adierazi dugun bezala, alderdi pribatuaz gainera, gizarte kapitalak alderdi publikoa ere badu, eta horren bidez, lotura txikiko indibiduoek etekinen bat eskura dezakete lotura handiko erkidegoan bizitze hutsagatik (Putnam, 2000).

Modu nahiko orokorrean, sareek elkarrekiko betebeharrak dakartzate eta elkarrekiko arauak sustatzen dituzte, lankidetzaren eta bizikidetzaren erraztuko dutenak. Elkarrekikotasun sentimendu hori funtsezkoa da erkidegoen funtzionamendurako. Putnamen arabera, bi elkarrekikotasun mota daude. Alde batetik, «elkarrekikotasun espezifikoa», hau da, norbaitek beste batengatik zerbait egiten du, beste horrek beste zerbaitekin erantzuten badio. Baina, egileak «elkarrekikotasun orokortua» deitzen duenaren ahalmena azpimarratzen du, nik hau zuregatik egingo dut, ezer zehatzik itxaron gabe, oraingoz behintzat. «Elkarrekikotasun espezifikoa» haratago doan elkarrekikotasun mota da. Zalantzarik gabe, elkartasun orokortua nagusi duen erkidegoak potentzial handiagoa du efizientea izateko, konfiantza txikiagoa duen erkidego batek baino.

Putnamek gizarte kapitalaren kontzeptuaren hainbat sailkapen aurkeztu zituen. Haren teoria aztertzen duten argitalpenetan aipatuenetako bat da gizarte kapital onuragarriaren eta kaltegarriaren artean proposatzen duen bereizketa. Gainera, egileak beste sailkapen interesgarri batean ere sakontzen du, eta horrela, gizarte kapital inklusiboa eta gizarte kapital eksklusiboa bereizten ditu. Ikus ditzagun sailkapen horiek.

Lehenengo sailkapenari begiratuta, gizarte kapital ona eta txarra, ikus daiteke gizarte kapitalak ondorio positiboak izan ditzakeela, baita gizartearen «kontrako» ondorioak ere. Ildo horretatik, garrantzitsua da sakontzea nola maximizatu ditzakegun gizarte kapitalaren eragin onuragarriak (elkarrekiko laguntza, lankidetzaren, erakundeetan konfiantza, eraginkortasuna) eta nola murriztu eragin kaltegarriak, besteak beste, sektarismoa, ustelkeria, eskusioa, etab. Gizarte kapital onuragarriak eragin positiboak ditu hainbat alorretan: ongizatea, efizientzia handitzea, emaitza ekonomikoa hobetzea, gobernuaren eraginkortasuna eta pobrezia murriztea. Baina, gizarte kapital kaltegarriak ongizatea gutxituko luke, hainbat bidetatik: desberdintasunak sakondu, interes taldeen ekintza erraztu, aukera berdintasuna eragozti, banakako askatasuna eta enpresa ekimena murriztu, etab.

Aurreko lerroetan aurkeztu dugun bigarren sailkapenak gizarte kapital zubigilea (inklusiboa) eta loteslea (ekklusiboa) bereizten ditu. Gizarte kapitalaren mota jakin batzuek identitate baztertzailerak eta

talde homogeenak indartzeko joera dute. Gizarte kapitalaren aldaera horren emaitza izan daitezke, esate baterako, erakunde etnikoak. Baina, beste talde batzuek kanpora begiratzen dute eta gizarte geruza desberdinetako pertsonak hartzen dituzte bere barnean. Kolektibitate mota horiek zubiak eta trukea sortzen dituzte, eta horrela, identitate zabalagoak sortzen dira. De Souza Briggs-en hitzetan (1998), gizarte kapital loteslea ona da «une jakin bateko irtenbide» moduan, baina gizarte kapital zubigilea ezinbestekoa da «aurrera egiteko». Nolanahi ere, bi kapital motek —inklusiboa eta eksklusiboa— egoera askotan gizarte eragin onuragarriak izan ditzakete.

Putnamek hainbat ikerketatan hartu du parte eta horien artean azpimarratzekoa da Ipar Ameriketako gizarteari erreferentzia egiten diona: *Bowling alone, America's Declining Social Capital* (Putnam, 2000). Lan horretan, egilea gizarte kapitalak Ipar Ameriketako bizi duen narriadura esplikatzeko ahaleginetan da. Azken bi edo hiru hamarkadetan erkidego horretan hiritar konpromisoak eta gizarte loturak izugarri gutxitu dira, hain zuzen ere, gizarte kapitalaren maila handia izan duen gizarte honetan. Egileak iparramerikarren partehartzearen mapa marrazten du, politikan eta esparru publikoan. Gainera, Ipar Ameriketako erkidegoa osatzen duten erakundeak aztertu ditu eta ondoren, gizarte honen lotura informalak landu. Argitalpenean, egileak Ipar Ameriketako gizarte kapitala zergatik jaitsi den aurkitu nahi da, eta etorkizunari begira, hobetzeko bideak proposatzen dira.

Putnamen lanaren beste gakoetako bat Italiako aurkituko dugu. Egileak Italiako Iparraldeko eta Hegoaldeko eskualdeen garapenean azaltzen ziren aldeak aztertu zituen eta ondorioztatu zuen alde horiek harremana dutela elkartzeko maila jakin batekin. «Some communities (...) become rich because they were civic. The social capital embodied in norms and networks of civic engagement seems to be a precondition for economic development, as well as for effective government» (Putnam, 1993: 379). Egileak Italiako Iparraldearen eta mezzogiornoaren garapen arrakastatsuen arrazoiak azaldu ditu. Eskualde horiek kultur herentzia eta hiritar balio jakin batzuk dituzte, konfiantza maila handia islatzen dutenak, eta horrenbestez, gizarte kapital maila handia. Eskualde horien egoeraz oso bestelakoa dute Italiako penintsulako hegoaldeko eremu pobreek, kultura zentralistaren oinarriak, hiritar erkidegorik eta elkartasunik gabe; bestela esanda, gizarte kapitalaren defizit handiarekin eta pobrezia eta azpigarapen maila garrantzitsuekin.

Izan ere, hainbat azterlanetan erakutsi ahal izan du konpromiso komunitarioko sareek (elkarteak, elizak, gurasoen elkarteak, literatur taldeak, abesbatzak edo futbol taldeak) elkarrekotasun arau sendoak sustatzen dituztela, eta arau horiek balio handiagoa izango dute elkarrekotasun orokorraren baitan baldin badaude. Azken baten, Putnamek frogatu nahi du konfiantza orokorra ezaugarri duen gizartearen konfiantza txikiko gizarte baina efizienteagoa dela.

Horrenbestez, agerikoa dirudi elkartzeko potentzial garrantzitsua dela lankidetzako portaerak sortzeko eta orokortzeko. Erakutsi ahal izan da erkidegoen garapen maila bere gizarte egiturari eta egituratze hori osatzen duten sareei lotuta dagoela.

Putnamek gizarte kapitalaren eta garapen ekonomikoaren arteko harremana aztertu du, modu esplizituan. Asiako ekonomien hazkunde azkarrari buruzko azterlanek gizarte sareen garrantzia azpimarratu dute: sare horiek, familia zabaletan edo erkidego etnikoetan oinarritutakoak, konfiantza ahalbidetu dute, eragiketetan kostuak murriztu dituzte eta informazio eta berrikuntza iturri garrantzitsua izan dira. Industri barrutien inguruko hainbat azterlanek langileen eta enpresaburu txikien arteko harremanen sare garrantzia azpimarratzen dute (Putnam, 1993).

Putnamen ikerlanek kritikak ere jaso dituzte. Levik (1996), ikuspegi kritikotik, Putnamen aurkikuntzen garrantzia azpimarratzen du, baina uste du gehiago nabarmendu beharko litzatekeela Estatuak gizarte kapitala sortzen nola lagundu dezakeen aztertzea. Uste du Putnamek elkarte zibilen aurrean duen interesa erkidegoaren eta gizarte kapitalaren bere ikuspegi erromantikotik datorrela. Bestalde, ikertzaile batzuen arabera, ez dago nahikoa argudiatua hiritar partehartzearen eta garapen ekonomikoaren arteko harremana eta azpimarratzen dute kontrako prozesua ere aztertu beharko litzatekeela, alegia ikusi zein bidetatik laguntzen dioten egitura politikoek gizarte kapitalaren sorrerari.

Putnami leporatu izan zaio gizarte kapitalaren prozesu tautologikoa ezartzea, aldi berean kausa eta ondorio gisa azaltzen ahalegintzen baita. Horrela, nozioa potentzial osoz erabiltzeko aukerak galtzen dira (Portes, 1998). Durston-ek (2000) jasotzen duen bezala, hainbat egilek, Portes eta Landolt kasu (1996), kritikatzeko dute gizarte kapitalak, Putnamek definitu bezala, diskriminazioa ekar dezakeela, nagusitasuna, norberaren ekimena itotzea, bazterkeria eta askatasuna galtzea. Horrenbestez, uste dute kontu handiz hartu behar direla ondorio negatiboak. Egile horiek kritikatzeko dute, baita ere, gizarte kapitalaren kontzeptua iluna dela eta mugatu gabea, erabili ahal izateko. Zumbadok (1998) ere alderdi ho-

riek berak azpimarratzen ditu, esaten baitu arazoak daudela gizarte kapitalaren definizio zehatz eta partekatu bat bilatzeko. Gizarte kapitalaren neurketan eta garapenaren modu zehatzetan ere ekarpen ugari ari dira egiten azken urteetan. Hain zuzen ere, gizarte kapitala gaur egun indarra hartzen ari den esparrua da, eraikitze bidean dagoen eremua.

### *Pierre Bourdieu*

Bourdieu (1985) honela definitzen du gizarte kapitala: elkarrekiko familiartekotasuna eta onespena oinarri duten erakundetze maila handiagoko edo txikiagoko harremanen sare egonkorra edukitzearekin lotutako baliabideen multzoa, daudenak edo egon daitezkeenak.

1980. urterako, soziologo frantsesak jada argitaratua zuen «gizarte kapitala» izenburuko artikulua. Soziologiaren ikuspegitik, Bourdieu adierazten zuen gizarteek kapital ekonomikoa dutela, aberastasunak osatua; kultur kapitala, hezkuntza mailak barne hartzen dituen baina jendearen gustu onetara ere zabaltzen dena; eta, azkenik, gizarte kapitala, egileak «harremanak» deitutakoa. Harreman horiek gizarte energia bereganatzeko baliabide trukagarriak dira eta modu batera edo bestera eraldatu daitezke, gizarte esparru jakin batean nagusi diren arauen arabera. Bourdieuentzat, kapitalaren lau formak boterea sortzen duten baliabideak dira eta norberaren eta beste gizabanakoen etorkizuna kontrolatzeko gaitasuna ere adierazten dute (Bourdieu, 1986; Schulman eta Anderson, 1999; Anheier *et al.* 1995).

Portesek (1998) Bourdieuren tesian bi elementu garrantzitsu azpimarratzen ditu. Alde batetik, gizarte harremanak, gizabanakoei aukera ematen dietenak baliabideak eskuratzeko; beste aldetik, baliabide horien kantitatea eta kalitatea. Portesek azpimarratzen du, baita ere, bai Bourdieu eta bai Colemanek gizarte kapitalaren izaera ukiezina azpimarratzen dutela. Pertsonen kapital ekonomikoa banku kontuetan egon daiteke, eta giza kapitala pertsonen buruan dago; gizarte kapitala, ordea, gizabanakoen elkarreraginen egiturei dagokie berez. Gizarte kapitala garatzeko edo eskuratzeko, pertsonak besteekin harremanetan jarri behar dute eta ez bere buruarekin harremanetan.

Bourdieu (1985) uste du gizarte sareak inbertsioko estrategien emaitza direla, banakakoak edo kolektiboak, kontzienteak edo ez, epe laburrera eta epe luzera baliagarri izango diren harremanak ezartzea edo errepikatzea helburu dutenak. Bourdieuren arabera, kontzeptuak talde bateko kide izateari egiten dio erreferentzia, eta taldeak kideetako bakoitzari talde osoak duen kapitalaren babesa ematen dio (Schulman eta Anderson, 1999). Gizarte kapitalaren bidetik, gizabanakoek baliabide ekonomikoak eta kultur kapitala eskura ditzakete, edo dauden gizarte testuinguruan ospe baliagarria eta balio handikoa emango dieten erakundeetara batu (kultur kapital erakundetua). Baliabide horiek mugiarazi daitezke eragileen edo erakundeen gizarte sareetako kide izatearen bidez.

Gizabanakoek, bestalde, talde harremanak erakundetzera bideratutako estrategietan inbertitzen dute, eta hortaz, gizarte kapitala eskuratzeko baliabide ekonomikoak eta kulturalak inbertitzea eskatzen du.

Bourdieu (1985), gizarte kapitalaren kontzeptuaren bidetik, gizarte sareak eraikitzeo aukera aipatzen du, herritarrari aukera emango diotenak beharrezko baliabideak eskuratzeko. Horretarako, egileak inbertsio estrategien multzo bat proposatzen du, gizarte taldeen ezarpena erakundetzeko bide emango dutenak. Zalantzarik gabe, egiteko konplexua eta zaila da, batez ere inbertsioak egin behar ditugunean gaur egungo loturei eusteko eta, gainera, beste lotura batzuk sortzeko. Bourdieu (1985) dio erkidegoaren testuinguru historikoak eta gizabanakoaren gizarte herentziak baldintzatzen dutela, neurri handi batean, gizarte egitura izango duen kokapena eta bere egitekoan eragina izango duten gizarte elkarreraginen mota.

### *James Coleman*

Coleman (1990) soziologo iparramerikarrak gizarte kapitala modu funtzionalean definitzen du, alegia, bere egitekoerri erreparatuta. Gizabanakoarentzat gizarte kapitaleko aktiboa diren gizarte eta egiturazko baliabideen multzoa izango litzateke, eta egitura horren barruan dauden gizabanakoen hainbat ekintza ahalbidetzen dituzte. Gizarte kapitala ez da erakunde edo izate bakarra, baizik eta hainbat elementu osatutako konstruktua. Horiek guztiek gizarte egituren alderdiren bati egiten diote erreferentzia eta guztiek pertsona edo taldeen ekintza batzuk ahalbidetzen dituzte.

Colemanen (1990) proposamenak gizarte kapitalaren kontzeptuaren baitan teoria ekonomikoaren eta soziologikoaren ekarpenak biltzen ditu. Hain zuzen ere, gizarte kapitalaren kontzeptua formulatu zuen azalpen soziologikoaren eta ekonomikoaren artean zegoen hutsunea betetzeko helburuarekin. Ikuspegi soziologikoa gizabanakoen portaera azaltzen ahalegintzen da, gizarte faktoreak (gizarte arauak eta betebeharrak) oinarri hartuta; ikuspegi ekonomikoak, berriz, norberaren interesa edo gizabanakoaren beraren interes arrazionala azpimarratzen ditu. Bi adiera horiek uztartuz, Colemanek (1998) gizarte kapitala honela ulertzen du: gizarte egiturako alderdi horiek egileentzat duten balioa, izan ere, haiek erabil ditzaketan baliabideak baitira beren interesak lortzeko.

Banakako harremanak edukitze hutsa ez da gizarte kapitala, ez, bederen, egile gehienek definitzen duten moduan. Ikertzaile batzuk sinplismo horretan erortzen dira eta gainditzeko, dauden sare ugarietz gainera, sare horien kalitatean sakondu beharra dago.

Kapitalaren beste modu batzuk bezala, gizarte kapitala ekoizkorra da, eta hainbat helmugatarira iristea ahalbidetzen du. Gizarte kapitalik gabe helmuga horiek ez genituzke lortuko. Colemanek (1990) uste du, beste kapital mota batzuetan ez bezala, gizarte kapitala berez dagokiola egileen arteko egiturari eta beraz, ez datza fisikoki ez gizabanakoetan eta ez ekoizpen bitartekoetan. Gizarte kapitalak eskuratzen dituen forma gehienak gizabanako batzuen arteko ekintza konbinatuen bidez sortzen eta azaleratzen dira, beraz, gizarte elkarrekintzaren baitan sortzen direla esan dezakegu. Erkidegoko sareak edo erakundeak, esate baterako, egiturak dira, izate ukigarriak eta kuantifikagarriak, espazio bat hartzen dutenak eta gizarte ehunean pisua dutenak. Erakunde horiek arauak, balioak, printzipioak dituzte, erakunde nortasunaren barruan. Haien balioa bertako kide diren gizabanakoen balioaz baino urrunago doa eta, azken baten, erkidego baten gizarte kapitalaren zati garrantzitsu dira.

Definizio horretan oinarrituta, Colemanek (1990) gizarte kapitalaren hainbat forma identifikatzen ditu: betebeharrak eta igurikimenak, mesedeen trukeari erreferentzia egiten diotenak, modu formalagoan edo informalagoan; lagunak eta ezagunak informazio iturri moduan erabiltzea; arauak, dela gizabanakoaren barnekoak dela pizgarrien eta zigorren sistema bat euskarri dutenak; aginte harremanak; eta erakundeak.

#### 48. irudia

Gizarte kapitalaren formak Coleman-en arabera

- 
- Betebeharrak eta igurikimenak (mesedeak trukatzea).
  - Lagunak eta ezagunak informazio iturri moduan erabiltzea.
  - Arauak (barnekoak edo kanpokoak).
  - Aginte harremanak.
  - Erakundeak.
- 

Iturria: Vargas Foreroren (2002) lanean oinarritua.

Gizarte kapitalaren barne, betebeharrak eta igurikimenak eragileen arteko eta gizarte testuinguru beraren barneko konfiantza mailaren arabekoak dira. Konfiantza maila handiek eta elkarrekikotasunarekiko gizarte testuinguru positiboak gizarte kapitalaren eta erkidegoaren beraren garapena errazten dute.

Bigarren, lagunak eta ezagunak informazio iturri gisa *erabiltzea* ere gizarte kapitalaren funtsezko alderdietako bat da. Azken baten, gizarte harremanen barruan dagoen informazio potentzialari egiten zaio erreferentzia. Informazioaz hornitzea norberaren ekintza errazten duen baldintza da, horrenbestez, ekintzarako oinarriak eskaintzen dizkigu, baina sarritan garestia eta urria gertatzen da. Informazioa eskuratzeko modu bat da gizabanakoek dituzten gizarte harremanak erabiltzea, helburu jakin batzuk lortzeko.

Arauak, bai barne dimentsioan eta bai kanpo dimentsioan, gizarte kapitalaren formak dira. Funtsezko elementuak dira, kolektibitate batean sor daitezkeen doikuntza ezak eta interes publikoko arazoak gainditzeko. Ikusi ahal izango genuke arauak, bere baitan, ondorio positiboak eta ondorio negatiboak izan ditzaketela; beraz, herritarren segurtasuna sustatu dezakete, portaera egokiak saritu, jarduera ekin-



tzaileak lagundu, kontrol elementuak jarri, berrikuntza eta portaera berritzaileak murriztu, etab. Nola-nahi ere, funtsean, mekanismo erregulatzailak dira eragileen ekintzak murrizteko eta ekintzak aurreikusteko aukerak handitzeko.

Colemanen (1990) arabera, gizarte kapitala banakakoa eta kolektiboa da. Hasieran gizabanako jakin baten gizarteratze mailaren arabera da, haren gizarte harremanen sarearen, elkarrekikotasunaren igurikimene eta konfiantzan oinarritutako portaeren arabera. Baina, esparru kolektiboan ere ikusten da. Ondasun publikotzat hartuko dugu, haren onurak ez direlako soilik gizarte harreman jakin batean tartean dauden pertsonentzako izango, baizik eta erkidego bereko beste kolektibo batzuegana ere iritsiko da.

Colemanen (1990) ekarpenek kontzeptuari ikusgarritasun handiagoa ematen lagundu diote. Egileak gizarte kapitalaren eta giza kapitalaren arteko harremanetan sakondu du eta gizarte kapitala sortzeko mekanismo batzuk identifikatzera iritsi da. Familiako gizarte kapitala da, hain zuzen ere, giza kapitala sortzeko iturri nagusietako bat.

Colemanen kontzeptua Putnamena baino zabalagoa da, bi arrazoiengatik. Alde batetik, Colemanek gehiago azpimarratzen ditu elkarte bertikalak, hau da, harreman hierarkikoak dituzten elkarteak, pertsonen artean boterea banatzeko modu desberdinarekin. Bigarren, nabarmentzen duelako erakunde batzuen portaera, enpresena besteak beste, ere funtsezkoa dela gizarte kapitalean. Ondorioz, honela definituko du: «bi elementu partekatzen dituzten erakunde desberdinak: guztiak, nolabait, gizarte egituraren zati dira; eta guztiek ahalbidetzen dituzte egileen ekintza batzuk —egileak pertsonak edo erakundeak izanik— egituraren barruan» (Coleman, 1990: 302).

Molinaren (2001) eta Portesen (1998) arabera, bai Colemanen ikuspegiak eta bai Bourdieurenak gizabanakoa jartzen dute gizarte kapitalaren erdi-erdian; gizarte kapitala gizabanakoaren harremanen kantitatearen eta kalitatearen arabera da. Baina, Durstonek (2000) gizarte kapitalari garrantzi handia eman zioten, taldeen eta erkidegoen ezaugarri moduan kontzeptualizatuz. Durstonek (2000) uste du gizarte kapitalaren idearioaren aberastasunaren zati handi bat dela, hain zuzen ere, banakako gizarte kapitalaren elkar eragiteko modua argitzea gizarte kapital komunitarioko erakundeak indartzeko, nahiz eta batzuetan kontra ere jarri.

### *Francis Fukuyama*

Fukuyama (1996) izango da gizarte kapitala aztertzerakoan egile nagusien artean sartu dugun azkena. Egile horren arabera, gizarte kapitala erkidego baten barruan jokabide normala, zintzoa eta lankidetzakoa izateko igurikimena da, erkidego horretako kide guztiek partekatzen dituzten arau komunetan oinarritua.

Egile honen ikuspegiak gizarte edo talde baten «gizarte bertuteak» deitutakoak ditu erdi-erdian. Análisi alderatuak hainbat gizarretako gizarte printzipioak aztertzen baditu ere, haren xedea da oparotasun ekonomikoa nola sortzen den ulertzea.

Fukuyamak (1996) aberastasuna sortzen laguntzen duten balioak identifikatzen ditu eta argudio honetan oinarritzen da: herrialde bateko bizitza ekonomikoak ingurunea islatzen eta moldatzen duela uste izatea. Adierazten du gaur egun, gizarte ingeniariak bazterrean utzi ondoren, edozein behatzaile seriok ulertzen duela erakunde politiko eta ekonomiko liberalak gizarte zibil dinamiko eta osasungarriaren arabera direla. Era berean, gizarte zibil hori ohitura, balio eta atributuen arabera da, eta horietan eragina izan dezakete, zeharka bada ere, ekintza politiko kontzienteek, kultura aitortu eta harekiko begirunea izanik sustatu eta elikatuak. Konfiantza da, hain zuzen ere, kultur ezaugarri garrantzitsuena. Herrialde baten ongizatea, baita haren lehiazeko gaitasuna ere, kultur ezaugarri nagusi eta berezi batek, gizartearen berez dagoen konfiantza maila, baldintzatzen duela dio. (Fukuyama, 1996). Taldeko kideek espero badute gainerakoek konfiantzaz eta zintzo jokatu dutela, orduan elkarrekiko konfiantza izango dute. Konfiantza edozein talde edo erakunde modu efizienteagoan aritzea eragingo duen oliboa izango da.

Konfiantza faktore oso garrantzitsua da demokraziak arrakasta izan dezan. Fukuyamak (1996) uste du besteengan konfiantzarik ez duten pertsonak azkenean arauen eta erregulazio formalen sistema baten pean bakarrik arituko direla lankidetzan, eta arau horiek negoziatu, adostu, auzitan jarri eta bete daitezke askotan zigorren mehatxupean. Konfiantza esperientziaren eta errepikatzearen bidez ezarri behar da. Pertsona bati sekretu bat kontatzen badiogu eta pertsona horrek sekretua gordetzen badu,

esate baterako, bien arteko konfiantza indartu egingo da. Hurrengoan, pertsona horrengan konfiantza maila handiagoa izango duzu.

Gizarte zientzialari ezagun honek, *Konfiantza* liburuan, argi eta garbi adierazten du konfiantza sortzen duen gizarte kapitala edozein kapital fisiko bezain garrantzitsua dela. Ildo beretik, azpimarratzen du gizarte konfiantza maila handia duten gizarteak soilik izango direla gai erakunde arrakastatsuak sortzeko.

## 2. ERANSKINA: Gizarte kapitala nazioarteko erakundeetatik

Aurkeztutako autore klasikoen ekarpenez gainera, nazioarteko erakundeak ere ari dira gizarte kapitalaren alorrean lanean. Ondorengo lerroetan, gizarte kapitala gehien lantzen ari diren erakundeak aurkeztuko ditugu.

### *Munduko Bankua: Woolcock eta Dasgupta*

Munduko Bankuak honela definitzen du gizarte kapitala: «gizarte bateko gizarte elkarreraginen kalitatea eta kantitatea osatzen duten erakundeak, harremanak eta arauak» ([www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm](http://www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm)). Gainera, aipatzen du «Gizarte kapitala ez dela gizarte bat osatzen duten erakundeen batura hutsa, baizik eta erakunde horiei elkarrekin eusten dien gaia ere bada». Hain zuzen ere, egileek uste dute gizarte kohesioa faktore gakoa dela garapen integrala, oparoa eta iraunkorra lortzeko.

Gizarte kapitalaren interpretazio zabalagoak edo murriztagoak aurki ditzakegu. Horrela, hauxe izan daiteke gizarte kapitalaren ikuspegi murriztetako bat: «pertsonek arteko elkarte horizontalen multzoa, gizarte sareak eta haiei lotutako arauak barne hartzen dituen eta eragina duena ekoizkortasunean eta erkidegoaren ongizatean» ([www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm](http://www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm)). Ildo horretatik, elkarte mota horren bitartez hainbat onura eskura daitezkeela adierazten duten arren, kontuan hartu behar dira sor daitezkeen eragin negatiboak ere, eragin horiek ekonomi eta gizarte garapenari galgak jartzen baitizkiote.

Bestalde, beste ikuspegi zabalago bat ere aurkezten dute, elkarte horizontalez gainera, bertikalak ere kontuan hartuz. Horren harira, azpimarratzen dute «hainbat gizarte banaketaz (adibidez, erlijioa, etnia, estatus ekonomiako) gairako harremanak osatu gabe, harreman horizontalak interes mugatuak bilatzeko oinarri huts bihurtu daitezkeela, informazioa eta baliabide materialetara iristea galaraziz» ([www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm](http://www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm)).

Hirugarren ikuspegi batek, zabalagoak, beste ideia bat eranstean du: «Gizarte eta politikako giroa, gizarte egitura osatzen duena eta arauak garatzeko aukera ematen duena» ([www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm](http://www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm)). Ikuspegi horrek gobernu egitura formalizatuaren garrantzia azpimarratzen du. Era berean, onartzen du «hainbat gizarte taldek bere interesei begira lan egiteko duten ahalmena Estatutik eta sektore pribatutik jasotzen duten laguntzaren (edo laguntza ezaren) arabera dela funtsean» ([www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm](http://www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm)). Nolanahi ere, onartzen du behar hori elkarrekikoa dela, izan ere, estatu baten egonkortasuna neurri handi batean «gizarte egonkortasunaren eta herriaren babesaren» arabera baita. Azkenik, ikuspegi horrek eranstean du gizarte batek garatu ahal izateko, bai ekonomiaren ikuspegitik eta bai gizartearen ikuspegitik, ezinbesteko baldintza dela eztabaida irekiko foroak sortzea, erakunde publikoek eta erakunde pribatuek parte hartuz.

Munduko Bankuak beste alderdi bat ere azpimarratzen du: gizarte kapitala neurtzeko lana. Erakundeak jakin badaki nolako zailtasuna dakarren horrek. Hain zuzen ere, gizarte kapitala dimentsio askotako konstruktua da eta hainbat analisi maila hartzen ditu bere baitan. Gainera, zaila gertatzen da «berez anbiguoak diren kontzeptuak neurtzea, besteak beste, erkidegoa, sarea eta erakundeak», gizarte kapitalari dagokion literaturan etengabe aipatzen direnak. Azkenik, gizarte kapitala neurtzeko galdesorta koherente gutxi dago, esparru horretako esperientzia eta aurrekariak oraindik gutxi baitira. Hala ere, ikerketaren alorrean azken urteetan ematen ari diren urratsei esker, etorkizunak bestelakoa dirudi.

Dagoeneko aipatu dugu nola ulertzen dituen Munduko Bankuak gizarte kapitala, haren hedapen mailak eta neurketa; baina, zergatik interesatzen zaio hainbeste Munduko Bankuari gizarte kapitala? Erantzuna erraza da: «Gizarte kapitalak eragin garrantzitsuak dituelako herrialde pobreen garapenaren teoriarako eta praktika eta politikarako» ([www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm](http://www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/scwhyrel2.htm)).

Wolfensohn (1996) Munduko Bankuko presidentek dio «gizarte garapen paralelorik gabe, ez dela garapen ekonomiko gogobetegarrik izango» (Kliksberg, 2000: 7). Ikus daitekeenez, gizarte kapitalak garapen proiektuetan izan dezakeen eraginkortasunaren garrantzia sinesteaz gainera, uste dute gizarte kapitala metatzea sustatu daitekeela, eskuhartze selektiboko politiken bidez (Lechner, 1999). Hain zuzen ere, ikusi da gizarte kapitalak lagundu dezakeela hezkuntza sistema hobetzen, osasun sisteman aurrera egiten, enpresa publikoen pribatizatze prozesuan, nazioarteko merkatuetara iristea sustatzen, edo norberaren erkidegoaz harago doazen sareetara iristen. Nabarmen geratzen den bezala, erakunde honek gizarte kapitala herrialde pobreei zuzendutako bere garapen politika gehienen oinarrian kokatzen du.

### *Garapenerako Banku Inter-amerikarra: Bernardo Kliksberg*

Garapenerako Banku Inter-amerikarrak Bankuak gizarte kapitalaren kontzeptua sartzen du bere diskurtsoan, uste duelako, kulturarekin batera, Amerika Latinoko ekonomi eta gizarte garapenari lagundu diezaiokeela, kontinente horrek dituen pobrezia eta desberdintasun arazo handiak gainditzeko. Ildo horretatik, azpimarratzen du «herrialde bakoitzaren kulturaren alderdi asko eta asko daudela bere garapen ekonomikoari eta sozialari lagundu diezaioketenak; alderdi horiek aurkitu behar dira, indartu eta haieran oinarritu, eta hori seriotasunez egiteak eskatzen du garapenaren agenda beste modu batera planteatzea, eraginkorragoa, errealitatearen potentzialitateak kontuan hartuko dituelako. Hain zuzen ere, potentzialitate horiek dira garapenaren funtsa eta orain arte, oro har, baztertuak izan dira» (Kliksberg, 2000: 2). Stiglitz (1998) ere bat dator ikuspegi honekin eta dio irtenbide teknikoak ez direla nahikoak herrialde pobreen garapen arazoei irtenbidea emateko. Kliksbergek (2000: 4) garapenaren ikuspegi tekniko murriztailea gainditzeko proposatzen du eta «hazkunde ekonomikoarekin batera, gizarte garapena sustatzea, ekitatea hobetzea, demokrazia indartzea eta ingurumeneko orekak babestea».

Gizarte kapitala eta kultura maila oso garrantzitsua hartzen ari dira pentsaera ekonomikoaren barruan, herrialde ez aurreratuen garapen integralari bideratutako politiken orientazioa aldatzeraino. Erakundeak defendatzen du dagoeneko aurkeztu dugun hipotesia: «ez da bideragarria gizarte garapena hazkunde ekonomikorik gabe, baina, era berean, hazkunde ekonomikoa ez da iraunkorra izango gizarte hazkunde indartsuan oinarritzen ez bada» (Kliksberg, 2000: 8).

Zer da benetan gizarte kapitala Garapenerako Banku Inter-amerikararentzat? Lehenengo, azpimarratzen dute ez dagoela adostasun beteko definizioz, baina ahalegin batek hauxe esango luke: «Pertsonak, familiak, taldeak gizarte kapitala eta kultura dira, muinean. Lankidetzako jarrerak, balioak, tradizioak, errealitatearen ikuspegiak dakartzate eta horiek dira, hain zuzen ere, beren nortasuna bera osatzen dutenak» (Kliksberg, 2000: 8). Bestalde, ulertzen dute kultura faktore erabakigarria dela gizarte kohesio sendoa lortzeko ez ezik, pobrezia kontrako borrokarako ere, «kulturak gizarte bateko gizarte kapitalaren dimentsio guztiak zeharkatzen baititu. Kultura dago gizarte kapitaltzat hartutako oinarritzko osagaien atzean, besteak beste, konfiantza, hiritar jokabidea edo elkartzeko maila» (Kliksberg, 2000: 12).

### *Nazio Batuen Garapenerako Programa: Lechner*

Lechner-ek (1999: 12), bestalde, gizarte kapitala honela definitzen du: «konfiantza eta lankidetzako bilbea, ondasun publikoak eskuratzeko garatua». Uste du gizarte konfiantzako eta hiritar konpromisoko harremanek forma desberdinak hartzen dituztela testuinguruaren arabera, eta maila desberdinak ere lor ditzake. Egilea ez dago ados Putnamek aurkeztu duen graduazio dikotomikoarekin (badago edo ez dago), baizik eta uste du «Gizarte kapitalaren maila handiagoak edo txikiagoak» egon daitezkeela (Lechner, 1999: 15). Ildo horretatik, Lechner-ek gizarte kapitala intentsitate maila desberdinetako «fluxu» moduan ikusten du, «stock» moduan baino gehiago.

Gizarte kapitalaren neurketari dagokionez, hiru zailtasun handi adierazten ditu. Lehenengo, adierazle baliagarrien zerrenda osatzeko zailtasuna egongo litzateke. Bigarren, gizarte kapitalak izan ditzakeen mailak definitzeko zailtasuna dago. Ildo horretatik, Lechner-ek (1999: 13) Harris eta De Renzioren (1997) lan bati egiten dio erreferentzia. Lan horretan, gizarte kapitalaren hiru maila bereizten dira: «konfiantzako eta lankidetzako harreman informalak, elkartzeko gaitasun formala eta erakundeen, arauen eta balioen esparrua». Eta, azkenik, gizarte kapitalak har ditzakeen formak, bai positiboak eta bai negatiboak, bereizteko beharra aipatzen da.

Ikuspegi horrek, halaber, enpresen kudeaketa berrian sareak sortzeak eta, horrenbestez, gizarte kapitala egoteak duen garrantzi izugarria azpimarratzen du bereziki. Hain zuzen ere, enpresen kudeaketa berrian informazioa eta jakintza sortzea eta trukatzea elementu gako bihurtu da. Ildo horretatik, «sare horiek (tokikoak, naziokoak edo globalak) gizarte kapitaltzat har daitezke eta gizarte kapital horrek aukera emango du baliabideak artikulatzeko, egitura ekonomikoaren efizientzia egokitzailea hobetzeko eta gizarte kontzertazioko mekanismoak sendotzeko» (Lechner, 1999: 16).

Bestalde, sailkapen berritzaile bat aurkezten digu, bi gizarte kapital mota bereizten dituena: instrumentala eta adierazpenekoa. Gizarte kapitalaren izaera instrumentalari dagokionez, uste du «sarritan pertsonen konfiantzako eta lankidetzako harremanak dituztela, xede jakin bat lortzeko. Hau da, gizarte kapitala baliabide moduan erabiltzen dute» (Lechner, 1999: 116). Baina, «harremana adierazgarria eta doanekoa ere izan daiteke: xedea bere baitan» (Lechner, 1999: 16). Gai horri dagokionez, uste du gizarte kapitalaren adierazpen izaera horrek lagundu dezakeela modernizazio prozesutik datozen ondoez eta arazoak gainditzeko.

Lechnerrek azpimarratzen du ukazina dela testuinguru historiko-sozialaren eragina gizarte kapitalaren garapenean. Uste du «moralaren krisi orokortua»; «desbideratutako portaerak» handitzea; familieren, eskolaren edo erlijioaren rol gizarteratzailea ahultzea; individualismoaren hazkundera; pertsonetan eta erakundeetan konfiantza eza, etab. Gizarte kapitalarentzat erabakigarriak direla.

Azkenik, Lechnerrek (1999) gizarte kapitalaren ezaugarrietako batzuk azpimarratzen ditu. Lehenengo, adierazten du gizarte kapitala «neutrala» dela. Bigarren, «baliabide metagarria dela, erabilerarekin batera handitzen dena» (Lechner, 1999: 19). Baina, kapital mota horrek balioa galtzen du, erabiltzen ez bada.

Bestalde, baliabide horren «mugikortasuna» azpimarratzen du. Lechnerrek uste du kapitala esparru batetik bestera eramateko modua badagoela eta hainbat esparrutan aktibatu daitekeela. Hala ere, gizarte kapitala «kode espezifikoko eta transferiezinaren» inguruan egituratzen den neurrian (Lechner, 1999: 20), haren mugikortasuna mugatuta gelditzen da. Azkenik, denboraren dimentsioari dagokionez, eta kapitala estatikoa ez dela, baizik eta mugitzen dela jakinik, uste du nahita garatu daitekeela (egiturazko aldaketak, nahita eragindako estrategiak edo politikak), baita berezko moduan ere.

### **3. ERANSKINA: Gizarte kapitalari buruzko azterlanetan erabiltzen diren ikuspegiak**

#### *Ikuspegi komunitarioa*

Ikuspegi honek gizarte kapitala beste erakunde batzuekin berdintzen du, besteak beste, tokiko erakundeak, elkarteak eta hiritar taldeak. Gizarte kapitala aztertzerakoan, bi aldagai hartu behar dira kontuan: testuinguru jakin batean dauden harremanen kantitatea eta kalitatea.

Beste egile batzuek ez bezala, ikuspegi honetakoek uste dute gizarte kapitala berez positiboa dela. Woolcock eta Narajanek (2000: 22) hauxe adierazten dute: «Communitarians, who look at the number and density of these groups in a given community, hold that social capital is inherently good, that more is better, and that its presence always has a positive effect on a community's welfare».

Hala ere, Woolcock eta Narajan (2000) ez datoz bat iritzi horrekin. Bi egile horien iritziak, elkartasun edo elkarte maila handiak edukitzeak ez dakar beti berarekin garapena edo oparotasun ekonomikoa. Ildo horretatik, gizarte sare bateko kide izatearen kostuak aipatzen dituzte. Kostu horiek (isolatzea, hilketak, baliabideak ongi ez aprobetxatzea, askatasun eza...) testuinguru jakin batzuetan gaintitu egiten dituzte ikuspegi komunitario hori babesten dutenek azpimarratzen dituzten etekin izugarriak.

Ildo horretatik, Rubiok (1997) «Perverse Social capital: Some evidence from Colombia» artikuluan ere zuzeneko aipamena egiten die gizarte kapitalaren ondorio negatiboari (*perverse social capital*). Woolcock eta Narayanek (2000) diote gizarte kapital «kaltegarri» horrek (mafiako bandetan, drogako karteletan, *ghettoetan* eta abarretan ikusten dena) benetan garapena eragozten duela.

#### *Sareen ikuspegia*

Woolcock eta Narayanek (2000) diote ikuspegi honek garrantzia ematen diela bai pertsonen elkarte bertikalei eta bai horizontalei ere, baita erakunde barruko eta erakundeen arteko harremanei ere. Ikuspegi honetan, erakundeen barne sartuko lirateke erkidegoko taldeak eta enpresak.

Ikuspegi horrek azpimarratzen du erkidegoaren barruko loturek nortasuna, kohesioa eta helburu komuna ekartzen diela erkidego hori osatzen duten kideei. Talde sentimendu horri (elkarte bertikalak) *bonding social capital* deitzen diote, hau da, «batzen duen» gizarte kapitala. Hori, nolahi ere, ez da nahikoa erkidegoen garapena lortzeko; beharrezkoak dira erkidegoaz kanpoko harremanak (elkarte horizontalak), nahiz eta oso ahulak izan. Egile horiek bigarren dimentsioari *bridging social capital* deitzen diote edo «zubilanak egiten dituen» gizarte kapitala. Granovetter-ek (1985) hauxe adierazten du: «that economic development takes place through a mechanism that allows individuals to draw initially on the benefits of close sources to participate in networks that transcend their community, thereby progressively joining the economic mainstream» (Woolcock eta Narayan, 2000: 232). Alegia, garapen ekonomikoa sortzen da mekanismo batek aukera ematen dielako gizabanakoei beren erkidegoan dagoen gizarte kapitalaz onura ateratzeko. Talde horretako kide izateak beste erakunde edo kanpoko sare batzuekin harremanak edukitzeko aukera ematen du, eta horrek bidea ematen dio gizabanakoari edo taldeari kanpoko sare estrategiko horietan parte hartzeko.

Gizarte kapitalaren dimentsio horiei dagokienez, sareen ikuspegiak adierazten du erkidegoek gizarte kapitalaren *bonding eta bridging* konbinazio desberdinak eduki ditzaketela. Hain zuzen ere, gizarte kapitalari lotutako emaitzak konbinazio horien arabera izango dira.

Aurreko ikuspegiak ez bezala, oraingoak uste du gizarte kapitala orri bikoitzeko labana dela; alegia, sarearen parte diren pertsonen onurak zein kostuak ekarriko dizkie.

Garapenari begira, ikuspegi honen benetako erronka da eskualde pobreetan «batzen duen» loturetatik datozen gizarte kapitalaren eragin positibo ugariak zein baldintzatan azaltzen diren identifikatzea. Era berean, bideak sortu beharko lirake egoera kaltegarrienean daudenei sare zabalagoetara eta askotarikoetara sartzeko aukera emateko.

Gizarte kapitalaren neurketari dagokionez, korrante honetako egileak sinesgogor azaltzen dira kapital honen kantitatea eta kalitatea neurtzeko aukeren aurrean, gizarte talde handietan.

Woolcock eta Narayanek (2000) hurrengo egileak aipatu dituzte korrante honetako teoriko paradigmatikoen artean: Burt (1992, 1997 eta 1998), Fafchamps eta Minten (1999), Massey (1998), Massey eta Espinosa (1997), Portes (1995, 1997 eta 1998) eta Portes eta Sensenbrenner (1993).

### *Erakunde edo Neo-erakunde ikuspegia*

Erakunde ikuspegitik azpimarratzen da erkidegoko sareen eta gizarte zibilaren bizindarra, neurri handi batean, ongi definitutako testuinguru politiko, legal eta instituzionalaren ondorio dela.

Ildo horretatik, North-ek (1990) hauxe adierazten du: «This approach argues that the very capacity of social groups to act in their collective interest depends on the quality of the formal institutions under which they reside» (Woolcock eta Narayan, 2000: 234). Ikus dezakegunez, egile honek egituratze politiko-instituzionalaren garrantzia azpimarratzen du, ekintza komunitarioaren funtzionamenduan.

Ikuspegi honen barruan bi korrante aurki ditzakegu, elkarren osagarri. Lehenengoak, Skocpol (1995 eta 1996) eta Tedler-ek (1997) egindako azterlanak, dio gizarte zibila garatzen joaten dela Estatuak modu aktiboan sustatzen duen aurrerapen maila lortu arte. Bestela esanda, esan dezakegu egile horiek uste dutela erkidegoaren garapena eta sareena Estatuaren erakundeek modu aktiboan erabakitako politiken arabera dela.

Bigarren korranteak, Knack eta Keefer (1995 eta 1997) buru dituenak, dio gizarte kapitalaren kalitatea gizarte, lege eta ekonomi erakundearen kalitatearen arabera izango dela.

Erakunde ikuspegi honi jarraitu dioten egileek, oro har, beren lanak garapen ekonomikoa ahalbideztzen duten baldintzak aztertzerako bideratu dituzte (eta horien artean egongo da gizarte kapitalaren analisia), batez ere herrialde pobreei dagokienez.

Horrela, Knack-ek (1999: 28) hauxe dio: «Social Capital reduces poverty rates and improves, or at minimum does not worsen, income inequality». Collier eta Gunning-ek (1999), bestalde, Afrikaren hazkunde motelaren arrazoiak aztertu zituzten. Bide horretan, ahalegindu dira erakusten zatikatze etniko handia duten eta gizabanakoaren eskubideak bermatzen ez dituen estatu egitura duten gizarteek zailtasun handiagoak dituztela osotasunean garatzeko. Bestalde, Rodrik-ek (1998 eta 1999) dio gizarte banatuek eta erakunde ahulak dituztenek gaitasun txikiagoa dutela gatazkak kudeatzeko eta ikuspegi ekonomikotik ere, lehiakortasun txikiagoa lortzen dute. Easterly-k (2000), bestalde, azaltzen du nolabaiteko adostasuna eta oreka sortzeko eta horri eusteko gai diren gizarteek aukera handiagoak dituztela garapen maila handiagoak eta egonkorragoak eskuratzeko.

Korrante honek dio ongi definitutako egitura politiko-instituzionalik ez egoteak ustelkeria, burokraziaren efizientzia eza, askatasunak ezabatzea, ekitate eza, tentsio etnikoak... ekar ditzakeela eta alderdi horiek guztiek gizarte osoaren garapen iraunkorra eragozten dute. Ildo horretatik, honela dio Munduko Bankuak (1998): «In countries where these conditions prevail, there is little to show for well-intentioned efforts to build schools, hospitals, roads, and communications infrastructures or to encourage foreign investment». Ikus dezakegunez, esparru honetako adituen arabera, erakunde egitura formal sendoa edukitzea garapenaren oinarria da eta horrek ekartzen duenaren oinarria ere bai, esate baterako, gizarte kapitala.

### *Ikuspegi sinergikoa*

Ikuspegi honek sareen eta erakundearen ikuspegiak uztartu nahi ditu. Evansen arabera (1992, 1995 eta 1996), horixe baita ikuspegi honen babesle garrantzitsuena, gobernuaren eta herritarren ekintzaren arteko sinergiak bi oinarri ditu: alde batetik, osagarritasuna eta, bestetik, integrazio maila.

Kasu honetan, osagarritasunak eragile publiko eta pribatuaren elkarrekiko babesa bermatuko duten harremanak sortzeari egiten dio erreferentzia; esate baterako, elkartearen edo merkataritza ganberen eskubideak babestuko dituzten lege esparruak sortzea, beste eragile edo talde batzuekin askatasunez harremanak izateko aukera ematen diena. Integrazioak, bestalde, erreferentzia egiten dio herritarren eta eragile publikoen arteko loturen kantitateari eta kalitateari (*nature and extent*).

Woolcock eta Narayan-ek hainbat herrialdeetako adibideak aztertu dituzte, besteak beste, Brasil, India, Mexiko, Koreako Errepublikak eta Errusia, eta hurrengo ondorioetara iritsi dira:

1. Ez estatua eta ez gizarteak ez dira, berez, ez onak eta ez txarrak.
2. Estatuak, enpresek, erkidegoak, berak bakarrik, ez dituzte garapen iraunkorra eta irismen zabalakoa sustatzeko beharrezko baliabideak; osagarritasunak bilatu behar dira bai sektoreen barruan eta bai sektoreen artean, sinergia horiek eskuratzeko.
3. Estatuaren egitekoa, garapenaren sustapenari dagokionez, ez da mugatzen soilik ondasun publikoak hornitzera edo legea betetzen dela bermatzera. Egiteko horiek askoz ere urrunago eraman behar dira, erkidego desberdinen artean (klase, etnia, arraza, erlijio, genero, pentsamendu politiko...) itun iraunkorrak sortzea ahalbidetu behar baitute. Ikuspegi horrek uste du estatua dela sare horien sorrera sustatzeko eragilerik gaituena.

Woolcock-en (1998) iritziz, garapeneko lorpenak erkidegoaren gaitasunaren eta estatuaren funtzionamenduaren mota eta konbinazio desberdinen arabera dira.

Ikuspegi sinergikoaren arabera, «when representatives of the state, the corporate sector, and civil society establish common forums through which they can pursue common goals, development can proceed. In these circumstances social capital has a role as a mediating variable that is shaped by public and private institutions» (Woolcock eta Narayan, 2000: 238). Horrenbestez, egitura politiko-instituzional sendoa edukitzeaz gainera, oso garrantzitsua da komunikazioko kanal edo foro irekiak edukitzea, helburu komunengatik inguruan eztabaidatzeko eta horrela, garapen maila handiagoak eskuratzeko lortzeko.

Ikuspegi sinergikoak gizarte kapitala aztertzeko hiru egiteko ezinbestekotzat ditu (Woolcock eta Narayan, 2000):

1. Erkidegoen eta erakunde formalen arteko harremanen izaera eta irismena identifikatzea, baita elkarren arteko elkarrekintza ere.
2. Gizarte harremanetan oinarritutako erakunde estrategiak garatzea, erkidegoaren barruan eta erkidegoen artean.
3. Zehaztea nola gizarte kapitalaren adierazpen positiboak (lankidetzak, konfiantza, erakundearen efizientzia) aurre egin diezaioketen sektarismoari, isolatzeari eta ustelkeriari.

## **4. ERANSKINA: Beste egile batzuen ekarpen esanguratsuak**

Gizarte kapitalaren gaia beste aditu askok ere landu dute, aditu horietatik gehienek definizio konzeptualak aurreko ataletan dagoeneko eman ditugun ildoetatik joango dira.

Woolcock eta Narayanek (2000), gizarte kapitalari erreferentzia eginez, diote pertsona bat ez dela dakiena, baizik eta nor ezagutzen duen edo norekin dituen harremanak. Hain zuzen ere, haien zatigiz

te kapitala jendeak modu kolektiboan jardutea ahalbidetzen duten arauak eta sareak dira. Ildo horretatik, diote gizarte sare eta hiritar elkarte asko eta askotarikoak dituzten erkidegoak egoera hobean daudela arazoak ebazteko eta aukera berriez baliatzeko. Definizio hori sakonago aztertuz gero, konturatuko gara arreta handiagoa eskaintzen diela gizarte kapitalaren iturriari, ekar ditzakeen ondorioei baino, positiboak zein negatiboak.

Era berean, gizarte kapitalaren analisirako lehenengo unitatetzat erkidegoa dute. Baina, hala ere, ez dituzte bazterrean uzten garrantzi handiko eragileak, besteak beste, gizabanakoak, familia edo estatua. Hain zuzen ere, honela dio definizioak: «that individuals and households (as members of a given community) can nonetheless appropriate social capital and that the way communities themselves are structured turns in large part on their relationship with state.» (Woolcock eta Narayan, 2000: 227).

Aurkeztu berri dugun definizioak gizarte kapitalaren analisisira bi dimentsio dakartza: *bonding social capital* eta *bridging social capital*. Alegia, «batzen duen» gizarte kapitala eta «zubilanak egiten dituen» gizarte kapitala. Bi dimentsio horiek uztartuz, harremanen tipologia askotarikoa eta iragankorra sor daiteke, eta tipologia horrek garapen maila desberdinak ekarriko ditu —«Accordingly, such an approach allows the argument that it is different combinations of bonding and bridging social capital that are responsible for the range of outcomes observed above and incorporates a dynamic component in which optimal combinations of these dimensions change over time» (Woolcock eta Narayan, 2000: 227)—. Konbinazio horien dinamikotasunak bereziki gizarte kapitalean eragiten duten garapenerako politikak sortzeko aukera eskaintzen du.

Woolcock eta Narayanentzat (2000) Gizarte Kapitalaren Teoria gakoa da garapenerako, baina ikusten dute 1990eko hamarkada arte, Garapenerako Teoriek ez zutela elementu hori aldagai garrantzitsutzat hartzen. Hainbat egilek, esate baterako, modernizazioaren teorikoek, adierazi izan zuten gizarte harremanak garapenerako eragozpen ere izan zitekeela. Horren harira, Moorek (1997: 289) hauxe adierazi zuen: «the focus [was] on social relations as obstacles». 1970eko hamarkadan, Mendekotasunaren eta Munduko Sistemaren Teoriek izaera instrumentala eman zieten gizarte harremanei. Teoriko horiek honela zioten: «that social relations among corporate and political elites were primary mechanism of capitalist exploitation» (Woolcock eta Narayan, 2000: 227). Nolanahi ere, zenbait forotan jada hasi zitekeen ikusten harremanen ikuspegi positiboagoa. Horrela, *ikuspegi komunitarioek* erkidegoekin batera doazen onurak aipatzen hasten dira, baina betebeharrak komunalen alderdi negatiboak behar baino balio txikiagoa eman zioten eta autosufizientziaren eta islamenduaren onurari balio handiegia. Korrante horrek ez zuen kontuan hartu gizarte harremanen eta sareen garrantzia erakunde formalak eraikitzeke orduan.

Teoriko neoklasikoek (eragin handiko korrantea 1980ko hamarkadan eta 1990ekoaren hasieran) ez zieten inongo ezaugarri bereizgarriak esleitu gizarte harremanei eta haien izaera instrumentala azpimarratu zuten. «These perspectives, which focused on the strategic choices of rational individuals interacting under various time, budgetary, and legal constraints, held that groups (including firms) existed primarily to lower the transaction costs of exchange; given undistorted market signals, the optimal size and combination of groups would duly emerge» (Woolcock eta Narayan, 2000: 228). Sarrerako atalean aipatu dugun bezala, gizarte kapitala garapenerako errokarako elementu garrantzitsutzat hartzen hasi ziren 1990eko hamarkadaren erdialdean eta amaieran, orduan hasi baitziren teorikoak garapenerako erakundeak eta erkidegoak zuten garrantziaz hitz egiten.

Durstonentzat (2000: 7), gizarte kapitalaren terminoak «konfiantza, elkarrekiko laguntza eta lankidetzaren sustatzen duten arauak, erakundeak eta antolakundeak egiten dituzten erreferentzia. Gizarte kapitalaren paradigmak planteatzen du konfiantzaren, elkarrekikotasunaren eta lankidetzaren harreman egonkorrek hiru onura mota sortzen lagundu dezaketela: eragiketa kostuak murrizten, ondasun publikoak ekoizten, eta kudeaketako oinarriko erakunde eraginkorrak, gizarte eragileak eta gizarte zibil osasuntsuak sortzen laguntzen».

Era berean, Durstonek (2000) adierazten du gizarte kapitalaren garapenerako onura multzo bat lortzen lagundu badezake ere, bai gizabanako bakoitzarentzat bai erkidego batentzat edo gizarte batentzat, ezin dela kausa-ondorio harreman eztabaia ezarri. Izan ere, alde batetik, baliteke lortu nahi den eragin positibo hori sortzen aldagai bakarrak parte hartzea. Gainera, gizarte kapitala sendoa eta zabala edukitzeak ez du bermatzen beti lortu nahi den eragina lortuko denik. Ildo horretatik, «posible da gizarte kapitala definitzea, modu analitikoan haren jatorria eta ezaugarri nagusiak bereiziz, eta era berean, ezaugarriak eta ondorioak bereiziz» (Durston, 2000: 12).

Durstonek (2000: 13), dagoeneko aurkeztu ditugun beste egile batzuen bide beretik, gogoratzen digu ez ditugula ahanzi behar eragin negatiboak, «gizarte kapitalaren alderdi iluna edo *downside*». Ildo

horretatik, Durstonek gizarte kapitalak sustatzen dituen balizko eragin negatibo batzuk zerrendatzen ditu: ekimen indibiduala suntsitzea, esklusioa eta marjinazioa, askatasuna murriztea, liderren arteko aurkakotasuna eta taldearen barruko gatazkak, eta antolatutako krimen sareak edo mafiak. Kasu horietan, askotan, harremanak mehatxuan eta indarkerian oinarritzen dira, konfiantzan eta elkarrekikotasunean oinarritu beharrean.

Gainera, Durstonek (2000: 36) gizarte kapitalaren bi modu nagusi bereizten ditu: banakakoa, «nagusiki pertsonen arteko sareetan dagoena, eta pertsona batetik bestera aldatzen dena», eta komunitarioa, gizarte erakunde zabalagoekin eta konplexuagoekin lotuta dagoena. Durstonek azaltzen duen bezala, «gizarte kapital komunitarioa gizabanakoek nor bere gizarte kapitala maximizatzeko aurrera eramaten dituzten ekintzetatik etorriko da. Gizarte kapital komunitarioko erakunde konplexuak banakako gizarte kapitalaren esparru arau emailea dira» (Durston, 2000: 36). Ikus dezakegunez, bi gizarte kapitalek lotura handia dute. Durstonek (2000) dio banakako gizarte kapitala gizarte kapital komunitarioaren bultzatzaile dela eta gizarte kapital komunitarioa banakako gizarte kapitala metatzeko erabiltzen den baliabideetako bat. Hurrengo ideia babesten du: pertsonak joan egiten dira, erakundeek (arauen eta gizarte harreman egonkorren sistemak) iraun egiten dute.

Egile horren tesiarekin amaitzeko, aipa dezagun «gizarte kapitalaren intentziosko eraikuntzan» sarkontzen duela, hau da, Estatuak gizarte kapitala sortzea edo berrindartzea sustatzeko aukeran, politika publikoen garapenaren bidez. Ildo horretatik, azpimarratzen du «gizarte kapitalaren Teoriaren garrantzia pobrezia gainditzeko eta gizarte sektore baztertuak gizarteratzeko estrategietarako» (Durston, 2000: 33).

North (1990) neoinstituzionalista nabarmenak, ekonomiaren esparrutik abiatuta, oso ekarpen garrantzitsuak egiten ditu gizarte kapitalaren kontzeptuaren inguruan. Haren ustez, «erakundeak eragileen artean konfiantza eta elkarreagina errazten duten arauen eta balioen multzoa dira» (North 1990: 3). Era berean, eransten du erakundeak bitarteko bat direla merkataritzako trukeetan ziurtasun eza gutxitzeko eta etekinak eskuratzeko —«the major role of institutions in a society is to reduce uncertainty by establishing a stable (but not necessarily efficient) structure to human interaction» (North, 1990: 6)—.

Bestalde, bi erakunde mota daudela adierazten du: formalak (legeak, arauak) eta informalak (jokabide arauak, portaera kodeak...). Nolanahi ere, dio gaur egungoa bezalako gizarte hain konplexuan, nabarmen geratzen dela hirugarren instantzia baten beharra (*third party enforcement*), aurrekoak beteko direla bermatzeko. Egileak azaltzen du Estatuak gauzatzen duela indar hertsatzaile hori. Erakundeen kontrol eta zigor egiteko garrantzitsua aipatzen du: «the essential part of the functioning of institutions is the costliness of ascertaining violations and the severity of punishment» (North, 1990: 4). Era berean, adierazten du oso garrantzitsua dela erakundeak eta antolakundeak bereiztea (alderdi politikoak udalak, enpresak, familiak, kooperatibak, elizak, elkarteak, kirol taldeak, eskolak, unibertsitateak...): horiek ere giza elkarreaginak osatzen laguntzen dute.

Portesek (1998), ere aldetik, gizarte kapitalaren garrantzia azpimarratzen du, gizabanakoei aukera ematen dien neurrian onura multzo bat eskuratu ahal izateko, gizarte sare bateko edo beste gizarte egitura batzuetako kide izateagatik (Portes, 1998: 6).

Hala ere, Portes (1998) urrunago doa analisis eta gizarte kapitalaren lau iturri nagusi aipatzen ditu: barneratutako balioak edo arauak, besteekin bizikidetzaren egokia ahalbidetzen dutenak; *bounded solidarity*, hau da, talde baten barruan sortzen den elkartasuna edo batasun sentimendua, kideek antzeko ezaugarriak dituztenez, erkidegoko edozein kideri egindako erasoan aurrean erreakzionatzen baitute —«Identification with one's own group, sect or community can be a powerful motivational force» (Portes, 1998: 8)—; elkarrekiko trukeak (reciprocity exchanges), neurri baten behintzat derrigorrezkoak direnak norberaren taldeak egiten duen presioarengatik; eta, azkenik, derrigorrezko konfiantza, aurrekoarekin lotuta ko iturria, erkidegoaren barruko eragiketa guztiak ongi burutzea bermatuko duena.

Egitekoei dagokienez, gizarte kapitala gizarte kontroleko iturri dela azpimarratzen du, familiako laguntzaren iturri (oro har, azterlanek erakusten dute familia sendoteko kide diren haurrek, aitaren eta amaren irudiak dituztenak, garapen pertsonal eta hezkuntzako arrakastatsua dutela), eta etekinak eskuratzeko iturri, familiako inguruneaz haratago zabaltzen diren sareetan parte hartzearen bidez.

Nolanahi ere, Portes (1998) bat dator esaterakoan gizarte kapitalak ondorio negatiboak ere ekar ditzakeela, edo, bere hitzetan, «kalte» publikoak. Azpimarratzen du «besteak» baztertzeko arriskua, taldeko kideei gehiegizko presioa edo eskakizunak, taldearen barruan gatazkak sustatzea, banakako askatasunak murriztea, eta norberaren ekimenarentzat pizgarririk ez izatea.

Azkenik, Putnami bere ikuspegi tautologikoagatik egiten dioten kritika saihesteko, hainbat gomen-dio eskaintzen ditu gizarte kapitala aztertzeko:



- Gizarte kapitalaren definizio teorikoa eta enpirikoa eta haren ondorioak bereiztea.
- Gizarte kapitalean eta haren ondorioetan eragina izan dezaketen beste aldagai edo faktore batzuen presentzia kontrolatzeko beharra azpimarratzea. Portesek dio «gizarte kapitala ez dela egozten zaizkion onuren aldagai esplikatzailerik bakarrik, baliabide materialak edukitzea gizarte kapitalera iristea bezain garrantzitsua edo garrantzitsuagoa dela aipatzen baitu» (Durston, 2000: 12).
- Era berean, teorikoei eta analistei gomendatzen die erkidego bakoitzaren gizarte kapitalaren jatorri historikoak modu sistematikoan identifikatzeko.

Herreros Vázquez (2002) ere gizarte kapitala aztertzen aritu da. Egile horren arabera, gizarte kapitala giza kapitalaren eta kapital fisikoaren antzekoa da, kapital horretan inbertitu daiteke eta kapital hori erabil daiteke egongo ez balitz lortu ezin izango liratekeen xedeak lortzeko. Edo gizabanakoek dituzten balio jakin batzuk dira, zorionez, ondorio onuragarriak dituztenak gizarteko gainerako kideentzat. Definizio hori asko hurbiltzen da James Colemanek proposatutakora.

Gizarte kapitala, giza kapitala bezala, kapital ukiezina da eta horrenbestez, baliabide gisa identifikatzeko zaila. *¿Son las relaciones sociales una fuente de Capital Social?* lanean, gizarte kapitalaren bi iturri aztertzen ditu: konfiantza eta informazioa.

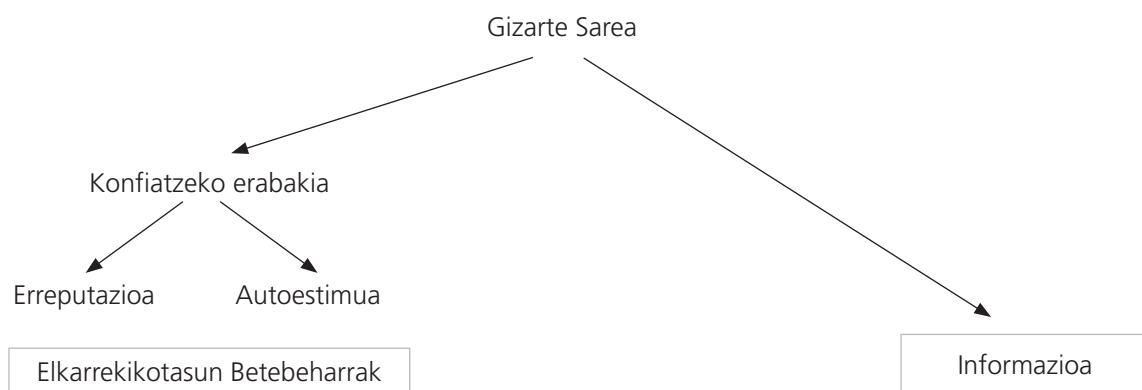
Lehenengoa, hau da, konfiantza, funtsean elementu abstraktua da eta horrenbestez, bereziki konplexua da haren tratamendu teorikoa. Zein neurritan da konfiantza gizarte kapitala? Norengan dugun konfiantza igurikimen subjektiboek ematen digute eta horietatik gehienek lotura dute norberaren gizarte harremanekin. Herreros Vázquezek (2002) konfiantzaren izaera defendatzeko bi modu aurkezten ditu. Lehenengo, iturria bera (konfiantza harremanak gizarte sareetan parte hartzeagatik sortzen dira) eta bigarren, konfiantza harremanak dakarren elkarrekikotasun betebeharra, konfiantza hori jaso duenaren aldetik.

Colemanekin bat, egile honentzat ere informazioa da gizarte kapitalaren iturri potentzialetan bigarrena. Beste xede batzuekin sortzen diren gizarte harremanen azpiproduktua informazioa eskuratzea da (idea hori Colemanek ere babesten du).

Beraz, gizarte kapitala, Herreros Vázquezek (2002) hitzetan, elkarrekikotasun betebeharrak eta informazioa dira. Ildo horretatik, egileak 15. irudiko eskemarekin egiten du lan:

#### 49. irudia

Gizarte kapitala: elkarrekikotasun betebeharrak eta informazioa



Iturria: Herreros Vázquez (2002).

Portelak (2006) eta Portela eta Neirak (2003), Konpostelako Santiagoko Unibertsitatekoak, gizarte kapitalaren eta hazkunde ekonomikoaren arteko harremana aztertu dute. Harreman hori hasierako urratsetan dago ekonomia zientzien diziplinan. Baina, gero eta egile gehiagok hartzen dute gizarte kapitalaren aldagaia kontuan garapen ekonomikoa azaltzeko.

Egile horiek literaturan azaltzen diren gizarte kapitalaren definizioak agerian uzten dituzte eta azpimarratzen dute gehienek hurrengo terminoei egiten dietela erreferentzia: sareak, ekintza kolektiboa, gizarte egitura eta konfiantza.

Egile horiek egin dituzten azterketa ekonometrikoek gizarte kapitalaren eta giza kapitalaren alda-gaiak hazkunde ekonomikoan duten eragina, positiboa eta esanguratsua, egiaztatzen dute. Emaitzek iradokitzen digute gizarte sareei lagundu behar zaiela, sare horietan konfiantza orokorra handitzea lortzen baita, eta horrek eragina du herrialde bateko ekonomiaren garapenean.

Serrano (2002) bat dator egile gehienekin, esaten dutenean gizarte kapitalak anbiguotasun eta kontraesan nabarmenak dituela. Dauden definizioetatik abiatuta, egileak honela definitzen du gizarte kapitala: pertsonak beren erabakiz eta lankidetzan erakundeetan edo kolektiboetan parte hartzean lortzen duten aktiboen multzoa, erakunde edo kolektibo horietan guztiek xede berberak izanik, eta lankidetzako arau inplizituen edo esplizituen pean jardunez. Gizarte kapitala hurbiltasuneko eta horizontaltasuneko harremanetan sortzen da eta kontzeptu hau osatzen duten aktiboak konfiantza, lankidetzak eta elkarrekikotasuneko harremanetatik eratortzen dira.

Serranok (2002) hurrengo koadroan laburbildu ditu gizarte kapitalaren onurak edo aktibo bereziak:

## 50. irudia

Gizarte kapitalari dagozkion aktiboak edo onurak

Aktibo edo onura motak	Banakakoak	Erkidegokoak	Gizartekoak
ONGIZATEA Onura ekonomikoak eta materialak	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Lana aurkitzeko edo lan egoera hobetzeko informazio baliagarria iristea.</li> <li>— Aktibo ekonomikoak eskuratzea (etxebizitza, ekipamendua, ingurua).</li> <li>— Diru mailegu informalak eskuratzea edo kreditu sistema informaletara sartzea.</li> <li>— Ekoizpen ekimen kolektibotara sartzea (mikroenpresak, kooperatibak).</li> <li>— Ondasunak eta tresnak trukitzea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Erkidegoaren garapen ekonomiko-soziala handitzea, taldeko ekintzaitza berrien eraginez.</li> <li>— Erkidegoko proiektuak garatzea.</li> <li>— Proiektuen iraunkortasun handiagoa.</li> <li>— Erkidegoak baliabide ekonomiko eta material gehiago erakarriko ditu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Trukeak eta ekintzaitza handitzen dira.</li> <li>— Garapen ekonomikoari laguntzen dio.</li> <li>— Ekoizpeneko klusterrak sortzen laguntzen du.</li> </ul>
GIZARTE INTEGRAZIOA Onura sozialak eta kulturalak	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gizarte aitortpena eta onespena.</li> <li>— Norberaren garapena.</li> <li>— Erreferentzia mundua zabaltea.</li> <li>— Jakintza eta informazioa.</li> <li>— Baliagarri sentitzea eta norberak balio duela ikustea.</li> <li>— Trebeziak eta gaitasunak eskuratzea eta gauzatzea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gizarte eta erkidegoko bizitza sendotzen da.</li> <li>— Taldeko zerbitzuetara iristea ahalbideratzen du.</li> <li>— Taldearen kohesioari laguntzen dio.</li> <li>— Erkidegoaren nortasuna sendotzen du.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gizarte loturen kalitatea hobetzen du.</li> <li>— Sormena eta gizarte ekintzaitza sustatzen ditu.</li> <li>— Gizarte hausturaren arriskuez babesten du.</li> <li>— Begirune eta elkartasun sentimenduak gauzatzen laguntzen du.</li> </ul>
BOTEREA ETA GIZARTE ERAGINA Onura politikoak eta hiritarrenak	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Iritzia emateko eta eragina izateko aukerak.</li> <li>— Eskaerak eta erreklamazioak egiteko eskubidea gauzatzea.</li> <li>— Gizartean ahotsa izateko eskubidea eta eskubide hori gauzatzea.</li> <li>— Guztien intereseko ekimenetan parte hartzeko prest egotea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Eragileen artean koordinatzeko gaitasuna hobetzen du.</li> <li>— Elkarriketako, negoziatzeko eta akordioak sortzeko gaitasuna hobetzen du.</li> <li>— Erakundeekin eta beste eragileekin elkarrekintza hobetzen du.</li> <li>— Proposamenak egiteko eta esku hartzeko gaitasuna indartzen du.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gizabideari laguntzen dio.</li> <li>— Hiritarren bertuteen iturri da.</li> <li>— Herritartasun aktiboaren rola sendotzen du.</li> <li>— Hiritarren eta arlo pribatuaren arteko harremana hobetzen du.</li> <li>— Hiritarrak Estatuaren ekintzak kontrolatzeko duen gaitasuna indartzen du.</li> <li>— Alor publikoaren eta alor pribatuaren arteko koordinazioa errazten du.</li> </ul>

Iturria: Serrano (2002). [http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/files/pobreza\\_capital\\_social\\_y\\_ciudadania.pdf](http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/files/pobreza_capital_social_y_ciudadania.pdf)

Serranoren lanaren interes nagusia, gizarte kapitalari dagokionez, hauxe da: kontzeptuaren aukerak eta mugak eztabaidatzea, sektore pobreetako garapen proiektuen ikuspegitik.

Serrano (2002) beste egile batzuekin bat dator azpimarratzen duenean gizarte kapitala, lankidetzan eta trukeko eta elkarrekikotasuneko gizarte harremanen esparruan jarduteko gaitasuna dela ulertuta, neurtzeko zaila dela. Baina, adierazle multzo batekin lan egitea proposatzen du, besteak beste, erakunde kopurua eta mota, antzinasuna, harremanen kalitatea, lidergo mota eta kalitatea, autonomia edo mendekotasuna, etab.

Prusak eta Cohenek (2001) Munduko Bankuak emandako gizarte kapitalaren definizioa babesten dute. Gogora dezagun definizio horrek gizarte egituretan txertatutako arauak eta gizarte harremanei egiten diela erreferentzia, pertsonen aukera ematen dietenak ekintzak koordinatzeko eta nahi diren helburuak lortzeko. Egile horiek kontzeptu hori enpresaren esparrura ekarri nahi izan dute eta gizarte kapitalak enpresei egiten dien ekarpen zehatzen artean, honakoak aipatzen dituzte:

- Informazioa hobeto partekatzen da, konfiantzako harremanengatik, erreferentzia esparru komunenengatik eta partekatzen diren helburuengatik.
- Eragiketako kostuak txikiagoak dira, konfiantzako harremanei eta lankidetzako espirituari esker.
- Lan taldearen errotazioa txikiagoa da eta asko murrizten dira kaleratzearen eta kontratazioaren kostuak, eta prestakuntzako inbertsioak.
- Xede komunak zentzu handiagoa hartzen du.

Egileek egiaztatu dute konfiantza dela erakundeak eta gizarte harremanak, oro har, mugiarazten dituen oliboa. Enpresa erakundeetan gizarte kapitala sortzeko eta mantentzeko behar den bigarren elementua harremanen sareak egotea da, konfiantzako loturen bidez sortutakoak.



## 7. Terminoen glosarioa

**Arauk:** portaera arauak, gizarte testuinguruetan jokabide egokia zehazten dutenak. Arau batek jokabide mota jakin bat agintzen edo galarazten du. Giza talde guztiek ongi definitutako arau motak jarraitzen dituzte, mota bateko edo besteko zigorretan oinarritutakoak.

**Balioak:** Gizabanakoek edo giza taldeek dituzten ideiak desiragarria, egokia, ona edo txarra denaren inguruan. Balioak alderdi gakoak dira giza kulturaren aldakuntzetan. Gizabanakoen bizitzetako kultura zehatzak eragin indartsua du gizabanako horiek baloratzen dituzten gauzetan.

**Banakako gizarte kapitala:** pertsona batek duen gizarte kapitala. Pertsonak harremanen sarean metatu duen izen ona izango litzateke (esate baterako: laguntza eskatuz gero, laguntza hori emateko prest egongo liratekeen pertsonak; pertsona baten aginte moralaren edo sinesgarritasunaren maila; edo gizabanako batek arazoak ebazteko duen gaitasuna, harremanen sareetan duen kokapenaren-gatik). Banakako kapitalak bereziki azpimarratzen ditu banakako jakiteak, jarrerak eta portaerak eta gizabanakoen arteko harremanen kalitatea eta intentsitatea aztertzen ditu. Analisiaren subjektua gizabanakoa da.

«**Barrura begirako**» **gizarte kapitala:** norberaren edo norberaren taldearen (esate baterako, enpresa edo erakundea, familia...) interesak asebetetzea bilatzen duen gizarte kapitala.

«**Batzen duen**» **gizarte kapitala, gizarte kapital «sendoa» (Bonding social capital):** talde edo erakunde baten barruan, pertsona batzuk eta besteak batzen dituzten gizarte loturak. Lotura horiek balio, interes, helburu eta abarretan oinarritzen dira. Gizarte kapital «loteslea» edo «itsasgarria» ere deitzen zaio. Oro har, gizarte taldeek bere barruan gizabanakoak batzeko loturak dituzte eta, era berean, «zubilanak egingo dituzten» loturak ere badituzte. «Batzen duen» eta «zubilanak egiten dituen» gizarte kapitala analisirako bi dimentsio dira, garapen maila desberdineko harremanak sortzeko aukera ematen dutenak.

**Boterea:** M. Weberrek adiera zabalean definitzen du, gizarte harreman baten baitan, norberaren borondatea ezartzeko probabilitatea, nahiz eta erresistentzia handiak izan, eta edozein izanik ere probabilitate horren oinarria. Mendekotasunaren beste aurpegizat ere uler dezakegu.

**Efizientzia:** pertsona, talde edo erakunde batek duen gaitasuna jarduera edo egiteko jakin bat ahalik eta modurik onenean aurrera eramateko. Zerbait zein neurritan egiten den ongi neurtzen du, baliabideen kontsumoa kontuan hartu gabe.

**Elkarrekikotasuna:** norbaitengatik zerbait egitea, berehala trukean ezer espero gabe, baina zuzenean edo zeharka, norberarentzat edo erkidegoarentzat onuraren bat izango delakoan (nik zuregatik egin dut hau, eta ez dut ezer zehatzik espero, baina konfiantzaz esperoko dut beste norbaitek aurrerago niregatik ere zerbait egitea). Elkarrekikotasun orokortua duen gizarte konfiantza txikiko gizarte bano efizienteagoa da. Ikusi: konfiantza.

**Elkarrizketa:** Gizarte ikerketako metodo kualitatiboa, datuak eskuratzen dituena informazioa duen pertsonari zuzenean elkarrizketa eginez. Elkarrizketak «egituratuak» izan daitezke, elkarrizketatzaileak

aldez aurretik galderen zerrenda prestatuta baldin badu, gidoi jakin baten arabera; edo, «egituratu gabeak», elkarriketatuari gaiaren inguruan luze-zabal aritzeko aukera ematen bazaio.

**Eraginkortasuna:** pertsona, talde edo erakunde batek duen gaitasuna, eskura dituen baliabideekin emaitzarik onena lortzeko. «Input-output» harremanik onena neurtzen du.

**Erakunde formalak:** pertsonen elkarte, helburu jakin batzuk lortzeko osatua. Erakundeak xede definituekin diseinatzen dira eta egitura eta kultura dute.

**Erakunde informalak (instituzioak):** pertsonen elkarte, baina ez helburu jakin batzuk lortzeko osatua. Gizabanakoen jokabidea arautzeko araudiak dituzte, denboran iraunkorrak dira eta duten dinamika —jario, hil, eraldatu—, bat-bateko prozesuen eta nahita bilatutako prozesuen uztartzearen emaitza da, gizartearen beharren eta eskakizun funtzionalen isla (Cavalli 1996).

**Gizarte erakundea:** gizarte bateko gizabanako gehienek jarraitzen dituzten gizarte jarduerako oinarriko moduak. Erakundeek arauak eta balioak dituzte, eta haietara gizabanako asko egokituko dira. Portaera modu erakundetu guztiak zigor handiez babestuta daude. Erakundeak dira gizarte ororen «funtza», denboran irauten duten portatzeko modu nahiko finkoak islatzen baitituzte. «Formalak» edo «informalak» izan daitezke.

**Gizarte Kapital Formala:** erakunde formalaren egituratze planifikatuan, dimentsio formalean, dauden gizarte harremanak (legeak, prozedurak, jarraibideak...). «Legezko» gizarte kapitala ere deitzen zaio. Erakunde oso normalizatuak dimentsio informal txikiagoa dute eta dimentsio formal handiagoa. Erakunde batean gizarte harremanen dimentsio formal eta dimentsio informala bereiztea analitikoa da.

**Gizarte Kapital Informala:** erakunde formalaren dimentsio informalean dauden gizarte harremanak (banakako harreman emozionalak, afektiboak...). Gizarte kapital morala ere deitzen zaio. Formalizazio maila txikiko erakundeek dimentsio informala garatuagoa izan ohi dute. Erakunde batean gizarte harremanen dimentsio formal eta dimentsio informala bereiztea analitikoa da.

**Gizarte Kapital Komunitarioa edo Erkidegoarena:** pertsona multzo —taldea, erakundea, antolakundea, gizarte— batek duen gizarte kapitala. Erakunde konfiantzak edo erakundeko kulturaren elementuek gizarte kapital komunitarioaren errealitatea erakusten digute. Gizarte kapital komunitarioa neurtzea kolektiboak gizabanakoan duen pisua eta adierazpidea neurtzea da. Analsiaren subjektua erkidegoa da.

**Gizarte kohesioa:** soziologian, gizarte talde bateko kideen adostasun maila adierazten du, proiektu edo egoera komun bateko kide sentitzearen inguruan. Taldearen barruko gizarte elkarreraginaren intentsitatearen neurrietako bat da.

**Gizarte sareak:** Putnamentzat, sareak gizarte harremanak eta elkarreraginak dira, elkartze esparru baten barruan (bereziki, hiritar konpromisoko sareak), konfiantza sortzeko beharrezkoa den elkarrekotasuna sortzen dutenak. Sareak garrantzitsuak dira, kideen arteko lankidetzak sustatzen dutelako. Gainera, gizarte sareak barnekoak izan daitezke, unitate ebaluatuen (saila, prozesua edo erakundea) barnean daudenean, eta kanpokoak, gizarte sareak unitate ebaluatuz kanpo daudenean.

**Harreman formalak:** taldeetako eta erakundeetako harremanak, erakundearen edo antolakundearen arauetatik edo erregeletatik datozenak. Dimentsio formalak osatzen dute.

**Harreman informalak:** taldeetan eta erakundeetan dauden harremanak, eta pertsonen arteko loturetan oinarrituta garatzen direnak; gauzak egiteko moduak, formalki ezagututakoak bestelakoak. Dimentsio informala osatzen dute.

**Informazioa:** datuaren eduki semantikoa, gizabanakoak duen kodetze gako batetik etorria (datua + kodetze gakoa). Datu berberak subjektu bati informazioa emango dio ala ez, subjektu horrek aldez a-

rretik duen jakintza stockaren arabera (alegia, kodetze gakoia ezagutzen duen ala ez). Informazioa euskarri fisikoen bidez adierazten da, dokumentu moduan (idatzia, liburua, argazkia, bideoa, fitxategia, datu basea, etab.).

**Inkesta:** Ikerketako metodoa, gizabanakoengandik edo erakundeetatik zuzeneko informazioa eskuratzeari oinarritzen dena. Erakunde edo gizabanako horiei gai garrantzitsuen inguruko galderak egiten zaizkie, ad hoc galdesortaz baliatuz. Populazio osoari edo haren lagin esanguratsuari egin diezaiokegu inkesta. Inkestaren helburua izan daiteke egoera bat deskribatzea edo hipotesi batzuk egiaztazea. Galderak «itxiak» izan daitezke, elkarrizketatuak alde aurretik finkatutako erantzunen artean aukeratu behar duenean, edo «irekiak», bere hitzekin erantzuten duenean.

**Interesa:** objektu, pertsona, prozesu, erakunde... baten aurrean joera. Interes mailek, jakintza mailekin batera, aukera ematen digute gizabanakoek erakunde sare baten duten sozializatzeko maila edo erakunde bateko harremanen gai diren edukiekin integrazio maila neurtzeko.

**Jakintza:** gizabanako baten buru egoerak, informazioa bereganatuz eraiki direnak, eta egilearen ekintzak gidatzen dituztenak. Jakintzak, datuak eta informazioa ez bezala, lotura estua du subjektuaren ekintzekin eta hartzen dituen erabakiekin, eta horregatik, jakintza ebaluatu dezakegu, ekintzak eta erabakiak adierazle moduan hartuta. Balioek baldintzatuko dute gure ekintzak gidatzen dituen *background* hori eta beraz, ezagutzeko gure modua eta gure jakintza. Jakintza mailek, interes mailekin batera, aukera emango digute gizabanakoek erakunde sare baten duten sozializatzeko maila edo erakunde bateko harremanen gaia osatzen duten edukiekin integrazio maila neurtzeko.

«**Kanpora begirako**» **gizarte kapitala:** besteren interesak asebetetzea bilatzen duen gizarte kapitala, esate baterako, Gobernu Kanpoko Erakundeak.

**Konfiantza:** norbaitengandik dugun itxaropen sendoa da, norbaitek esaten duena eta egiten duena segurtasunez eta tinko sinestea. Konfiantzak aukera ematen du elkarreraginak eraginkorrak izateko eta horrela, balio iturri izan daitezke gizarte kapitalerako. Konfiantza izateak esan nahi du pertsona bati aukera bat ematen diogunean, uste izatea ez duela gure kaltetan jokatu. Egoki jokatu duela espero dugun pertsonengan konfiantza dugu eta ez dugu konfiantzarik desegoki jokatu duela espero dugun pertsonengan. Konfiantza mailek, eraginkortasun mailekin batera, aukera ematen digute gizabanakoek egiturarekiko edo erkidegoarekiko duten legitimitate maila neurtzeko eta gizabanakoen hautematea harremanen kalitatearen eta kantitatearen inguruan.

**Kultura:** Sinesmen, balio, jarrera, arau eta abarren multzoa, sistema ordenatua osatzen duena eta talde jakin baten pentsatzeko, harremanak izateko eta jarduteko modua baldintzatzen duena, barne harremanetan eta inguruko munduarekin harremanetan. Multzoa denborarekin aldatu egiten da, bi inguruneek bilakaerara egokitze bizi duten prozesuaren eraginez. Sozializatzeko prozesuan transmititzen da, sozializatzeko eragileen esku hartzearen bidez.

**Lankidetzatza:** beste batekin edo batzuekin batera lan egitea, xede berarekin, pertsona talde batek edo elkarte batek elkarrekin egindako lana, helburu partekatuta bat lortzeko. Lankidetzatza balio iturri da gizarte kapitalerako.

**Legitimitatea:** boterea indarkeriaren bidez gauzatu daiteke, baina baita mendekoek obedienciazko nolabaiteko joera dutelako ere. Joera hori dagoenean, mendekoek uste dute agintzen duenak legitimitatea duela horretarako. Kasu horretan ez dugu botereaz hitz egingo, baizik eta aginteaz. M. Weberrek hiru legitimitate mota bereizten ditu: karismatikoa, tradizionala eta legezkoa-arrazionala. Gizarte kapitalaren testuinguruan, legitimitatea norberak parte hartzen duen prozesuaren identifikazio moral eta instrumentalak baldintzatzen du (ezarritako helburuak betetzea). Legitimitatea neurtzeko adierazle esanguratsuenetakoa bi konfiantza eta gizabanakoek erakundetutako prozesuei esleitzen dieten eraginkortasuna dira.

**Lidertza:** pertsona batek eragiteko duen gaitasuna, bere aginte eta legitimitatearen ondorioz.

**Lorpenaren beharra:** McClelland-ek dio bikaintasuneko arau edo maila barneratua eskuratzeko nahia dela. Lorpen behar handia duen pertsona gauzak ongi egiten ahaleginduko da, edozein egoeratan.

**Parte hartzea:** zerbaitetan parte hartzearen ekintza, partekatzea. Gizarte kapitalaren testuinguruan, partehartzea gizarte elkarrekintzako prozesua izango da, bi jokabide dakartzana: harremanaren intentsitatea eta harremanaren sakontasuna, alegia, harremanen kantitatea eta kalitatea. Gizarte kapital komunitarioan partehartzearen mailak erkidego edo erakunde jakin bateko egituretan partehartze maila adierazten du, eta banakako gizarte kapitalaren kasuan, banakako harremanen kalitateari eta intentsitateari egiten dio erreferentzia.

**Rolak:** Pertsona batengandik espero diren portaeren eta jokabideen multzoa, gizarte egoera jakin batean duen statusaren arabera. Status bakoitzak eskubideak eta betebeharrak ditu eta horiek rol jakin batzuk sortzen dituzte. Rolak gatazkan sar daitezke. Horixe gertatzen da gizarte egoera berean, pertsona batek portaera eta jarrera desberdinak ekarriko dituzten rola dituenean.

**Sozializatzea:** Pertsonak bizi duten kulturari dagozkion balioak edo arauak ikasten edo barneratzen dituzten prozesua. Erakunde mailan, sozializatzeak esan nahi du pertsonak integratzea gizarte talde baten, erakunde baten sentitzeko, pentsatzeko eta jarduteko moduetan. Erakunde batean gizabanakoen sozializatzeko egokiak esan nahi du erakunde kulturara eta erakundearen gauzak egiteko moduetara egokitzea. Gainera, birsozializatzeko egokia eta etengabekoa eskatzen du (errealitateetara etengabe egokitzea, errealitate horiek dinamikoak baitira). Proiektu honetan, sozializazioa jakiteen eta interesaren bidez neurtuko dugu.

**Sozializatze eragileak:** modu formalean edo informalean, sozializatzeko prozesuan laguntzen dutenak. Familia, eskola, lagunak edo berdin taldeak, hedabideak... izan daitezke.

**Statusa:** Bi esanahi ditu: alde batetik, pertsonak gizartean duten izen ona edo onespena izan daiteke, norberaren lanbidearen edo estamentuaren arabera. Beste aldetik, pertsona batek besteekiko duen kokapena izan daiteke, haiekin gizarte elkarrekintzan aritzen denean, haiekin komunikatzen denean.

**«Zubilanak egiten dituen» gizarte kapitala, gizarte kapital «ahula» (Bridging social capital):** talde edo erakunde batzuen eta barneko eta/edo kanpoko beste talde edo erakunde batzuen arteko gizarte loturak. «Lubrifikatzaile» izenez ere ezaguna da. Granovetterrek (1973) lotura ahulak behin eta berriro azpimarratzen ditu, gizabanakoa beste sare batzuekin lotzeko. Oro har, gizarte taldeek bere barruan gizabanakoak batzeko loturak dituzte, eta era berean, «zubilanak egingo dituzten» loturak ere badituzte. «Batzen duen» eta «zubilanak egiten dituen» gizarte kapitala analisirako bi dimentsio dira, garapen maila desberdineko harremanak sortzeko aukera ematen dutenak.

## Iturriak

BARANDIARAN IRASTORZA, Xabier (askoren artean) (2006): «Capital social: innovación organizativa y desarrollo económico». *Economías* 59. Vitoria-Gasteiz, Gobierno Vasco/Eusko Jaurlaritza.

GARVÍA, R. (2007): *Conceptos fundamentales de sociología*. Madrid, Alianza Editorial.

PEREZ-MONTORO, M. (2008): *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis*. Gijón, Ediciones TREA.



## 8. Bibliografia

### Gizarte kapitalaren kontzeptualizazioaren erreferentzia nagusiak

- BEVORT, A., eta LALLEMENT, M. (2006): *Le capital social – Performance, équité et réciprocité*, La Découverte-Mauss, Paris.
- BOURDIEU, P. (1980): «Le capital social, notes provisoires», *Actes de la recherche en sciences sociales*, urtarrila, 2-3.
- BURT, R. (2000): «The Network structure of Social Capital», *Research in Organizational Behavior*, 22. lib.
- COLEMAN, J. (1988): «Social Capital in the creation of Human Capital», *American Journal of Sociology*, 94. lib., 95-210.
- COLEMAN, J. (1990): *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- FORSÉ, M. (2000): «Les relations sociales comme ressources», *La sociologie, Histoire et idées*, Auxerre, Éditions sciences humaines, 2000, 287-293.
- FUKUYAMA, F. (1995): *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York.
- GRANOVETTER, M. (1974): *Getting a job: A study of contacts and careers*, University of Chicago Press, Chicago.
- HANIFAN, L.J. (1920): «The rural school community center», *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1916; 67:130-138.
- JACOBS, J. (1961): *The Death and Life of Great American Cities*, Random House, New York.
- LALLEMENT, M. (2003): «Capital social et theories sociologiques», BEVORT, A., LALLEMENT, M., (zuz.) 2006, *Le capital social – Performance, équité et réciprocité*, La Découverte-Mauss, Paris.
- PUTNAM, R. (1993): *Making Democracy Work. Civic traditions in Italy*, Princeton University Press, Princeton.
- PUTNAM, R. (1995): «Bowling Alone. America's declining social capital», *The Journal of Democracy*, 6 (1), 65-78.
- PUTNAM, R. (2000): *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York.
- PUTNAM, R. (2002): *Democracy in Flux. The evolution of Social Capital in contemporary societies*, Oxford University Press.

### Gizarte kapitala eta herrien garapena eta ekonomiaren hazkundera aztertzen duten lan nagusiak

- ALANEN, A. eta PELKONEN, L. (2000): «Can regional economic growth be explained by social capital?», JOUKO KAJANOJA, J. eta SIMPURA, J. (arg.), *Social capital. Global and Local Perspectives*, Helsinki, The Government Institute for Economic Research, 51-70.
- BARANDIARAN IRASTORZA, Xabier (askoren artean) (2006): «Capital social: innovación organizativa y desarrollo económico». *EKONOMIAZ* 59, Vitoria-Gasteiz, Gobierno Vasco/Eusko Jaurlaritza.
- DURSTON, J. (1999): «Construyendo Capital Social Comunitario», *Revista de la CEPAL*, 69: 103-109, CEPAL.
- GROOTAERT, C. eta NARAYAN, D. (2001): *Local Institutions, Poverty and Household Welfare in Bolivia*, The World Bank, Washington D.C.
- GROOTAERT, C. eta VAN BASTELAER, T. (2001): «Understanding and Measuring Social Capital: A síntesis of findings and recommendations from social capital initiative», *Social Capital Initiative Working Paper 19*, World Bank, Washington D.C.
- HERREROS VAZQUEZ, F. (2002): «¿Son las relaciones sociales una fuente de recursos?», *Revista de Sociología*, 67, 129-148. Segones Jornades D'avaluació de la Recerca.
- HJERPPE, R. (1998): *Social Capital and Economic Growth*, VATT Discussion Paper 185, Government Institute for Economic Research.
- HJERPPE, R. (2003): *Social Capital and Economic Growth Revisited*, VATT Discussion Paper, Government Institute for Economic Research.
- ISHAM, J. eta KÄHNKÖNEN, S. (1999): *The role of social capital in development: an empirical assessment. Java, Indonesia on demand responsiveness, service rules and social capital*, Initiative Working Papers.

- JONSSON, J.O. eta GAHLER, M. (1997): «Family dissolution, family reconstitution, and children's educational careers: recent evidence of Sweden», *Demography*, 34 (2), 277-393.
- KATZMAN, R. (1997): «Marginalidad e integración social en el Uruguay», *Revista CEPAL*, 62 (LC/G.1969-P), 93-119.
- KAWACHI, I., KENNEDY, B. eta LOCHNER, K. (1997). «Long live community. Social Capital as Public Health», *The American Prospect*, 56-59.
- KLIKSBERG, B. eta TOMASSINNI, L. (2000): *Capital Social y Cultura: Claves estratégicas para el desarrollo*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Editorial Fondo de Cultura.
- KNACK, S. eta KEEFER, P., (1997): «Does Social Capital Have an Economic payoff? A Cross-Country Investigation», *Quarterly Journal of Economics*, 112, 1251-1288.
- LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SCHLEIFER, A., eta VISHNY, R.W., (1997): «Trust in Large Organizations», *American Economic Review Papers and Proceedings* 87 (2), 333-338, Washington, D.C., American Economic Association.
- LECHNER, N. (1999): «El Estado en el contexto de la Modernidad», *Reforma del estado y coordinación social*, Plaza&Valdés-UNAM, México.
- MUJICA ALBERDI, A. (askoren artean) (2005): *Conocimiento para el desarrollo*, Donostia/San Sebastián, Deustuko Unibertsitatea/Universidad de Deusto.
- NAN, LI., Walter, M.E. eta VAUGHN, J.C. (1981): «Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment», *American Sociological Review* 46 (4): 393-405.
- NARAYAN, D. eta PRITCHETT, L. (1997): *Cents and sociability. In Household income and social capital in rural Tanzania*, Washington, D.C., The World Bank.
- NORTH, D. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Massachusetts, Cambridge University Press.
- OECD (2001): *The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being*. International Symposium Report. John F. Helliwell (arg.), Aneta Bonikowska-ren laguntzarekin. OECD and Human Resources Development, Canada. <http://www.hrhc-drhc.gc.ca/arb>
- OECD (2001): *The Well-being of Nations. The Role of Human and Social Capital*, OECD, Paris.
- OECD (2002): *Social Capital. The Challenge of International Measurement*, <http://www.oecd.org/dataoecd/2/47/2380584.pdf> [2005eko abuztuaren 29an].
- OECD (2004): *Inter-enterprise relations – first results from the Eurostat ad hoc survey*. Workshop on services, OECD, Paris 15-16, 2004ko azaroak. Directorate for science, technology, industry. Committee on industry and business development.
- OMORI, T. (2001): «Balancing Economic Growth with Well-Being – Implications of the Japanese Experience». *The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being-en. International Symposium Report*. John F. Helliwell (arg.), Aneta Bonikowska-ren laguntzarekin. OECD and Human Resources Development, Canada. <http://www.hrhc-drhc.gc.ca/arb>.
- PORTELA, M. eta NEIRA, I. (2003): *Capital Social: las relaciones sociales afectan al desarrollo*, Universidad de Santiago de Compostela, España.
- PORTES, A. (1998): «Social Capital: Its origins and applications in modern sociology», *Annual Review of Sociology*, 24.
- PORTES, A eta LANDHOLT, P. (1996): «The downside of social capital», *The American Prospect*.
- PRUSAK, L. eta COHEN, D. (2001): *In good company: How Social Capital Makes Organizations Works*, Harvard Business School Press.
- REID, C. eta SALMEN, L. (2000): «Understanding Social Capital: Agricultural Extensions in Mali: Trust and Social Cohesion», *Social Capital Initiative Working Paper*, 22. Washington D.C., The World Bank.
- ROSE, R. (1998): «Getting things done in an antimodern society; social capital networks in Russia», *Documento de trabajo*, 8, *Iniciativa sobre Capital Social-entzako*, World Bank, Gizarte Garapenerako Saila, Washington, D.C.
- SANDERS, J.M. eta NEE, V. (1996): «Immigrant self-employment: the family as social capital and the value of human capital», *American Sociological Review*, apirila, 231-249.
- SERRANO, J. eta ROJAS, C. (2002): «Un aporte a la participación: recopilación y análisis de experiencias sobre control ciudadano en políticas y programas de equidad», *Documentos de Trabajo*, 74, SERNAM.
- STIGLITZ, J. (1998): *Towards a new paradigm for development: Strategies, policies and processes*. (Prebisch Lecture), New York, United Nations Conference on Trade and Development.
- STIGLITZ, J. (1998): *Más instrumentos y metas más amplias: desde Washington hasta Santiago*, Washington, D.C., The World Bank.
- SWAMY, A., GROOTAERT, C. eta GI-TAIK OH (1999): *Social Capital, Household Welfare and Poverty in Burkina Faso*, World Bank.
- TEACHMAN, A., PAASCH, K. eta CARVER, K. (1996): «Social Capital and drooping out of school», *Journal of Marriage and the Family*, 58 (3), 773-783.
- VAN BASTELAER, T. (1999): «Does social capital facilitate the poor's access to credit?», *A Review of Microeconomic Literature*, *Documento de Trabajo*, 8, *Iniciativa del Capital Social-entzako*, World Bank, Washington D.C.
- WILSON, P.A. (1997): «Building Social Capital: a learning agenda for the twenty-first century», *URBAN Stud.*, 34: 745-760.

- WOOLCOCK, M. (2000): «Managing Risk and Opportunity in Developing Countries: The Role of Social Capital», G. RANIS (arg.), *The Dimensions of Development*, New Haven, CT, Center for International and Area Studies, Yale University.
- WOOLCOCK, M. eta NARAYAN, D. (2000): «Social Capital: Implications for development Theory and Research and Policy», *World Bank Research Observer*, Oxford University.
- ZAK, P.J. eta KNACK, S. (2001): «Trust and Growth», *Economic Journal*, 111, 295-321.

## Gizarte kapitala eta enpresa erakundeak aztertzen dituzten lan nagusiak

- ADLER, P. S. eta KWON, S.W. (2002): «Social Capital: Prospects for a New Concept», *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- BARNEY, J. B. (1986): «Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework», *Academy of Management Review*, 11 (4), 791-800.
- BARNEY, J. B. ASSET: «Stock and Sustained Competitive Advantage: A Comment», *Management Science*, 35 (12), 1.511-1.513.
- BOLINO, M. C., TURNLEY, W. H. eta BLOODGOOD, J. M. (2002): «Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization», *Academy of Management Review*, 22 (4), 505-522.
- BORDIEU, P. (1986): «The Forms of Capital», J. RICHARDSON (arg.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood Press, 241-258.
- COHEN, D. J. eta PRUSAK, L. (2000): *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press Book, 240 p.
- COLEMAN, J. S. (1990): *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- EDELMAN, L. F., BRESNEN, M., NEWELL, S., SCARBROUGH, H. eta SWAN, J. (2004): «The Benefits and Pitfalls of Social Capital: Empirical Evidence from Two Organizations in the United Kingdom», *British Journal of Management*, 15, 59-69.
- FISHER, S. R. eta WHILE, M. A. (2000): «Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?», *Academy of Management Review*, 25 (1), 244-251.
- GHOSHAL, S. eta NOHRIA, N. (1993): «Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations», *Sloan Management Review*, 14, 23-46.
- GRANOVETTER, M. (1992): «Problems of Explanation in Economic Sociology», N. NOHRIA eta R. ECCLES, *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 25-56.
- HODSON, R. (2005): «Management Behavior as Social Capital: A Systematic Analysis of Organizational Ethnographies», *British Journal of Industrial Relations*, 43 (1), 41-65.
- IBARRA, H. (1992): «Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in Advertising Firms», *Administrative Science Quarterly*, 37 (3), 422-447.
- KANTER, E. (1988): «When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations», *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- KRACKHARDT, D. eta HANSON, J. R. (1993): «Informal Networks: The Company behind the Chart», *Harvard Business Review*, 71 (4), 104-111.
- LANDRY, R., AMARA, N. eta LAMARI, M. (2000): «Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?», *Technological and Forecasting and Social Change*.
- LEANA, C. R. eta PIL, F. K. (2006): «Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools», *Organization Science*, 17 (3), 353-366.
- LEANA, C. R. eta VAN BUREN, H. J. III (1999): «Organizational Social Capital and Employment Practices», *Academy of Management Review*, 24 (3), 538-555.
- LESSER, E. L. (2000): *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, Woburn (MA), Butterworth Heinemann, 323 p.
- MASKELL, P. (2000): «Social Capital, Innovation and Competitiveness», S. BARON, J. FIELD eta T. SCHULLER (arg.), *Social Capital: A Critical Perspective*, Oxford University Press, Oxford.
- MORAN, P. (2005): «Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance», *Strategic Management Journal*, 26: 1129-1151.
- NAHAPIET, J. eta GHOSHAL, S. (1998): «Social Capital, Intellectual Capital and Organizational Advantage», *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- PENNINGS, J. M. eta LEE, K. (1999): «Social Capital of Organization: "Conceptualization, Level of Analysis and Performance Implications"», R.T.A.J. LEENDERS eta S.M. GABBAY (arg.), *Corporate Social Capital and Liability*, New York, Kluwer, 43-67.
- PUTNAM, R. D. (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- RAUCH, J. E. (2001): «Business and Social Networks in International Trade», *Journal of Economic Literature*, 34, 1.177-1.203.

- SANDEFUR, R. L. eta LAUMANN, E. O. (1998): «A Paradigm for Social Capital», *Rationality and Society*, 10 (4), 481-502.
- TSAI, W. eta GHOSHAL, S. (1998): «Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks», *Academy of Management Journal*, 41 (4): 464-476.
- VAN BUREN, H. eta HOOD, J. N. (2006): «A Multi-level Model of Social Capital», *Academy of Management Annual Meeting*, Atlanta.
- WALKER, G., KOGUT, B. eta SHAN, W. (1997): «Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network», *Organization Science*, 8 (2), 109-125.
- WOLFE, D.A. (1998): *Knowledge, Clusters and Learning Regions*, Queen's University, School of Policy Studies, Kingston.
- ZANDER, U. eta KOGUT, B. (1995): «Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test», *Organization Science*, 6 (1), 76-92.

Gipuzkoako Foru Aldundiaren jarduteko lerroetako bat da Gipuzkoako eta, zehazki, lurralde historiko horretako erakundeetako, gizarte kapitala indartzea eta sustatzea. Eskuliburu hau Foru Aldundiak sustatutako ikerlanaren emaitza da. Ikerlana bera egiteko eta dokumentu hau argitaratzeko ezinbestekoa izan da Gipuzkoako Foru Aldundiaren Berrikuntzaren eta Jakintzaren Gizarteko Departamentuaren laguntza ekonomikoa. Bi alderdiek, erakundeak eta egileek, zinez uste dute erakundeetan gizarte kapitala garatzeak Gipuzkoaren ongizateari eta lehiakortasunari lagunduko diela.

Dokumentu hau erakunde bakoitzak bere burua ebaluatzeko eskuliburua da eta erakunde horientzat gizarte kapitala ebaluatzeko lanabesa ere eskaintzen du. Eskuliburuaren bertsio elektronikoa honako helbidean aurki daiteke: <http://www.orquestra.deusto.es/capitalsocial>.