





BARAKALDOKO UDAL GORENA Erakunde Autonomoa  
Organismo Autónomo ILLUSTRE AYUNTAMIENTO DE BARAKALDO



Fondo Social Europeo  
Europako Gizarte Fonda

Con el conocimiento y la alegría  
de Koldo Saratxaga por vuestro interés

## Este documento

que tienes en tus manos es una síntesis de las principales ideas surgidas de la ponencia de Koldo Saratxaga *"Un proyecto común para un éxito compartido"* impartida el 25 de Enero de 2006 en Barakaldo.

En el horizonte de estas iniciativas de encuentro se halla el potenciar la colaboración entre las empresas de nuestro municipio, ofrecer a las mismas la oportunidad de hablar, y que se les hable. Se trata de mostrar necesidades, oportunidades, fórmulas de trabajo, buenas prácticas, para quitar miedos, para animarse, para atreverse.

Para ello hemos preparado este cuaderno de trabajo que creemos que puede ser de utilidad para cualquier responsable de organización que crea en las personas y quiera sacar lo mejor de cada una de ellas en términos de motivación, implicación, creatividad y corresponsabilidad.

Buscamos vernos reflejados en las situaciones que Koldo Saratxaga nos plantea para, de esa forma, ser conscientes de dónde necesitamos ayuda.

Si, una vez leído el documento, te interesa ampliar esta información, consultar cualquier duda, realizar tus aportaciones, etc. puedes hacerlo poniéndote en contacto con Inguralde en:

Inguralde  
Aldapa, 3 A  
48901 Barakaldo  
Teléfono: 944 789 395

A continuación encontrarás 34 ideas extraídas del modelo de gestión empresarial de Koldo Saratxaga basado en *"las personas, clave del éxito en las empresas"*. Detrás de cada una ellas, dispones del espacio necesario para tus notas y/o reflexiones en relación a las mismas y la propuesta de acciones de mejora que estimes pertinentes.

Te mostramos el ejemplo del uso que de este cuaderno de trabajo ha hecho una empresa del municipio:

\* Libro de lectura recomendado: *"Un nuevo estilo de relaciones"* de Koldo Saratxaga.

## Ejemplo

1

*"Las personas no se gestionan porque no son recursos, los recursos son materiales, financieros y tecnológicos. no puede comprarse el que las personas estén contigo, el resto sí"*

### Notas

Nos hemos encontrado con problemas de desmotivación del personal y falta de implicación con los objetivos y con la empresa en general, creíamos que un buen sueldo debería ser suficiente para que "sintieran" la empresa, no fue así.

### Ideas

Impulsaremos y estudiaremos las propuestas de TODAS las personas de la empresa, haciendo ver que todos formamos parte de un mismo equipo con retos comunes. Nos esforzaremos porque este equipo sienta que tiene un buen líder.

**Empieza tu turno....**

1

Las personas no se gestionan porque no son recursos, los recursos son materiales, financieros y tecnológicos. No puede comprarse el que las personas estén contigo, el resto sí

2

Lo que buscamos es una relación. Es cómo compartir el viaje con los proveedores, cómo integrarlos para poder soñar juntos, crear juntos, viajar juntos y hacer las cosas juntos

3

Al inaugurar una fabrica de Irizar en China pusimos *"calidad, servicio, coste e innovación como claves"*

4

Invertir no es sólo comprar una máquina, las equivocaciones y los problemas también pueden ser una inversión porque de ellas surgirán oportunidades

5

La comunicación debe ser un imperativo en la organización, por ello hay que dedicar mucho tiempo a que todas las personas de la organización sepan lo que hacemos

6

A las personas hay que ilusionarlas, hay que animarlas, hay que motivarlas, para que se comprometan mediante objetivos en común. Cada vez las personas se dejan manejar menos, y cuando lo hacen, se ven como las ovejas y entonces aportan menos

7

No se trata de hacer un seminario para hablar de "comunicación" porque al otro día, cuando vuelven al trabajo, sus organizaciones no han cambiado. El problema es que no se nos ha enseñado a compartir, a proyectar ni a discutir las cosas. Nunca es el momento adecuado

8

El problema de las organizaciones es que no se liberan del día a día, no se liberan de lo urgente. El 90% de las personas trabajan en lo urgente. Esto hace muy difícil llegar a la innovación, al conocimiento y experiencia que debemos compartir. La organización debe ser cada vez más rica en conocimientos e información porque sino somos como barcos que caminan sin lugar al que ir

9

Con los equipos no debemos hablar de objetivos sino de retos. A los humanos los objetivos no nos motivan, nos motivan los retos, por eso debemos generar constantemente inquietudes en el equipo

10

Estamos en la era de la innovación permanente, en una palabra, del conocimiento. Entonces, ¿dónde está el conocimiento? En las personas

11

Tened personas flexibles, polivalentes, capaces.  
La especialización es cada vez menos necesaria.  
Interesan los jóvenes con capacidad de riesgo

12

La mayoría de las personas no hablan bien de donde trabajan y el 75% de los que abandonan el trabajo lo hacen por culpa del jefe. Un buen líder de proyecto tiene que sentir que su gente está orgullosa de donde está. El problema es que hay buenos gestores, pero hay muchos "poco buenos" líderes

13

En una organización buscamos compañeros de viaje, no sólo un precio o un producto, sino un futuro. Por eso en Irizar no sólo interesa vender un autobús sino que ese cliente esté satisfecho los dieciséis años que le va a durar ese autobús. El futuro sólo está si somos capaces de enamorar a las personas, de dentro y de fuera de la organización. Es decir, todo lo que hagamos debe ser con perspectiva de futuro

14

Cuando se hace desde el punto de vista de la jerarquía no se comunica, se informa. Desde los equipos y desde la horizontalidad se comunica

15

Hace falta espacios de libertad, no sentirse presionado, controlado, sino ilusionado porque sólo se puede ser creativo e innovador desde la libertad

16

Los que tenemos una huerta, los que hemos vivido en el campo, estamos convencidos de que un tomate recién plantado no se puede coger al día siguiente. Hay que esperar

17

Hay que pensar que las personas son lo más importante, hay que ser generosos y que estén bien atendidos, que tengan espacios, que sepan lo que pasa, que puedan compartir experiencias y que estén bien pagados

18

Es frecuente hablar con alguien sin llegar a comunicarnos con esa persona porque no estamos acostumbrados a comunicarnos, hablamos pero no nos comunicamos. Comunicar es hacerlo desde los sentimientos, lo demás es hablar por hablar. Lo mismo ocurre con el oír y el escuchar

19

Uno de mis sueños era cómo hacer las organizaciones horizontales, cómo cargarme eso de las direcciones y de los jefes, y lo he conseguido

20

A las personas hay que dejarles horizonte, que tiren para adelante, porque son capaces de tantas cosas que no merece la pena decir el cuanto

21

Aunque cuando las cosas van bien todo el mundo siente que ha participado, de las crisis también se sale fortalecido. No se trata de estar en un crecimiento permanente, de los problemas hay que hacer oportunidades

22

En el equipo tiene que existir un reto, aquello que cuando lo inicias parece imposible. El equipo tiene que definir cuál es su misión, por qué se juntan, para qué se ha creado ese equipo, qué quiere conseguir y en qué plazo. Si está definido todo eso, entonces es un equipo

23

Las personas deben ser dentro de la organización donde quemen sus energías y objetivos, en vez de tener que hacerlo fuera. Pero si les aburren las organizaciones, entonces tendrán que buscar fuera

24

Hemos sustituido términos como *“directores de compras”* por *“responsable de coordinar las relaciones con proveedores”* o *“director de recursos humanos”* por *“responsable de coordinar las relaciones con las personas”*

25

No le clasifiques, ni estratifiques. No le digas lo que tiene que hacer. Oriéntale solamente, métele en el proyecto y déjale soñar

26

Las personas son necesarias para sacar lo mejor, porque sino va a ser difícil permanecer en el futuro a base de que unos pocos digan lo que hay que hacer y los demás lo hagan

27

Al hablar de personas no hay que referirse a equipos técnicos o directivos, sino a todas las personas de la organización, al que reparte paquetes, al que pinta, al que...sin todos no es posible el círculo

28

Habiendo un proyecto común tiene que haber roce, tiene que haber bronca, tiene que haber disputa. Porque los humanos somos diferentes y nos complementamos, tenemos que compartir y al compartir tiene que haber roce porque salta la energía

29

Todo el mundo tiene acceso a la tecnología, a los sistemas de información, al dinero. Lo que hace falta, lo que diferencia son ideas y personas capaces de hacerse cargo de ellas

30

Si tienes una persona imprescindible en la organización, tienes un serio problema, con lo cual, tienes una oportunidad, que es que el conocimiento se comparta a todo correr porque estás dependiendo de esa persona. Es más, una persona que tiene un conocimiento que no comparte, está robando

31

El 70% de los empleos indirectos en las organizaciones industriales y el 50% en empresas de servicios, no genera ningún valor

32

Las personas, en contra de lo que digan muchos, son responsables cuando se confía en ellos y se les ofrece oportunidades. Para ello, la confianza debe pasar primero por la transparencia

33

Diffícilmente por culpa de los obreros una actividad se va a pique, pero es la moto que nos venden los titulares

34

Hay que ser egoístas, sacar lo que las personas llevan dentro porque son diamantes en bruto

Notas



## Koldo Saratxaga

Nació en Sopuerta (Bizkaia) en 1947, es ingeniero y posee dos masters realizados en la Universidad de Deusto y en la Universidad Autónoma de Madrid.

Terminados sus estudios entra a trabajar en Vidrierías de Llodio-Villosa donde pasa catorce años. De aquí pasa a Etorki S. Coop., Caja Laboral y Urola S. Coop. sucesivamente. En 1991 ingresa en Irizar S. Coop. como Coordinador General del Proyecto Irizar a la vez que es Presidente de Irizar Group hasta 2005. Desde su incorporación a Irizar y hasta la fecha actual colabora con escritos, charlas y seminarios exponiendo el Modelo Irizar, así como participando en el asesoramiento de algunos proyectos ajenos a Irizar. Actualmente su actividad se desarrolla a través de "Koldo-2K Emocionando".

El Modelo Irizar revolucionó su modelo de organización hacia una gestión basada en las personas unidas por el reto de satisfacer al cliente. La filosofía de gestión Irizar, su estructura organizativa y métodos de

trabajo, impulsan el contacto directo de sus personas con: clientes, proveedores, colaboradores externos y sociedad. Este Modelo instaurado en Irizar hizo que la cooperativa superase las serias dificultades económicas del bienio anterior, donde llegó a acumular pérdidas por valor de 6 millones de euros.

Koldo Saratxaga ha sido galardonado, entre otros, con los siguientes premios:

- Premio Empresario Guipuzcoano del año.
- Premio Emprendedor del año en España.
- Premio al Mejor Empresario del País.

Según los líderes de opinión preguntados en 2005, Koldo abanderó el liderazgo de "Gestor con mejor reputación del País Vasco". Además ejerce de profesor en las Universidades de Deusto, del País Vasco y de Mondragón.

