# >ENPRESA KOMUNIKAZIOA PROFESIONALEN IKUSPEGITIK

**Ana Urkiza Ibaibarriaga**
(arg.)

Udako **Euskal Unibertsitatea**

# Enpresa Komunikazioa
## profesionalen ikuspegitik

Ana Urkiza Ibaibarriaga (arg.)

Udako **Euskal Unibertsitatea**
Bilbo, 2007

© Udako Euskal Unibertsitatea
© Ana Urkiza Ibaibarriaga

ISBN: 978-84-8438-093-1
Lege-gordailua: BI-1882-07

Inprimategia: CUATROAS, Bilbo
Azalaren diseinua: Iñigo Aranburu
Hizkuntza-zuzenketen arduraduna: Ander Altuna Gabiola

Banatzaileak: UEU. Erribera 14, 1. D BILBO telf. 946790546 Faxa. 944793039
Helbide elektronikoa: argitalpenak@ueu.org
www.ueu.org

Elkar Banaketa: Igerabide, 88 DONOSTIA

Galarazita dago liburu honen kopia egitea, osoa nahiz zatikakoa, edozein modutara delarik ere, edizio honen Copyright-jabeen baimenik gabe.

# Aurkibidea

SARRERA . . . . . 9
Sarrera . . . . . 11
1. Enpresa-komunikazioaz bi hitz . . . . . 11
2. "Enpresa komunikazioari buruzko I. hitzaldi-zikloa" . . . . . 13

1. atala: KOMUNIKAZIO KORPORATIBOA . . . . . 15
– Sarrera. . . . . 17
– Elkarrizketa. . . . . 19
*Jesus Mª Gabirondo, CUATRECASASeko komunikazio-zuzendaria*
**Komunikazio korporatiboaren giltza: koherentzia mantentzea esaten eta egiten denaren artean**

– Hitzaldia . . . . . 25
*Jesus Mª Gabirondo*
**Komunikazioa, enpresaren alor estrategikoa**

– Elkarrizketa. . . . . 39
*Garikoitz Barrutia, FAGOR ELECTRODOMESTICOSeko komunikazio-zuzendaria*
**Komunikazio korporatiboa ezinbestekoa da merkatuari "zer garen" aditzera emateko**

– Hitzaldia . . . . . 47
*Garikoitz Barrutia*
**Erronka berriak komunikazio korporatiboarentzat ingurune global batean**

2. atala: BARNE-KOMUNIKAZIOA . . . . . 55
– Sarrera. . . . . 57
– Elkarrizketa. . . . . 59
*Juan Jesus Anduaga, IRIZAR Kooperatibako Pertsonekiko Harremanak koordinatzeko arduraduna*
**Pertsonak dira enpresaren protagonistak**

– Hitzaldia . . . . . 71
*Juan Jesus Anduaga*
**Irizar, pertsonengan oinarritutako proiektua**

– Elkarrizketa. . . . . 81
*Itziar Segovia, EITBko Kudeaketa eta Garapen burua eta Barne Komunikazioko arduraduna*
**Barne-komunikazioaren helburu nagusiak: ezagutza partekatzea eta talde bezala lan egitea**

– Hitzaldia . . . . . 89
*Itziar Segovia*
**Barne-komunikaziorako tresnak eta prozesuak**

3. atala: KOMUNIKAZIO INSTITUZIONALA . . . . . 97
– Sarrera. . . . . 99
– Elkarrizketa. . . . . 101
*Nerea Azurmendi,* Diario Vasco*ko kazetaria eta Deustuko Unibertsitateko irakaslea*
**Informaziorako eskubidea: herritarrei bermatu beharreko funtsezko eskubidea**

– Hitzaldia . . . . . 109
*Nerea Azurmendi*
**Erakundeen komunikazioa: zerbitzu publikoa ala politikagintzarako tresna?**

– Elkarrizketa. . . . . 121
*Manu Castilla, EITBko komunikazio-zuzendaria*
**Enpresa guztiek inbertitu ahal dute komunikazioan**

– Hitzaldia . . . . . 129
*Manu Castilla*
**Marka eta markaren komunikazioa**

4. atala: PRENTSA-BULEGOAK . . . . . 137
– Sarrera. . . . . 139
– Elkarrizketa. . . . . 141
*Koldo Ordozgoiti, Eusko Jaurlaritzako Kultura Sailaren prentsa-burua eta Eusko Jaurlaritzaren bozeramailearen komunikazio-arduraduna*
**Denok daukagu gizartearekiko erantzukizuna**

– Hitzaldia . . . . . 147
*Koldo Ordozgoiti*
**Prentsa-burua: esploratzailearen eta estrategaren arteko uztardura xumea**

– Elkarrizketa. . . . . 153
*Arantzazu Zugasti,* Noticas de Gipuzkoa *egunkariaren zuzendariordea*
**Kontua ez da bazterrak nahastea, bazterren berri ere ematea baizik**

– Hitzaldia . . . . . 161
*Arantzazu Zugasti*
**Zer dugu prentsa-arduradunen kontra eta alde?**

5. atala: GIZARTE ERANTZUKIZUN KORPORATIBOA . . . . . 169
– Sarrera. . . . . 171
– Elkarrizketa. . . . . 173
*Mikel Lezamiz, MCCko Egitasmo Kooperatiboaren Hedapenerako zuzendaria eta MCCko Kabinete Soziologikoaren arduraduna*
**Gizarte Erantzukizun Korporatiboa: enpresa jasangarrien ataria**

– Hitzaldia . . . . . 179
*Mikel Lezamiz*
**Arrasate Kooperatiba Taldearen Gizarte Erantzukizun Korporatiboa: lana eta aberastasuna sortzea**

– Elkarrizketa. . . . . 187
*Pili Kaltzada, komunikazio-aholkularia*
**Komunikazioa ez da aukera, betebeharra baizik**

– Hitzaldia . . . . . 197
*Pili Kaltzada*
**Gizarte-erantzukizuna enpresan: komunikazio-erronka ala kudeaketarako moda berria?**

# SARRERA

# Sarrera

## *1. ENPRESA-KOMUNIKAZIOAZ BI HITZ*

"Komunikazioa" terminoa oso erabilia da gaur egun. Gauza anitz ulertzeko edo gauza anitzez hitz egiteko balio du. Termino honen aurretik, ostera, "enpresa" edo "erakunde" ezartzen badugu, adiera bakar batez ari gara: edozein enpresa edo erakundek, barrura zein kanpora begira, bere berri emateko, bere produktua edo zerbitzua azaltzeko eta bere proiektuaren ingurura jendea (kanpokoak zein barnekoak) erakartzeko erabiliko duen estrategia.

Enpresa-komunikazioaren baitan, hala ere, komunikazio era bat baino gehiago ezagutzen dira: dela komunikazio instituzionala, dela komunikazio korporatiboa, dela barne-komunikazioa edo dela komunikazio komertziala. Horiexek dira enpresa-komunikazioaren lau zutabe nagusiak. Eta lau habeok bildu eta zuzenduko dituen eredu nagusiari Komunikazio Orokorra edo Komunikazio Globala deritzogu.

### *1.1. Komunikazio orokorra: aukera estrategikoa*

Komunikazio orokorra ez da mezu zehatz bat komunikabide ezberdinetan zabaltzea; ez produktu ezberdinak aurkezteko erabil daitekeen diskurtsoaren egitura morfologiko bateratua; ezta mezu edo produktu ezberdinek ager dezaketen ikus-bateratasuna ere.

Komunikazio orokorra komunikazio osoaren kudeaketa da, hau da, produktu, zerbitzu edo ideia bat sortzea, hedatzea, ekoiztea edo merkaturatzea erabakitzen den unetik aurrera zehaztuko diren gainerako politika oro bateratzea: ikerketa, marketina, ekoizpena, banaketa...

Enpresak edo erakundeak igortzen dituen mezuak enpresaren eginkizunekin bat datozenean, hau da, mezu horiek enpresaz edo erakundeaz hitz egiten dutenean, orduan hitz egin genezake komunikazioaren kudeaketa orokorraz.

Komunikazio orokorraren funtzioa, enpresa-proiektuaren berri eman eta proiektu hori aurrera eramaten laguntzea da. Komunikazio orokorra, modu zentralizatuan abian jarritako politika baten adierazpena da: enpresaren adierazpide zibil eta komertzialak bateratzen ditu, barne- eta kanpo-komunikazioa, nazio-mailakoa

zein nazioartekoa… Komunikazio orokorrak bere baitan bilbatuko ditu erakunde publikoentzako egiten duen komunikazioa, akziodunentzako prestatzen duena, lanmerkatuarentzako prestaturikoa, eta abar.

### *1.2. Komunikazio-politika: enpresaren helburuak lortzeko giltza*

Enpresa-proiektuak, estrategiak, nortasunak, eta egiturak sistema bat osatzen dute. Enpresa-proiektua ez da arbitrarioki zehazten; enpresa, nortasunaren eta bere egituraren menpe dago.

Estrategia, proiektuaren arabera egiten den aukeraketa da. Komunikazio orokorraren estrategia enpresaren bisita-txartela da, eta bisita-txartel horrek enpresaren publiko ezberdinei enpresaren legitimitatea ulertzen lagunduko die.

Estrategia bera ere aukera bat da. Helburu jakin bat izango du, publiko objektiboarengan oihartzuna izatea bultzatzen du, lehiakideen aurrean lekutzen laguntzen du, eta enpresaren kulturan eta marken indarrean oinarritzen da.

Estrategia zehazteak enpresa oso ondo ezagutzea eskatzen du eta enpresaren helburua eta publikoa ezagutzeaz gain, komunikazio-baliabideak, medioak eta egutegia ere oso ondo menperatzea.

Komunikazio orokorraren kudeaketak bi plangintza mota aurreikusten ditu: estrategikoa, bata, eta operatiboa, bestea.

Enpresa eta erakundeek epe luzerako ezarritako helburuak lortu ahal izateko, epe ertainera egindako ekimenak neurtzeko eta epe motzean sortutako beharrei erantzun ahal izateko, beren komunikazioaren kudeaketa profesionalizatu beharra izaten dute. Eta momentu horretan, behar korporatiboari erantzuteko, komunikazio-estrategia bat diseinatu beharra agertzen da.

### *1.3. Komunikazioa, lehiakideengandik bereizteko tresna ezinbestekoa*

Arestian esan bezala, komunikazioa enpresaren estrategiei erantzuteko tresna da. Komunikazioak gure enpresa besteengandik bereizteko balio du, enpresen lehiakortasuna neurtzeko faktorea da. Hori dela eta, enpresaren eginkizun guztien oinarrian egon behar du komunikazioak.

Komunikazioak enpresaren sistema zurruna eta sistema ahula, biak ala biak, bateratzen ditu. Sistema zurrunean, produktuak, zerbitzuak eta merkatua, antolakuntza-sistema eta erabakitze-organoak, planifikaziorako eta kontrolerako prozedura teknikoak, eta bere ezagutza teknologiko eta komertziala izango ditu. Sistema ahulean, ostera, enpresaren ikus-identitatea, kultura eta komunikazio korporatiboa izango ditu enpresak.

Kontzeptu horiek guztiak estrategia baten barruan bilbatu beharko dira enpresaren edo erakundearen helburuei erantzuteko.

Ikuspegi horrek izaera estrategikoa izango du batetik, hau da, enpresaren baliabideen eta inbertsioen arabera egituratuko dena, epe luze, ertain zein laburrera komunikazio-ekimenak zeintzuk izango diren eta nola programatuko diren zehaztuko duena. Eta bestetik, estrategia horrek izaera operatiboa izango du, hau da, urtero berrikusten dena eta aurrekontu jakin bati atxikia izango dena.

Enpresak, lehiakorra izateko, produkzioa arrazionalizatu behar du, kalitate-maila igo, eta enpresaren politika funtzionalak eta kudeaketa-sistemak optimizatu. Hori guztia beharrezkoa da baina ez da nahikoa. Oinarrizko antolakuntza horretan hobekuntzak sartzeaz gain, lidergoa amesten duen enpresa batek, aldaketa kultural bat sartu behar du bere erakundearen baitan, enpresaren potentzialitatea benetako abantaila bilakatuko duena. Enpresa edo erakundeetako komunikazioaren eragin-kortasuna, hain zuzen ere, enpresaren ahalmen konpetitibo guztien berri emateko aukeran datza. Ikuspegi horretatik, enpresa bat sistema korporatibo orokor eta bakartzat hartzen da, hau da, bere oinarrizko funtzioak ezin dira bereizi.

Enpresa, sistema korporatibo orokor gisa ulertuta, enpresaren lehiakortasuna sistema zurrunaren eta sistema ahularen artetik abantailak ateratzean datza, eta horixe da, hain zuzen ere, komunikazio-estrategiaren egitekoa.

*Komunikazioaren garrantziaz eta ezinbestekotasunaz konturatu ondoren, ordea, nola eta nondik hasi komunikazioaren estrategiak diseinatzen?*

## *2. ENPRESA KOMUNIKAZIOARI BURUZKO I. HITZALDI-ZIKLOA*

Enpresa-komunikazioaren errealitatea aditzera emateko asmoz, UEUk “Enpresa komunikazioari buruzko I. hitzaldi-zikloa” antolatu zuen 2006ko urria-azaroa bitartean. Aipatu hitzaldi-zikloa bost modulutan banatu eta 2006ko urriaren 23an hasi eta azaroaren 19an bukatu zen, astean behin, bi hitzaldiz hornitutako moduluak eskainiz.

Jardunaldiok antolatzera, bi behar edo ideiak bultzatu gintuzten:

1. Enpresa edo erakundeetako komunikazioari buruzko definizio zehatzago batera heldu nahia: enpresa-komunikazioa zer den eta zer ez den argitzea, alegia.

2. Eta nola gauzatzen den ezagutzea.

Enpresa-komunikazioaz dihardugunean, lau esparru aipatzen ditugu bat-batean:

– Komunikazio korporatiboa.
– Komunikazio komertziala.
– Barne-komunikazioa.
– Komunikazio instituzionala.

Baina ba al daukagu komunikazioaren lau esparru horiekiko ezagutza nahikorik? Zenbat enpresak edo erakundek kudeatzen ditu lau esparruok? Zenbat enpresa edo erakunderen erronka da komunikazio-estrategia orokor bat kudeatzea?

Galderak atzekoz aurrera agertzen ditugun arren, jardunaldiokin honako bi ideia hauek landu nahi izan dira:

1. KOMUNIKAZIO GLOBALAREN KONTZEPTUA: hau da, enpresa edo erakundeetako komunikazioak lau esparru ezberdin ulertzen dituela bere baitan eta ikuspegi integral horretatik komunikazio-estrategiak nola zehaztu daitezkeen aztertzea.

2. KOMUNIKAZIOAREN KUDEAKETA KONTZEPTUA: komunikazioa, epe laburrerako diseinatzen den ekintza puntual bat baino areago, kudeaketa kontzeptua dela, hau da, helburu jakin baten gainean zehazten, planifikatzen eta epe ertain edo luzera begira lantzen dena.

Horrela, bada, “Enpresa komunikazioari buruzko I. hitzaldi-zikloa” bost modulutan banatu zen eta modulu bakoitzean, enpresa-komunikazioaren gaineko esparru bat landu: Komunikazio Korporatiboa, Barne Komunikazioa, Komunikazio Instituzionala, Prentsa Bulegoak eta Gizarte Erantzukizun Korporatiboa.

Komunikazio komertzialaren esparrua hitzaldi-ziklo honetatik kanpo utzi zen, berariaz, ulertzen baikenuen, esparru hori aski ezaguna dela, eta Gizarte Erantzukizun Korporatiboarena berreskuratu genuen, ostera, gaur egun, pil-pilean dagoen gaia izaki.

Hitzaldi-zikloaren helburua enpresa-komunikazioaren errealitatea ezagutaraztea zen. Hori dela eta, landu beharreko komunikazioaren esparru bakoitza oso ikuspuntu zabaletik hartu nahi izan genuen, eta egituratutako modulu bakoitzean, errealitate berari dagozkion esperientzia eta ikuspuntu ezberdinak biltzen saiatu.

Liburu honetan, “Enpresa komunikazioari buruzko I. hitzaldi-zikloa”n eskainitako hamar hitzaldiak bildu dira eta hizlari bakoitzak landutako gaiaren inguruan duen ikuspegi zehatzagoa eta sakonagoa eskaini ahal izan du, bereziki liburu honetarako burututako elkarrizketetan.

Horrenbestez, ezin utzi, Izaro Arroita eta Miren Rubio kazetariek egindako lan eskerga aipatu eta eskertu gabe, beraien transkripzio-lan eta elkarrizketei esker goza baitezakegu, gaur, esku artean daukagun ekarpen eder honetaz.

# 1. atala

# KOMUNIKAZIO KORPORATIBOA

# 1. Sarrera

Komunikazio korporatiboaren funtzioa da enpresa-proiektuaren berri eman eta proiektu hori aurrera eramaten laguntzea. Komunikazio korporatiboa aukera estrategiko bat da eta modu zentralizatuan abian jarritako politika baten adierazpena, enpresaren helburu gorenak lortzeko balio duena.

Baina zeintzuk dira komunikazio korporatiboaren osagaiak? Komunikazio korporatiboa ez al da irudi korporatiboaren kudeaketara mugatzen? Edota zein da komunikazio korporatiboaren eta komunikazio instituzionalaren arteko ezberdintasuna?

Sarri erabiltzen dira hiru terminook sinonimoak balira bezala eta, egia esan, komunztadura handia dago hiruren artean, hirurek osatzen baitute komunikazio korporatiboa. Irudi korporatibo terminoa ere, askotan, ikus-identitate gisa ulertzen da, edo asko laburtuz, logotipora. Eta irudi korporatiboak ere hiru osagai ezinbesteko ditu: ikus-identitatea, kultura korporatiboa, eta, bataren zein bestearen gainean egiten den komunikazio-eredua. Enpresa edo erakunde baten irudia zehazterakoan, hiru osagaiok kontuan izan behar dira, edo beste era batera esanda, komunikazio korporatiboa irudiaren ikuspegitik zehaztuko duten hiru osagai ezinbestekoak dira.

Komunikazio instituzionala, ostera, enpresak bere izaera eta egitasmoak aditzera emateko erabiltzen dituen teknika eta estrategien batura dela esan genezake. Eta zerk bereizten du komunikazio korporatibotik? Bada, publiko objektiboak edo publiko hartzaileak batzuetan, eta besteetan, aipatu komunikazioa egiteko erabilitako estrategia eta teknikek, azken finean, biak baitira komunikazio korporatiboaren zutabeak.

Eta orain arte aipatu ez dugun arren, marka ere, sarri askotan, komunikazio korporatiboaren habe suertatzen da. Maila teoriko batean, aski ongi bereizten ditugu enpresaren irudi korporatiboa eta marka. Baina irudi horren eta markaren artean bereizterik ez dagoenean, bata zein bestea sustatzeko erabiltzen diren teknikak eta estrategiak zehaztea ere ez da lan erraza izaten. Bien arteko mugak finegiak gertatzen baitira sarri askotan. Kasu batzuetan, oso esperientzia positiboak bizi izan dira, enpresaren irudiak marka salbatu duelarik (edo alderantziz), baina beste batzuetan, markak enpresaren izaera jan izan du (edo alderantziz).

Jarraian datozkigun bi elkarrizketa eta txostenek, nork bere enpresan komunikazioaren esparru ezberdinak nola txertatzen eta integratzen diren azalduko digute, enpresaren edo erakundearen helburu zehatz baten aurrean.

Esperientzia ezberdinak kontatuko dizkigute: bata prozesuan oinarritua, aurrez diseinatutako plangintza batean, eta batez ere, irudi korporatiboan. Bestea, aldiz, ekintza puntualetan, denborarekin eginez joan den komunikazio-egitura batean, eta, batez ere, markan.

# 2. Elkarrizketa

## Jesus Mª Gabirondo, CUATRECASASeko komunikazio-zuzendaria

### *KOMUNIKAZIO KORPORATIBOAREN GILTZA: KOHERENTZIA MANTENTZEA ESATEN ETA EGITEN DENAREN ARTEAN*

– **Terminoa bera argitze aldera, esango al zeniguke CUATRECASASek zer ulertzen duen komunikazio korporatiboaz?**

Enpresak kanpora nahiz barrura luzatzen dituen mezuak. Gu 800 abokatuz osatutako kolektiboa gara. Abokatu horiek aholkatzen dituzten enpresa eta operazio asko guztiz erabakigarriak dira Espainiako eta Portugaleko ekonomientzat. Arrazoi horregatik, bulego bezala, ezinbestekoa zaigu bezeroek nahiz gizarteak, oro har, gure jardueraren berri izatea.

Kanpora nahiz barrura hitz egitea da guretzat komunikazio korporatiboa, ezin baitaiteke ulertu barruan daudenekiko koherentzia mantentzen ez duen komunikaziorik. Ideia hau abiapuntutzat hartuta, Cuatrecasas-entzat garrantzi estrategikoa du bulego bezala, hau da, instituzionalki esaten dugunak. Izaera eta pentsamolde anitzez osatutako giza taldea izanik, gauza batek elkartzen gaitu: zuzenbideak eta bezeroarekiko dugun konpromisoak. Barrura nahiz kanpora hitz egiten dugunean, proiektu kolektibo horrek du lehentasuna.

– **CUATRECASAS korporazioaren ezaugarririk garrantzitsuenetako bat batasuna da, alegia, bulegoak geografikoki gune diferenteetan kokatuta izan arren, bezeroaren aurrean bulego bakar bat balitz bezala agertzea eta jokatzea. Zein estrategia komunikatibo baliatzen duzue bulego bakarraren ideia hori eskaintzeko?**

"Bulego bakarra" deritzon printzipioa lantzen dugu. Bulegoaren baliabide guztiak, hau da, baliabide teknikoak zein informatikoak, komunikabideei lotutakoak, ezagutzaren kudeaketa… guzti-guztiak abokatuaren esku jartzen dira, bezeroak zerbitzurik hoberena jaso dezan.

Bulego guztien irudia ere koherentea da. Bezeroak bere bulegoan sartu dela sentitzea lortu nahi dugu, bai Donostiakoan zein Parisekoan sartzen denean.

Eta informazioa ematerakoan, hartzailea zein den zehazten dugu lehenik, gero, medioak aukeratu ahal izateko.

– **Bulego bakoitzari estrategia zehatz bat egokitzen zaio edo CUATRECASAS korporazioak estrategia komunikatibo bera aplikatzen du bulego orotan?**

Komunikazio-estrategia bakarra dago bulego ororentzako. Ezinezkoa litzateke, 21 bulego, bakoitza bere aldetik joatea. Askotan, mezuak egokitu egiten dira baina estrategia bakar baten menpe, betiere.

Komunikazioaz arduratzen garenok gutxi gara eta arrazoi hori dela medio, komunikazioari lotutako mezu, aholku, tresna eta hainbat taktika bulegoko bazkideen esku jartzen ditugu, eurak baitira gehien mugituko direnak, bezeroarekin egongo direnak, eta medioentzako ere erakargarriagoak suertatuko direnak. Gure sendotasunetako bat tamaina denez, ezinbestekoa zaigu guztiok elkarlanean eta norabide berean aritzea.

– **Behar komunikatiboei dagokienez, bulego guztiek behar berdinak, komunak, al dituzte?**

Beharrak desberdinak dira baina erantzun bateratu eta koherente bat eskaintzen saiatzen gara.

– **Nola detektatu halako beharrak?**

Lekuan lekuko abokatuekin hitz eginez eta dituzten beharrei erantzun partikularrak ematen saiatuz baina, betiere, koherentzia orokor baten barruan.

– **Zer sistema darabilzue?**

Batik bat, medioen jarraipena egitea eta bulego bakoitzeko arduradunekin harreman estua mantentzea. Hortik aurrera, irudimentsua eta sortzailea izan behar duzu, ohiko erantzunek ez baitute ekarpen berezirik egiten.

– **Zein litzateke, oro har, CUATRECASASen komunikazio-estrategiaren muina?**

Komunikabide eta kazetariekiko lortu nahi dugun kolaborazio-giroa eta bulegoaren jarduerarekiko gardentasuna. Aholkatzen ditugun kasuak direla medio, zaila dugu nahi bezain gardenak izatea baina gero eta lan handiagoa egiten ari gara gai horretan.

– **Zertan oinarritzen da aipatzen duzun "kolaborazio-giro" hori?**

Kolaborazioa diodanean, kazetariak gertuko norbait sentitzearen beharraz ari naiz. Gu ez gara lehen mailako informazio-iturri bat. Beraz, gure abokatuen eta berauek egiten duten lanaren gaineko ezagupena kazetariek euren informazio edota iritzi-artikuluetarako erabil dezaketena da.

– **Teknologiaren gaurkotzerik eta berehalako aplikatzerik gabe uste duzu CUATRECASASen estrategia aurrera eraman litekeela? Alegia, zertan baldintzatu edo lagundu du komunikazioa teknologiaren aurrerapenak?**

Erabakigarria izan da. Azkar ibili behar duzu erantzuten eta eskatzen dizuten iritzi edo ikuspegia eskaintzen. Benetako erronka, azkartasuna eta kalitatea uztartzean datza.

– **Bezeroa hartuta aztergai, zer da bezeroari transmititu nahi diozuena?**

Merkatuan dauden abokaturik hoberenak direla zerbitzura dituenak. Berak ezarritako helburu edo asmoez harago joaten saiatzen garela. Zerbitzu eta kalitaterik onena eskaintzen diogula, eta, horrekin batera, marka indartsu bat; gure sektorean erreferentzia dena.

– **Zeintzuk dira bezeroari erakutsi nahi dizkiozuen balioak?**

Kalitatea, profesionaltasuna eta bere kezkak gure egiten ditugula.

– **Nola egiten da hori? Zein estrategiaz baliatzen zarete?**

Kalitatea ziurtatuz. Bezeroari galde eginez eta abokatuen lana neurtuz. Azkenean, bezeroa da guk egindako lanaren epailerik hoberena. Gustura badago, jarraitu egingo du edo, bestela, beste batengana joango da. Ez dago erdibiderik.

– **Bezeroari zuzendutako estrategia komunikatiboaren helburua zerbitzua eskaintzen duzuen momentura begira edota epe luzeagora egindakoa da?**

Gure apustua, bezeroarekiko, epe luzekoa da. Ez dugu nahi bat-batean lan bat egin eta sekulako dirutza ateratzea. Bezeroaren konfiantza lortzea eta bezeroak gu aliatu estrategikotzat hartzea nahi dugu.

– **Enpresa handia da CUATRECASAS, 800 abokatu hainbat zerbitzu eskaintzen. Barne-komunikazioaren atalean sartuta, zein estrategia darabilzue barne-batasun komunikatiboa erdiesteko?**

Berriak kanpora hedatu aurretik barruan zabaltzen ditugu. Aginte-erakundeen erabakiak ere eskaintzen dira. Gardentasuna gauzatzen ahalegintzen gara nahiz eta hori prozesu luze bat bezala ikusi behar den. *Newsletter* bat ere badugu jendeak barruan gertatzen diren gauza txikiak nahiz garrantzitsuak ezagutu ditzan eta horrekin batera, urtean behin, bulegoan sartzen diren pertsona

guztiak elkartzen ditugu hiru egunez elkar ezagutu, CUATRECASASen filosofiaz jardun eta bulegoaren aniztasunaz jabe daitezen.

– **Zer funtzio betetzen dute CUATRECASASeko abokatuek komunikazioari dagokionez?**

Abokatuek izugarrizko informazio-beharra dute. Zuzenbidea etengabe ari da aldatzen eta horrek behartzen gaitu barruan dugun jakintza edo ezagutza zabaltzera eta partekatzera. Horrekin batera, abokatuen gehiengoak ulertu eta barneratua du komunikazioak duen garrantzi estrategikoa. Beraz, garrantzizko kasu bat daramatenean edo garaipen bat lortzen dutenean, hori komunikatzen saiatzen gara beraiekin harreman estuan.

– **Estrategia orokorretatik abiatzen zarete edota estrategia partzialekin abiatu eta, ondoren, estrategia orokor bat eraikitzen duzue?**

Gehienetan estrategia orokorra aplikatzen dugu. Ez zaigu iruditzen estrategia partzialek gure negoziorako balio dutenik.

– **Arestian aipatu duzun irudi korporatibo hori nola transmititzen da barrura begira?**

Telefono bidezko arretan, harreragileen janzkietan, egiten diren dokumentu, agiri eta aplikazio guztien koherentzian...

Guztiak joan behar du norabide berean. Azken finean, lortu nahi dena hauxe da: bai bezeroa baita barruko abokatua ere, Cuatrecasas-ek sortutako “unibertso” berezi horretan gustura eta identifikatuta sentiaraztea.

– **Zer-nolako bereizketa egingo zenuke komunikazio korporatiboaren eta komunikazio instituzionalaren artean?**

Gure kasuan, berdintsua dela esango nuke.

– **Komunikazio korporatiboa lantzeko enpresaren edo erakundearen tamaina erabakigarria dela esango zenuke edo edozein tamainatako enpresak edo erakundek landu beharreko esparrua? Zergatik?**

Dudarik gabe. Komunikatzen ez duen enpresak, bestela, arazoak izango dituelako etorkizunean. Bakoitzak bere neurrian eta egiten duen produktu edo eskaintzen duen zerbitzua kontuan izanik egituratu beharko du komunikazio korporatiboa. Enpresak, duen tamaina duela, argi izan behar du komunikazioa faktore estrategiko bat dela bere etorkizunerako.

– **Eta, baliabideak baliabide, enpresa ororen esku al dago komunikazio korporatiboaren garapena?**

Modu askotara egin daiteke garapen hori. Kontuan hartu beharko litzateke zernolako enpresa motaz ari garen, zer helburu eta publiko dituen enpresa horrek eta norantz joan nahi duen. Eta horren guztiaren atzean argi eduki behar da, komunikazioan ere, produktuan, zerbitzuan eta prozesuetan bezala, berrikuntzak irabazten duela: ikuspuntu berriak, mezu berriak, tresna berriak… erabili behar dira hartzailea erakartzeko eta harrapatzeko.

– **Enpresaren optimizaziorako, sinergia guztiak aprobetxatu ahal izateko, komunikazio korporatiboa nahitaez zaindu beharreko alorra dela esan al genezake?**

Bai. Komunikazioa zentzu zabal batean hartu behar da eta bertan sartu: langileekiko komunikazioa, medioen bidez kanpora esaten dena, irudi korporatiboa eta horren aplikazioa, enpresako informazioarekin gardena izatea kanpora nahiz barrura begira eta, azken finean, koherentzia bat mantentzea esaten denaren eta egiten denaren artean.

# 3. Hitzaldia

## Jesus Mª Gabirondo

### *KOMUNIKAZIOA, ENPRESAREN ALOR ESTRATEGIKOA*

Bizi dugun aro hau Komunikazioaren Aroa dela diote. Alde guztietatik daude komunikatzaileak, telefono mugikorrak, hedabideak, Internet… Gero eta errazagoa da komunikatzea eta bidaiatzea. Komunikazioaren Aro honetan, enpresarentzat garrantzitsua da, ezinbestekoa eta estrategikoa, lotura hori ongi ezartzea eta txertatzea publiko ezberdinekiko.

Gizarteari input batzuk bidaltzen dizkio enpresak komunikatzen duenean eta baita komunikatzen ez duenean ere. Bezeroari zer produktu mota duen eta zer irudi korporatibo daukan komunikatzen dio. Kanpo-komunikazioak gero eta garrantzi handiagoa dauka, eta barne-komunikazioa ere zer-nolako indarra hartzen ari den konturatzen hasi gara enpresak. Oso ezberdina da enpresa batean langileak motibatuta eta ongi informatuta edukitzea edo kontrakoa. Bestalde, enpresak harreman egonkorrak izan behar ditu hornitzaile, gizarte-eragile, administrazio, eta gizarteak berak osatzen dituen taldeekin ere.

Beraz, irudi zehatz bat dauka edozein enpresak. Estimulu batzuk daude, keinu batzuk. Hor dago publizitatea ere; markaren erabilera gero eta gehiago zaintzen da, zerbitzu-enpresetan, batez ere.

Kanpora eta barrura, estimulu batzuk bidaltzen ari da etengabe enpresa, gutariko bakoitzak egiten duen bezala: janzteko eran, keinuetan, hitz egiteko moduan… komunikatzen ari gara. Mundu guztiak dauzka kode batzuk; ezer ez da neutroa. Keinu bakoitzak bere esanahia eta bere balioak ditu. Bezeroek eta langileek keinu horiek ikusten dituzte, interpretatu egiten dituzte, eta iritzi bat osatzen dute enpresa horri buruz. Irudiak milaka dira; esaten dena eta isiltasuna bera ere interpretatu egiten da.

Har dezagun, adibidez, Agua de Solares. Berrogei urte pasatxo dauzkat orain, eta, txikia nintzenean, Agua de Solares-ek zeukan Espainiako Estatuan ur mineralaren merkatuaren zatirik handiena. Krisi bat izan zuen; ez dakit zein tokitan, lixiba zeukan sorta bat aurkitu zuten. Euren estrategia ezer ere ez egitea izan zen. Ostrukak egiten duena egin zuten: burua lur azpian sartu. Eta ia egunero etortzen zen albistea «halako tokitan beste botila kopuru bat aurkitu dute kutsatuta, eta

erretiratu egin dituzte». Enpresak ez zuen ezer esaten. Zein izan zen ondorioa? Ez dauzkat datu zehatzak, baina enpresa horrek estatuko ur mineralaren merkatuaren % 80 bazuen, % 10era pasatu zen. Gaur egun, Agua de Solares Kantabrian aurki dezakegu, Madrilen ere ikusi izan dut toki batzuetan, baina ez du Fontbella-ren eta beste hainbat markaren pareko indarrik.

Adibide sinple bat besterik ez da baina komunikazioa ondo ez kudeatzeak dakartzan ondorioak azaltzen dizkigu. Bestelako adibide bat jarriko dut orain: duela bospasei urte, Coca-Cola-ri berdintsua gertatu zitzaion Belgikan eta Luxenburgon. Erantzuna guztiz bestelakoa izan zen, ordea. Inork jakitekotan, Coca-Cola-k daki irudiaz eta *branding*az, marka-kontuez. Egin zuen aurreneko gauza izan zen, komunikabide guztietan iragarkiak zabaldu informazio hau emanez: «Belgikako Coca-Cola guztiak erretiratu egingo ditugu». Horrek kontsumitzaileengan segurtasuna sortzen du. Kontsumitzaileak badaki sorta bat, lata batzuk edo botila batzuk kutsatuta aurkitzen badituzte ere, enpresak oso erreflexu azkarrak dituela kutsatutako botila edo lata horiek eta beste guztiak ere erretiratzeko, behar diren analisiak egiteko eta beharrezkoak diren prozesuak martxan jartzeko. Beraz, krisi berdintsu baten aurrean, erantzun guztiz ezberdinak emandako enpresen adibideak ditugu hauek.

## *1. NOLA MINTZO DA ENPRESA?*

Zuzenean ekoizten dituen produktu edo zerbitzuen bidez hitz egin dezake. Denok daukagu irudi zehatz bat Kutxa-ri edo Banco Guipuzcoano-ri buruz: kolore batzuk erabiltzen dituzte, enplegatuek tratu berezi bat ematen dizute, eta abar. Edo Eroski eta El Corte Ingles-i buruz; bakoitzak bere politika dauka (nola erantzun merkatuaren aurrean, zer publizitate egin beherapenetan, edo publizitaterik ez egitea…). Interesgarria da Zara-ren kasua, adibidez. Hirietako lekurik estrategikoenak hartzen ditu; bere negozioaren parte bat higiezinen negozioa da. Baina Zara-k ez du publizitaterik egiten. Asko berritzen du, izugarri egokitzen da merkatura eta momentura, eta oso prezio onak eskaintzen ditu, baina ez du publizitaterik egiten. El Corte Ingles-ek, berriz, kontrakoa egiten du. Udaberria etorri dela, beherapenak direla…, publizitatean inbertitzen du.

Beraz, bezeroei input batzuk eskainita, mintzatu egiten dira enpresak. Garrantzi handia du bezeroari kasu egiteko moduak. Publizitatearen bidez hitz egiten da, markaren bidez, marketinaren bidez, eta komunikabideetan esaten denaren bidez. Ni, gehienbat, azkeneko zati horretan aritzen naiz. Abokatuek Espainian ezin dute publizitaterik egin; araututa dago. Gure estrategia, ordea, albisteak ematea da, prentsa ekonomikoari batez ere, eta ez publizitatea edo iragarkiak egitea. Gero eta enpresa gehiagok ikusten du publizitatearen merkatua

oso esplotatuta dagoela, iragarkiak toki guztietan dauzkagula, eta albisteak, informazioak, sinesgarritasun handiagoa duela. Sinesgarritasun handiagoa du beste batek, kasu honetan, komunikabideek esaten baldin badute zu zer egiten ari zaren eta nolakoa zaren.

Enpresa ez da abstrakzio bat, pertsonek osatzen dute; pertsonak dira langileak, akziodunak, zuzendariak, bezeroak… Pertsonak daude alor guztietan, proiektu baten ondorioa da, eta hori definitzea ere oso garrantzitsua da. Enpresek bere etika eraikitzen dute; gu, CUATRECASAS, «hirugarren belaunaldian gaude; oraingo presidentearen aitonak enpresa hau sortu zuen ahalegin handiz, tailer txiki batean hasi eta pixkanaka goraka joan zen, eta orain multinazional bat gara, eta ahalegin hari esker langileek…» bere etika sortzen dute, talde guztiek egiten duten bezala. Eta, esan bezala, gaixo edo osasuntsu egon daitezke. Hori sektore zaharkituekin ikusi genuen hemen 1980ko hamarkadan, ontziolekin, labe garaiekin… Enpresa zaharkituak ziren, gaixo zeuden eta hil egin ziren. Orain Bilbon ez da ontzirik egiten.

Beraz, nortasun propioa du enpresak, eta nortasuna enpresarien gaineko zerbait da; enpresari bat ordezkatua izan daiteke, baina enpresak bere nortasuna dauka eta eragile sozial bat da. Enpresek irudi korporatiboa bideratzen dute. Euskaltel-en kolore laranjak arrakasta izan duela uste dut. Jendeak ia 60 euro ordaintzen ditu Euskaltel-i propaganda egin eta bizikleta gainean ibiltzeko jantziengatik. Hori enpresaren marketin-arrakasta da. Kutxak ere bere irudia dauka; Gipuzkoarekiko lotura, erroak, arbola, Txillida… Ideia horiek guztiak landu zituen eta, gero, gaur egun darabilen irudiko puntutxoekin osatu.

AEBko aldizkari ekonomiko batek marken balorazioa egiten du. Eta urtez urte munduan balio gehien daukan marka Coca-Cola dela esaten du. Ehun urte baino gehiago ditu, xarabe bezala hasi zen eta, orain, ez dago ezer azaldu beharrik markaren gainean. Loewe, beste kasu bat; goi-mailako sektoreko marka da, klasikoa, kontserbadorea eta eboluzionatu nahian dabilena; diseinatzaile berriak sartzen ari da eta beste ildo batzuk martxan jartzen. EITBk ere bere aldaketak egin zituen…

Markak daude toki guztietan. Alkandora bat edo galtza batzuk erostera goazenean, marka ordaintzen dugu. Produktu batek daukan produkzio-baliotik ordaintzen denera dagoen diferentzia markaren balioa da. Diferentzia hori gero eta handiagoa da. Gustatu edo ez gustatu, hirugarren munduan ekoizten da; kamiseta baten produkzio-kostua 2 euro izango da, eta Loreak Mendian-engatik 30 euro ordainduko dugu. Enpresak gero eta kontzienteagoak dira markak duen balioaz. Enpresa industrialek, Txinan, Hego Ameriketan edo Asiako beste herrialderen batean produzitzen dute, baina marka jartzen dutenean, balio erantsia askoz ere handiagoa da.

## *2. KOMUNIKAZIO KORPORATIBOAREN ZENBAIT GILTZA*

### *2.1. Nortasunaren osagaiak*

Lehendabizi, produktua edo zerbitzua dago. Alde horretatik, hemengo enpresak "euskaldunak" izan dira, zentzurik hoberenean. Honakoa esan dute: «Gauzak ondo egitea da garrantzitsuena, kalitatea eskaintzea; publizitatea hor dago, baina, tira, ondo egiten badugu, salduko dugu».

Eta bai baina ez. Hori, garai batean gertatuko zen baina, gaur egun, gero eta kontzienteago dira komunikazioaren garrantziaz; tailer eta enpresetan ikusten da gero eta gehiago zaintzen dituztela instalazioak, papertegia eta irudi korporatiboa, komunikazioaren munduan pixkanaka murgiltzen ari direla. Gauzak hemen ere aldatzen ari dira, burdinari lotutako kultura industrial handia izan dugun arren. Hemen ez ziren zerbitzu ez-materialak eskaintzen, gauza ukigarriak baizik. Baina orain gero eta gehiago lantzen da irudi korporatiboa, adibidez.

### *2.2. Ekintzen koherentzia*

Ezin da kanpora gauza bat saldu eta gero barruan kontrakoa egin, sekulako talka sortzen delako, eta azkenean, kontraesan horiek kanpora ateratzen direlako.

### *2.3. Bezeroen leialtasuna*

Nik uste dut bezeroek gero eta leialtasun gutxiago dutela. Azkenean, produktu batek kalitate bera eskaintzen badio prezio baxuagoan... Supermerkatuak ikustea besterik ez dago; esne mota asko dago, eta askotan jendeak merkeena hartzen du. Edo garestiagoa hartzen du markarengatik edo "kaltzioa" jartzen duelako gaineko tapakian...

### *2.4. Merkatuan duen irudia*

Enpresa guztiak bizi dira konpetentziari begira, honek zer egiten duen eta gauzak nondik hobetzen dituen, beraiek ere erreakzionatzeko. Eta hor ere komunikazioaren garrantzia ezinbestekoa da.

### *2.5. Zergatik komunikatzen du edo komunikatu behar du enpresa batek?*

Bizirik jarraitzeko. Esaldi honek dioen bezala, «komunikatzen ez duena ez da existitzen».

Komunikazioaren alor ezberdin horiek guztiak kontuan hartu behar dira; ez da egunkarietan azaltzea edo albisteak ematea bakarrik. Kontuan hartu behar da marka, nola azaltzen duzun, irudia, langileei zer esaten diezun, enpresa nola doan eta nola transmititzen duzun... Pauso pilo bat, osagai pilo bat dauka komunikazioak, eta horren arabera enpresa aurrera edo atzera joango da, geratuko da edo etengo da...

Enpresa oro, kanpotik ere etengabe ari da mezuak jasotzen. Begira, esate baterako, Iberia-ren kasua. Orain koste baxuko hegazkin-konpainia berriak sartu dira eta konpainia klasikoei konpetentzia handia egiten ari zaizkie. Iberia-k zer egin du? Kostu baxuko konpainia sortu du Bartzelonan eta hegaldiak ematen ari da hamar, hamabost, hogei eurotan. Azkenean, konpetentziak zer egiten duen ikusten duzu, eta zuk ere egokitu egin behar duzu. Mezu horiek prozesatzen ari dira enpresa guztiak, etengabe.

Beraz, estrategia zuzen bat bideratu behar du edozein enpresak; ezin daiteke ibili esanez: «Orain arte horrela egin izan dugu, aitonak horrela egiten zuen eta guk ere berdin jarraituko dugu». Horrek ez du balio.

Bide batez, kontuan izan behar dugu saturazioa dagoela informazioari dagokionez. Ez komunikabideen aldetik bakarrik; hor daude telefono eta ordenagailu bidez jasotzen ditugun mezuak ere... Nik posta elektronikoa jasotzen duen makinatxo bat daukat. Horri erantsita bizi naiz; egun guztian iristen dira mezuak. Denok ari gara, etengabe, informazioa jasotzen eta prozesatzen. Eta horrek sekulako denbora piloa kentzen du, izugarri. Honako azterketa hau irakurri nuen aldizkari batean: edozein enpresatako exekutibo batek bere lanerako edo erabakietarako erabilgarri izan daitekeen informazioaren % 1 bakarrik prozesatzen duela. Jasotzen duen informaziotik % 1 bakarrik prozesatzen du! Informazio piloa jaso eta jaso ari gara eta askotan buruak ez dizu ematen. Orduak pasatzen dituzu posta elektronikoari erantzuten, bilerak deitzen, eta bilera horietan erabakitzen dena prozesatzen... Eromena da, baina hori guztia ere komunikazioa da.

### *2.6. Mezu baten katea*

Mezu baten katea “informazioa-interpretazioa-informazioa-interpretazioa” da. Zenbat eta kate luzeagoa izan, mezua ere are eta kutsatuago joango da, zarata bat sortzen da tartean. Ni esaten ari naizena ere bakoitzak modu batean interpretatuko du; eta nire hitzaldiari buruz galdetzen badut, batek «oso ongi, interesgarria izan da» esango du, eta besteak «aspergarria izan da eta ez du ezer berririk esan». Bakoitzak informazioa interpretatzeko modu bat dauka. Eta zenbat eta pertsona gehiago, orduan eta interpretazio gehiago.

Beraz, enpresan ere faktore horrekin jokatu behar da. Eta, horretarako, barruko informazioa landu beharko da. Langileei informazio bat ematean, oso ongi zehaztu behar duzu zer informazio ematen den, nola ematen den, nola dagoen prozesatua... Zure langile guztiak ordenagailu baten aurrean dauden ingeniariak badira, hizkuntza mota bat ulertuko dute. Eta langileak tornu aurrean baldin badaude eta hogeirentzat ordenagailu-pantaila bakarra baldin badago izkina batean, langile horiei ematen diezun informazioa ere egokitu egin beharko duzu.

Enpresak, bestalde, etengabe erabakiak hartzen ari dira. Baina, erabakiak hartu aurretik, garrantzitsuena helburuak finkatzea da, jakitea enpresa batek nora

joan nahi duen. Hori ezinbestekoa da. Enpresa asko hasi dira misioak, balioak eta estrategiak finkatzen; baina enpresa batek helburu batzuk izan behar ditu.

Enpresak, orain, urrian gaudenez, aurrekontuak egiten ari dira. Aurrekontuak egiteko, departamentu administratiboak edo finantzarioak aurreikuspenak egiten ditu, «% 4 haziko gara, eta agian % 10, halako merkatutara iritsi nahi dugulako. Eta azpiegitura hau egin dugu, edo makina hau ekarri dugu, edo halako instalazio berria martxan jarri da eta horrek haztea ahalbidetuko digu, edo salmentak ugarituko dira...». Helburuak finkatu behar dira. Eta helburu horiek beheraka joan behar dute, ur-jauzia balitz bezala, enpresako sail guztietara. Barrura, kanpora, akziodunei, bezeroei... Mundu guztiak joan behar du norabide berean, bestela anarkia hutsa da. Enpresak argi eduki behar du nora joan nahi duen, adibidez, «% 10 hazi nahi duela, Ekialdeko Europako merkatuetara, eta, batez ere, Poloniara iritsi nahi duela».

Ondorioz, hori lortzeko pausoak eman beharko dira sail guztietan. Estrategiak erabaki beharko dira, eta estrategien ondoren, ekintzak. Azken finean, komunikazio-plan batean horixe egiten da; helburu batzuk finkatu, estrategia batzuk zehaztu, eta gero, estrategia horiek lortzeko zertzuk ekintza martxan jarriko diren erabaki.

Jendea motibatuko baduzu, ezin duzu informazioa ezkutatu, informaziorik eman ez eta jendeari soldata kobratzearekin nahikoa duela esan. Gaur egun ez; jende-arazo handia dago hemen. Gero eta jende gutxiago jaiotzen da eta enpresa askotan arazo handiak daude langileak aurkitzeko orduan. Enpresa barruko jendea motibatzen ez baduzu, halako batean, bati proposamen bat egingo diote eta alde egingo du, edo beste batek alde egiteko bidea berez aurkituko du. Azkenean, proiektu bat eduki eta aurrera joatea nahi baduzu, enpresa parte-hartzaile eta moderno baterantz joan behar duzu.

Neurri batean, errazagoa izan daiteke agintea goitik behera eratzea eta betearaztea. Baina horrela, langilea ez da inplikatuta eta motibatuta egongo. Enpresa parte-hartzailean, aldiz, informazioa kudeatu behar duenak askoz lan handiagoa egin beharko du; nori zer informazio eman, nor nola motibatu, barruko komunikazioa nola prestatu, kanpoko komunikazioa nola egin, akziodunei informazioa nola eman, interes guztiak nola bete, eta abar pentsatu beharko du. Beraz, demokrazia garestiagoa dela esan genezake. Kontua da jendeak eroso egon behar duela. Eta diktadurak merkeagoak dira ziur aski, baina jendea ez dago gustura.

Enpresak oso mundu konplexuak dira. Nik lan egiten dut 800 abokatu eta guztira 1.300 pertsona dituen enpresa batean. Oso mundu konplexuak dira, pertsonek osatzen dituztelako. Pertsonena, gainera, loteria bezalakoa da; tokatzen zaizkizunak dira. Bat modu batean sartu da, bestea beste modu batean; bat ona izan daiteke, bestea txarra, bestea erdipurdikoa. Beraz, pertsonekiko gestioa bideratzen ere jakin behar duzu. Oso garrantzitsua da.

Gainera, askotan dibertsitatea kudeatu behar duzu. Gure enpresan badugu jende alemana, frantsesa eta amerikarra ere. Bilera batzuk ingelesez egiten dira eta kultura ezberdinak daude. Esan bezala, jendearekin lan egitea konplexua da, pertsonak gestionatzea oso konplexua da. Burua oso malgua eduki behar duzu, eta askotan, ez haserretzen jakin behar duzu; ez baituzu ezer irabazten horrekin. Benetan konplexuak dira erakundeak.

## *3. ZERGATIK DU GARRANTZI ESTRATEGIKOA KOMUNIKAZIOAK?*

Erabakiak hartzeko ezinbestekoa delako. Zuzendaritza nagusiak jakin behar du merkatua nola dagoen, konpetentziak zer egiten duen, petrolioaren krisi bat datorrela eta arrazoi horregatik, agian, Txinatik gauzak ekartzea garestiagoa izango dela eta merkeagoa izango zaiola Urretxun egitea, betiko instalazioetan... Hori guztia da informazioa eta komunikazioa, eta hori prozesatzen ibili behar dugu guk. Horregatik, garrantzitsua da estrategia aldetik.

Barne-komunikazioari dagokionez, esandakoa, motibatutako langileekin edozein tokitara irits gaitezke. Hori berehala sumatzen da. Ez daukat ezer funtzionarioen aurka, baina oso funtzionario gutxi ezagutzen ditut motibatuta daudenak. Ez dakit arazoa beraiena den, edo politikariena, edo sistemarena, edo administrazioarena... Baina lehengoan esan zidaten diputazioan, adibidez, langileen % 40 depresio-bajarekin dagoela. Hor arazo bat dago. Ez dakit norena den, ez baitut inoiz administrazioan lan egin, baina hor arazo bat dago. Agian guztien arazoa da, partekatua. Nik uste dut langileen motibazioa dela funtsa.

Bestalde, kanpora begira, enpresa moderno baten erronka gardentasuna dela esango nuke. Demagun kazetari bati esaten diozula «ez, ez daukagu ezer kontatzeko», eta gero enpresa barruko norbaitek dena kontatzen diola komunikabide batean daukan koinatuari… komunikabideek sekulako kaltea egin diezazukete…

Bestalde, uste dut komunikazioa berritu egin behar dela. Ezin da urtero esan «hau egiten dugu komunikazioan, prentsaurreko bat ematen dugu», eta urtero berdin. Bestela, hedabideak ere ohitu egiten dira jada ohikoak diren gauzak entzutera. Eta, beraz, garrantzia eta lekua eskaintzen diote komunikatzean zerbait originala esaten duenari, edo modu berri batean komunikatzen duenari. Berdin dio enpresa txikia bada ere.

«Balioa erantsi»; hori da gaurko gestioan askotan errepikatzen den beste kontzeptuetariko bat. Balioa erantsi akziodunentzat eta enpresarentzat. Komunikazioak balioarazteko bitarteko bat izan behar du, tresna bat.

Ikuspegi globalaz jokatu behar da, bestalde. Komunikazio-arduradun bat ezin da ibili esanez: «hau da nire esparrua eta hemendik kanpo ez dagokit niri horretaz arduratzea». Bakoitzak bere ardura dauka baina ardura hori lotuta dago beste ardura batzuekin.

Komunikazio-arduradunak zuzendaritza-taldean egon behar duela iruditzen zait. Horrek islatzen du enpresaren arduradunek komunikazioa benetan aintzat hartzen duten ala ez, beraientzat estrategikoa den ala ez. Hori termometro bat da.

Zenbait enpresatan, marketina eta komunikazioa batera daude. Errespetu guztiarekin, baina marketinaz dakien jendeak normalean ez du komunikazioari buruz jakiten, eta pentsatzen du iragarki bat jarri eta hori esan behar dutela egunkariek, horrela funtzionatzen duela munduak (denetik egongo da, badakit orokortzea arriskutsua izaten dela askotan). Marketinak bere legeak ditu eta komunikazioak ere bai; ez dira batzuk hobeak eta besteak txarragoak, ezberdinak dira. Beraz, kazetari batekin gauza batzuk gestionatu behar dituena ezin da marketin-kontzientziarekin ibili. Marketin-arduradun batzuek pentsatzen dute eurek publizitatea den albiste bat egin eta argitaratu egin behar dietela. Eta hori ez da horrela. Albiste bat argitaratzeko albistea izan behar du, gauza berri bat, ondo azaldu behar duzu eta ez du publizitatezkoa izan behar. Publizitatea, marketina eta komunikazioa hiru mundu ezberdin dira.

Komunikazioan aritzeko, bestalde, esperientzia minimo bat behar da. Ezin diozu kazetari bati egunkarira arratsaldeko zazpietan deitu albiste bat sartzeko eskatuz. Jakin behar duzu ordu horretan eromen batean dabilela, bere orria ixteko ez dakit zer egiaztatu nahian; hedabide bakoitzak bere *tempoak* dauzka. Normalena izaten da goizean hastea, eta komunikabideei zure planteamendua goizez egitea, kazetariei lana errazteko. Horretaz gain, komunikatzeko gaitasuna izan behar du komunikazio-arduradunak, ezin dezake arazorik izan gauzak adierazteko edo jendearekin tratatzeko. Zerbait gaizki dabil enpresa bateko komunikazio-arduraduna kazetari guztiekin haserre dagoenean; hor huts egiten duena komunikazio-arduraduna da. Direnak eta ez direnak egin behar ditu jendea tratatzen jakiteko.

Gainera, erraztasuna izan beharko du talde-lanerako eta ingurune aldakorretan lan egiteko, ingurune hau izugarri aldakorra delako.

Eta, esan bezala, helburu batzuk izan behar ditu. Ezin da goizean joan pentsatuta «gaur zer egingo dut?». Arrasto nagusi batzuk izan behar ditu, eta, egunean, datorrenaren arabera, egokitu. Nondik nora joan nahi duen jakin behar duzu. Garrantzitsua da lanarekin eta zeure buruarekin gustura egotea. Kontua ez da esatea «lanpostu bat daukat eta hemen geratzen naiz, eta ez nau inork botako kontratu finkoa daukadalako». Nik uste dut garai hori ere pasatu dela. Jende asko dabil pentsamolde horrekin, baina niretzat, behintzat, oso garrantzitsua da goizean, lanera joatean, lanarekin eta neure buruarekin gustura egotea.

Guk gure bulegoan berezitasun bat daukagu. Zortziehun abokatutatik ehun akziodunak dira, bulegoaren jabeak. Beraz, egunero akziodunekin lanean ari gara. Horrek tentsio bat eratzen du, noski; akziodun bat zure lanarekin gustura ez badago, segituan zuzendaritzari mezu bat bidaliko dio esanez: «Tipo hau desastre

bat da eta kendu egin behar da hortik» edo «lan hau gaizki egin dit« edo «hau berrikusi egin beharko da». Azkenean, publiko ezberdinak dauzkazu eta jakin behar duzu publiko horiekin erlazionatzen.

### *4. NOLA KOMUNIKATZEN DA?*

Markaren bidez, barne- eta kanpo-komunikazioaren bidez, esaten denaren eta esaten ez denaren bidez... Badaude oso enpresa hermetikoak, eta batzuetan ondo doakie. Nik uste gardentasuna eta komunikazioa, ateak irekitzea, askoz ere osasuntsuagoa dela, baina badira inoiz ere ezer esaten ez dutenak edo oso gutxi esaten dutenak.

Komunikazio-arduraduna bazara, komunikazio-estrategia horren arduraduna zara. Komunikazio-arazoak edo -beharrak baldin baditu enpresa batek, komunikazioan adituarengana jotzen du eta berau izango da, beraz, estrategiaren arduraduna. Diskurtso koherente bat sortu behar du, kanpora, barrura… publiko ezberdinen artean sinesgarria izan behar du...

Nire lema hauxe da: lan egin dezakezu alderdi politiko baten komunikazio-departamentuan, baina profesionala izan behar zara. Zenbait jende apologismoa egiten saiatzen da; baina komunikazio-arduraduna ez dago horretarako, informatzeko dago. Eta alderdi bat diot, baina berdin enpresa bat, erakunde bat, eliza edo dena delakoa. Komunikazioan dagoen pertsonak oso argi izan behar du bere profesionaltasuna, eta jakin behar du gaur egon daitekeela leku batean eta bihar bestean. Abokatu batek defenda dezake gaur bezero bat eta bihar bezero horren lehiakidea den beste bat. Komunikatzaileari berdintsu gertatzen zaio. Zuk zeure enpresa saldu behar duzu baina modu profesional eta sineskor batean; ez duzu apologiarik egin behar, ezta katekesirik ere.

Gainera, enpresaren barrua ezagutu behar duzu. Inork informazio eske deitzen badizu, ezin diozu esan «eman hamar minutu eta segituan deituko dizut». Eskatu dizuten informazio hori lortzeko gai izan behar duzu.

### *5. ZENBAIT AHOLKU*

Laburbiltze aldera, hona hemen zenbait aholku, batez ere, komunikabideekiko harremanetarako kontuan hartzekoak direnak:

1. **Ez saldu gai bera** lehiakide diren hedabideei.
2. **Ez deitu egunkarira ixteko orduan.**
3. **Ez egin publizitaterik.**
4. **Ez ibili kazetarien atzetik;** mezu bat bidaltzen badiezu deitu eta esan «jaso duzu?» «bai, jaso dut». «Bada, ikusi eta esan iezadazu interesatzen zaizun». Baina ez deitu hamar aldiz. Batzuetan gauzak sartzea lortzen duzu

eta beste batzuetan ez. Zeuk ere gaurkotasunaren arabera jokatu behar duzu, egokitasun-printzipio batekin.

5. **Ez eztabaidatu kazetariarekin** beste ikuspegi bat baldin badaukazu. Guri buruz sekulako albiste txarra edo desegokia atera arren, nik ez dut inoiz eztabaidatu kazetari batekin, bakoitza bere lana egiteko dagoela ulertzen baitut. Nire ustez, kazetariak bere lana ondo egin ez badu, esango diot ez nagoela ados, baina ez dut telefonoa hartu eta iskanbila sortuko niri nagusiak errieta egin didalako. Gauzak horrela dira; batzuetan ongi ateratzen da eta beste batzuetan ez.

6. **Ez mespretxatu hedabideak:** niri gertatu izan zait Euskadi Irratian lanean nenbilenean. Lana aldatzean, zenbait jendek ezberdin begiratzen dizu. Kontuz! Gaur hedabide lokal batean dagoena bihar *El Pais*en egon daiteke. Horregatik diot, oroz gain, profesionaltasuna!

7. **Hedabideen mundua ezagutu:** jakin bakoitzak zer ardura daukan. Hedabideetan halako konbultsioak izaten dira noizbehinka. *El Pais*en dago orain izugarrizko nahasmena; zuzendaria aldatu da eta horrek, ia zuzendariorde guztiak eta sailburuak kendu ditu, kiroletakoa kulturara pasatu du, ekonomiakoa kendu... Kanpoan bazaude eta hedabide horri albiste bat saltzea interesatzen bazaizu, jakin behar duzu nork daukan momentu horretan zuri dagokizun ardura.

8. **Leialtasuna:** azkenean, epe luzerako harremanak dira. Norbaiti motor hondatu bat edo benetakoa ez den albiste bat sal diezaiokezu behin, baina hurrengoan ez dizu erosiko. Hemen mundu guztiak ezagutzen dugu elkar eta ez pentsa Madrilen ere gauzak ezberdinak direnik; zirkuluak txikiak dira alde guztietan.

9. **Originaltasuna:** pentsatzen dugu komunikazioa enpresa handientzat dela bakarrik, baina enpresa txikiek ere gauza asko dauzkate saltzeko. Originala izan behar da.

## *6. KOMUNIKAZIOA* CUATRECASAS-*EN*

Cuatrecasas-en ez dugu bezeroez hitz egiterik sententziarik ez badago, kasua publikoa ez bada, edo bezeroaren baimenik ez badaukagu. Abokatuen munduan, merkatu antzeko bat dago eta abokatuen fitxaketak bulego batetik bestera egiten dira. Noski, maila bat duten abokatuek bezero jakin batzuk ekartzen dituzte eurekin. Azkenean, bazkide bakoitza negozio-unitate txiki bat bezalakoa da, bere bezeroak ditu, eta gainera barruko gestioan guztizko gardentasuna dago; mundu guztiak daki bakoitzak zenbat fakturatzen duen. Alde horretatik, sistema nahiko gogorra da. Abokatu bakoitzari fakturazio minimo bat eskatzen zaio, sartzen

dituen orduen parte bat fakturatua izatea. Oso sistema amerikarra da. Bazkideen kooperatiba bat izango balitz bezala da, baina New York-eko bulego batek duen funtzionamendu bera du (bazkide izateko, akzioen kontua, fakturazioa...).

### *6.1. Nola lantzen ditugu albisteak?*

Aipatzekoa da 2000. urtean posta elektronikoaren konfidentzialtasunaz eraman genuen kasua. Gure bezero batek, Deustche Bank-ek, arazo bat izan zuen; pertsona batek deialdi bat egin zuen posta elektroniko bidez, eta, esate batera-ko,"Bartzelonako bulegoari" eman beharrean, jarri zuen "Deustche bank guztiari". Zenbait jendek mundu guztiari bidali zion erantzuna eta sistema kolapsatu egin zen lau egunez. Enpresak erabaki zuen, kasu hartan, posta elektronikoaren erabilera desegokia izan zela. Baina ez zegoen legeetan. Orain jurisprudentzia dago, baina ez dago koderik jakiteko posta elektronikoz bideo pornografikoak bidaltzea bidezkoa den ala ez. Sindikatuak ere hasi ziren esaten eurek ere posta elektronikoa erabili nahi zutela sindikalgintza egiteko. Egin dezakete ala ez? Posta elektronikoa enpresarena da ala ez? Enpresak ireki dezake langile baten posta elektronikoa ala ez? Gauza horiek guztiak erabaki gabe zeuden. Eta, beraz, sekulako aukera izan genuen hedabideetan, hedabideei gaia interesatzen zitzaielako.

Beraz, komunikatu ahal izateko, interes publikoa daukaten gaiak bilatzen saiatzen gara. Adibidez, joan zen abenduan gosari bat egin genuen tabakoaren legearen eraginei buruz. Telebistak ere joan ziren eta dibertigarria izan zen neurri batean. Bi katedradun egon ziren eztabaidan. Hau zen eztabaida: pertsona bat bere etxera iristen da; bere etxean garbitzailea dago. Pertsona horrek erre dezake ala ez? Batek baietz esaten zuen, leku pribatua dela etxea. Besteak ezetz esaten zuen, ordea: garbitzaileak, langileak, osasunerako eskubidea duelako. Beraz, eskubideen talka bat dago hor. Gosaria ordu-erdirako deitu genuen, eta ordubete egon ginen. Kazetari batek ere ez zuen alde egin, eta gero Antena 3-en eta Tele 5-n atera zuten. Zure gaiak, beraz, modu didaktiko eta original batean saltzen saiatu behar duzu.

Oraintxe atera berri dugu beste albiste bat, fitxaketa bat egin dugulako. Holakoetan, argazkia eta curriculuma pasatzen dizkiogu prentsari, pare bat galdera egiten diote eta albistea ateratzen da. Bi astetik behin edo ateratzen dugu horrelako albisteren bat.

Bestalde, aitzindariak izan ginen publizitatearen inguruan; Bartzelonako eraikin bat berritu zuten goitik behera, eta publizitatea jarri genuen. Bartzelonan asko hitz egin zuten horretaz. «Cuatrecasas abokatuak; ez dago etxerik, pertsonak daude», zioen iragarkiak.

Gure mundua oso mundu berezia da; ez da publiko handietara iristeko egiten. *Expansión*ek ez du oso tirada handia, baina gure bezeroek, Espainiako ia exekutibo guztiek, egunkari hori irakurtzen dute, eta, beraz, guretzat garrantzitsua da hor egotea. *El País*en ere argitaratzen ditugu gauzak. Zaragozan bulegoa inauguratu

genuenean *El Heraldo*n atera genuen albistea, eta orain, Gasteizera gatozenean, hemengo hedabideetan. Beraz, ahalegintzen gara tokian tokiko hedabidea erakartzen eta hedabideari interesatuko zaion albistea aukeratzen. Iaz, esate baterako, 49 albiste atera genituen; horietatik 22 *Expansión*en. 100 iritzi-artikulu egin genituen, eta 69 prentsa-ohar.

### *6.2. Nola neurtu parametro objektibo batzuekin aurten atera ditugun albisteak eta datorren urtean aterako ditugunak?*

Neurketa bat egiten dugu; albiste bakoitzak dauzkan moduluak zenbatzen ditugu. Gero ikusten dugu modulu bateko publizitateak zenbat balio duen *Expansión*en, adibidez, eta horren arabera kuantifikatu egiten dugu. Gure enpresak espazio hori ordaindu izan balu publizitate-moduluetan, hainbeste kostatuko litzaioke. Horretan oinarrituta, ikusi genuen 2005ean sortu genituen albisteek eta iritzi-artikuluek, adibidez, 405 mila euroren balioa zutela.

Guk sortutako albisteak izaten dira, komunikazio proaktiboa. Zeharkakoa da zerbait galdetzeko deitzen badute. Gainera, kolaborazio batzuk egiten ditugu hedabide ezberdinekin, eta kasuei buruzko albisteak ere ateratzen ditugu batzuetan. Noizbehinka, *Finantial Times*en bidez ere ateratzen ditugu gauza batzuk, ez asko. Zaila da horretara iristea, bere esparrua Europa edo mundua delako. Gu hor gauza txikia gara, baina harremana dugu Madrilen dauden berriemaileekin. *El País Negocios*en ere, igandeetan dezente atera izan dugu.

### *6.3. CUATRECASASen komunikazio-helburuak eta estrategia*

Gure komunikazio-sailak 2007rako dituen helburuak dira posizionamendua % 10ean hobetzea eta Espainian eta Portugalen erreferentzia-bulego bilakatzea.

Gure estrategia, berriz, jarduera edo jarrera proaktiboa izatea da, guk eragitea albisteak, eta egunkariak noiz etorriko zain ez egotea.

Momentu honetan komunikazio-planak egiten ari gara: badauzkagu higiezinen sektorean adituak diren abokatuak, edo lan-munduan, edo kirolean edo bankuen alorrean… Talde bakoitzari bere komunikazio-plana egiten ari gatzaizkio.

Bestalde, hedabideekin topaketak egiten ditugu. Oraintxe hasi dugu, adibidez, kazetarientzako zuzenbideko ikastaro bat, eta astero hogeita hamar bat kazetari joaten zaizkigu. Gai bereziak dira, batez ere, goizean ordubeteko hitzaldia izaten da, eta ordu-erdi galde-erantzunetarako.

Badaukagu harreman-programa bat ere. Jende ezberdina elkartzen dugu (enbaxadoreak, egunkarietako zuzendariak…), batez ere Madrilen edo Bartzelonan. Datorren urtean 90. urteurrena daukagu, eta ekonomian mundu-mailako erreferentzia den pertsona bat ekarri nahian gabiltza.

Prentsa-kabinete baten zerbitzuak ere ematen ditugu barrura eta kanpora begira; prentsa-oharrak idatziz, iritzi-artikuluak, elkarrizketak gestionatuz, kazetariekin ekitaldiak antolatuz…

Bestalde, hedabideei nola erantzun jakiteko gidaliburu bat ere egiten ari gara. Eta "Position Paper" delakoan, galdera zehatz batzuen aurrean, bulegoaren iritzia zein den zehaztu dugu.

Eta barrura begira, bozeramaileei buruzko prestaketa egin behar dugu, jendeari kameraren aurrean nola erantzun erakusteko.

# 4. Elkarrizketa

## Garikoitz Barrutia, FAGOR ELECTRODOMESTICOSeko komunikazio-zuzendaria

*KOMUNIKAZIO KORPORATIBOA EZINBESTEKOA DA MERKATUARI "ZER GAREN" ADITZERA EMATEKO*

– **Egun, Fagor, bere sektorean Europako bosgarren multinazionala da. Orokorrean hitz eginda, orain arte, zein izan da zuen komunikazio-estrategiaren funtsa?**

Enpresa bezala, Fagor enpresa potente gisa azaltzea izan da gure helburua. Gaur egun, bosgarren multinazionala izanik, are garrantzi handiagoa dauka ideia horrek. Guretzat estrategikoak diren lurraldeetan gure presentzia komunikazioetan garrantzitsua izatea eta merkatura ahalik eta mezu garbienarekin heltzea izan da gure helburua.

– **Fagor enpresa handia izan arren, orain arte komunikazio korporatiboa landu gabe izan duzuela esango zenuke?**

Jorratu dugu, baina ez dugu estrategia garbi baten bidez egin. Guk marka eta enpresa ditugu eta biak Fagor-en oinarrituta daude. Horregatik, guk beti marka landu dugu, guretzat garrantzitsuena horixe izan delako, eta ez enpresa.

Merkatura begira hainbat gauza egin izan dira, adibidez, Juan Carlos I.a Erregea ekarri zen planta bat inauguratzeko, edota Lehendakariarekin ere dezente alditan egon gara, dela sariren baten, dela lorpen berezi edo zertifikaturen baten karietara... Horrelako ekintzak asko egin izan dira, baina betiere motiboren bat suertatu izan denean. Hau da, aukera ikusi dugunean, korporatiboki komunikatzeko aprobetxatu dugu, baina ez epe luzerako estrategia bat izan dugulako.

Estrategia hori ez dugu gehiegi landu, guretzat "hain garrantzitsua" ez zelako. Guretzat markak exijitzen du esfortzurik handiena, badakigulako, markan inbertitzen den guztiak enpresan zuzeneko eragina duela.

Norbaitek Fagor entzuten duenean, Fagor hori marka da. Gero, Fagor Elektrotresnak esatean, enpresa markarekin erkatzen du. Beraz, korporatiboki gauzak egin izan dira, baina ekintza puntualak, motibo jakin bati erantzuteko aukera izan delako. Gure estrategia markan oinarritu izan da eta, batez ere, komunikazio komertziala jorratu dugula esan liteke.

– **Jatorriari begiratuz, FAGORek Mondragon Kooperatiba Elkartean dauzka erroak. Mondragon Kooperatiba Elkartekoa izateak zertan baldintzatzen du FAGOR, baldintzatu badu? Komunikazioari dagokionez, zer lotura dauka FAGORek MCCrekin?**

Gu MCCren enpresetako bat gara baina horrek ez du ezertarako baldintzatu gure komunikazioa. Ez dago inolako baldintzarik, ez mugarik. Ez alde positibotik, ezta alde negatibotik ere. Gure produktua kontsumo-produktua da eta horixe da saldu behar duguna gure markarekin; produktua edota gure enpresa, baina ez MCC, espresuki.

Oso gutxitan lantzen da MCCrekin dugun harremana. Komunikazio korporatiboan lotura badago, logikoki, barruan gaudelako. Baina, azken finean, enpresa bakoitzak bere bizitza propioa dauka, eta MCCren erabakiak ez dira alde horretan igartzen, ez baitu erabakirik hartzen Fagor-i buruz.

Gu erakunde independente bat gara, erabakiak askatasun osoz hartzeko ahalmenarekin. Ez dugu inoiz MCCren izenean ezer esaten, beti titularra Fagor Elektrotresnak da. Bigarren maila batean, noski, MCC agertzen da, baina argi edukita, lehenengo, Fagor dagoela.

MCCren irudi korporatiboa enpresek lantzen dute. Kooperatiba guztiek irudi ona baldin badaukate eta merkatuan ezagunak badira, horrek onura dakarkio MCCri. MCC, berez, ez da ohiko enpresa bat, ez dago merkatuan, ez dio merkatuari eguneroko zerbitzurik eskaintzen. Gure enpresa-izaeraren osagai bat da, beste ikuspuntu bat. MCC enpresei esker da dena.

Gaur egun oso handia da eta, gizarte-ekintzaren ikuspegitik, oso garrantzitsua. Hori dela eta, ekintza zehatz batzuk MCCrekin lantzen ditugu, edo zenbait politika zehaztu, hainbat kasutan interesgarria izan baitaiteke MCCren eskutik joatea.

Kooperatiba bakoitzaren helburu nagusia garapen propioa da, hortik eratorriko baita MCCren beraren garapena ere. Guk, beti, erreferentzia lehena Fagor dugu. Ondotik, MCCren babesa ere ongi etortzen da.

– **Fagor Taldeak hiru sail ezberdin ditu. Komunikazioa bateratzeko zein estrategia erabiltzen duzue ala sail bakoitza independentea da besteekiko? Elkarren arteko koherentzia lortzeko neurririk edota kontrolik ba al duzue?**

Oraintxe ari gara komunikazio korporatiboa lantzen, konturatu berri baikara komunikazio horren garrantziaz. Orain arteko asmo nagusia marka lantzea izan da. Baina marka Euskal Herritik kudeatu, edota Frantziatik, edo bertako egiturarekin Poloniatik, estrategia bera da.

Korporatiboki, ostera, egoera berri baten aurrean gaude. Hiru sail gara, oraintxe sortuak, orain arte bat bakarra baikinen. Iaz erosi genuen Fagor-Brandt, eta bigarren egitura suertatu zen. Eta orain Poloniakoa sortu berri dugu, hirugarrena. Hiru sail horien existentziarekin, alde batetik marka eta, bestetik, korporazioa saltzeko beharraz ohartu gara. Eta korporazioa diogunean, hiru sailez ari gara. Hiru sailen existentziaz eta izaeraz aritu behar dugu baina hiru sail horien gainetik egitura bakar bat dagoela aditzera emanez.

– **Fagor-entzat, ikuspuntu estrategiko batetik, zer da garrantzitsuagoa, marka ala irudi korporatiboa? Zer dakarkio batak eta zer besteak enpresari?**

Bi gauza ezberdin dira. Markari dagokionez, bakoitzak bere estrategiak izango ditu. Marka bera den arren Espainian, Frantzian edo Polonian, marka horren gaineko komunikazioa zehazterakoan (zer komunikatu nahi den, zein den mezua, jendeak zer ikus dezan nahi den...), definizioa, bat bera izango da baina komunikazio horren inplementazioa edo gauzatzea, sail bakoitzak bere markarena egingo du.

Irudi korporatiboari dagokionez, oraintxe ari gara zehazten. Zer nahi dugun, nola esan, zer pertsonalitate, zer balio... Izaera korporatibo hori bat eta bakarra izango da, Espainian, Frantzian zein Polonian. Irudi korporatiboa hiru sailen gainetik egongo da.

Egitura bakar horri bere ezaugarri eta izaera propioa emango diogu eta, sortzen duguna, hiru sailen bidez zabalduko dugu mundu osora. Guk zati bat eramango dugu, Frantziak beste bat, eta Poloniak beste bat. Beraz, lurraldeka banatuta egongo da egitura, baina hirurak elkartuta komunikazio korporatiboan.

– **Fagor-ek 12 marka dauzka. Marka bakoitzak bere komunikazio-estrategia propioa eraikitzen du edota oinarri komun batzuetatik abiatuta eraikitzen dira?**

Marka bakoitzak estrategia propioa du. Pertsonen adibidea hartzen badugu, denok familia bera daukagu, mezu berarekin. Baina familiaren barruan, semealaba bakoitzak bere mezuak edukiko ditu, nork bere izaerarekin.

Erabakiak hartzeko orduan, kontuan izan dezagun, alde batetik, markaren jabeak eta, bestetik, markaren gestoreak ditugula. Arlo batzuetan jabeak hartzen ditu erabakiak, eta besteetan, gestoreak izango dira arduradun. Adibidez, Fagor markaren jabea Fagor Elektrotresnak da. Horrek esan nahi du, markaren profil

guztia bertatik, Fagor Elektrotresnak-etik zehazten dela. Beraz, profil hori beste bi sailei edo egiturei egina eta zehaztua ematen zaie, eta ezin dute aldatu. Esan gabe doa, marka zehazterakoan, beraiek ere parte hartzen dutela, beraien kolaborazioa ere ezinbestekoa dela. Baina arduradunak gu gara, azken finean, "gure marka delako".

Hori zehaztuta dagoenean eta egitura edo sail guztiek dakitenean, marka hori merkatuan nola azaldu behar dugun aztertzen hasi beharko dugu; esaterako, Espainian, telebista oso garrantzitsua da, baina Polonian, berriz, ez hainbeste. Hori dela eta, Polonian beste bide batzuk landuko dira, banaketa, adibidez. Ekintza horiek, lurralde bakoitzean erabakiko dira, egitura edo sail bakoitzak berea, nork bere ezaugarrien arabera. Baina betiere oso garbi edukita marka zer den, zer-nolakoa izan beharko duen, eta zer transmititu behar duen.

– **Hortaz, hemendik urte batzuetara, Fagor marka paneuroparra bilakatuko da, herrialde diferenteetan marka bakarra aurkituko da. Balioei dagokienez, posible al da leku orotan balio berdinak lantzea, transmititzea?**

Gu gauden merkatu estrategikoetan bai. Gerta daiteke merkatu konkretu batean balio ez izatea, baina ez da gure kasua, ez garelako edozein lurraldetara joaten. Aukeratu egiten dugu zer lurraldetan nahi dugun egon.

Gainera, gauza bat saltzea da eta bestea komunikatzea.

– **Orain arte zein balio transmititzen saiatu zarete bezeroei?**

Orain dela gutxi arte, "zerbitzua" saltzen saiatu gara, eta emaitza oso onak eman ditu. Esaterako, bost urteko garantia. Zerbitzurik onena izaten ahalegindu gara eta hori izan da gure lema.

Duela bost urte, "berrikuntza" saltzen genuen. Oso ideia zaila zen guretzat zeren eta Espainian Fagor betiko marka bezala ikusten baitzen, belaunaldiz belaunaldi pasatutako marka gisa. Zaila zen, beraz, gauetik goizera, nire amonarena izandako marka hura, niretzat etorkizunekoa izan daitekeela erakustea. Zerbait lortu da, baina ez nahi zen guztia.

Orain, hirugarren fasean gaude, markaren birsortze fasean. Markak enpresarekin harreman estua izan beharko du. Marka gertukoa, familiarra, bezeroaren beharretara moldatzen dena, eta balioetan oinarritua izango da, ez teknologietan. Kutsu beroagoa eman nahi diogu markari. Garbi dago gero eta gutxiago saltzen duela teknologia hutsak, komunikazioan bederen, eta, horregatik, beste balio batzuk, gertukoagokoak azaltzen saiatuko gara.

– **Eta barne-komunikazioari dagokionez, zein izan da jorratu duzuen estrategia?**

Barne-komunikazioa, hau da, enpresaren barruan egiten diren ekintzak ez ditugu guk lantzen, ez baitago gure sailaren esku. Hori Giza Baliabideetakoek eramaten dute. Gu kanpo-komunikazioaz arduratzen gara.

Kanpo komunikazioan bi atal bereiziko nituzke: alde batetik, komunikazio komertziala, marka dena, eta bestetik, komunikazio korporatiboa, enpresa dena. Baina, betiere, kanpo-komunikazioa.

Hala ere, barne-komunikazioaren eremukoak diren zenbait ekintza eta proiektutan parte hartzen dugu. Gauza askotan, nahiz eta kanpora zuzendu gure lan gehiena, esperientzia eta informazioa guk daukagu. Adibidez, intraneta egituratzeko, informazio pila bat daukagu guk eta hor ere komunikazio korporatiboa lantzen da, noski. Kasu honetan, arduradunak eurak dira; guk parte hartuko dugu, adibidez, hainbat egitasmo martxan jartzean, guk horren gaineko informazioa dugulako edo ekarpenak egin ditzakegulako, baina gu parte-hartzaile hutsak gara. Estrategiak giza baliabideetakoek markatzen dituzte.

– **Barne- eta kanpo-komunikazioaren arteko harremanak nola lantzen dituzue? Bien arteko koherentzia nola gauzatzen duzue?**

Bi komunikazioen arteko koherentzia ezinbestekoa da, bilatzen eta azaltzen denak bat izan behar duelako. Baina gu ez gara sartzen bilatu behar denaren inguruko definizio horretan. Helburuak, jada, ezarrita daude eta behin helburu horiek ezagututa, bakoitzak bere esparruan egin behar duena erabakitzen du.

Helburu zehatzak, esparru bakoitzari dagozkionak, bakoitzak lantzen ditu, betiere, noski, helburu nagusiei lotuta. Gure helburu nagusia zuzendariak edota batzorde exekutiboak jartzen du, eta helburu horren baitan, guk planak egituratuko ditugu: plan industriala, plan komertziala, esportazio-plana, eta abar. Plan horiek, ezberdinak badira ere, ez dira independenteak; izan ere, marketinekoek jakin behar dute besteek zer esan duten, eta alderantziz. Baina koordinatzeko eta irizpideak emateko zuzendaritza dago. Horrela, bakoitzak bere esparruan lan egiten du, betiere, lotura bikoitz horrekin: koherentzia eta koordinazioa.

– **Orain erronka berri baten aurrean zaudete. 2005ean enpresak aldaketa handia jasan zuen egituraketari dagokionez. Aldaketa horren aurrean, eta komunikazio korporatiboari begira, zeintzuk behar berri sortu dira?**

Behar berri garrantzitsuena merkatuari “zer garen” azaltzea da momentu hauetan. Orain, gure taldea beste gauza guztiz desberdin bat da. Espainian aldaketa ez da hainbeste igartzen, Fagor hemen beti oso ezaguna izan delako, baina beste lekuetan, Frantzian, adibidez, gauzak ez dira horrela. Frantziako saila, orain arte, israeldarren enpresa bat izan da, beste irudi batekin, beste ideia batzuk azaltzen. Orain, bat-batean, kooperatiba baten barruan dagoen enpresa bat da, guztiz desberdina dena. Kooperatiba hori SAren barruan egongo da,

baina horrek Frantzian zer esan nahi duen izan behar dugu kontuan, ezin baikara joan Espainiako Fagor Elektrotresnak garela esaten. Ez dauka inolako zentzurik, ez baitauka inolako baliorik.

Talde bat garela esan nahi dugu, bere ezaugarri propioekin. Horretarako, mezu batzuk lantzen gabiltza. Baina, gure helburua, egiturez eta sailez hitz egin beharrean, denak bilduko dituen taldeari buruz hitz egitea da.

Orain arte ez zen egungo egoera berri hau existitzen, Fagor-en egitura bakarra nahikoa zen. Baina panorama berri batean gaude orain. Hiru egiturak bigarren mailan geratuko dira korporatiboki, eta komunikazio korporatiboari dagokionez, talde komun bezala azaltzea izango da helburua. Alegia, helburua talde hori azaltzea da, baina, noski, hori azaltzeko lehenengo taldea sortu behar da. Sortzeko hortxe gabiltza ezaugarriak ezartzen, balioak, pertsonalitatea, nola solas egin beharko duen, norekin.... ezaugarri guztiak zehazten. Hori dugu erronka, zer-nola jantzi gaur egungo korporazio berria.

– **Korporazio berriaren ezaugarriak komunikatzeko estrategia zehaztuta al daukazue?**

Ez, oraindik ez. Taldearen ezaugarriak nahiko zehaztuta dauden arren, komunikazio korporatiboa oraindik ez dugu landu. 2005eko ekainean erosi genuen hirugarren saila eta bere bidea egiten ari da, ezin baita dena sei hilabetean gauzatu.

Gauza asko jarri dira martxan, gauza operatiboak batez ere, baina guztien gainetik legokeen talde korporatiboa zehaztea falta zen. Hori ari gara zehazten orain, eta zehaztasun horretatik, ondorioz, maila desberdinetara zabaltzen joango da.

Komunikazio aldetik oraindik landu gabe dago. Lehenengo, zer izan nahi dugun jakin behar dugu, eta behin garbi dugula, nahi duguna nola lortuko dugun zehaztu beharko dugu. Hori lortzeko arlo bat komunikazioa izango da, ezbairik gabe.

– **Markei dagokienez, orain arteko estrategia berdinekin jarraituko duzue lanean?**

Fagor markaren kasuan, “Fagor marka” eta “Fagor enpresa” ideiak jorratzen jarraituko dugu, helburu garrantzitsuenak marka izaten jarraituko duelako, alegia, komunikazio komertziala. Komunikazio korporatiboa garrantzitsua da, baina, guretzako, ez markaren komunikazio komertziala bezainbeste.

Noski, komunikazio korporatiboa landuko dugu eta estrategia bat ere finkatuko dugu. Koherentzia bat, plan bat eta estrategia bat egongo da.

– **Egitura haztearekin batera barne-komunikazioa garatzeko oztopo handiak izango dituzuela uste al duzu?**

Kontuan izan dezagun, kultura aldetik oso desberdinak garela. Korporazioa enpresa ezberdinek osatzen dute eta enpresa guztietan kultura bera ezartzea oso zaila da. Hemen izateko era bat daukagu eta frantsesek, adibidez, beste bat. Korporazio baten barruan, enpresa bakoitzak korporazioaren izaerara egokitu beharra du.

Espainian batasun hori lortzea ez da hain zaila, baina Frantziako kulturarekin, adibidez, talka egiten du, bere garaian Poloniarekin talka egin zuen bezalaxe. Baina denbora pasatuz doa eta emaitzak, poliki-poliki, lortuz doaz, taldemailako pertsonalitate horretara egokituz. Egokitze-fase horretan, batzuetan, zuk eman behar duzu eta, besteetan, eurek onartu.

Oraindik egitura ezberdinen arteko koordinazioa lantzen ari gara. Eguneroko lanari begira, sail bakoitzak bere helburuak dauzka, nahiz eta goi-helburuak berdinak eduki. Horregatik, asmoa bide bakarra jartzea da, guztia koordinatuz.

– **Ikusi dugunez, kanpo-komunikazioan ahalegin eta inbertsio handiak egiten dituzue. Egun, enpresa handia zarete, baina, enpresa guztien esku dagoen inbertsioa da kanpo-komunikazioari eskainitakoa?**

Besteek zer-nolako aukerak dituzten ez dakit, baina datu bat ematearren, iaz gure fakturazioa mila eta bostehun milioi eurokoa izan zen. Noski, mila eta bostehun milioi euro ez dute enpresa askok fakturatzen. Kopuru hori fakturatzeko gauza askotan lan egin behar da eta bat komunikazioa da.

Emaitzak hor daude. Fagor marka oso famatua da, eta ez bakarrik hemen. Frantzian 30 urte daramatzagu, Marokon 10, Portugalen 25, Txekian 12, eta Polonian 5. Merkatuak mantentzeko inbertitu egin behar da. Komunikazioa guretzat oso garrantzitsua da, eta, horregatik, enpresaren proportzioan inbertitzen dugula esan genezake.

– **Erronka berrien aurrean, komunikazio korporatiborako ere inbertsio handiak egin beharrean aurkituko zarete?**

Noski, landu behar da eta lantzeko bitartekoak jarri behar dira. Aurrekontua ere proportzionala izango da, enpresak ematen dizkizun aukeren barruan. Gure sektorean bosgarrenak izatea baino hobe litzateke lehenak izatea, baina lehenengoa gu baino hamaika aldiz handiagoa da, horregatik ezin dugu hark egiten duena egin, bere inbertsioak handiagoak direlako. Beraz, jakinda zer garen, guk geure estrategia zehaztuko dugu. Ez konpetentziarena, geurea baizik. Gure estrategia zerbait ezberdina egitea izan da, beti. Eta horixe izan da gakoa: besteei ez jarraitzea, baizik eta guk uste dugunari era ezberdin edo propio batean ekitea.

Komunikazio korporatiboari dagokionez, hainbat euskarri landu beharko ditugu; esaterako, web orri bat, aurkezpenak egingo ditugu, ikus-entzunezkoak prestatuko ditugu, katalogo korporatibo bat... Gauza asko lantzen ari gara. Zer egin nahi den eta nolako inbertsioak behar diren badakigu. Orain, gure egitasmoak zeintzuk izango diren esateko garaia da.

– **Egoera berri honen aurrean, komunikazio korporatiborik gabe Fagor Taldearen garapen optimoa lortzea posible izan daitekeela uste duzu?**

Ez dut uste. Orain arte gure estrategiak balio izan du, alegia, komunikazio komertziala sustatzea eta komunikazio korporatiboa mantentzea. Baina zer garen eta zer izan nahi dugun ikusita, komunikazio korporatiboak berebiziko garrantzia hartzen du. Atal hori landu beharrean gaude. Orain dauzkagun helburuak bete ahal izateko, koherentzia eta estrategia berezi baten barruan jokatu behar dugu, eta, horretarako, komunikazio korporatiboa ezinbestekoa da.

# 5. Hitzaldia

## Garikoitz Barrutia

### *ERRONKA BERRIAK KOMUNIKAZIO KORPORATIBOARENTZAT INGURUNE GLOBAL BATEAN*

### *1. FAGOR TALDEAREN PROFILA*

2005eko ekainean Frantziako Elco Brandt enpresa erosi genuen, egun, Fagor-Brandt deitzen dena. Neurriz, Fagor Elektrotresnak-en tamainakoa zen. Horrek, bi aldiz hazi garela esan nahi du, eta Europa mailan bosgarren enpresa bilakatu garela. Erraz esaten da, baina hamabi marka komertzial maneiatzen ditugu eta hamasei fabrikazio-gune ditugu sei lurraldetan banatuta.

Ekoizpenean, datu bat ematearren, zortzi milioi etxetresna ekoizten ditugu urtean. Langileak, hamar mila seiehun eta laurogeita bederatzi (10.689), mundu guztian banatuta, salmentak ia mila eta bostehun milioi euro (1.500 M ). 2005eko datuak dira hauek. Salmentei dagokienez, orain arte, merkatu nazionalean % 56 saltzen genuen gutxi gorabehera, baina orain, kanpoko enpresak ireki ditugunetik, % 60 da kanpora saltzen duguna. Bost kontinenteetan eta 100 lurraldetan gaude presente.

Ekoizpen-guneak, logikoki, Espainiakoak eta Frantziakoak dira garrantzitsuenak, bai kopuruz baita ahalmenez ere. Bi gune nagusi horietaz aparte, Italian, Polonian, Txinan eta Marokon ere ekoizten dugu. Filialak 16 edo 17 dira. Gure ustez, atzerriko merkatu batean saldu ahal izateko, ezinbestekoa da bertan egotea. Horregatik, guretzat berebiziko garrantzia zuen kanpoko lurralde ezberdinetan ekoizpen-guneak ezartzen joateak.

Merkatu-kuotei dagokienez, Frantzian eta Espainian liderrak gara. Fagor markak merkatuaren % 12 dauka, liderra da. Talde bezala, ostera, Fagor-ek % 20 suposatzen du. Frantziako merkatuan Brandt marka dugu liderra, % 18,8rekin. Bestetik, guretzat garrantzitsuak dira, orobat, Poloniako eta Marokoko kasuak: Polonian Mastercook marka daukagu, egosketan liderra dena, eta enpresa gisa % 13ko kuota daukana. Eta Marokon ere, presentzia nabarmena dugu merkatuan, Fagor marka liderra delarik.

## *2. TALDEAREN MARKA BERRIAK ETA BEREN GARRANTZIA*

Orain 12 marka ezberdin dauzkagu baina Fagor-Brantd erosi baino lehen, hiru marka baizik ez genituen: Fagor, Endesa eta Aspes. 12 marka, 100 lurralde... hori oso konplexua da gestionatzen. Inbertsio handiak behar dira, ez bakarrik komunikazioan, baita produkzioan eta kudeaketan ere. Horregatik, azken urte honetan oso lan garrantzitsua egin dugu, guk "marken plana" deitzen dugun alorrean.

Marken azterketatik emaitza hauexek atera ditugu: zer-nola ikusten dugun kanpo-merkatua gure marken mapa jorratzeko. Horrela, Fagor eta De Dietrich markak paneuroparrak izango direla erabaki dugu. Horrek esan nahi du gure ahalegin nagusia bi marka horiek lurralde ezberdinetan indartzea izango dela.

Gainerako marka erregionalak, alegia, Brandt, Edesa, SanGiorgio eta Mastercook ez ditugu alde batera utziko, noski. Edesa Espainian bosgarren marka da, Polonian Mastercook markak zer-nolako garrantzia daukan aipatu dugu jada, Frantzian Brandt liderra da, eta SanGiorgio Italian erabiltzen dugu. Ez da hain garrantzitsua baina Italia, gaur egun, Europan laugarren salmenta-merkatua dela kontuan izanik, garrantzitsua da. Potentzial handiko merkatua da, ahalegina merezi duena.

Bestetik, espezialistak deitzen diren markak ditugu: Vedette marka, garbigailuetan espezializatua dena, Frantziako markarik indartsuena da. Eta Sauter, marka frantsesa ere, egosketa-arloan espezializatuta dagoena. Ocean marka bigarren mailakoa litzateke, itzalean, SanGiorgiori merkatuan indartzen laguntzeko dagoena. Eta Aspes, duela urte dezente erositako fabrika batetik etorri zena, marka taktikoa da. Gero eta joera handiagoa dator, batez ere, Txina, Asia, Turkia eta abarretatik, oso prezio baxuko markak erostekoa. Aspes marka ere, adibidez, Espainian erreputazio ona daukana, taktikoki erabili nahi dugu kanpotik datozen marka berri horiekin borrokatzeko. Nola? Prezioarekin. Kasu honetan, Aspes prezioan oinarrituko litzateke, eta adibidez, Fagor, guztiz alderantziz. Fagor, kasu honetan, beste prestazio eta beste balio batzuk eskainiz merkaturatzen da.

Fagor marka, beraz, leku guztietan erabiltzen dugu. Bai enpresa, bai marka adierazteko; bai komunikazio korporatiboan, bai produktu komertzialetan. Eta noski, baita publizitatean ere.

Komunikazio korporatiboa enpresa-mailan zer den edota komunikazio komertziala marka-munduan zer den ez dago oso garbi. Gurean, ñabardura hori oso zaila izan da bereizten. Beharbada, historikoki, beti hala izan delako.

Fagor, berez, Ulgor enpresatik dator, eta aurten 50 urte bete ditu. Handik urte batzuetara, Fagor izena hartu zuen. Orduan, gure kasuan, egoera berezi bat gertatu zen, segur aski manualetan debekatzen dena egin baitzen, hain zuzen ere: hau da, enpresari eta markari izen bera jartzea. Momentu hartan, halaxe egin zen eta orain arte, ondorio positiboak izan ditugu. Hortaz, marka eta enpresa, biak Fagor dira eta halaxe merkaturatzen dira biak ala biak.

## *3. KOMUNIKAZIO KOMERTZIALAREN ALDEKO APUSTUA*

Guretzat, komunikazio korporatiboa, enpresa zer-nolakoa den azaltzea da: zer-nolako izaera duen, zer-nolako ideiak dituen eta zer-nola jokatzen duen esatea.

Komunikazio korporatiboari dagokionez, ez dugu bere horretan landu, gu, areago, markan oinarritu baikara. Eta apustu horren zergatia ulertzeko, zer-nolako enpresa garen kontuan hartu behar da. Gure merkatua, lehen, industriala zen, sektore industrialean kokatzen zena, alegia. Gure merkatua azken erabiltzailea da, hau da, erosle finala. Beraz, gure orientabide guztia marka sendotzera joan izan da, gure ekintza garrantzitsuenak horretara bideratu direlarik. Enpresa bezala ekintza puntualak egin izan dira, baina estrategia finko eta argi bat eduki gabe.

Zer esan nahi duen horrek? Fagor Elektrotresnak, gaur egun, oso enpresa ezaguna dela Espainian. Eta ez bakarrik estatuan, Europan eta leku garrantzitsu askotan ere bai. Eta batez ere, markaren izanari dagokiola kokatze hori.

Gure kasuan, komunikazio korporatiboa komunikazio komertzialean egindako lanean oinarritu da. Orain dela hiru urte, Fagor marka aipu oneko marka gisa izendatua izan zen, eta horretaz gain, enpresa bezala ere sari asko jaso ditu. Tankera horretako aipamenak edo sariak jasotzen ditugunean, esaterako, kalitateko sari edota ziurtagiriren bat, hori azaltzen saiatzen gara. Baina, ekintza puntualak izan dira, betiere, ez aldez aurretik planifikatuak.

Beraz, gure komunikazio korporatiboa komunikazio komertzialean oinarrituta egon da, hasieran esan bezala, Fagor izena oinarritzat hartzen baita bai markarentzat eta bai enpresarentzat. Biak bereizteko aukerarik ez genuen, biei errekurtsoak eskaintzeko ahalmenik. Hortaz, guretzat zer zen garrantzitsuagoa erabaki behar izan genuen: marka bezala edota enpresa bezala. Apustua urte asko dela hartuta, marka bezala lotzea erabaki zen, eta hortik onurak enpresara joan dira.

Aipatutakoa frogatu ahal izateko, hona hemen datu batzuk: estatuko liderrak gara, % 12ko kuotarekin. Inork ez dauka Espainia mailan Fagor-ek daukan eraginik. Fagor-en adierari dagokionez, oso familiarra, gertukoa eta oinarri gisa zerbitzua eskaintzea duen marka bezala ezagutu da urte askotan. Bezeroari konfiantza eta segurtasuna eskaintzen diona.

Markarentzat, bezeroa, kalean dagoen edonor da, baina segurtasun hori, gero, merkatu-kanaletan islatzen da. Guk ez dugu zuzenean merkatura saltzen, baizik eta banaketa-kanalen bitartez; eta banaketa-kanalarentzat, ezinbestekoa da markak indarra izatea. Beraz, Fagor markako produktu bat topatzeko, markak indartsua izan behar du produktuan baina baita komunikazioan eta zerbitzuan ere. Finean, garrantzitsuena hauxe da: atzean zer-nolako enpresa dagoen.

Gure banaketa-kanalean hainbat ekintza burutu izan dira bezeroaren konfiantza lortzeko, eta behin konfiantza hori lortu eta gero, gure produktuak saldu

ditzaten. Horren guztiaren azken helburua komertziala da. Baina korporatiboa ere badela esan genezake, nire hasierako definizioa kontuan hartuta. Gure komunikazio korporatiborako katalogoak eta dokumentazio desberdina erabili izan ohi dugu, bai gure banaketa-kanalarentzat, bai azken erabiltzailearentzat.

Gaur egun, aldiz, ez dugu katalogo korporatiborik, artean, ez dugulako beharrik sentitu. Oraintxe egin beharko dugu, gure izaera berria hedatzeko euskarritzat jotzen baldin badugu. Honen guztiaren atzean ideia bat dago: markan inbertituz gero, enpresa indartuta ateratzen dela.

## *4. FAGOR TALDEA EGITURAKETA BERRIAREN AURREAN*

Gaur egun, hiru sail nagusik osatzen dute Fagor. Sail bat Espainian kokatuta dago, Fagor Elektrotresnak deiturikoa; bigarrena, Fagor-Brandt, Frantzian dagoena; eta hirugarrena, Fagor-Mastercook, Polonian kokatuta dagoena. Sail bakoitzak bere zuzendari orokorra, bere egitura komertziala eta bere marketin-egitura ditu.

Sail bakoitza independentea da nork bere erabakiak hartzeko. Guztien gainetik, Zuzendari Nagusia eta Estrategia Komitea daude.

Egitura berri hau azken urteotan hartutako erabakia izan da. Gure egoera, urte betean arras aldatu baita. Gu kooperatiba bat gara, bere dekalogoekin eta printzipioekin. Geureak bakarrik ez, noski, MCC barruan onartuta daudenak eta MCCko gainerako 200 enpresekin bat datozenak.

MCCko zuzendari ohiak, egindako elkarrizketa batean, hauxe zioen: MCCko langileen % 50 kooperatiba-sistematik kanpo dagoela. Hau da, ez direla bazkideak.

Gure filosofia izan dena, azken 50 urteetan izan duguna eta oso jorratuta egon dena, Euskal Herrian eta esango nuke baita Espainian ere, beste lekuetan gauza ezezagun eta berria da. Azken urteotan, globalizazioa dela eta, areagotzen joan da eta ezohiko egoera batera eraman gaitu. Fagor-eko zuzendariak dioen bezala, enpresan 11.000 langile garen honetan, 4.000 eta piku bazkide gara. Beste guztiak, ez dira aldikoak, baina ezta bazkideak ere, eta ez daude kooperatiba-sisteman sartuta, ez kudeaketan, ez mozkinetan, ezta galeretan parte hartzeko ere. Azken finean, erabakietan parte hartzeko. Horrek gure filosofia, ez apurtu, baina bai kuestionatzea dakar.

Hausnarketa eta errealitate horretatik gatoz, baita, eta ondorio bezala, Fagoren kasura. Orain arte, Fagor Elektrotresnak deitzen zena, talde bat zena bere hiru markekin eta bazkideekin, orain egitura berri batekin aurkitzen da. Hiru sail paralelo dauzka, bakoitza bere izenarekin. Lurralde ezberdinetako langileekin. Eta ez dakigu zer dagoen gainetik, zerk eta nola babesten gaituen.

Komunikazio korporatiboan oso garrantzia handia dauka azaltzen ari naizen honek guztiak. Orain arte, talde-mailan landu ez baldin bada ere, momentu honetan, oso alor garrantzitsua dela uste dugu. Orain ezin gara lurralde guztietara Fagor markarekin joan, ea Fagor markak gure enpresa mantenduko ote duen pentsatuz, irudi eta egoera berean oinarrituz. Enpresa edo egoera berriak bere identitate propioa eta bere balio propioak jorratu behar ditu. Hausnarketa-fase honekin duela 7 hilabete hasi ginen eta gure asmoa, beste 6 hilabetetan lana bukatuta izatea da. Baina zailtasunak ez dira gutxi. Zergatik? Frantzian, adibidez, euren ikuspuntua eta filosofia beste bat delako. Orain arte, SA bat ziren, eta orain ere SA bat izaten jarraitzen dute, baina kooperatiba baten barruan. Ez dugu Fagor-Brandt erosi eta Frantzian daukagun "beste" enpresa bat balitz bezala izan dadin nahi, baizik eta Fagor Taldearen zati bat izan dadin nahi dugu, eskubide eta erabakitzeko aukera guztiekin. Hori dela eta, enpresa-modeloa aldatu behar da eta hortxe gabiltza.

## *5. IKUSPEGI BERRIA KOMUNIKAZIO KORPORATIBOAN*

Zazpi hilabeteko hausnarketa fase honetan, komunikazio korporatiboaren garrantziaz jabetu gara. Adibidez, Espainian Fagor markarekin jarraitzea posible izango litzateke, baina Fagor-Brandt edo Fagor-Mastercook-ek ez dauzkate aukera berdinak, nahiz eta Fagor marka paneuroparra izan. Fagor ez da Polonian egongo, testigantza huts gisa bakarrik, Mastercook ezagunagoa delako. Asmoa, Mastercook lantzea eta indartzea da. Izena, ordea, Fagor-Mastercook izango da. Baina, aldi berean, Mastercook-ek emango al dio Fagor-i honek behar duen indarra?

Hortaz, bi arlo bereizi behar ditugu, orain arte ez bezala: komunikazio korporatiboarena eta komunikazio komertzialarena. Hausnarketa-fase honetan, kanpoko aholkularitza-etxe batekin ari gara lanean. Barrutik egiten hasi ginen, baina ezinezkoa zen, bai ahalmen eta denbora aldetik, baita lan-taldeagatik ere, eguneroko lana ere aurrera atera behar zelako.

Hori bai, badakigu ezin dela konpetentzia gainditu gauzak ozenkiago esanez. Guk gure historia propioa behar dugu, gure identitate propioa. Ezin duguna da besteek diotena guk ozenkiago esan. Ez da gure lan egiteko modua eta ez da sekula izan. 50 urte hauetan zerbait egin badugu, gauzak desberdin edo gure modura egitea eta esatea izan da eta horrek eman digu gaur egun dugun irudia.

Sektorera begira ere, gure errezeta propioa osatzea da egin beharrekoa. Bakarrik gureak diren osagaiak labean sartu eta ordubetera atera dadila guk nahi duguna.

Ideia, produktuan, portaeran, komunikazioan eta ingurunean oinarritzen da. Eta ideia horrek balio lezake bai markarentzat baita enpresarentzat ere. Adibidez, produktua zein garrantzitsua den enpresarentzat bere komunikazioa lantzeko. Edo berrikuntza, edo zerbitzua… Hori guztia, kontuan izanik zeinek ematen duen, zer,

nola... Portaera funtsezkoa da. Talde berri honek zer-nolako portaera eduki behar duen, zer-nola azalduko den merkatura, zer jokaera izango duen, ingurunearekiko izango duen mira… guztia zehaztu behar da.

Eta azkenik, komunikazioa egongo da, komunikazioa, aurretik zehaztutako guztiaren ondorioa izango baita. Aipatu ideia guztiak zehaztuta eta jorratuta daudenean, komunikazioak nondik nora jo beharko duen jakingo dugu. Gurean, hausnarketa-prozesuko azkenak gu gara, komunikaziokoak. Aurreko prozesu osoan hasieratik parte hartzen dugu, baina prozesu horren guztiaren emaitza landu eta azaldu, bukaeran egiten da. Ez garrantzi gutxiago duelako, halaxe behar duelako baizik.

Izango garenari begira, Fagor Taldeak pertsonengan oinarritu nahi du eta indargune horretan espezializatu. Kooperatiba bat gara eta, nahiz eta moldatu-beharra eduki, gaur egun, oso balio handiko ideia da hori, gizarte osoak onartzen dituen balioak baitira. Horrek eramaten gaitu ahalmen handiagoa eta abantaila lehiakorragoak izatera. Gaur egun, SA edota bestelako erregimen juridikoko gestio-enpresetan, irabazietan izan ezik, beste alor guztietan aukerak ematen hasi dira, baita gestioan ere. Baina momentu honetan gu pauso bat aurrerago goaz. Abantaila horrek, beraz, pertsonengan espezialistak izateko aukera ematen digu, eta erreferentzia izatea. Oso ideia orokorra bada ere, gure asmoa hortik jotzea da. Ideia honen inguruko iritziak jasotzeko elkarrizketa asko egin ditugu, milatik gora, eta emaitzak onak izan dira.

Beste aukera bat berrikuntzaren ideia indartzea zen. Azkeneko lau urteotan gure ahalegin oro berrikuntzara zuzendu dugu Fagor markaren posizioa goratzeko. Diru asko, denbora asko eta esfortzu asko. Zerbait lortu da baina ez nahi zen guztia. Oso zaila da berrikuntzan nabarmentzea, jende on asko dagoelako, eta azkenean, abantaila lehiakorra lortzeko ez delako nahikoa lehena izatea edo ezberdina izatea, merkatuak horrela dela sinistea baizik; merkatuak hori garrantzitsua dela ikustea eta balioestea, eta gainera, denboran mantentzea.

Kontuan izan behar da, gu bosgarrenak garela merkatuan baina lehena, bigarrena eta hirugarrena gu baino hamahiru, hamar eta zortzi aldiz handiagoak direla. Hortaz, zaila da ahalmen finantzarioan, eta beste hainbat arlotan horiekin lehian egitea. Pertsonekin, berriz, aukera dagoela ikusten dugu.

Balioei dagokienez, duela 50 urteko balioak ditugu, beraz, gaur egun, egoera berriarekin, aldatu beharrean gaude. Ideia bat behar da, pertsonen inguruan jorratutakoa, adibidez. Izan ere, pertsonak badira gure aktibo garrantzitsuena, hori demostratu egin behar da, eta gure komunikazio guztietan agertu beharko da.

Eta, azkenik, gure zientzia edo jakintza eta nortasuna, gure balioekin eta “zer garen” horrekin bateratu behar ditugu. Oso galdera filosofikoak dira, beharbada, baina aurreko bi atalak lantzen ditugunean, erantzuna bakarrik jasoko dute.

## *6. MARKAREN ETA TALDEAREN ARTEKO HARREMANAK*

Guk bi langai ditugu: Fagor marka eta Fagor marka-enpresa. Oraingoz, ez dakigu Fagor Taldearen izena zein izango den, baina ia-ia esan daiteke Fagor hitza mantenduko dela. Ez dugu prozesua zerotik hasiko. Enpresa ere, Fagor eta ondoren beste zerbait izango da (gaur egun arte Fagor Elektrotresnak izan den bezala), eta, gero, Fagor marka egongo da. Orain arte egindako lana jarraituko dugu egiten, hau da, markaren onura guztiak enpresara joango dira. Baina garbi dugu, komunikazio korporatiboa, orain arte estrategikoki landu ez dena, hemendik aitzinera landu beharko dugula.

Horregatik, alor horretan, nahiz eta jakin bai komunikazio korporatiboa eta bai komunikazio komertziala biek elkartuta egon behar dutela, eta bakoitzak bere bide paraleloa eduki behar duela, garbi dugu, Fagor Taldearentzat lortzen dugun mapa, Fagor markaren antzekoa izango dela. Zera esan nahi dut, Fagor Taldea "pertsonek" osatuko badute, familiarra eta gertukoa izan beharko duela eta berrikuntza landu beharko duela; era berean, markak ere koherentzia hori mantendu beharko duela Fagor Taldeak zabaltzen dituen mezuekiko. Bide paraleloak egingo dituztela, alegia.

## *7. IKUSPEGI BERRIA ETORKIZUNERAKO*

Fagor Taldeak beste ikuspegi bat eskaini beharko du: pertsonekin lan egiten dugu, eta ez langile edo bezeroekin. Edo herriez hitz egiten dugu, eta ez merkatuez. Teknologia ere bitartekotzat dugu, ez helburutzat. Adibidez, guretzat Txekia ez da merkatua bakarrik; lurralde bat da eta lurralde bezala hartu behar da. Ezin da Espainian egiten dena hara eraman eta martxan jarri. Merkatua bat da baina lurralde bakoitzak bere balioak eta ezaugarriak dauzka.

Markak helburu zehatzak lortuko ditu baina egiten den orok Fagor Taldean oinarrituta egon beharko du, orain arte ez bezala. Fagor Taldearen ikurrak honakoak izango dira: pertsonengan oinarritua, gertukoa eta konprometitua. Markak lortzen duena bilatzen dugu baina, batez ere, taldea indartzeko.

# 2. atala

# BARNE-KOMUNIKAZIOA

# 1. Sarrera

Gaur egungo enpresa edo erakundeek ezin dute aprobetxatu gabe utzi beren langileengan dagoen ezagutza, ekimenerako gaitasuna eta sormenerako ahalmena. Ahalmen horiek sustatzeko, beraz, enpresa eta erakundeetako zuzendaritzek langileria enpresa edo erakundearen proiektuaren baitan bildu behar dute: bildu, batu, integratu eta bat egin. Langileriarentzako, enpresa edo erakundearen proiektua, erakargarri egiten jakin behar dute. Langileak ez baitu grazioski parte hartuko, enpresaburuak edo zuzendariak "bere" proiektua aurrera atera behar dela esaten duelako bakarrik.

Gaur egungo enpresa eta erakundeek, eta are gehiago etorkizunekoek, honakoa beharko dute: enpresa edo erakunde horretako partaideek ikuskera edo ikuspegi bera izan dezaten, nahi duten edo amesten duten enpresa-eredu hori berbera izan dadin guztientzat eta guztiengan. Baina ikuskera edo ikuspegi hori egon dadin, horretarako bitartekoak jarri behar dira eta bitarteko hori parte-hartzea da: hau da, ikuskera bat partekatua izango da, helburuak zehazterakoan eta ekintzak diseinatzerakoan langileria osoak parte hartzen badu. Orduan egingo eta ulertuko du langileriak egitasmoa bere. Orduan egingo dio ilusioa. Eta orduan lan egingo du konbentzimenduz, ekarpenak eginez.

Beste era batera esanda: banakoak ez ditu bere interes edo nahi pertsonalak kolektibo baten nahietara moldatzen, baizik eta enpresa edo erakundeak lortu beharko du ikuskera edo ikuspegi partekatu hori banakoaren nahien luzapena izan dadin.

Horretantxe datza enpresak bere langileriaren parte-hartzea lortzea edo ez lortzea. Banako bakoitzak uste badu, sentitzen badu, ulertzen badu eta sinesten badu enpresaren helburua bere helburuen luzapena dela, langile edo banako horren konfiantza, ilusioa, lana, eta sormena gurekin izango ditugu. Eta magia hori ez da lortzen plan estrategikoan "Misioa" edo "Ikuskera" zehaztuta bakarrik.

Barne-komunikazioa, berez, aldaketa-prozesurako giltza da. Barne-komunikazioari esker, enpresa kanpoko aldaketetara moldatzen dugu; barne-komunikazioari esker, aldaketa sozial eta teknologiko guztiak moldatzen eta barneratzen ditugu; barne-komunikazioa, langileriaren ahalmenak oro aprobetxatzen eta biderkatzen jakiteko prozesua da, helburu komun batera heltzeko bidea. Langileriaren eta enpresaren helburuetara, finean.

## *BARNE-KOMUNIKAZIOARI BURUZKO DEFINIZIO KLASIKOTIK HARAGO*

Barne-komunikazioa ulertzeko modu bat baino gehiago ezagutu ditugu, ordea, azken hamarkadotan. Eta jadanik, barne-komunikazioa kudeatzeko sistema tradizionalez eta modernoez hitz egiten hasiak gara. Klasikotzat jo dezakegu, jada, aski ezagunak zaizkigun goitik beherako komunikazioaren definizioa, edo behetik gorako komunikazioa sustatzeko prozedura eta kanalak, edo komunikazio horizontalaren edo erradialaren ekarpenak.

Guk, ordea, apur bat harago jo nahi dugu.

Enpresa edo erakundeak, jada, ez dira piramidalak izango. Eta beraz, enpresa edo erakunde berrietako barne-komunikazioa ez da goitik beherakoa, behetik gorakoa edo erradiala izango. Enpresa eta erakunde berriek erakundeen egitura berrietara moldatuko diren neurrira egindako komunikazio-fluxuak diseinatu beharko dituzte.

Orain artean, barne-komunikazioa kudeatzeko estrategiak diseinatzen eta barne-komunikazio hori bideratzeko kanalak eta euskarriak sortzen ikasi dugu. Baina estrategien eta kanal edo euskarrien artean, halako hutsune bat sumatzen da: langileriarengan oinarritutako eta langileriak berak sustatutako komunikazioa, hain zuzen ere.

Ideia hauetan sakontzeko, puntako bi proiekturen berri izango dugu jarraian: IRIZAR eta EITB.

Enpresa-proiektu ezberdinak dira, ibilbide bereizikoak, prozesu eta politika propioak abian jarri dituztenak. Barne-komunikazioa ulertzeko bi modu jakin: klasikoagoa bata, modernoagoa bestea. Prozesuan eta metodologia jakin batean oinarritua bata, pertsonengan oinarritua bestea.

# 2. Elkarrizketa

## Juan Jesus Anduaga, IRIZAR Kooperatibako Pertsonekiko Harremanak koordinatzeko arduraduna

*PERTSONAK DIRA ENPRESAREN PROTAGONISTAK*

– **Irizar bere sektoreko ekoizle gailenenetakoa da, eta berrikuntza da bere ezaugarrietako bat; hainbat sari jaso du horregatik. Baina, duela hamabost urte, 1991n, krisia jasan zuen Irizarrek. Zeintzuk izan ziren, komunikazioaren ikuspegitik, krisia gainditzeko ezarritako erronka nagusiak?**

Nik ez nuke esango krisia gainditu zenik garai hartan helburu jakin batzuk jarri genituelako, alderantziz baizik; beste erabaki batzuk hartuta krisi horretatik ateratzen hasi ginen, eta 1994an gaindituta geneukan.

Alde batetik, oreka bat mantendu nahi genuen salmentaren, pertsonen eta ibilgetuaren edo ondarearen artean. Beraz, erabaki genuen ez saltzea stockaren arabera, ez edukitzea biltegian bukatutako produktua, baizik eta eskariaren arabera saltzea. Bezero batekin beti; bezeroak eskatu eta guk saldu.

Bestetik, produktu bat atera berri genuen, eta merkatuko onena zela uste genuen. Ez ginen prezio-gerra batean sartu beste batzuek egin zuten moduan. Alderantziz, produktuari prestigioa emateko, pixka bat igo egin genuen prezioa.

Krisialdietan, enpresa guztiak euren instalazioak saturatzen saiatzen dira. Horretarako, bezeroei finantziazioa epe luzeagora ematen zaie, adibidez. Baina, gure kasuan, autobusak stockaren arabera egiten badituzu, saldu aurretik biltegian edukitzeko, prezioak mantendu edo igo beharrean jaitsi egiten badituzu, eta gainera, finantziazioa gero eta epe luzeagora ematen baduzu, momentu batean ito egiten zara ekonomikoki.

Guk ekonomikoki ez itotzeko erabakiak hartu genituen; salmenta, pertsona eta ondare aldetik oreka lortzeko. Beraz, salmentak eskariaren araberakoak izango ziren, bezeroa egongo zen beti atzean eta autobusaren balioa ordainduko zigun.

Erabaki horren arriskua zen, behar genuen langileria guztia mantentzeko adinako salmentarik ez lortzea. Arrasate Taldekoak garenez, akordio batzuetara

iritsi ginen beraiekin, “soberan” geneuzkan pertsonak beste kooperatiba batzuetan lan egin zezaten denboraldi batez. Eta halaxe izan zen, berreskuratu ahal izan genituen arte. Lana gehitu ahala, langileak berreskuratuz joan ginen.

Horrela 1994. urtera iritsi ginen. Urte hartan, beste era batera lan egiten hasi ginen, ekoizpena bikoiztea jarri genuelako erronka moduan. 1994an, beraz, ondo gindoazen, jada krisia gaindituta, eta egunean bi autobus egitetik laura pasatzea erabaki genuen. Baina horretarako, baldintza batzuk jarri genituen: alde batetik, marjina mantentzea. Beraz, etekina lortuko genuen autobus gehiago saltzetik, baina ez garestiago saltzetik. Bestalde, ia inbertsiorik egin gabe lortu behar genuen helburu hori, ezin genuelako ondarean barra-barra inbertitu. Gainera, helburu moduan jarri genuen lanpostuak sortzea (horixe baita gure azken helburua). Baina ezin genuen langileria bikoiztu; eta % 40an hazi genuen.

Beraz, produkzioa bikoiztu nahi genuen, pertsonala bikoiztu gabe, marjinak mantenduz, eta ondarean inbertitu gabe.

Hori ezin da Etengabeko Hobekuntzarekin lortu. Beraz, berringeniaritza egitea erabaki genuen. Berringeniaritza egitea prozesu guztiak berrikustea eta birdiseinatzea da, hobekuntza ikusgarriak eta erradikalak lortzeko giltzarri diren prozesuetan. Gure garai hartako prozesu giltzarriak kalitatea, zerbitzua, kostua eta berrikuntza ziren.

Prozesu horiek guztiak berrikusten hasi ginen, birdiseinatzeko, prozesu guztiak berrikusi behar genituelako. Baliorik eransten ez zuten prozesuak kendu behar genituen, eta besteak hobetu. Kontuan hartu behar da pertsona guztiek parte hartu behar dutela birdiseinatze-fase horretan. Helburua da prozesuak berrikustea, bezeroa asebetetzea eta lana hobetzea. Horretarako, ezinbestekoa da pertsona guztien parte-hartzea. Lan-taldeka arituz parte hartzen badute, helburu batekin, pertsonak ideiak ematen hasten dira eta berehala hasten dira ekarpenak egiten, eurek parte hartzen duten prozesu hori nola hobetu daitekeen esanez.

Horrela hasi ginen komunikazioaren kontu honekin. Azkenean, komunikazioa, pertsonek lan-talde ezberdinetan parte hartzen dutenean sortzen baita. Zertarako edo zein helbururekin? Nork bere prozesuetan hobekuntza erradikalak lortzeko.

Hori izan zen, beharbada, gure lehenengo erronka, baina ez krisialdian ginelako, krisialditik aterata, helburu zaila jarri genuelako baizik. Hori pertsona guztien parte-hartzearekin bakarrik egin genezakeen, guztiek erronka horrekin bat eginda.

– **Nola ezarri ziren helburu horiek?**

Gogoeta estrategiko bat egin zuen garai hartako Zuzendaritza Taldeak, gaurko Talde Koordinatzaileak. Gero, langile guztiekin partekatu zuen batzarrean. Guk

batzarrak egiten ditugu, asanblearioak gara. Beraz, erabaki bat ez da hartzen pertsona guztiek ez badute helburu horrekin bat egiten, era horretan lan egiteko prest ez badaude.

«Zer egin dezakegu?» esan zuten. «Etengabeko Hobekuntzarekin ez dugu hori guztia lortzen. Berringeniaritza egin behar dugu».

Erabaki hori hartu ondoren, transmititu eta partekatu egin behar da, pertsona guztiek parte hartu behar dute. Bilerak egin ziren lehenengo, eta batzarra gero. Batzarrean jendeak "aurrera" esan zuen.

Gero, lan-taldeak sortu eta lanean hasi ziren, bakoitzak bere helburuak lortzeko. Egin ezin dena da, behin erabakia hartu eta gero, ezer ez egitea hartutako konpromiso hori aurrera ateratzeko. Erabakia hartu eta ez badituzu lan-taldeak sortzen, ideia horrek porrot egingo du.

– **Zeintzuk izan ziren puntu horretatik aurrera komunikazioaren aldetik jarraitutako urratsak?**

Guk ez daukagu inongo komunikazio-prozesurik, ez daukagu komunikazioa Irizar-en zer den dioen inongo txostentzarrik. Komunikazioa, gure kudeaketa-ereduan txertatuta dago.

Gure misioan agertzen da, argi eta garbi, zer diren eta zein markotan lortu nahi ditugun aipatu helburuak: lanpostuak eta aberastasuna sortzea. Nola lortu? Zein ingurutan? Nola lan eginda? Komunikazioa, askatasuna eta erantzukizuna behar dituen inguru batean.

Gure misioan jartzen du marko horrek komunikazio-markoa izan behar duela, gure kudeaketa-ereduari jarraituta, diziplina anitzeko lan-talde autokudeatuak sortuz. Lan-talde horietan Irizar-eko langileriaren % 100ek parte hartzen du. Irizar-eko guztiok parte hartzen dugu, beraz, lan-talde batean edo bestean.

– **Beraz, zer da zure ustez enpresa bateko barne-komunikazioa? Nola definituko zenuke? Zein da jokatzen duen papera?**

Definizio horiek egiteko hor daude unibertsitateak. Baina esango nuke, komunikazioa "dena" dela. Guk ez dugu sinesten zuzendaritza-estilo batean. Irizar-en, zuzendariak ez gara zuzendari deitzen, koordinatzaileak gara. Zer koordinatzen dugu? Harremanak. Teorian (ez praktikan) ni beste edozein enpresatako pertsonaleko burua naiz. Baina Irizar-en pertsonak koordinatzeko arduraduna naiz, pertsonekiko harremanak koordinatzeko arduraduna.

Gure ustez, ohiko zuzendaritza batean pertsona gutxi batzuek guztien gain pentsatzen dute. Gu ideia horrekin ez gatoz bat. Jendeak, beste batzuek jarritako helburuak direnean, helburu horiek ez ditu bereganatzen, nahiz eta estrategiarekin lerrokatuta egon. Gure ustez, dena partekatu behar da, helburua

taldean jarri eta lanean hasi. Orduan berenganatzen dituzte helburuak langileek, eurek jarritakoak direlako. Erlazioan komunikazioa dago. Guk hala txertatzen dugu.

Beraz, esango nuke, nire ustez barne-komunikazioa hauxe da: enpresa batean erlazio-estilo bat jartzea eta bultzatzea lan-taldeen bitartez kudeatuta. Hori bultzatu egin behar da, bizi egin behar da.

– **Nola definituko zenuke Irizar-en barne-komunikazioaren kudeaketarako sekretua?**

Kudeaketa-ereduan txertatua dagoela eta praktikara eramaten dugula. Hemen, edozer gauza egin behar delarik ere, helburu berri bat sortzen bada, zein lan-talde sortu erabakitzen da, eta nork koordinatuko duen. Gure eguneroko dinamikan txertatuta dago eta atera egiten zaigu, ez daukagu inongo idatzizko prozesurik.

Batzar ezberdinak egiten ditugu; horietako bat gure pentsamendu estrategiko guztia berraztertzeko batzarra izaten da. Horretarako, talde ezberdinak lantzen ditugu. Eta oso erraza izaten da denon izenean hitz egitea, pertsona guztiak egoten direlako batzarrean eta denek ikusten dutelako nondik nora doazen gauzak.

Ez dut sinesten barne-komunikazioa era batera eginda ongi dagoenik eta beste era batera gauzatuta gaizki. Azkenean, komunikazioa “dago” edo “ez dago”. Batzuek helburu mordoa izango dute, baina, agian, komunikazio gutxiago izango dute hemen daukaguna baino.

Baditugu Barne Komunikazio lan-taldea eta Kanpo Komunikazio lan-taldea ere. 124 lan-talderen artean, bi, barne-komunikazioa eta kanpo-komunikazioa lantzeko dira. Irizar-ek egindako aldizkari bat ere badaukagu; barne-komunikazioaren taldea aritzen da horretan. Kanpo-komunikazioaren taldeak Irizar-etik zabaltzen diren mezuen jarraipena egiten du, estrategiarekin bat datozen ala ez; kanpo-komunikazioan eman behar den koherentzia zaintzen du, eta bermatzen saiatzen da. Barne-komunikazioaren lan-taldeak, berriz, ez du jarduten beste guztien arteko koherentzia bermatzen, *Irizar Berriak* aldizkaria egiten du. Koherentzia egunero landu behar da, ez lan-talde hori biltzen denean bakarrik; egunero ikusi behar da koherentzia mantentzen den ala ez.

– **Pertsonengan oinarritutako enpresa eredua da zuena. Zer esan nahi du horrek?**

Esaldiak dioena: guretzat pertsonak dira garrantzitsuena. Sobera ez dauden bakarrak pertsonak dira. Azken finean, pertsonak baldin badauzkazu alde

batetik, eta dirua bestetik (zuk sortzen duzulako edo beste batek, banketxe batek, adibidez, ematen dizulako), teknologiarik hoberenaren jabe egin zaitezke. Kanpokoekin ere harreman-estilo hori mantentzen baduzu, ez daukazu teknologia guztia garatu beharrik. Zuk garatu beharreko giltzarriak, konpetentzia nuklearrak dira; eta hornitzaileekin erlazio-estilo bat mantenduta, beste teknologia bat lor dezakezu, zuk egiten duzunarekin osagarria dena.

Gure lan-taldeetan hornitzailea integratuta dago, baita bezeroa eta azpikontratista ere. Posible da taldeetan elkarrekin lan egitea, helburu komunak lortzeko.

Enpresa batek pertsona inplikatuak, motibatuak eta enpresan zertarako dauden dakitenak lortzen baditu, eta ideiak emateko eskatu eta ematen dakitenak, enpresa hori ezin da gaizki joan. Aldiz, pertsona bati eskatzen bazaio enpresa batean eskulan hutsa izatea, ahalik eta gutxien pentsatzea, ez partekatzea eta ideiarik ez ematea, enpresa hori ez da hain lehiakorra izango, landu gabe uzten dituelako pertsonek egin ditzaketen ekarpen asko eta asko.

Ez da ona enpresarentzat pertsona gutxi batzuek guztien gainetik pentsatzea, ingeniari batzuek bakarrik pentsatzea enpresako arlo teknikoa nola garatu; egunero arlo zehatz batean lan egiten duten pertsonek ere ideiak eman ditzakete. Ez badituzu kontuan hartzen eta ingeniarien esku uzten baldin baduzu dena, mugatuta zaude.

– **Zer da Enpresa Bikaintasunerantzako Aurrerabidea?**

Enpresak konpetitiboa izan behar duela esan nahi du. Horretarako, mundu honetan gauzak hobeto egiten saiatu behar duzu. Eta hobeto egiteko, edo ezberdin egiten dituzu eta beste batzuk baino berritzaileagoa zara, edo hori lortzeko kudeaketa-eredu bat sortzen duzu. Azkenean, gure proiektua berrikuntzara bideratu nahi dugu. Garbi daukagu proiektu hori guztia lortzeko, pertsona guztiak inplikatuta egon behar direla.

Baina Enpresa Bikaintasuna ez da guk egiten duguna bakarrik; beste enpresa batzuek ere, beste era batera kudeatuta, bikaintasunaren bidean daudela esaten dute. Nik ez dut ukatzen; zenbaitek emaitza onak lortzen dituzte beste estilo bati jarraituta ere.

Azken finean, lehiakortasuna lortzea da kontua eta urte askoan maila onean mantentzea. Hori zaila da enpresa-mundu honetan. Batzuek diote oso zaila dela hamar urte baino gehiagoz irabaziak izatea, zikloak egoten direla eta eragin egiten dutela. Guk diogu zikloak egon arren, daukazun kudeatzeko eraren arabera, hobeto prestatuta egon zaitezkeela krisi horiek gainditzeko. 1991n eduki genuen aipatutako krisialdia; 1992. urtetik emaitza positiboak eduki ditugu, eta hamalau urte pasatu dira. Hamalau urte emaitza positiboekin; beraz, batzuek dioten muga hori gaindituta dugu.

Bestalde, guk “ate irekien” politika mantentzen dugu; jendea Irizar-era etortzen da, zer egiten dugun jakitea interesatzen zaio. Horrek esaten digu jendeak, nola edo hala, aitortu egiten duela Irizar-ek zerbait daukala emaitzak ematen dizkiona, nahiz eta beraiek Irizar-en estiloari jarraitu ez. Hausnarketa egiten dutenean, ez dute ezartzen, agian, oso zaila iruditzen zaielako. Nik ez dakit errazagoa edo zailagoa den, baina bai gogobetetze handiagoa ematen dizula halako sistema bati jarraitzeak beste edozein sistemari jarraitzeak baino. Nik uste dut, pertsonekin egoteak, egunero erlazionatzeak, lan-taldeka aritzeak, askoz gehiago asebetetzen zaituela eta eredu hobea dela.

– **Autokudeaketa eta partaidetza-sistema aipatu dituzu. Nola funtzionatzen du?**

Enpresako pertsona guztiak, % 100ean, lan-taldeetan jarrita. Talde horietan lider edo koordinatzaile bat egongo da baina helburuak, kualitatiboak zein kuantitatiboak, taldeko guztien artean jartzen dituzte. Helburuak eurenak direnez, bada, motibatuta egoten dira lortzeko. Lortu beharrekoaren argazkia eurek jartzen dute eta ez dute gaizki bideratzea nahi.

Partaidetza lortzen da horretarako eredua jarrita. Kooperatiba bat, izatez, parte hartzeko eredu gisa definitzen da; baina benetako partaidetza lortzen da, nola aplikatzen den. Partaidetza-eredu garbia izango da pertsona guztiei lan-talde ezberdinetan parte hartzeko aukera ematen badiezu erabakiak hartzeko orduan. Kooperatiba izan arren, zenbat eta bertikalagoa izan sistema eta zenbat eta egitura handiagoa eduki, partaidetza are eta mugatuagoa izango da, norberaren gainetik beti dagoelako bitartekari bat edo nagusi bat, eta, azkenean, pertsona gutxik erabakitzen dutelako guztien gainetik.

Finean, beste batzuek esandakoa egiten da. Beraz, sistema parte-hartzailea nahi baduzu, pertsonek benetan parte hartzen dutela sentitu behar dute. Parte hartzea, egiten duzun eguneroko lanean eragiteko ahalmena edukitzea da. Horretarako, besteekin batera, zure prozesuaren jabe zarela sentitu behar duzu.

– **Desoreka edo koherentzia egoten da kanpora eta barrura begira egiten den enpresa-komunikazioaren artean?**

Gure kasuan desorekarik ez dagoela esango nuke; garbi daukagu gure arrakastaren gakoa gure ereduan, gauzak egiteko modua dela.

Ez gara enpresa produktuzalea. Ez dugu uste arrakasta produktuak ematen duenik, hau da, ez dugu uste produktu on batek arrakasta bermatzen duenik. Gu gure kudeaketa eredu zaleak gara. Gure arrakastaren gakoa non dagoen galdetzen digutenean, beti erantzuten dugu gure konpetentzia nuklear guztiek pertsonekin dutela zerikusia. Bai kanpora, bai barrura begira, gauza bera esaten dugu.

Baina, oro har, enpresetan desoreka egoten dela uste dut, beharbada, komunikazioari ez zaiolako ematen behar duen garrantzia. Barne-komunikazioa leku askotan ez da existitzen. Eta batzuek informazioari barne-komunikazioa deitzen diote. Informazioa goitik beherakoa izaten da gehienetan, nahiz eta esaten duten badituztela behetik gorako informazioa ahalbidetzeko sistemak ere. Baina, gehienetan, hori ez da existitzen, eta informazioa ez da komunikazioa. Gainera, kasu askotan, kanpora eta barrura ematen den informazioa ez da berdina izaten.

– **Beraz, herren al dabiltza oraindik enpresak, oro har, barne-komunikazioari dagokionez?**

Gehienak bai. Saiatzen dira informazioa ematen; informazioa garrantzitsua dela esaten dute. Ongi dago datuak ematea, tauletan oharrak jartzea, enpresa nola doan esatea, baina niretzat komunikazioa beste gauza bat da. Aurpegira begiratu behar diogu elkarri, pertsonok elkarrekin egon behar dugu. Bi aldeko erlazioa dagoenean dago komunikazioa; zerbait partekatzen denean, bestearen iritzia entzuten denean. Hori da komunikazioa, bestea informazioa baita.

Esan bezala, Irizar-en bi talde ditugu, barne-komunikazioa eta kanpo-komunikazioa lantzeko. Barne-komunikazioaren taldeak *Irizar Berriak* aldizkaria bakarrik egingo balu, ez litzateke benetan barne-komunikazioa egiten ariko. Eta, agian, Barne Aldizkaria Egiteko Taldea deitu beharko genioke.

Komunikazioa beste gauza bat da, egunero ikusten den hori da.

– **Beraz, komunikazio globalaren kontzeptua barneratzeke dagoela esan genezake?**

Bai, zeren eta erakunde guztiek ikusten eta aitortzen baitute komunikazioaren garrantzia. Pertsonak direla aktiborik garrantzitsuena esaten dute, baina egindako esaldiak dira: «Pertsonak dira erakunde guztietan aktiborik garrantzitsuena». Benetan ematen diote garrantzia barruan? Koherentzia dago esaten denaren eta egiten denaren artean? Gauzak gaizki datozenean, benetan, pertsonengan pentsatzen dute, lanpostuak mantentzean, adibidez? Edozein gauza asmatzen ote dute lanpostu horiek mantentzeko? Edo pertsonak baliabide hutsak dira? Pertsonak baliabide hutsak badira, ez dira enpresaren aktiborik garrantzitsuena.

Guri, adibidez, ez zaigu gustatzen “giza baliabideak” terminoa, eta ez dugu erabiltzen. Termino hori mantentzen eta erabiltzen baduzu, azken finean, teknologia- eta finantza-mailan jartzen baituzu pertsona. Garrantzitsuena dela diozu, baina gero baliabideen, teknologiaren eta diruaren mailan jartzen duzu. Pertsona sekula ez da baliabidea; pertsonak pentsatu egiten du, ideiak ematen ditu, sentitu egiten du, emozioak dauzka. Nik dakidala, diruak eta makinek ez dute emoziorik oraingoz. Pertsonak ez dira nola hala erabiltzen, protagonistak

izan behar dira enpresan, bere sentimenduekin, emozioekin, ezagutzarekin eta esperientziarekin.

– **Esan duzun bezala, enpresaren kudeaketan bertan txertatu duzue komunikazioa. Nola? Hasieratik barneratu zenuten edo pixkanaka egin duzue?**

Konturatu ginen zerbait aurrera atera behar bagenuen eta konpetentziaren aurretik mantendu behar baginen, gauzak ezberdin egin behar genituela; konpetentzia baino askoz ere malguagoa izatea erabaki genuen eta hori, lantaldeetan lan eginez lortuko genuela.

Partaidetzaren ideia hasieran ondo ulertu genuela esango nuke; jendeak ilusioarekin hartu zuela uste dut, pertsona bezala garrantzi gehiago ematen zitzaiola konturatu zelako, agian.

Hala ere, nola jartzen da honelako dinamika bat martxan? Ordu mordoa eskainita, eta, nola edo hala, sistemaren aldeko apustua eginda. Guretzat garrantzitsuena hori bada, praktikatu egin behar dugu. Ezin dugu sistema bat jarri eta gero baztertu edo beste batzuen eskuetan utzi. Jarraipen hori egin behar da.

Prozesu bat dela esan genezake. Helburu erradikalak jartzen badituzu, ideia berritzaileak behar dituzu, bestela, ezin baitituzu helburu erradikalak lortu. Eta, momentu batean, ateak irekitzera joaten zara, eta ateak irekitzean, ezagutzen ez zenuen zerbait agertzen zaizu atzealdean; ezagutzen ez zenuena baina aurrera jarraitzen laguntzen dizuna. Zerbait berritu nahi duzunean, ideiek lanean harrapatzen zaituzte.

Gurea bide bat da. Orain galdetzen didatenean 1994an uste ote nuen honaino iritsiko ginela, ezetz esaten dut. Gauzak beste era batera egitera eramaten zaituen bide edo prozesu bat izan da, baina etengabe ari gara gauza berriak aurkitzen. Hau horrela praktikatuta, aurkikuntza bat da, gauzak aurkitzera zaramatzan prozesu bat.

Kudeaketa-ereduan txertatutako barne-komunikazioa ezin da erreminta bat izan. Barne-komunikazioa dago edo ez dago. Nola hala, bizia dauka.

Zenbat eta jende gehiagorekin egon, zenbat eta gehiago partekatu, guztien artean, gauza pentsaezinak aurkitzera eta lortzera iristen zara. Gu, gaur egun, aldaketa konstantea den mundu edo merkatu honetan eroso sentitzen gara, eta gehienetan edo gehienentzat, hain zuzen ere, horixe da zailena. Guk, berriz, gauza berdinak egiten denbora asko daramagunean, «ea zerbait gertatzen ote den» pentsatzen hasten gara. Erronka behar.

– **Estrategiak ere etapen arabera aldatzen joan al dira?**

Ez. Guk urtero berrikusten dugu gure pentsamendu estrategikoa. Prozesu horrek balio digu pertsona guztiekin egoteko eta behin eta berriro gure proiektua, Irizar proiektua, partekatzeko. Ondo etortzen da guztiok proiektua bizirik sentitzeko.

Batzuetan, asko aldatzen dira gure pentsamendu estrategikoak urte batetik bestera, ateak ireki eta gero atzealdean zegoena aurkitu dugulako eta horri aurre egiteko gauzak aldatu behar direlako. Beste batzuetan, berriz, gutxiago aldatzen dira. Baina urtero berrikusten ditugu eta urtero txertatzen diogu aldaketaren bat edo beste.

Beraz, etapak baino areago, guk erronkak jarri ditugu. Europako Bikaintasun Saria lortu genuenean esan ziguten horretan oso onak ginela: beste errealitate batzuekin alderatuz gero, gure estrategiak pertsona guztiek ezagutzen zituztela, ondo partekatuta zeudela, jendeak ongi ezagutzen zituela gure misioa eta balioak zeintzuk ziren eta ikusten zela jendea ohituta dagoela gauza horiek landu eta berrikusten. Hori garrantzitsua dela esan ziguten, euren esperientzian, oso lan-talde aurrerakoia ginela.

Berrikuste horrek eramaten zaitu berriro nondik jo behar duzun hausnartzera, ondo zabiltzan edo hobetu dezakezun ikustera. Beraz, guk prozesu moduan daukagu sistematizatuta, urtero berrikuspen hori egiten dugulako.

– **Krisi bat behar al da komunikazio-estrategia aurrerakoi bat martxan jartzeko?**

Ez. Gure krisia 1989. urteko bigarren seihilekoan hasi zen. Urte hartan oraindik irabazi gutxi batzuk egon zirela uste dut. Krisiak 1991. urtera arte iraun zuen. Bi urte eta piku iraun zuen krisi larrienak; 1992. urtetik aurrera, emaitzak hobeak izan ziren, konpetentziak krisialdian jarraitu zuen arren.

Gu 1994an hasi ginen kontu honekin. Lehenagotik ere Irizar-en komunikazioa egiten zen baina beste era batera. Areago zen informazioa. 1994tik aurrera, berriz, erronka moduan jarri genuen egunean bi autobus egitetik, egunean lau autobus egitera pasatzea.

Guk uste genuen arrakasta handiagoa izateko pertsonek parte hartu behar zutela, motibazioa eta inplikazioa parte hartzetik zetozelako. Pertsona bat ezin baita inoiz ere motibatuta egon ezertan ere parte hartzen ez badu. Era naturalean sortu zen erlazio-estilo bat mantendu nahi genuen; eta pertsona guztiek jakin behar zuten zer egiten zuten, zergatik eta nola hobetu zezaketen.

Ez ginen prozesu horrekin hasi krisialdian geundelako edo krisialdia pasatu berri genuelako. Krisialdian egon ez arren, edonori esango diot nik komunikazioa beharrezkoa dela, oinarrizkoa dela komunikazioa izatea eta jende guztiak parte

hartzea. Askotan, enpresarien eta langileen artean egoten diren mesfidantzak, komunikaziorik eta informaziorik ez dagoelako sortzen dira. Azkenean, bakoitzak bere interesak defendatzen baititu. Baina enpresa batean, edozein egitura juridiko (elkarte anonimo edo kooperatiba) duelarik ere, interesak partekatuak izan behar dira. Langileari komeni zaio lanpostua mantentzea, enpresa aurrera ateratzea eta bere lanaren truke ordain bat jasotzea; eta enpresariari ere gauza bera komeni zaio: enpresari porrot ez egitea komeni zaio. Beraz, hor, informazio gardena egon behar da. Langileak, gutxienez, informazioa eduki behar du eta horretaz gain, komunikazioa ere baldin badauka, informazioa lehenengo eta gero komunikazioa, enpresa hori geldiezina da.

Baina, horretarako, denek ados egon behar dute "interes ezberdinak eduki arren, ontzi berean daudela", eta, lanean ari direnean, interes bat bera partekatzen dutela: enpresa ongi joatea.

Beraz, komunikazio-estrategia aurrerakoi bat, krisialdirik ez izateko baino areago, gauzak hobetzeko eta lehiakorrago izateko dela beharrezkoa esango nuke. Bikaintasunerako bidean beharrezkoa da, bederen. Komunikaziorik gabe, ez dago bikaintasunik. Lor ditzakezu emaitza hobeak edo okerragoak, egon zaitezke krisialdi batean edo daukazunarekin konformatuko zara; baina horrek ez du esan nahi aukera mordoa galtzen ez zabiltzanik. Aukera mordoa galtzen duzu ez baduzu barne-komunikazioa garatzen.

Nire ustez, barne-komunikazioa gauza praktikoa da, ez teorikoa; aritu egin behar da, ez da lortzen barne-komunikazioaren planaz txosten potolo eta polit bat edukita apalean, orriak zuri-zuri, idatzitakoa inork irakurri ez duelako. Guk ez daukagu horrelako txostenik.

– **Barne-komunikazioan oinarritutako enpresa-kultura berri bat sortuz doala esan liteke. Aldez aurretik sortutako kultura da edo sortzen joan da?**

Sortzen joaten da. Esan bezala, ateak ireki eta aurkitzen zoaz, aurkikuntza bat da. Gogotsu hasiz gero, ezin da gelditu.

– **Beste enpresa batean ere sortu al daiteke kultura hori? Baliagarria al da zuen esperientzia beste enpresentzako?**

Edozein enpresatan jarri ahal da martxan, nahi izanez gero. Hau bultzatzeko prest egon behar den lehenengoa zuzendaritza da.

Guk enpresa ezberdinak dauzkagu; batzuek karrozeria egiten dute eta bik ez. Ozeania kenduta, kontinente guztietan dauzkagu instalazioak, eta bestalde, autobusik egiten ez duten bi enpresa (bat Bartzelonan eta bestea Sevillan). Kooperatiba gu bakarrik gara, beraz, entitate juridikoak ez dauka zerikusirik; guztietan ezartzen da gure eredua. Eta arrakasta du leku guztietan. Azken

finean, jendeak parte hartu nahi du. Gero, noski, lortutako emaitzak banatu behar dira. Argi eduki behar da emaitza horiek lortzeko parte hartu dutenek sari bat eduki behar dutela.

Hori posible da leku guztietan; berdin elkarte anonimoetan ere. Gainera, horrelako prozesu batekin jendeak gusturago lan egitea lortzen da.

Beraz, eredu baliagarria dela uste dut, eredu honetan sinesten dudalako. Nire ustez, barne-komunikazioa ezinbesteko baldintza da ongi funtzionatu nahi duen enpresa ororentzat.

# 3. Hitzaldia

**Juan Jesus Anduaga**

## *IRIZAR, PERTSONENGAN OINARRITUTAKO PROIEKTUA*

Irizar ez da enpresa tradizional bat, baizik eta pertsonengan oinarritutako proiektua: dinamikoagoa eta malguagoa, berrikuntzei hobeto moldatzen zaiena.

Komunikazioa lantzeko bi lan-talde dauzkagu, batak kanpo-komunikazioa lantzen du eta besteak barne-komunikazioa. Baina bi lan-talde horiek beste 122 lan-talderekin lotuta daude. Edozer gauza egiteko orduan, komunikazioa dugu oinarri; izan ere, gure egiteko eran nahitaezkoa baita.

Gainera, ez dugu zuzendaritza-estilo batean sinesten. Guretzat zuzendaritza-estiloa enpresa baten kontrol hutsa da eta kontrol hitza ez zaigu gustatzen. Guretzat proiektuek erlazio-estilo bat izan behar dute, erlazio-estilo propio bat sortzen duzun proiektuan oinarrituta. Komunikazioa, beraz, proiektuan bertan gauzatzen da, pertsonen elkarrekiko harremanean.

## *1. IRIZAR-EN EZAUGARRIAK*

Gu karrozeriako enpresa bat gara. Ormaiztegin gaude, nahiz eta ia kontinente guztietan plantak eduki, Australia-Ozeanian izan ezik. Hala ere, ikusiko dugun moduan, kanpoko enpresetan ere modelo berdinari jarraitzen diogu, guretzako funtsezkoa delako. Hain justu, Irizar-en arrakasta modelo horretan datza. Berdin dio Txinan, Mexikon edo Brasilen egon, kudeatzeko eredu bera ezartzen dugu.

### *1.1. Irizar proiektua: aberastasuna eta lanpostuak sortzea*

Irizar-ek, jada, 119 urte dauzka. 1963. urtetik aurrera kooperatiba da, eta momentu honetan “errekonozimendu guztiak” dauzka. Esaterako, urrezko Q-a 2000. urtetik daukagu. Baina, errekonozimendu ororen gainetik, gure arrakasta helburuetan dago, guk “proiektua” deitzen diogun horretan. The Harvard Business School´s Institutoak bi enpresa nabarmentzen zituen erabaki estrategikoengatik Europa mailan: bat BMW zen eta bestea Irizar.

Dena den, garrantzitsuena, definitzen gaituzten ezaugarriak dira. Guk helburu bat daukagu: aberastasuna eta lanpostuak sortzea. Eta horretarako, lan-taldeetan

lan egiten dugu. Beraz, gure gestio-eredua diziplina anitzeko lan-taldeetan garatzea eta lan egitea da. Garbi daukagu ez dugula lan egin nahi espezialista moduan. Espezialistek oso ikuspegi mugatua baitaukate. «Honetan ona naiz, beraz, nik hauxe egiten dut». Ideia horrek, askotan, berrikuntza ekarri beharrean, hobekuntza jarraitua dakar, edo onenean, pitinka hobetzea. Baina enpresa-munduan pitinka garatuz bazoaz, edota uste baduzu % 3 igoz ongi zoazela, guk kontuz ibiltzeko esaten dugu; izan ere, gehienetan ez baitakizu konpetentzia zer egiten ari den. Konpetentzia urte horretan % 5 igo bada, zure % 3ko igoera ez da batere nahikoa. Aldiz, zure hobekuntza % 15 edota % 20koa baldin bada, oso zaila da konpetentziak hori hobetzea, oraindik enpresek oso egitura bertikalak eta pisutsuak dauzkatelako eta oso zurrunak direlako merkatuari bizkor erantzun ahal izateko. Malgutasuna lortzen badugu, aldiz, hobeto erantzungo dugu. Horrek ez du esan nahi etengabeko hobekuntza egin behar ez dugunik; egin behar da, nahitaez, baina benetan besteen aurretik jarriko gaituena, hobekuntza erradikala da.

### *1.2. Irizar ikuspegia: lan-taldeak*

Beste ezaugarri bat, bezeroarekiko, kanpoko hornitzaileekiko, laguntzaileekiko eta gizartearekiko dugun ikuspuntua da. Guk, adibidez, bezero lan-talde lerroa deitzen duguna dugu. Prozesuaren kudeaketarako beharrezkoak ditugun lan-talde horietan langileriaren % 90ak parte hartzen du. Kontuan izanda, Ormaiztegin, momentu honetan, 722 langile eta munduan zehar 3.000 inguru garela, oso inportantea da lan-taldeetan arituz prozesuan sartuta egotea.

### *1.3. Etengabeko hobekuntza metagarria*

Bestetik, etengabeko hobekuntza metagarria eta erabatekoa aplikatzen dugu, berringeniaritza-eredua deitzen duguna. Azken batean, berringeniaritzak enpresa guztia berraztertzen du. Berringeniaritza terminoaren aplikazioa edota esanahia prozesuaren erabateko hobekuntza da. Prozesua zehaztuta daukazunean, hobekuntza erradikal bat aplikatzen zaio, guztia berraztertuz. Horrela ondo egiten duzuna hobetu dezakezu, posible baita ondo egiten duzuna hobetzea, eta gaizki egiten duzuna, noski, aldatzea.

Enpresa gehienetan porrot egin du, % 80an edo, baina hori, batez ere, pertsonak kalera botatzeko politika gisa aplikatu delako izan da. Kostuak murrizteko, zoritxarrez, hartzen den lehen erabakia pertsonak kalera botatzea izaten baita. Pertsonengan inbertitu beharrean, makinetan inbertitzeko ohitura dugu eta gero, errazena, pertsonak kalera botatzea izan ohi da. Politika hori aplikatu dutenek, gauzak hobeto joaten hasten direnean, lehen kalera botatako jendearen beharra izan dute, eta porrot egin dute.

### *1.4. Arriskuak bereganatzeko gaitasuna*

Beste ezaugarri batzuk, etorkizun-ikuspegia, arriskuak bereganatzeko gaitasuna, eta batzar-sisteman eta pertsonen lidergoan eta konpromisoan oinarritua egotea ditugu. Denok parte hartzen dugu lan-taldeetan eta erlazio-estiloari jarraituz, guztion artean hartzen ditugu erabakiak.

Arriskuak hartu behar dira, nahiz eta hanka sartu, horrela ikasten baita. Oso pertsona gutxi dira hanka sartzen ez dutenak. Hanka sartuz ikasi egiten du jendeak eta horixe bultzatzen dugu guk. Beti beldurrez bazaude, gauzak okerrago egiten dira. Guztiontzako da zaila etengabeko aldaketa batean bizitzea, jendeari berean egotea gustatzen baitzaio, menderatzen duen alorrean. Guk alderantzizkoa komunikatzen dugu, ordea, gauzak aldatzea bultzatzen dugu.

Beraz, politika orokor hauek abian jarriz, gauza desberdin asko egin nahi dugu. Ez dugu fenomenorik behar. Adibidez, mediku espezialista bat oso ona izango da berean, baina, beharbada, gero ez daki burua zer den ere. Guk ihes egiten dugu horretatik. Espezialista baino areago, pertsona oso bat bilatzen dugu, behatzetatik hasi eta gorputz osoa ezagutzen duenarekin lan egitea da gure helburua. Askotan, ideiarik onenak, espezialistak ez direnen artean sortzen dira, ikuspegi berri bat eskaintzen dutelako. Espezialistak, gehienetan, etengabeko hobekuntza egiten du; betiere, bere esperientzian oinarritzen da, alegia, aurretik duen esperientzia profesionalean. Aurreko produktuak izango ditu kontuan hurrengoak egiteko eta, beraz, ez du hainbeste berrituko. Aurretik joateko, ordea, benetako berrikuntza egin behar da, eta horixe egiten dugu guk.

### *1.5. Batzarrak: erabakiguneak*

Kontuan izan beharreko beste ezaugarri bat batzar orokorrak dira. Batzar orokorrak egiten ditugu ez kooperatiba garelako, baizik eta batzar orokorretan sinesten dugulako. Kanpoko enpresetan ere, nahiz eta kooperatibak ez izan, adibidez, Mexikon, Brasilen edota Marokon, leku guztietan, batzarrak egiten ditugu, eta jende guztiak parte hartzen du: bazkide zein ez bazkide. Helburu estrategikoak zehazteko orduan egiten ditugu bilerak, eta zeharkako zein zuzeneko langileak biltzen gara.

Diziplina anitzeko taldeak sortu, Irizar-etik kanpora atera eta pentsamendu estrategikoak berraztertzen ditugu, aurrekoak ordezkatzeko. Gero, erabakiak batzar orokorrean transmititzen dira. Transmisio hori, ordea, nahiko erraza da, zeren eta guztiok parte hartu dugunez, jada, guztiontzako baita ezaguna.

Ez dugu gutxi batzuen artean erabakitzen beste guztiek egin behar dutena, eta ondoren, enkargatuen edo arduradunen bitartez erabakitakoa transmititzen. Guk zuzenean lan egiten dugu, ez dugu enkargaturik, beraz, transmititu beharrekoa lan-taldeetan komunikatzen dugu. Oso prozesu parte-hartzailea da. Konbentzituta nago,

erlaziogune hauei esker, beste enpresetan baino arazo gutxiago dauzkagula. Noski, horrek ez du esan nahi arazorik ez dugunik, baina bai arazoak gutxitzen dituela.

## *2. PENTSAMENDU ESTRATEGIKOA*

Leku askotan, gehienetan, plan estrategikoei buruz hitz egiten da. Guk ez dugu plan estrategikoetan sinisten, bat bera ere ez delako betetzen; planak egiterakoan posibilitateetatik abiatzen baitzara, alegia, iraganari begiratzen baitiozu etorkizuna eraikitzeko.

Planetan, helburu jakin batzuk ezartzen dira, gehienetan, kuantitatiboak direnak, baina ez dira, esaterako, bileren inguruko jarraipenak egiten, planak ez dira horretaz kezkatzen. Helburuek, kuantitatiboak eta kualitatiboak izan behar dute, ordea. Helburu kuantitatiboak neurtu behar dira, noski, baina arrakasta ez da helburu kuantitatiboei esker lortzen, helburu kualitatiboei esker baizik.

Adibidez, guk bezeroekiko harremanetarako ez daukagu departamentu zehatzik. Teorikoki, ni pertsona-zuzendaria naiz, baina praktikan pertsonekiko harremanak koordinatzeko arduraduna. Zuzendari orokorra, berriz, koordinatzaile orokorra da. Hortaz, zerbitzu bat gara. Lan-taldeek nork bere helburuak jartzen dituzte, eta gu helburu horiek lortzen laguntzeko zerbitzua gara. Ikuspegi horrek garamatza arrakastara. Ez dugu hainbeste planetan pentsatzen, baizik eta ideietan. Horixe da oinarria.

### *2.1. Irizar-en misioa*

Gure xedea eta misioa hauxe da: pertsonengan oinarritutako proiektu bat nahi dugu, argi daukagulako pertsonak direla proiektu guztietan garrantzitsuenak. Teknologia eros daiteke, proiektu hori aurrera eramateko pertsonak baldin badituzu, eta dirua izanez gero, edota banku batek dirua uzten badizu, teknologia erosiko duzu. Ez daukazu teknologia zure enpresan zertan garatu. Harreman-estilo berezi bat eraikitzen baduzu zure hornitzailearekin, horrek garatuko dizu behar duzun teknologia.

Esate baterako, klimatizatzaileen kasua. Autobusetan klimatizatzaileak jartzen lehenak izan ginen munduan. Automozioan eta abar ezagutzen zen, baina gure munduan aire egokitua zegoen. Klimatizatzailea garatzeko lan-talde bat sortu genuen, gure kudeaketaren ildoari jarraituz. Talde berean, Irizar-eko pertsonak eta hornitzaileak elkartu genituen, kontuan izanik hornitzaileak euren artean konpetentzia zirela. Hornitzaileetako bat beroan espezialista zen eta bestea hotzean, baina elkarren artean konpetentzia ziren. Hala ere, guretzat lehen klimatizatzailea garatzeko eskaintza egin genien eta horretarako lan-taldean parte-hartzea proposatu, eta biek onartu zuten. Eta lan-taldean parte hartuz klimatizatzailea garatu genuen.

Behin klimatizatzailea garatuta, noski, akordio batera iritsi behar izan genuen. Beraientzako abantaila, gerora ere gure hornitzaile izaten jarraitzea zen, hain justu. Hortaz, enpresok hobetu behar dugun bezala, hornitzaileei ere gurekin batera hobetzeko aukera eskaini genien. Horretarako, tentsioa egon behar du, tentsio positiboa, eta tentsio horrek aurrera egiten laguntzen du.

Hori dela eta, gure misioa hauxe da: lan-taldeetan lan eginez, Irizar enpresa bikaina egitea, zeinak bezeroen, kooperatibako langileen, kanpoko laguntzaileen eta inguruaren etengabeko asebetetzea dela medio, elkarlanezko, askatasunezko, komunikaziozko eta partaidetza aktibozko marko batean aberastasuna eta lanpostuak sortuko dituen hazkundea ekarriko duten irabaziak lortzea ahalbidetuko duen.

Guretzako irabaziak medio bat dira. Irabaziak nahi ditugu, noski, baina lanpostua eta aberastasuna lortzeko. Azken xedea horixe da, lanpostuak eta aberastasuna sortzea.

### *3. IKUSPENA*

Gure ikuspena autokar eta autobusak mundu guztian eskaintzea da, bidaiariei segurtasuna eta erosotasuna, eta bezeroei fidagarritasuna eta errentagarritasuna eskainiz; eta hori guztia, erreferentzia gisa berrikuntza izanik.

Kontuan izan dezagun garrantzitsuena autobusa “eskaintzea” dela, eta ez “saltzea”. Kontzeptu ezberdinak dira eskaintza eta salmenta. Guk autobusak eskaintzen ditugu beste gauzarik ez dakigulako egiten pertsonek bidaia dezaten, baina saldu, guk zerbitzua saltzen dugu, bezeroek eskatzen digutena zerbitzua delako, eta ez hainbeste produktua. Horregatik, gu ez gara produktu-enpresa bat, zerbitzu-enpresa baizik. Adibide bat jartzearren, garbigailuekin ere antzeko zerbait gertatzen da. Zer behar dugu: garbigailuak eskatzen duen metro kubikoa (hau da, aparailua) edo eskaintzen digun zerbitzua? Norbaitek asmatuko balu garbigailu txikiago bat eta prezio egoki batean, zerbitzu bera eskainiz, jendeak metro kubikoaren ordez, zerbitzu hobea eskaintzen dion tramankulua erosiko luke, zerbitzua delako nahi duena, eta ez produktua. Bereizketa hau oso garrantzitsua da.

Lehen esan bezala, gure arrakasta helburu kualitatiboetatik heldu da. Bezeroekin ere helburu zehatz batzuk dauzkagu. Adibidez, zenbat bisita egin ditugun neurtzen dugu, zenbat bezero bisitatzen ditugun eta zenbat etorri diren gu bisitatzera. Ez dugu, ordea, zenbat saldu dugun begiratzen. Guretzat garrantzitsuagoa da ereitea, jaso duguna kontatzea baino. Enpresa normal batean, komertziala enteratzen denean bezero batek autobus bat erosi behar duela, bezeroari autobusa eskaintzera joaten da. Guk bezero hori, hau da, autobusa erosi nahi duena, bisitatuko dugu, baina baita beste guztiak ere. Une horretan, bezero guztiek ez dute autobusik beharko baina ez dio axola. Bezeroari elkar ezagutzeko egiten diogula bisita esaten diogu, Irizar-ek zer daukan jakin dezan, eta erosteko asmorik izan ez arren, Irizar

ezagutzera gonbidatzen dugu. Guk ondotxo dakigu, ereiten badugu, goizago edo beranduago, salmentak etorriko direla. Beraz, erlazio-estilo honetan, bezero guztiengana iristea oso garrantzitsua da.

Lan hau egiteko ez da komertzialik behar. Guk ez dugu komertzial tradizionalik, baizik eta bezeroekin harremanak dituzten pertsonak. Pertsona horiek lan-taldeetan sartuta daude eta zona bakoitzeko hiruzpalau pertsona arduratzen dira bezeroekin harremanak edukitzeaz. Pentsa zenezakete 15 lan-talde badauzkagu, 45 komertzial izatea bezala dela. Baina ez. 45 pertsona horiek lan-taldean daude eta bezeroa bisitatu behar dutenean, bezeroekiko harreman hori koordinatzeko pertsonak bihurtzen dira. Baina lantegian direnean, batzuk ingeniariak dira edota eroskетetan lan egiten dute. Hortaz, ez dira saltzaile espezialistak. Gauza ezberdin asko egiten dituzte, baina euren denboraren zati bat bezeroarekiko harremanak edukitzera dedikatzen dute. Horrela posible da, lan-talde bakoitzeko hiruzpalau lagunekin, bezero guztiengana heltzea.

## *4. BALIO KOMUNAK*

Lehen balioa *bezeroaren asebetetzea* da, gure etorkizunerako bermea delako. Bigarrena, *lanbide-gaitasun gorena lortzea*. Guk prestatzeko helmugak jartzen ditugu. Prestaketarako plan bat daukagu baina plan hori irekia da. Langileriak ikusten badu hobetzeko zerbait egin beharra duela, prestatu beharra duela, eskatzea besterik ez du, eta antolatu eta lagunduko zaio. Azken batean, langileriaren hazkunde pertsonala Irizar-en hazkundea baita. Horregatik, gure hirugarren balioa *aldaketak sustatzea* eta bultzatzea da, ekimenak eta arriskuak geure gain hartuz.

*Ideiak talde-lanean jorratzea* da beste balioetako bat. Langileriaren % 100 lan-taldeetan sartuta dagoenez, ideiak eman behar dituzte. Horrek ez du esan nahi guztiek egiten dutenik, pertsona guztiak ez baitira berdinak.

*Konfiantza* da beste balio garrantzitsuetako bat. Besteengan konfiantza izan eta besteen konfiantza irabazi. Guk ez dugu kontrolik egiten, ezabatuta dagoen kontua da. Konfiantza eduki behar dugu pertsonengan. Denok saiatzen gara gauzak ongi egiten, horregatik fidatu behar dugu pertsonengan eta eurek guregan.

Bestetik, *komunikazioan eta informazioan irekiak izan* behar dugu. Erlazioen mundu honetan zerbait jasotzen badugu, ez da gurea bakarrik, baizik eta partekatu egin behar dugu. Hori dela eta, jaso dudan informazioa Irizar-en zeinentzako den interesgarria pentsatu behar dut. Pertsona horiek konbokatuko ditut nire ezagutza partekatzeko.

Hortaz, guretzat elkar ikustea eta elkarrekin egotea garrantzitsua da. Teknologia eta barne-sareak ongi daude, baina garrantzitsuagoa da informazioa norentzako den aztertu ondoren, bilera batera deitzea. Azkenean, informazioa sisteman egon

daiteke baina partekatzen ez bada, ez balego bezala da. Gure giltzarrien artean ezagutza partekatzea funtsezkoa da. Guk ikasten duguna ez da gurea bakarrik, baizik eta gurea eta Irizar-ena.

*Bezeroak, hornitzaileak, lankideak, gizarte-ingurua eta ingurugiroa errespetatzea* da zazpigarren balioa, alegia, misioan azaltzen ziren aspektuak. Ardurak onartu eta ekintzen emaitzak geure gain hartu.

Azkenik, *kalitatea, zerbitzua, kostua, berrikuntza, segurtasuna eta lan-osasunaren gaineko esperientziak elkarrenganatu eta bezeroari jakinarazi*. Arestian aipatu dugu berrikuntzaren eredua izan nahi dugula. Berrikuntza diogunean proiektuaren berrikuntzaz ari gara, eta ez produktuarenaz, soilik. Produktu berri bat izatea oso ongi dago, hori dela eta, Europako autobus hoberena izan gara 2004an. Baina hori ondorio bat da. Garrantzitsuena, Irizar proiektuaren berrikuntza da.

## *5. LEIALTASUNA*

Gure estrategia bezeroaren leialtasuna lortzea da. Leialtasun hori bideratzeko, esan bezala, kudeaketa-eredu propioa dugu: batetik, diziplina anitzeko lan-taldeak eratzea, eta bestetik, jarraipen osoa egitea, bezeroarengan pentsatzen hasten garenetik entregatutako autobusak irauten duen arte. Alegia, autobusa egiten denetik zakarretara bota arte. Irizar-ek bost urteko ziurtagiria ematen du, beste marka batzuk baino ziurtasun handiagoa, baina hala ere, bost urte horiek pasatu ondoren ere, jarraipena egin behar da. Autobus batek 20-25 urte iraun dezake. Eta denbora horretan, guk gure autobusak nondik nora dabiltzan jakin behar dugu, edozer dela ere, erantzun bat eman behar dugulako.

## *6. LAN-TALDEAK*

Irizar-eko langileria ia guztia lan-taldetan sartuta dago. Lan-talde horietan zuzeneko langileak, zeharkakoak, hornitzaileak eta azpikontratatuak ere barneratuta dauzkagu.

Lan-taldeak koordinatzeko pertsona batzuk daude. Enpresa tradizionaletan enkargatuak liratekeenak, baina Irizar-en koordinatzaileak dira; taldeari laguntzea eta bezeroari hobeto erantzutea da euren betebehar nagusia.

Taldearen muinean, betiere, bezeroa kokatzen dugu. Gure etorkizuneko bermea da, beraz, garbi daukagu estrategian fideltasuna lortu behar dugula. Bezeroak ere parte hartzen du taldean, hain zuzen ere, bezeroarekiko harremanak deritzon lan-taldeen bitartez. Lan-talde horrek esango digu bezeroaren autobusak zertzuk ezaugarri dauzkan. Izan ere, orain 311 herrialdetan gaude, eta herrialde bakoitzeko bezeroak eta euren nahiak ezberdinak baitira. Ez da gauza bera

autobusa Egiptorako edota Finlandiarako egitea; alde klimatikoa, adibidez, nabaria da.

Lehendabizi, beraz, autobus hori tratatu egiten da. Gero, produkzioa planifikatzen da. Bastidorea jartzen hasten garenetik bezeroari ematen zaion arte, hau da, eskaera egiten denetik autobusa bukatu arte, 14 egun pasatzen dira. Guzti-guztia planifikatzen da: zerbitzu teknologikoa, ingeniaritza, erosketak, biltegia... alor denetan markak ezartzen dira eskariari erantzuteko. Eta azkenekoz, gure sisteman datuak sartzen ditugu eta ekoizten hasten garenerako, jada, behar den material guztia daukagu. Momentu horretan, zuzeneko langileak produzitzen hasten dira.

Lan-taldeek ordenagailuan daukate informazio guztia, ordenagailuak plantan bertan baitaude: bezeroarekiko harremanetarako behar dutena, planifikaziorako, ingeniaritza-planoak, eta abar. Dena daukate ordenagailuan.

Gerta daitekeena da, hasieratik dena ongi ateratzea: material guztia ondo etortzea, bezeroarekiko harremanak eta datu guztiak ongi sartuta egotea, planoak ongi egotea, eta abar. Eta langileek oso ongi ezagutzen dutenez beren lana, autobusa erraz egiten dute. Baina gerta liteke alderantziz ere; produzitzen hasi eta berehala, adibidez, planoa hartzean, Israelerako izan behar duen autobus baten planoak Islandiakoari dagozkiola konturatzea. Ordenagailua, telefonoa, e-maila eta faxa eskura daukatenez, akatsaz konturatu den langileak, soldadorea izanda ere, ingeniariari deitzen dio. Eta ingeniari hori ere lan-taldekoa denez, erantzun egin behar dio. Langileak planoa nahastuta dagoela esango dio eta ingeniariak aldatu egin beharko du. Horrela, denbora pila bat aurrezten da. Guk bitarteko guztiak kendu ditugu eta langileek zuzenean hitz egiten dute elkarren artean. Gauza bera egiten dugu kanpoko hornitzaileekin, edota azpikontratekin.

Fidagarritasuna lantzeko 15 lan-talde ditugu, 60 pertsona guztira. Horiek, estrategia diseinatzen dutenetik autobusak bukatu arte hartzen dute parte. Fidagarritasunerako taldeek estrategia zuzentzen dute, helburuak (kualitatiboak eta kuantitatiboak) definitzen dituzte, “Bezeroen lan-taldeak” lotzen eta akuilatzen dituzte, bezeroaren beharrak komunikatzen… Argi daukagu, bezeroari produktu errentagarri eta fidagarri bat eman behar diogula bere leialtasuna lortzeko.

## *7. ORGANIGRAMA ETA DINAMIKA*

Guretzat mundua ez da hain biribila, uneoro aldatuz doan zerbait baizik. Oso zaila da planifikatzea, esaterako, irailaren 11n edota guri Israelen gertatutakoa, ezin baita hainbeste aurreikusi. Israelen liderrak gara % 65eko kuotarekin. 2000. urtetik aurrera, 300 eta piku autobus egitetik, bi urtetan ia bat ere ez egitera pasatu ginen. Eta hala ere, ez dugu inor kaleratu. Horretarako, ekipo guztiak mugitu genituen, elkarren artean ideiak berritzeko, eta, azkenean, pertsona guztiak mantentzea lortu genuen.

Dena den, egon badago lan-talde koordinatzaile bat, zuzendaritza lan-talde bat litzatekeena baina beste estilo batekin, bi eginkizun dituena: saiatzea, batetik, beste batzuk baino urrutirago begiratzen eta munduan zer gertatzen ari den aztertzen, eta, bestetik, barruan zerbitzua ematea lan-taldeek euren helburuak lor ditzaten.

Adibide modura, soldadoreak ditugu. Horiei, beren lanaren zati bat soldatzen emango dutela esaten diegu, baina gainerako denbora taldeetan parte hartzen pasatuko dutela. Formazio lan-taldeak ere baditugu, eta han Irizar-eko lan-taldeak nola kudeatu behar diren ikasiko du. Ingeniariari ere ez diogu lanpostu bat eskaintzen, baizik eta proiektu jakin batean sartzea, Irizar proiektuan. Nahiz eta unibertsitatean ikasitakoa ere egingo duen, hortik aparte, lan-taldeetan egon beharko du eta han ere bere ekarpenak egin beharko ditu. Beraz, ingeniaria izango da, baina aldi berean, saltzailea ere bai.

## *8. PERTSONAK OINARRI*

Gure azken helburua, arestian esan bezala, aberastasuna eta lanpostu berriak sortzea da. Eta Irizar-en misioa lortzeko gure sekretua hauxe da: pertsonengan sinistea, bezeroarekiko irrika, pertsonen arteko harremana, beti lan-talde terminoetan pentsatzea, erabakitzeko gaitasuna eta lan-talde autokudeatuak izatea. Azken ezaugarri horrekin esan nahi dugu, helburuak taldekideek beraiek jartzen dituztela, horrela, berena egiten dute lana, eta beren helburu horren alde borrokatuko dute. Helburu horiek beste batzuk ezarriko balizkiete, ez lukete lana bere egingo, eta aitzakia bat edukiko lukete, lortuko ez balituzte ere.

Beraz, pertsonengan oinarritutako proiektu bat garela esanez hasi naiz eta gure sekretua pertsonengan dagoela esanez bukatuko dut.

# 4. Elkarrizketa

## Itziar Segovia, EITBko Kudeaketa eta Garapen burua eta Barne Komunikazioko arduraduna

### *BARNE-KOMUNIKAZIOAREN HELBURU NAGUSIAK: EZAGUTZA PARTEKATZEA ETA TALDE BEZALA LAN EGITEA*

– **EITB, izatez, komunikazio-enpresa da: komunikazioa da bere langaia. Baina komunikazioa irrati-telebistaz jasotzen duguna baino gehiago da; nola gauzatzen da barrura begira?**

Oro har, barrura begirako komunikazioa gauzatzea eta horren garrantzia azpimarratzea zailagoa gertatzen da kanporakoa baino. Komunikazio-enpresa denez, oso argi dago kanpora begira zer eta nola komunikatu behar dugun. Gainera, enpresa publikoa izanik, konpromiso bat daukagu kanpora begira. Baina barrura begirakoa ere oso garrantzitsua da eta, eskerrak, gure kasuan, zuzendaritza inplikatuta dagoela. Bestalde, guk abantaila esanguratsu bat daukagu: albisteak idazten eta komunikatzen oso ongi dakien jendea daukagu.

Barrura begirako komunikazioaren orientazioa ezberdina da. Jendeak jakin behar du enpresa zertan ari den, zer egin behar duten, zeintzuk diren helburuak... barneko gauzak, gure gauzak. Ikuspegia guztiz ezberdina da; momentu horretan ez gara komunikatzaileak, enpresa bat gara.

– **Enpresaren betebehar zailenetako da barne-komunikazioa. Nola egin diozue aurre erronkari?**

Lehendabiziko pausoa, beti, zuzendaritza inplikatu bat izatea da. Hori horrela ez bada, hori da landu beharreko lehenengo puntua. Bigarren pausoa da, begiratzea, nolako kanalak eta nolako barne-egitura dauzkazun komunikazio hori martxan jartzeko; nola egingo duzun eta nolako egiturak erabiliko dituzun. Gaur egun dituzun egiturak egokiak ez badira, landu egin beharko dituzu. Kanalak argi egon behar dira, nork zer esan behar duen. Beraz, gehienetan, bigarren pausoa, egitura hori lantzea izaten da. Horretarako, zuzendaritza behar duzu nahi eta nahi ez, eta horregatik da hain garrantzitsua zuzendaritza inplikatuta egotea.

Egitura landu eta gero, begiratu behar duzu jendeak zer jakin nahi duen. Diagnostikoa egin behar duzu, nolako komunikazioa ematen den eta zer ez den ematen ikusteko; zer behar den eta zer ez den ematen, beharrezkoa ez den ahalegin bat egiten ari ote garen... eta abar jakiteko.

Diagnostikoa egin ondoren, atera diren eskabide edo beharrei lehentasunak eman behar zaizkie, eta martxan jarri. Normalean, prozesua, honela izaten da: jendearekin elkarrizketak eduki eta diagnostikoa egin.

– **Zein da barne-komunikazioaren helburua?**

Barne-komunikazioaren helburua ez da bat bakarra; normalean, helburu bat baino gehiago izaten dira. Enpresa bezala, gure helburuetako bat hauxe da: jendeak ikustea bere enpresa nolakoa den, eta kanpora begira, enpresaz harro egotea. Jakin behar dute enpresak zeintzuk helburu dituen, zer egiten ari den, agian, parte hartzen dutelako horretan baina ez direla kontziente… Batzuetan, gerta daiteke kaleko edonork ezagutzea enpresako hainbat gauza eta barruan dagoenak ez...

Gure kasuan, helburua da talde bezala lan egitea eta komunikazioa modu eraginkorrean lantzea. Gure artean informazioa banatzen badugu, gure *know-how*a ere zabaltzen ari gara, eta hori enpresarentzat aurrera joatea da. Hori da kontua: ezagutza partekatzea eta talde bezala lan egitea.

– **Dinamika horrekin zer lortzea espero duzue?**

Alde batetik, jendeak argi eta garbi ikustea nolako gauzak ari garen egiten eta zer komunikatzen dugun. Guk uste dugu oso garrantzitsua dela nork bere lanerako behar duen informazioa eskura izatea; informazioa eta komunikazioa, gauza biak. Informazioa, azken finean, lan egiteko behar dituzun dokumentuak eta bestelako gauzak dira. Eta komunikazioa, berriz, zure arduradunarekin *feed back*a izatea, edo iradokizunak egitea kanal baten bidez, enpresa egitura baten bitartez. Oso garrantzitsua da hori lortzea; jendeak naturalki gauzak esan ahal izatea eta behar duen komunikazioa eta informazioa edukitzea.

– **Helburu horiek lortzeko data zehatzik bai?**

Normalean planak egiten dira. Helburu nagusi bat ezartzen dugu eta hori lortzeko, pausoz pauso joan behar dugu. Urtero plan bat egiten dugu, lehentasuna ekintza zehatz batzuei ematen diegu, eta ekintza horiek martxan jartzen ditugu. Puntu garrantzitsuenak zeintzuk diren aztertzen dugu eta indarra non egingo den erabaki. Idatzi bat egiten da eta idatzi horren helburuak eta datuak jartzen dira; bestela ez baitakigu ongi ala gaizki ari garen. Zeren eta askotan, gauzak egiten ari zara, dirudienez ondo doa kontua, jendea ez da kexatzen, eta bat-batean, espero gabeko kolpea datorkizu. Helburuak eta adierazleak jartzen badituzu, ordea, badakizu ongi ala gaizki zoazen.

Plan bat egiteak ez du esan nahi ongi zoazela, baizik eta neurtzen ari zarela. Eta badakizu ematen ari zaren pausoa ongi edo gaizki doan. Nik diseinatu dezaket, adibidez, euskarri bat pentsatuz ikaragarria izango dela. Baina neurtzen badut, ikus dezaket, beharbada, jendeak ez duela erabiltzen. Neurketak esan dezake hori ez dela nire helburua betetzeko era egokia. Zaila da hori bestela jakitea, neurketarik gabe, *feed-back* gabe. Bileretan ezin da denaz jardun; badituzu beste puntu garrantzitsu batzuk. Beraz, guk helburuak eta adierazleak ditugu.

– **EITBko barne-komunikazioaren estrategiaren funtsa zein da? Zertan oinarritzen da?**

Guretzat, garrantzitsuena, jendeak zertan dabilen jakitea da, zer den bere lana eta norantz doan enpresa, horretan eurek ere parte hartzea, euren ikuspegia ematea eta arduradunarekin komunikatzea. Horretarako, talde-egitura landu dugu. Hori oso garrantzitsua da guretzat eta komunikazioaren ikuspegitik oso indartsua.

Gainera, gure kasuan, jendea asko mugitzen da, ez dago egunero bere lekuan eserita. Beraz, oso zaila da beti pertsona bat egotea zure zain, zurekin hitz egiteko. Egitura bat behar duzu hori lantzeko, ziur egoteko horrela lantzen dela. Taldeka lan eginda saiatzen gara horretan.

Esan bezala, oso garrantzitsua da enpresa zertan dabilen jakitea. Hori informazioa da azken finean, eta euskarri zehatz baten bidez ematen da. Euskarrian jartzen duzu informazioa eta hor daukazu nahi izanez gero.

Bestalde, funtsezkoa da, talde bezala, horizontalki lan egitea eta ikuspegi hori sendotzea. Horretan gabiltza orain, horizontaltasuna lantzen, eta tresnak sendotzen. Esaterako, irratian euren erara egiten dute lana, eta lan hori edo informazio hori partekatu egin behar dute telebistako eta Interneteko jendearekin. Komunikazio hori bultzatu behar dugu, beraz; hori da gure beste helburuetariko bat.

– **Plan bat egituratu aurretik barne-beharrak jaso behar direla esan duzu. Zein teknika erabiltzen dituzue horretarako?**

Orain arte, diagnostikoa inkesta bitartez egin izan dugu. Inkestetan galdetzen da “ezagutzen dituzu enpresaren helburuak?” edo “ezagutzen dituzu zure betebeharrak?”. Hortik datu zehatz batzuk ateratzen ditugu eta jakin dezakegu zer landu behar den eta zer ez. Hori era bat da; oraindik egiten dugu eta jarraituko dugu egiten. Baina, inkestan, azken finean, zuk prestatzen dituzu galderak eta erantzunak itxiak dira. Beraz, horrekin batera, elkarrizketa-fasea jarri behar da martxan, azken diagnostikoa egiteko. Elkarrizketetako galderak irekiak dira, eta elkarrizketatua inolako mugarik gabe ari daiteke hutsuneak non dauden edo enpresaren gune indartsuak zeintzuk diren adierazten.

– **Enpresa handia da EITB. Nola bateratzen dira enpresa barruko behar ezberdinak?**

Taldeka egiten da. Oro har, hori da zailena; dena dela, batzuen eta besteen beharrak ez dira hain ezberdinak izaten. Ezberdina izan daiteke edukia; «nik nire helburuak jakin nahi ditut» esan diezazuke batek eta bataren eta bestearen helburuak ezberdinak izan daitezke. Baina helburuak jakiteko nahi hori, bai batak eta bai besteak, biek izango dute.

Zaila izaten da, gero, hori martxan jartzea. «Alde batetik, hau informatu behar dut, bestetik, hau nahi dute...». Beraz, lehentasunak ezartzen ditugu beti, oso zaila delako dena, eta era batera, aurrera eramatea. Kontu txikiak badira, arduradunarekin hitz egiten dugu zuzenean, eta esaten diogu «landu hau zure jendearekin, hau eskatzen ari delako», eta diagnostikoa pasatzen diogu. Baina puntu pisudunak eta komunak badira, gure sailetik lantzen ditugu.

– **Eta nola definitzen da komunikazio-estrategia jakin bat? Nola papereratzen da egin beharrekoa edo nola gorpuzten da estrategia?**

Normalean, diagnostikoa eskuan dugula, plan bat egiten da. Gurean, azken diagnostikoa gestoreekin egin dugu. Diagnostikotik atera ziren lehentasunezko ekintzak eta proposamenak zeintzuk ziren; EITBn zer gertatzen den, zergatik ikusten duen jendeak hau edo bestea gertatzen dela, hemen edo han huts egiten dugula, eta baita zer uste dugun egin behar dela eta nolako ekintzak jarri behar ditugun martxan detektatutako hutsuneak betetzeko edo gure komunikazio-sistema hobetzeko.

Horrekin, plana egiten dugu, txostena, eta gero, ekintzak jarri behar dira martxan. Eta balorazioa egiterakoan neurtzen dugu zenbat ekintza jarri diren martxan, zenbat ondo eta zenbat gaizki.

– **Nola jartzen da martxan estrategia? Nola komunikatu langileari?**

Ekintzaren arabera. Ekintza zehatza bada, talde zehatz bati komunikatu behar zaio, ez delako denentzat, eta kasu horretan, arduradunaren bitartez egiten dugu. Arduraduna proiektu barruan sartzen da eta berarekin lantzen dugu, gero berak zabal diezaion bere jendeari.

Helburu orokorra bada, informazioa euskarriaren bitartez ematen da gehienetan, eta komunikazioa zuzendaritzaren eta arduradunaren bitartez.

– **Nolako baliabide ekonomiko, pertsonal eta teknikoak erabiltzen dituzue komunikazio-estrategia bat aurrera eramateko?**

Ekintzaren araberakoak. Ez da gauza bera talde batean ekintza bat martxan jartzea eta talde horrekin lan egitea, edo euskarri bat martxan jartzea. Ez dago era bakar bat; ekintza bakoitzak prozesu jakin batzuk behar ditu. Intranet bat

martxan jartzeko eta diseinua egiteko, adibidez, jende gehiago mugitu behar da bestelako estrategia bat gauzatzeko baino.

– **Intranetak pisu handia du EITBren barne-komunikazioaren ezarpenean…**

Pisu handia du informazioaren aldetik, ez komunikazioaren aldetik. Komunikazioaren aldetik, taldeak dira garrantzia dutenak. Intraneta, azken finean, informazioa da. Hor badugu zati garrantzitsu bat, gestiorako edo kudeaketarako zatia dena. Garrantzitsua da jendeak asko erabiltzen duelako eta erraztasunak ematen dituelako izapide asko kentzeko. Lana errazten du eta tresnak ematen ditu horretarako. Beraz, intraneta garrantzitsua da informazioaren kudeaketarako baina komunikazioaren kudeaketarako, pertsonak, taldea eta egitura dira garrantzia dutenak.

Intraneta jendeak asko erabiltzen duen kanala da. Beraz, jendeak euskarri hori asko erabiltzen badu, guk euskarri hori profitatu behar dugu informazioa helarazteko. Azken finean, hori baita gure helburua, jendeari jakinaraztea; jakinaraztea analisiak hasi direla, adibidez, edo sari bat lortu duela *Vaya Semanita*k, edo programa berri bat martxan jarriko dugula...

Komunikazioa da guretzat garrantzitsuena, hori argi dago baina gu kanpoan gaude egun guztian, eta kanpoko jendeak asko daki gure enpresaz. Agian hori ez da gertatzen beste enpresa batzuen kasuan, baina gurean bai. Beraz, gure enpresari buruz jakiteko beharra dugu. Langileak nabaritu behar du bera ere hor barruan dagoela, eta bere enpresaz kanpokoak adina edo pixka bat gehiago dakiela.

– **Intraneta dela eta, Administrazio Publikoetan kudeaketa-praktikarik onenaren saria jaso duzue…**

Intranetaren barruan Zero Paper atala dago. Sistema eta kalitatearen arloek landu duten kudeaketa-sistema bat da. Gestioak errazten dizkio jendeari. Eskariak egin daitezke, zure soldata-orria ikus dezakezu... Kontuan izan behar da 24 orduz jarduten duen enpresa bat garela. Goizeko 02:00etan, lanean ari zarela, soldata-orria begira dezakezu, sail baten zain egon behar gabe. Administrazioan oso zaila da norbait goizeko 02:00etan lanean aritzea. Eta informazioaren kudeaketa-sistema honekin lana asko erraztu dugu. Horrek ez du zuzeneko harremana kentzen. Baina paperaren bidez egiten genuena euskarri baten bidez egiten dugu orain. Administrazioan hori bonba bat da, eta Administrazio Publikoetan kudeaketa-praktikarik onena egiteagatik saria jaso du.

– **Baina ez al gara sistematizazio gehiegizkoetan erortzen ari? Zuzendariarekin zuzenean hitz egin ahal izateko aukera berdin mantentzen al da, adibidez?**

Berdin ez, hobeto dago orain. Asko aldatu da. Lehen horma gehiago zegoen.

Bilbora joaten garenean, gainera, zabaldu egingo dira espazioak; saiatzen gara horrelako gauzak kontuan izaten.

Gure zuzendariaren ateak beti daude zabalik. Horretan ez dago inolako arazorik, eta ez dut uste inork arazoak dituela esan dezakeenik. Gertatzen dena da gu asko mugitzen garela, eta ezin garela beti gure lekuan egon; beraz, ezin dugu nahi dugun guztietan gure zuzendariarekin egon. Baina horregatik sortu da harremanetan jartze hori derrigortuko duen egitura bat. Nahitaezko bilerak daude, propioki EITB proiektuaz hitz egiteko erabiltzen direnak, eta ez, preseski, lanaz.

– **Zure ustez zer da garrantzitsuagoa: barne-komunikazioaren planaren diseinua, barne-komunikaziorako euskarriak, kudeaketa-prozesuak ala barne-komunikazioaren sustapenerako sistemak?**

Nire ustez, garrantzitsuena, helburuak ezagutzea eta helburu horiek lortzeko zer behar duzun argi izatea da. Batzuetan, kudeaketa-eredua oso garatuta egoten da eta kasu horretan alor hori ez da garrantzitsuena izaten; beste batzuetan, aldiz, horixe da alorrik garrantzitsuena, hain zuzen ere, ez dagoelako gestiorik, ez planik, ez helbururik, eta hori gabe, oso zaila delako norabait heltzea. Une bakoitzean, alor edo aspektu bat da gauza garrantzitsuena. Baina betiere, helburuak ondo zehaztuta izan behar dituzu, eta betiere, argi izan behar duzu norantz zoazen. Eta horretaz guztiaz gain, une bakoitzean behar jakin bat dago. Jendeak markatzen du zer behar dagoen. Oso argi eduki behar dira, beraz, helburuak batetik, eta proiektuak, bestetik.

– **Zer da une honetan EITBn sustatzen ari zaretena?**

Talde-ikuspegia. Horizontaltasuna landu nahi dugu. Jendeak esan dezake zer pentsatzen duen. Baina talde bezala komunikazio gehiago egotea nahi dugu.

– **Zeintzuk dira EITBn barrura eta kanpora begira komunikatu nahi dituzuen irudi eta balioak?**

Pertsonaren garrantzia. Barrura begira, jendearen pisua handia da eta lantzen dela uste dut. Kanpora begira, gizartearekiko erantzukizuna da lantzen dugun ideia, enpresa publikoa garelako. Eta enpresa bezala, talde-ikuspegia.

– **Irizpide eta estrategia bateratuak erabiltzen dituzue kanpora eta barnera begira?**

Enpresa bezala bai. Beharrak ezberdinak izaten dira kanpora eta barrura begira, baina batera joan behar dugu. Ezin da kanpora begira gauza bat bultzatu eta barrura begira beste bat. Ez du zentzurik. Gainera, zaila da kanpora begira zerbait lortzea barruan kultura hori ez badago landuta. Eta horrela dena: talde-ikuspegia lantzen badugu kanpora begira, barrura begira ere landu egin behar da.

– **Oro har, egokia eta orekatua al da zure ustez enpresek daramaten komunikazio politika barne-komunikazioari eta kanpo-komunikazioari dagokienez?**

Gure enpresak, behintzat, oso argi dauka zer den komunikatzea. Gure puntu indartsua da; oso ongi egiten da kanpora begira, marka argi dago, nolako balioak dauzkagun, zer lantzen dugun...

Denetik dago, baina enpresa askok kanporako sail bat jartzen dute eta beste bat barnerako. Helburu ezberdinak izaten dituzte, eta batzuetan, ez dira oso koherenteak izaten.

Enpresa normal batean, barruko jendeak koherentzia falta hori ez du hainbeste nabaritzen, kanpoko komunikazioa ez delako hainbeste ikusten. Gu, berriz, kanpoan gaude egunero.

– **Enpresa-komunikazioaren gaineko ideia aldatzen ari dela esango zenuke? Edo komunikazioa ulertzeko modu berria, hau da, komunikazio globalaren kontzeptua barneratzeko dago oraindik?**

Uste dut garrantzi handiagoa ematen ari zaiola barne-komunikazioari. Giza baliabideen sailetan beti lan egin da pertsonen inguruan. Baina orain komunikazioa gehiago lantzen da: taldea sendotzeko eta jendearen ikuspegia ezagutzeko ahaleginak egiten dira eta bitartekoak jartzen.

# 5. Hitzaldia

## Itziar Segovia

### *BARNE-KOMUNIKAZIORAKO TRESNAK ETA PROZESUAK*

Barne-komunikazioaren alorrean EITBn zer-nolako prozedurak martxan jarri ditugun eta, horiekin batera, euskarri gisa zer tresna erabili ditugun azaltzen saiatuko naiz.

Ezinbestekoa da komunikazioa eta informazioa bereiztea. Komunikazioa gauzatzeko, oso garrantzitsua da jendearekin bilerak egitea; baina euskarri batzuk ere landu behar dira informazioa edukitzeko, eta behar edo nahi dugunean eskura izateko. Biak dira, beraz, garrantzitsu eta beharrezko, eta guk EITBn, biak landu ditugu.

Gure ustez oso garrantzitsua da, lehendabizi, enpresa nolakoa den eta zein ingurutan gauden aztertzea eta ezagutzea barne-komunikazioa lantzeko. 1982an sortu ginen; beraz, 2007an 25 urte betetzen ditugu. Horrek esan nahi du nahiko gazteak izan arren, telebista bezala (irratiak denbora gehiago baitarama), esperientzia luzea dugula. Lehen TVE zegoen bakarrik eta ez zuen lehiakiderik. Orain, aldiz, gero eta telebista-kate gehiago dauzkagu. Lehia gero eta gogorragoa da. Bestalde, gure jendea nahiko gaztea da, eta hori ere ona da, ikuspegi ezberdinak egotea suposatzen duelako, gehienetan.

Langileria aipatzen dugularik, mila langile inguru gara une honetan, eta profilek ez dute zerikusirik: margolariak, kazetariak, ekonomialariak… Langileen profilak askotarikoak dira, eta kategoria ezberdinetakoak, eta horrek esan nahi du lantzen dugun informazio mota eta informazio horrekiko interesa ere ezberdina dela.

Hauxe da, laburrean, gure mundua, guk lantzen duguna: lau telebista ditugu, ETB1 (euskaraz) eta ETB2 (erdaraz) dira ezagunenak, baina baditugu Canal Vasco (Ameriketan ikusten dena) eta ETB Sat (Europan ikusten dena) ere. Bost irrati dauzkagu: Radio Euskadi (erdaraz), Radio Vitoria (erdaraz), Euskadi Irratia (euskaraz), EITB irratia (musika) eta Euskadi Gaztea. Bakoitzak bere produktua egiten du; batzuek musika, beste batzuek albisteak, beste batzuek saioak, entretenimendua... Eta sarean ere produktu ezberdinak dauzkagu: EITB24 (informazioa), EITB.com (gure programazioaren euskarria sarean), Betizu (haurrentzako kanala), Egaztea (gazteak eta musika)... Beraz, denetik egiten dugu.

Bestalde, kontuan izan behar da, orobat, kokaleku ezberdinetan gaudela; Iurretan, Miramonen, Bilbon, Gasteizen, eta baditugu korrespontsaliak ere. Kokapen horrek sekulako eragina du barne-komunikazioa egituratzerakoan. Gauza asko egiten dira Miramonen edo Iurretan, baina jendeak beste lekuetan gertatzen dena ere ezagutu behar du. Miramonen programazioa lantzen da; han daude platoak, eta *Vaya Semanita*ko jendea ikus dezakezu pasilloetan barrena. Iurretan ez da horrelakorik ikusten, ordea, han informatiboetako jendea besterik ez baitago. Beraz, kontuan izan behar dugu kokaleku ezberdinetan gaudela planak eta komunikazioa egituratzerakoan. Kokaleku bakoitzak bere kulturatxoa duela eta kokaleku bakoitzaren berri langileria osoari eman behar diogula.

Miramonetik Iurretara 40 minutuko bidea dago, baina Iurretako langile batzuek, beharbada, ez dute sekula Miramongo platorik ikusi, EITBn hogei urte eraman arren. Euren eguneroko lana Iurretan dago, lana amaitu eta etxera doaz, denok bezala.

Egunero kanpoan dagoen hedabide bat gara, eta kaleko jendeak asko daki gutaz. Jendeak badaki nor agertzen den telebistan edo nolako programak ditugun. Hori ere oso garrantzitsua da barne-komunikazioari dagokionez. Demagun jendeak kanpoan esaten dizula «aurkezle berri bat duzue» eta zuk «a bai?», «baina ez al duzu bada hor lan egiten?».

Horrelako egoerak ekiditen saiatu behar dugu. Etxean gertatzen denaz barneko jendeak, kanpokoak baino pixka bat gehiago jakin behar du. Nabaritu behar da barruan gaudela, gure enpresa dela. Eta hori barne-komunikazioaren bidez lantzen saiatu behar dugu. Saiatu, diot, ez delako beti lortzen.

Gure erakundearen kasua berezia da barne-komunikazioa lantzeko orduan. Komunikazio-talde bat gara, eta jendeak pentsatuko du: «Zein erraza duzuen, hainbeste kazetarirekin...»".

Ni ez naiz kazetaria, ordea, eta komunikazioaz arduratzen naiz. Komunikazio taldea gara, bai, baina kazetariek kanpora begiratzen dute; albisteak kanpoan baitaude, gertakarietan.

Kazetariak, beraz, etengabe daude kanpora begira, eta hala egin behar dute, euren lana delako. Baina barne-komunikazioa lantzeko, justu alderantziz egin behar da, barrura begiratu, hausnartu, aztertu, egituratu eta komunikatu. Bestalde, *know-how* hori badaukagu barruan, hau da, jendeak informazioa tratatzen badaki eta hori nabaritu egiten da.

Kontuan izan behar da, orobat, audientziari begira egiten dugula lan. Pixka bat estresagarria da programazioaren aldetik, egunero aztertzen direlako bezperako emaitzak, "gaur ondo", "atzo oso gaizki"... Barne-tentsioa sortzen du eta hori oso ona da administrazio publikoa izanik. Nahaste hori onuragarria da guztiz: administrazioa gara baina audientziak ez digu uzten geldirik egoten.

## *1. BARNE-KOMUNIKAZIOAREN HELBURUAK*

Barne-komunikazioaren lehendabiziko jomuga hauxe da: jendeak jakitea zeintzuk diren erakunde bezala ditugun helburu nagusiak. Gaur egungo zuzendaritzarekin indartu egin da arlo hau. Barne-komunikazioari esker, jendearengana heldu, jendeari helburuak ezagutarazi eta ados egotea lortu behar dugu.

Horrekin batera, egitura ere landu beharra dugu. Enpresa bezala barne-komunikazioa landu nahi badugu, egitura on bat eduki behar dugu. Barneko kanalak landu behar dira. Sail ezberdinez gain, taldeak egituratzen dira. Geure buruari honakoa galdetu behar diogu, bada: «Nola landuko dugu barne-komunikazioa?»; «nolako egiturak erabiliko ditugu goiko informazioa behera heltzeko eta behekoa gora helarazteko?». Eta galdera horri erantzun nahian, talde-egitura landu genuen. Sailak alde batetik, eta talde ezberdinak, bestetik.

Zuzendaritza honekin aldaketa pilo bat etorri da. Zilarrezko Q-a daukagu, ISOa, prebentzioarena... Tankera horretako proiektu asko jarri dira abian, gestio aldetik ere aldaketa sendoak suposatzen dituztenak. Eta gu, jendeari enpresaren berri emateko gaude, uler dezaten nora goazen eta zertan ari garen. Askotan entzuten da «zertaz doa hau?» edo «zer da hau?». Zeren eta gehienetan, jendeak lan egin behar duela ikusten du, baina, beharbada, ez daki zertarako. Erakundean aldaketak egin nahi badira, azaldu egin behar da zertarako diren, zer lortu nahi den eta langileak non kokatzen diren proiektu horretan. Aldaketa bakoitzak bere komunikazioa eskatzen du, ezinbestean.

EITBn komunikazioari buruz hitz egiten dugunean, goitik beherako komunikazioaz edo komunikazio horizontalaz hitz egiten dugu. Nire ustez, beti dago goitik beherako komunikazio bat, formala edo ez-formala. Gure helburua, une honetan, gaur egun EITBn komunikazio hori nola gauzatzen den jakitea da. Beti dago komunikazioa, komunikazioaren inguruan ezer egiten ez bada ere, komunikazioaz inor arduratzen ez bada ere. Agian, ohar-taula bat dago, inork koordinatzen ez duen arren; edo jendea noizbehinka bere arduradunarekin biltzen da eta zer edo zer komunikatzen da, sistematizatuta egon ez arren.

Beraz, ona da komunikazio-arduradun bat izatea. Nik uste dut sistemek egitura bat eduki behar dutela eta, sarritan, gauzak ondo egin nahi izan arren, metodo faltan izaten garela. Metodo bat abian jarriz gero, orduan malgua izan zaitezke eta esan dezakezu: «Badakizu nola egiten den, orain zure esku dago egitea edo ez egitea, baina badaukazu tresna bat». Komunikazio-arduradunok, beraz, kanal horiek bilatu behar ditugu, daudenak aztertu eta hobetu, eta ez daudenak diseinatu eta abian jarri.

EITBren helburuetariko bat harreman profesionalerako foroak martxan jartzea da. Telebista daukagu, irratia, sarea... euskarri ezberdinak. Baina euskarri ezberdinak izan arren, denek lantzen dituzte eduki bertsuak, denek egiten dute

programazioa. Hau da, profesionalki antzekoak dira. Beraz, pentsatu genuen egin genezakeela foro bat talde gisa funtzionatuko lukeena, euren artean profesionalki hitz egin zezaten. Eta une honetan, foro horiek abian jarri nahian gabiltza.

Jendeak hobeto egiten du lan informazioa baldin badauka, lan egiteko informazioa behar baita. Baina arduradunak ez baditu helburuak eta lan egiteko moduak argitzen, barne-komunikazioaren ikuspegitik eskain daitezkeen euskarri eta gainerako kanal guztiak alferrik daude.

## *2. BENETAKO BEHARRAK*

EITBren zuzendaritzak argi dauka barne-komunikazioa landu beharreko arloa dela, eta behar den guztia jartzen dute euren partetik gauzatu dadin. Zuzendaritzaren babesa asko nabaritzen da barne-komunikazioari dagokion edozein egitasmo martxan jartzerakoan. Ezinbestekoa da.

Dena dela, emaitzak edo hobekuntzak eguneroko funtzionamenduan ikusi behar dira. Bestela, ez da hain beharrezkotzat jotzen barne-komunikazioa lantzea, edota apurka-apurka, zuzendaritzaren inplikazioa galtzen da. «Oso ongi dago barne-komunikazioa lantzea» esango dute bestela, «baina, azkenean zer? hobetu al da? jendeak enpresa gehiago ezagutzen al du?».

Gure kasuan argi geneukan zeintzuk ziren EITBn geneuzkan komunikazio-kanalak, bagenekien zer egiten ari ginen barne-komunikazioari dagokionez, baina egituratu gabe geneukan. Egitura gabe ere, posible da komunikazioa lantzea borondatea izanez gero, baina ez da lortzen erakunde osoa inplikatzea. Borondate hori aprobetxatu egin behar da, beraz, baina egituraketa baterantz bideratu.

Bestalde, garrantzitsua da diagnostiko errealista bat egitea ere. Eredu bikain bat ikus dezakezu, baina, agian, zure erakundean ez da posible momentu horretan eredu hori martxan jartzea, momentuak aukeratu eta baliabideak ere kontuan hartu behar direlako. Beraz, eredu bat baino gehiago ikustea ona da, ideiak hartzen dituzulako, baina azkenean, zuk zeurea egin beharko duzu, zeure diagnostikoarekin. Guk barneko jendeari galdetuta egin genuen, gestoreei galdetuta, hain zuzen.

## *3. JARRAITUTAKO PROZESUA*

3.1. *Diagnostikoa egin:* diagnostikoa egin ondoren, bi arlo landu ditugu; bata, intraneta, langileria guztiari zuzendua, eta bestea, kudeatzaileena. Kudeatzaileekin partekatu ditugu diagnostikotik ateratako emaitzak eta elkarlanean zehaztu zer den diagnostikotik atera den punturik garrantzitsuena eta zeri emango diogun lehentasuna. Gurean, komunikazio horizontala lantzea erabaki zen.

3.2. *Ekintzei lehentasuna eman:* dena ezin denez egin, lehentasunak jarri behar dira, irizpide batzuekin; dirua, inplikazioa eta indikadoreak.

3.3. *Barne-komunikazio plana egin:* taldearen egituraketa eta helburuen garapena, intraneta, Zero Paper modulua (barne-izapide eta barne-kudeaketa azkartzera bideratua)... Aspektu horiei eman genien lehentasuna, eta gaur egun eginda daude.

3.4. Orain lantzen ari garena *komunikazio horizontala* da.

## *4. BARNE-KOMUNIKAZIORAKO TRESNAK*

EITBn barne-komunikazioa garatzeko ditugun tresna interesgarrienak edo behintzat pisu handiena dutenak hauexek dira:

4.1. Intraneta

4.2. Nagusien eta kolaboratzaileen arteko bilerak

4.3. Komunikazio horizontalerako foroak

4.4. Emaitzak jakinarazteko urteroko bilerak

4.5. PDCA taldeak

4.6. Harrera Eskuliburua

## *5. EKINTZAK*

### *5.1. Talde-egitura*

Barne-komunikazioa landu ahal izateko, lehenik eta behin, egitura on bat ezarri behar da enpresa barruan. Egitura hori gabe, oso zaila baitu mezuak behar duen lekura heltzea. Guk, EITBn, taldeak sortu ditugu. Ez daude departamentuka sailkatuta, talde hauek apurtxo bat txikiagoak dira. Oro har, departamentu edo sail bakoitzean hiru talde daude.

Bestalde, bilerak egiten ditugu urtero, talde-bilerak. Komunikazio-ariketa ona da. Enpresaren helburuak zeintzuk diren aditzera eman behar da, urteko helburuak nola doazen aztertu behar da eta datorren urtekoak zeintzuk izango diren, nolako proiektuak dauden martxan, nola egin diren, hurrengo urtekoak zeintzuk izango diren.

Guretzat beharrezkoa da bilera horiek sistematizatzea, gelditu eta pentsatzea zer egiten ari garen, nola goazen eta zer egin behar dugun.

Tankera honetako bilera bat edo bi egiten ditugu urtero. Asko kostatzen da, baina egiten da. Asko kostatzen da jendea mugitzen ari delako denbora guztian. Eta jendearen eguneroko lanetik eta abiaduratik ateratzea suposatzen duelako. Eta baita, kultura-aldaketa bat suposatzen duelako.

### *5.2. Intraneta*

Beste proiektu bat intraneta izan da. Guk "Tortolika" deitzen diogu intranetari; gurea "Tortolika" da, ez "intraneta". Izen bat edukitzea ona dela uste dut eta denek dakite zer den.

Bada, Tortolikak, bi gune ditu; alde batetik, informazioaren gunea, eta bestetik, kudeaketarena.

Gune edo alor informatiboan honako eduki hauek jartzen ditugu: informazio korporatiboa, erakundearen inguruko informazioa eta informazio orokorra.

5.2.1. *Informazio korporatiboa:* nonbait egon behar du. Gogoratzen dut, Tortolikan informazio korporatiboa jarri genuenean, norbaitek han esan zuela: «Hori mundu guztiak daki». Baina ez, mundu guztiak ez. Guk, beharbada, 20 urte daramatzagu lanean, baina atzo sartu zen langile berri batek, informazio hori nonbait izan behar du.

5.2.2. *Informazio orokorra:* "nor den nor" deitzen dugu, eta asko erabiltzen da. Pertsona bakoitza bere argazkiarekin agertzen da eta arrakasta izan du. Atal honetaz gain, albiste-agentziak ere baditugu hemen, zerbitzu-gida bat, hiztegiak…

5.2.3. *Erakundearen inguruko informazioa:* audientziak nola doazen jakitea oso garrantzitsua da guretzat. Oro har, behar duten pertsonek, hau da, programazioa lantzen dutenek, egunero dute, oso garrantzitsua delako eurentzat. Besteok ez dugu behar, baina interesgarria da hala ere, eskura izatea, gure eguneroko ogia delako.

Kudeaketarako gunean, ostera, Zero Paper aipatu behar. Administrazio Publikoetan kudeaketa-praktikarik onena egiteagatik saria jaso du. Gune horretan atal piloa daukagu: langileen ataria, gestoreen ataria, eskaera mota ezberdinak egiteko aukera ematen duten moduluak, datuak kudeatzeko moduluak… Langileen atarian soldata-orria, T10, banku-datuak aldatu nahi badituzu pertsonalera bidaltzeko… Arlo honetan, informazio-fluxua joan-etorrian dabil. Eta administrazioan hori izugarria da. Gauza asko errazten dizkigu. Esate baterako, nik hor sartzen ditut egindako gastuak, nire arduradunak onartzen ditu eta posta elektronikoz mezu bat bidaltzen didate, esanaz, arduradunak onartu duela eta kobratuko dudala.

Informazioaren atala egunero aldatzen dugu, egunero dagoelako zer kontatua. Eguneratzea oso garrantzitsua da, horrek esan nahi duelako intraneta bizirik dagoela, norbait dagoela egunero hori lantzen.

Bestalde, korporatiboagoa den informazioarentzako gunea ere badaukagu, hau da, barneko informazioarentzako atala. Esaterako, lehengo egunean analisiak genituen eta gune honetan jarri genuen oharra. Barneko martxari dagozkion albisteen gunea da hau. Bestalde, asteburuetan lan egiten duen jendea ere daukagu, eta, beraz, horiei albiste horien berri helarazteko modua ere bada.

Dena dago erdaraz eta euskaraz. Euskaraz nahitaez eduki behar dugu, baina badago euskaraz oso ongi ulertzen ez duen jendea ere, Radio Euskadin, adibidez. Hitz egiteko moldatzen dira, baina informazioa irakurtzea pixka bat astuna egiten zaie. Agian, norbait ohartxoa irakurri gabe gera daiteke euskaraz bakarrik dagoelako, eta beraz, saiatzen gara bietan jartzen. Gauza batzuk euskaraz bakarrik daude.

### *5.3. Digitalizazioa eta tokialdaketa*

Esku artean bi proiektu handi ditugu: digitalizazioa, batetik, eta tokialdaketa, bestetik. Tokialdaketaren proiektua, komunikazioaren ikuspegitik, oso garrantzitsua eta emankorra da. Beraz, horretaz informatzeko, web gune berezi bat egituratu dugu eta web gune horretan dago tokialdaketari buruzko informazio guztia. Hilero eguneratzen dugu web gunea eta aldaketen edo albisteen berri Tortolikaren bidez jakinarazten dugu.

### *5.4. Nagusien eta kolaboratzaileen arteko bilerak*

Urtean bitan biltzen dira eta helburuak jartzen dituzte. Jendea bere arduradunarekin hitz egiteko biltzen da baina ez dute eguneroko lanaz hitz egiten. Enpresa-proiektuaren proiekzioaz baizik.

Bilera hauen bidez, pentsamolde berri bat zehazten da.

### *5.5. Kudeatzaileen arteko komunikazioa*

Urtero egiten da emaitzen inguruko aurkezpen bat. Kudeatzaileei zuzendua izaten da. Lehen zatia oso formala izaten da eta bigarrena, aldiz, pixka bat informalagoa. Azkenean, bazkariarekin bukatzen dugu. Gaur egun, hobeto ezagutzen dugu elkar, harreman-espazio hori gauzatu dugulako.

### *5.6. Planaren ebaluazioa*

Hemen bi neurketa mota izan ditzakegu: batetik, intranetaren harrera neurtzeko. Horretarako, intranetean zenbat jende sartzen den eta zein arlotan nabigatzen duen jakin dezakegu.

Bestetik, urtero, inkesta bat pasarazten da enpresan, batez ere, langileriaren asebetetasuna nolakoa den jakiteko eta inkesta horren bidez galdetzen da baita, komunikazioaren gainean.

Esan bezala, guk barne-komunikazioaren diagnosia egiterakoan inkesta eta elkarrizketak egin genituen eta denbora pixka bat pasatzen denean, berriro egingo dugu azterketa. Hain zuzen ere, abian jarritako planak eta euskarriek zer-nolako eragina izan duten neurtu ahal izateko.

# 3. atala

# KOMUNIKAZIO INSTITUZIONALA

# 1. Sarrera

Erakunde baten irudia, erakundeak igortzen dituen komunikazio ezberdinei esker edo komunikazio horien kariaz publikoek egiten edo sortzen duten irudia, nahita sorrarazia izan nahiz nahi gabe eragina, erakunde edo enpresa horren baliorik handiena da.

Komunikazio instituzionala edo erakundeen komunikazioa barrutik kanpora eraikitzen den komunikazioa da. Horretarako, lehenik eta behin, erakundearen nortasuna zehaztu behar da, helburu argiekin, eta komunikazio integral bat egituratu, orokorra, estrategikoa, erakundearen mezu guztiak bateratuko dituena, erakundearen publiko ezberdinei mezu eta irudi bera helarazteko.

Komunikazio instituzionala ez da kanpora begira komunikatzea bakarrik. Horretarako, hor ditugu publizitatea eta harreman publikoak. Komunikazio instituzionalak erakundearen egitura informazio-fluxu konstantedun subjektu gisa ulertu behar du, eta, beraz, informazio hori modu eraginkor eta estrategiko batean kudeatu behar.

Enpresaren hartzaileen definizioaren arabera, ordea, erakundeetako komunikazioa herritarrengana eta herritarrek ordezkatzen dituzten erakundeengana zuzentzen dena da.

## *KOMUNIKAZIO INSTITUZIONALA* VERSUS *KANPO-KOMUNIKAZIOA?*

Kanpo-komunikazioa, enpresak bere inguruaren aurrean dituen adierazpenen eta kanpoko hartzaileek enpresaz duten eta enpresatik jasotzen duten inpresioaren emaitza da. Produktu edo zerbitzu batek pertsona batengan eragindako esperientzien baturak produktu edo zerbitzu horri buruzko iritzia sortuko du, eta horrekin batera, enpresaren jarduerari buruz iritzi publikoari transmititu zaion informazio multzoak enpresa horren irudi bat sortzen du. Irudia positiboa bada, enpresak bere irudi korporatiboa ondo transmititzen jakin duen seinale izango da; baina hala ez bada, enpresak irudi-arazo bat izan dezake.

Irudia zehatz-mehatz aztertu eta planifikatu behar da, enpresaren helburuekin, enpresaren korporazio-filosofiarekin, identitatearekin eta komunikazio- eta nortasun-beharrekin koherentea izango bada. Beharrezkoa izango da enpresaren komunikazioa, tartean dauden baliabideen administrazioa, bete beharreko eginkizunen

sare konplexuaren antolaketa, eta, azken batean, komunikazio-prozesuan parte hartzen duten elementu guztiak harmonizatzea, beharrezko arrazionaltasun apur batez kutsatuak egon daitezen.

Enpresa-komunikazioa, berariaz egindako jarduera, planifikatua eta konstantea izango da; eta bere helburu nagusia, erakundearen eta bere publikoaren arteko gerturatzea sustatzea eta mantentzea.

Finean, harreman bat ezarri nahi da, batetik, enpresaren edo erakundearen hartzaile ezberdinek hura sakonago ezagutzeko aukera izan dezaten, eta, bestetik, enpresak edo erakundeak jakin dezan zeintzuk diren eta zer-nolako beharrak dituzten bezeroek eta herritarrek.

## *KOMUNIKAZIO INSTITUZIONALA EZBAIAN, ERAKUNDE PUBLIKOEN KASUAN*

Komunikazio instituzionalaren edo erakundeen komunikazioaren publiko nagusiak bi dira nagusiki: herritarra edo bezeroa, eta beste erakundeak. Hau da, gure enpresa edo erakundearen irudia goratzeko ditugun eta erabiliko ditugun helburuko publikoak eta bitartekoak.

Zer gertatzen da, ordea, gure erakundea publikoa denean? Zein da erakunde publiko baten helburuko publikoa edo hartzailea? Nolakoa da edo nolakoa behar du izan erakunde publiko baten komunikazio-politikak?

Erakunde publiko batek bere irudia sortzeko, mantentzeko eta hobetzeko erabil al ditzake beste edozein erakunde edo enpresak erabiltzen dituen aurrekontu, baliabide, mezu eta bitartekariak, bere komunikazio-estrategiak diseinatzerakoan? Zeintzuk dira erakunde publikoaren mugak?

Erakunde publiko eta ez publikoetako komunikazio-profesionalek lanerako irizpide berberekin joka al dezakete?

Bateragarriak al dira herritarraren informatua izateko eskubidea eta erakunde publikoaren komunikazio-politikaren helburu behinena?

# 2. Elkarrizketa

## Nerea Azurmendi, *Diario Vasco*ko kazetaria eta Deustuko Unibertsitateko irakaslea

### *INFORMAZIORAKO ESKUBIDEA: HERRITARREI BERMATU BEHARREKO FUNTSEZKO ESKUBIDEA*

– **Azken urteotan komunikazio-bulegoak asko ugaritu dira ia sektore guztietan. Zergatik dela uste duzu? Zer beharrek bultzatuta?**

Erakundeek komunikazioa lehiakortasunerako funtsezkoa dela antzeman dute. Komunikazioa gero eta txertatuago dago erakundeen gestio-prozesuetan, hain zuzen ere, balio bat eta ekarpenak onartu zaizkiolako, orain dela urte batzuk onartzen ez zitzaizkionak. Bestalde, komunikazioaren aldeko lehiakortasuna ere areagotu egin da. Horregatik, gero eta gehiago dira beren buruari baliabide hori eskaintzen dioten erakundeak.

Hala ere, ez nituzke aipatu gabe utziko modaren kutsadura-efektuz sortutakoak. Benetan prentsa-bulegoa edo komunikazio-departamentu bat zer den jakin gabe, lehiarako tresna dela ulertu gabe, eta sail horiek eskatzen dituzten obligazioez jabetu gabe edota edergailu gisa sortutakoak ere asko dira.

– **Nola definituko zenuke bulego edo alor komunikatibo hauen helburua?**

Erakundeen, organizazioen eta enpresen jarduera komunikatiboa bideratzea, organizatzea, profesionalizatzea eta, alde horretatik, lehiakor bilakatzea. Noski, bakoitzak bere ñabardurak dauzka, baina nire ikuspuntutik, ñabardura horiei baliabide teknikoen bidez erantzuten zaie.

Inork ere ez du uzten giza baliabideen kudeaketa auskalo zeinen eskuetan. Egitura batzuk eta baliabide batzuk eskaintzen zaizkio. Beraz, prentsa-bulego eta komunikazio-kabineteen helburua ere horixe da, komunikazioaren alorra profesionalki kudeatzea.

– **Erakunde publikoen kasuan ere helburu berdinak izan beharko lirateke? Hala al dira?**

Helburuak, funtsean, horrela izan beharko luke, alegia, komunikazio-alorreko jarduera guztiak ahalik eta era profesional eta egokienean kudeatzea.

Herri-aginte edo erakunde publikoetan era profesional eta egoki batean jardutea diogunean, komunikazioa kudeatzeaz ari gara herri-aginte horren izaerak ekartzen dituen baldintza berezietan. Hau da, ez duela balio estrapolazio soilak. Esaterako, enpresa pribatuetan funtzionatzen duen ereduak ez du balio herri-aginteentzako, izaera desberdina eta erantzukizun bereziak dituzten erakundeak direlako.

– **Erakunde publikoei dagokienez, beraz, oinarrian zerbitzu soziala eskaintzea egon beharko lukeela esan nahi duzu?**

Ez dakit zerbitzu soziala eskaini behar duten, baina bai zerbitzu publikoa. Azken batean, herri-aginteek zerbitzuzko alderdi bat badute. Herri-aginteak erakunde politikoak dira, baina erantzukizun publikoa dute, zerbitzu publikoak eskaini behar baitituzte. Eta komunikazioaren alorrean ere, askotan ahaztuta edo ezkutuan gelditzen den arren, zerbitzuzko dimentsioa dago: komunikazioaren dimentsio publikoa, alegia.

– **Erakunde publikoek komunikatzeko orduan hautu bat egin behar dute. Zein irizpideren arabera erabakitzen dute zer komunikatu eta zer ez?**

Galderari ñabardura bat egingo nioke, hau da, zeren arabera erabakitzen duten eta zeren arabera erabaki beharko luketen. Aukeraketa diogunean, gaiari egiten badiogu erreferentzia, zer kontatu eta zer ez, zer plazaratuko eta zer ezkutatuko, zer sustatuko eta zer ez... hori guztia, azken batean, prentsa-bulego baten aukeraketa dela esango nuke.

Hautaketa zeren arabera egin beharko luketen begiratzerakoan, aldiz, herri-aginteek dituzten bi dimentsioak, alegia, zerbitzuzko edo administrazio-dimentsioak eta dimentsio exekutiboak, azken batean, politikoak, orekatuta egon beharko lukete.

Bi dimentsioak dira zilegi, baina biak aintzat hartu behar dira. Horregatik, nire ustez, aukera egiterakoan, lehenik eta behin, herritarren informazio-eskubidea izan behar dute kontuan. Gero, alde instrumental bat ere badute, zentzu maltzurrean ulertu behar ez dena.

Herri-aginteek, oinarrizko informazio-beharrak asetzeaz gain, politika publiko jakin batzuk irizpide politiko batzuen arabera finkatuko dituzte. Esaterako, herri-erakunde batek genero-indarkeriaren aurkako apustua egitea ala ez erabaki beharko du. Hori erabat estrategiko eta politikoa da. Aspektu hau kontuan izan

behar da, horretarako eskubidea baitute. Hortaz, komunikazioaren alorrean ere hautaketa hori egiteko eskubidea dute. Noski, horrek proiekzio politikoa duenez, oso inuzentea litzateke pentsatzea unean uneko komenientzia politikoek hautaketan ez dutela eraginik.

Dena den, zilegi deritzot baldin eta komunikazioaren alorrean herritarra formatzen bada, hain zuzen ere, informaziorako eskubidean. Herritarrari nahi duenari buruzko informazioa eskuratzeko bermea eman behar zaio. Isilpean egon behar duen informazioa zein den legez dago finkatuta, zabaldu ezin den informazioa zein den araututa dago. Hortik aurrerakoa, dena da libre herritarra-rentzat, legemarko horretatik kanpo herritarrari ezin zaio informazioa ukatu, eta komunikazioaren aldetik, zentzu horretan lotuago egon beharko lukeela uste dut.

– **Gaur egungo erakunde publikoek informaziorako eskubidea bermatzen al dute?**

Ez dut uste, inondik inora. Lehenik eta behin, erakundeek ez dute informaziorako eskubidea dagoenik ere sustatzen. Herritarrak ez gara kontziente eskubide hori dugunik ere, ez zaigu iruditzen gure funtsezko eskubidea denik. Herrialde batzuetan oso modu argian jasotzen da legedian, beste batzuetan, berriz, lausoagoak dira. Aurreneko betekizuna, beraz, herritarrak eskubideaz jabearaztea litzateke, beste eskubide batzuekin egiten den bezala.

Gainera, nire ustez, ez dituzte hori sustatzeko baliabideak jartzen, eta dauden baliabide berriak ere ez dituzte aprobetxatzen. Dena bilakatzen dute komunikazio, eta komunikazio pertsuasibo horren ildotik pasatzen dute dena. Herritarrari heldutasuna suposatzen bazaio, informaziorako sarbide normalizatu eta eskuragarri batzuk eman behar zaizkio. Hori, ordea, ez da horrela. Aski da inguruko erakundeei begiratzea eta saioa egitea diodana egiaztatzeko.

– **Eta erakundeetan komunikazio-arduradun diren kazetariei dagokienez, zein da zehazki beren funtzioa? Zer helburu bete behar dituzte?**

Ikuspegi profesionaletik, nik pentsatzen dut beste edozein komunikazio arduradunek dituzten funtzio berak bete behar dituztela.

Baina lehenik eta behin, bakarka edota taldean, bere buruari dagokion maila emateko ahalegina egin behar du. Erakunde batean zerbitzuburu batzuei, esaterako, udaletxeko hirigintza saileko buruari, edota arkitekto-buruari, aitortu egiten zaie daukaten maila profesionala. Komunikazio-arduraduna, gehienetan, askoz ere maila baxuagoan egoten da, beste pieza politiko bat ez baldin bada, bederen. Ulertu dezaket komunikazioa hain materia berezia izanik, konfiantzazko kargu izatea. Baina ezin da egon, printzipioz, erakundearen instrumentu politikoaren menpe.

Beraz, horixe da aurreneko betekizuna. Dagokion tokia eskuratzea. Finean, komunikazioaren alorreko jarduera guztiak profesionaltasunez kudeatzea.

Gainera, herri-aginteen izaera berezi eta misto hori kontuan izanda, gaitasun berezia beharko du lana ikuspegi profesionaletik egin nahi duenak. Alegia, profesionaltasunaren eta mendekotasunaren arteko konpromiso hori ongi kudeatzen jakin beharko du. Erakundearen izaerak hori eskatuko dio, baina hori ongi kudeatzea da erronka. Hori da, nire ustez, profesional guztiz berezi honen ezaugarri nagusia eta oraindik agian ongi finkatu gabe dagoena: soslai profesionalaren erronka.

– **Komunikazio-lana egiten dugula diogu baina komunikazioaren eta propagandaren arteko muga non dago? Nola kontrolatu dezake hori kazetariak?**

Muga profesionaltasunean dago, eta era berean, konpromisoan. Azken batean, zure lana une horretan aulki nagusian dagoenaren araberakoa bada, lanaren iraupena ere halakoa izango da. Gainera, inuzentea litzateke pentsatzea, birjiña sartu eta birjiña ateratzen zarela. Baina aipatutako tira-bira hori ahal den neurrian orekatzen saiatzen zaren bitartean, lortuko duzu. Oreka behar bezala kudeatu behar da, informazio-eskubidea bermatuz.

Horrela, informazio-eskubidea bermatzen baduzu, zeure kanal egokiak erabilita, beharbada gero propaganda ere egin dezakegu, jakinda, noski, propaganda horren eragina askoz ere urriagoa izango dela. Herritarrari informazio guztia ematen badiozu, baliabideak eskaintzen badizkiozu berak bere propaganda propioa egiteko, ondoren zuk slogan batean nahi duzuna esan dezakezu. Emaiozu informazio guztia, eta gero, eska iezaiozu iritzia. Baina aurrena, beti, informazioa eta, gero, herritarrak ikusiko du zer duen nahiago.

– **Erakunde politikoetan diharduten kazetariek nola lan egin dezakete era profesional batean eta ez ildo politikoaren menpe?**

Oreka da gakoa. Hala ere, eta hasteko, komunikatzeko profesionala izan behar duzu. Kontuan izan behar dugu kazetaritzaren barruan komunikazioaren adarra alor espezializatua dela, eta espezialistak behar dituela. Kiroletan ere espezialistak daude, ekonomian ere espezialistak daude. Herri-aginteetan ere, beraz, espezialistek egon beharko lukete.

Hortaz, profesionala bazara benetan, ez bakarrik kazetaria, baizik eta komunikazioaren alorreko espezialista eta kontzientzia profesionala badaukazu, horrek eramango zaitu oreka erdiestera. Azkenean, askoz ere onuragarriagoa da herri-erakundearentzat eta baita agintean dagoen alderdiarentzat berarentzat ere.

Dena den, nik uste, erakundeak ere konturatzen hasiak direla, batez ere, gero eta konpetentzia handiagoa dagoelako. Jada ez dago baiezko biribila bermatuta daukan erakunderik. Kazetariak sei prentsaurreko izan ditzake ordu berean eta aukeratu egin beharko du. Beraz, konpetentzia dago. Horrela, pixkanaka-pixkanaka hasi dira prentsaurrekoetan kazetaririk gabe gelditzen, adibidez, sekula gertatu ez bezala. Zentzu horretan, konpetentziak onura egiten dio merkatuari.

– **Eta nola lor dezake komunikazio-arduradunak konpetentziaren mezu horien guztien artean gailentzea?**

Lehiakide dituzun prentsa-bulegoek baino hobeto lan eginda. Noski, horrek osagai mordo bat ditu. Esate baterako, komunikatu behar den gaiaren gainean balorazioa egitea guztiz zentzuzkoa da, baina asko dira horretaz konturatzen ez direnak. Edozer gauzak balio duela uste dute eta beharrezkoak ez diren prentsaurrekoak egiten dituzte. Azken batean, behin eta berriro aipatzen dudanaren ondorioa da: profesionaltasun falta eta politikoarekiko mendekotasuna. Esaterako, politikoak prentsaurreko bat egiteko agindua ematen badu baina komunikazio-arduradunak balorazioa egin eta ez dela esangarria ikusten badu, benetako profesionala bada, mesede eginen dio politikoari ezezkoa emanez.

Politikariak, lehiakorra izateko, besteak bezain ona izan behar du, eta ahal baldin bada, hobea. Horretarako, komunikazioaren kudeaketa profesionalak emanen dio arrakasta, eta ez erakundearen itzalean eta agintean jartzen duten mugarik gabeko konfiantzak. Prentsa-bulego askotan «deitu diegunez, bi orrialde eskainiko dizkigute» pentsatzen dute, eta hori horrela dela aitortu beharra dago.

– **Hedabideetan diharduten kazetariei zer abantaila edo desabantaila suposatzen die erakundeetako komunikazioak?**

Bere orrialdeak azkar bete nahi dituen kazetariarentzat dena da abantaila, dena eginda ematen dizutelako. Askotan pentsatu izan dut robot bat asmatuko balute grabatutakoa erredaktatzeko eta erredakzioburuak emandako tamainara egokitzeko gai dena, edo grabagailu inteligente bat, kazetaria ez litzatekeela aulkitik mugitu ere egingo. Modu berean, halako erakundeetan komunikazio-egitura minimo bat edukitzea abantaila da. Kazetariak badaki, gutxienez, norengana jo dezakeen. Solaskide bat dauka.

Kazetaritzaren praktikan, ostera, eragin kaltegarriak ekartzen ari dela iruditzen zait. Kazetariak inolako ahaleginik egin gabe lortzen du informazioa. Horrela, bilatzeko gaitasuna erabili ezean, otsoak zoologiko batean jartzen dituztenean bezala gertatzen da. Gero basora eramango dituzu eta gosez hilko dira.

Profesioan horrelako zer edo zer gertatzen ari dela uste dut. Bada, jada, belaunaldi bat bazka ia egunero ziurtatuta daukana. Horregatik, ehiza-sena galtzen ari da, eta nire ustez, kazetaritzak badu ehizatik zerbait. Gaur egungo panoraman, indargabetzen ari da bilaketa-sen hori, "ez beharrezko" bilakatu delako.

Beste desabantaila bat informazio-iturrien kontsulta egiterakoan dago. Informazioa lortzeko sarbide zuzena izatea oso konplikatua da gaur egun, oso zaila suertatzen baita zuzeneko iturrietara jotzea. Horrek asko moteltzen eta atzeratzen du kazetariaren lana. Egun, erreportaje konplexu samar bat planteatzen baduzu eta herri-aginteen iturriak behar badituzu, egunak beharko dituzu.

Gainera, prentsa-arduradun bati deitu eta eskaera egiten diozunean, batzuetan nahikoa izaten da, zuzenean bidaltzen dizulako. Baina beste batzuetan, beraiek ere ez dakite informazio hori non dagoen. Hori bai dela profesionaltasun falta eta espezializazio falta. Oso sintomatikoa den esperientzia bat bizi izan nuen nik neuk: prentsa-bulegoko arduradun batek deitu zidan behin, nik idatzi nuenaren gaineko informazioa nondik atera nuen galdezka. Arduradunak ez zekien buletinetan legebiltzarrean esandako guztia gordetzen dela eta datu-basean dagoela eskuragarri. Beraz, ezagutza eta profesionaltasun falta handia dago askotan.

– **Anitzetan kazetaria erakundearen prentsa-kabinetearen transkribatzaile soila dela esaten da. Ados al zaude? Eta, hala bada, zer egin behar du kazetariak hori ekiditeko?**

Guztiz ados. Eta hori ekiditeko giltza profesionaltasuna da. Ez bakarrik prentsa-bulegoetan dauden kazetarien profesionaltasuna, baizik eta orokorrean. Berriro ere kazetaritza zer den pentsatu beharrean gaude. Nire ustez, kazetaritza krisian dago.

Zenbait tokitan hausnarketa aurreratuta daukate, oso astindua dute, esaterako, hain zuzen ere, gai honen inguruan: kazetariak agintearen menpeko transkribatzaile soilak bihurtu ote garen. Gurean, oraindik ez dugu horrelako hausnarketarik egin. Baina etorkizunari begira gogoeta baten premia badago.

Komunikazioaren alor honetan, elkar imitatzen duten bi prozesu daude. Horrela, komunikazioak informazioari tokia kentzen dion heinean, kazetariaren ehizarako sena desagertuz doa. Duela 20 urte prentsaurrekoak astean behin izaten ziren. Baina egunero bete behar zenituen orrialdeak. Zuk zeuk bilatu behar zenuen albistea. Orain, aldiz, egunero daukazu zerekin bete. Beraz, erosotasunetik eskaintzen duen horrek, era berean, ahuldu egiten du kazetaria, eta transkribatzaile bilakatu gara. Gainera, belaunaldi berriei hori oso normala iruditzen zaie. Esate baterako, prentsaurrekoetan ez galdetzea. Ia-ia ohitura bilakatu da. Eta ez hori bakarrik. Baizik eta kazetariek galderarik ez egitean, prentsa-arduradunek beldurra galdu dute, eta ez dituzte erantzunak prestatzen.

Hortaz, badago bideratu beharko litzatekeen hausnarketa bat. Hausnarketa hori, nagusiki, unibertsitatean egin beharrekoa litzateke, zeren eta kazetariok ez gaude antolatuta. Baina, egoerak egoera, profesioaren inguruko hausnarketak alde bietan gauza asko moldatuko lituzkeela iruditzen zait.

# 3. Hitzaldia

## Nerea Azurmendi

### *ERAKUNDEEN KOMUNIKAZIOA: ZERBITZU PUBLIKOA ALA POLITIKAGINTZARAKO TRESNA?*

Lehenik eta behin, aurreohar batzuk egin nahiko nituzke, ondotik esango ditudanak nolabait kokatzeko. Aurreneko azalpena, aukeratu dudan tituluaren inguruko oharra da. Galdera erretorikorik egotekotan, hauxe izango litzateke galdera erretoriko eredugarria: "Erakundeen komunikazioa: zerbitzu publikoa ala politikagintzarako tresna?" da galdera. Erredundantea da, zeren eta berez erantzunik behar ez duen galdera bat baldin bada, nik planteatutakoak erantzunik ez du behar edo erantzuna badu.

Ez da erantzun bila egindako galdera, baizik eta hitzaldi honen ardatz bilakatu nahi izan dudan tentsioa islatzen duten bi proposamen aurkezten dituen izenburua. Daukadan adina dela medio, badakit erantzun zuzen eta erabatekorik ez dagoela, eta galdera honek ere ez du erantzun bakar eta egiazkorik onartzen. Nik uste dut, hor tentsiorako planteatu diren bi polo horietan, zerbitzu publikoa eta erabilera politikoa, orekara edo harreman orekatu batera kondenatuta daudela, erakunde eta herri-aginteen izaeraren ondorioz.

Bigarren oharra, komunikazio instituzional terminoaren ingurukoa litzateke. Nire ustetan, erakundeen komunikazioa, herri-agintetzat hartzen ditugun organizazioen komunikazioa da: udal, mankomunitate, aldundi, legebiltzar, gobernu, herri-adarrak… legegileak eta, batez ere, exekutiboak. Bide komunikatiboa eta jarduerak egituratuta dituen edozein erakunderen komunikazio-sistemaren zati bat da komunikazio instituzionala.

Urte batzuk daramatzat jadanik lanean, eta hesiaren bi aldeetan aritu izan naiz: 10 bat urte eman ditut erakundeetako komunikazioko lanetan eta beste 10 urte hesiaren beste aldean. Hesiaren irudia oso gogorra iruditzen bazaizue ere, nik uste dut badagoela halako hesi bat, hau da, informaziozko kazetaritza arruntaren eta erakunde edo enpresetako komunikazio-arduradunaren artean. Hortaz, hemen kontatuko ditudan erru guztiak nire gain hartuko ditut, zeren eta ni ere errudun izan naizelako askotan, eta beste batzuetan, absoluzio orokorra.

## *1. HERRI-ERAKUNDEEN IZAERA ETA ALDAKETA*

Aurreneko puntua izaeraren eraginari eskainiko diot. Hau da, erakundearen izaerak baldintzatu behar du erakunde horren jarduera?

Oro har, izaerak beti du eragina eta beti finkatzen ditu baldintza jakin batzuk, bai estrategiak finkatzerakoan, eta bai horiek gauzatzerakoan ere. Komunikazio-estrategia ezartzerakoan, oro har, guztioi esaten zaigu ingurua ezagutzea bezain garrantzitsua dela organizazioa ezagutzea. Eta horren ezaugarri eta helburuetara egokitzea. Joko bikoitzari jarraiki, batzuetan komunikazioa izaerari egokitu, eta beste batzuetan, izaera komunikazioari egokitu. Estrategiak finkatzerakoan, eta ezertan hasi aurretik, bi ardatz horiek ezinbestekoak dira.

Ezin da ukatu herri-aginteek izaera berezia dutenik. Herri-aginteen izaera berezia nabarmentzeko ez dugu filosofia politikoetara joan behar. Eguneroko jardunean baitira desberdinak. Herri-aginteek ez dute pertsonala enpresa arrunt batek kontratatzen duen bezala kontratatzen, herri-aginteetan lanean dagoen funtzionarioa ez dute jende arrunta bezala kanporatzen, ez dituzte kontratatzen zerbitzu eta produktuak beste edonork kontratatzen dituen bezala, dirua ez dute bide beretik lortzen, aurrekontuak ezin dituzte era berean antolatu... legedi zabal bat dago herri-aginteen funtzionamenduaren atal asko eta asko era berezituan arautzeko. Orain dela gutxi arte, komunikazioaren alorrekoa izan ezik.

Diferentziaren errealitate horren ondoan, halaber, ikusten dugu komunikazioak egundoko garrantzia hartu duela herri-aginteetan, gainerako enpresetan bezala. Izugarri hazi da. Duela 19 urte, ni Donostiako Udalean hasi nintzenean, ez zegoen egungo prentsa-bulegorik. Bazeuden moduak prentsarekin harremanak bideratzeko. Baina ni sartu nintzenean, faxik ere ez zegoen eta notifikazioak munizipal batekin bidaltzen genituen hedabideetara. Fax bat erostea aurrerapen izugarria izan zen. Hala ere, garai hartan lanean hasi ginen kazetariok, gogoan ditugu orduko prentsa-arduradunak. Diputazioan bazegoen bat, Gobernu Zibilak ere bazeukan beste bat… funtzionarioak ziren, eta, batez ere, prentsa-mozkinak egiteaz arduratzen ziren. Kazetariak joaten ginenean, guri harrera egin eta zein aretotan egon behar genuen esateaz arduratzen ziren... baina egon bazeuden.

Bestalde, administrazioa bera ere izugarri aldatu da. Erakundeak, demokraziarako urratsak ematen hasi zirenetik, izugarri aldatu dira, eta horregatik egituraketak ere aldatu behar izan dira.

Erakundeek, herri-aginteek, komunikazioaren garrantzia estrategikoa dela deskubritu dute eta, gehienetan, komunikazioa, enpresak bezala kudeatzen saiatzen dira. Ñabardura garrantzitsu batekin: komunikazio politikoak eransten dion ñabardurarekin. Horretarako, herri-aginteek oso argi dauzkate beren berezitasunak.

## *2. HERRI-AGINTEEN BETEKIZUNAK*

Badira hainbat ezaugarri, nire ustez, kontuan izan behar direnak eta komunikazioaren jarduera baldintzatu beharko luketenak, edo behintzat aintzat hartu beharko liratekeenak: batetik, herri-aginteen betekizun zehatzak leudeke. Horien artean, herritarren eskubideen bermatzaile izatea da. Eta bestetik, herri-agintearen titulartasun berezia legoke. Zeintzuk dira herri-aginteen titularrak? Agintean daudenak, aldi baterako edo gehiagorako izan, edota horiek han jarri dituztenak? Aurreneko instantzia batean, herritarren ordezkaritza zuzena duten Batzar Nagusi, Udalbatza, eta abar, edo, beste urrats batean, herritarrak beraiek? Zein da jabea eta zein da maizterra? Zein da informazioaren jabea: herritarra edota bere ordezkari zuzena, edota maizterra? Azken batean, exekutiboa, gobernua, maizterra da. Eta alokairuan daukan etxean, maizterrak beti ditu eskubide batzuk, baina baita mugak ere. Zure etxeko hormak botatzea errazagoa da, alokairuan duzun etxekoak aldatzea baino.

Azkenik, badago, noski, diru publikoaren erabilerarekin lotutako berezitasun bat ere. Nik diru publikoari errespetu handia diot, eta, espero dut, herri-agintariek ere beste hainbeste egitea.

Honekin guztiarekin, ez dut esan nahi komunikazioak tabua izan behar duenik herri-aginteentzat. Kontrakoa baizik, asko baitute komunikatzeko. Herritarren eskubideak aipatu ditugu, eta horien artean informazioa jasotzeko eskubidea da behinena. Iruditzen zait ez garela behar bezala jabetzen eskubide horren garrantziaz. Ez naiz adierazpen-askatasunaz ari, informazio-eskubideaz baizik, askotan nahastu egiten baititugu bi terminook.

Erakundeek ez dute komunikazio-eskubidea, komunikatzeko obligazioa dute. Politika publiko guztien ezinbesteko osagaia da komunikazioa. Politika publikoen helburua gizartean eragitea da. Herri-aginteen betekizuna da politika publiko horiek abian jartzea, eta komunikaziorik gabe nekez burutu daitezke edo nekez iritsiko dira helburuetara. Herri-aginteen obligazioa, hortaz, komunikatzea da. Eta herritarren eskubidea da komunikazio-jarduerez bideratzen duten informazioa jasotzea.

## *2. PRENTSA-BULEGOEN HEDATZEA*

Herri-aginteen jarduerek badute beste dimentsio bat ere: *Lehiakortasun kolektiboa* deitutakoa. Herri-aginteen publiko nagusia herritarrak dira. Ez dira, ordea, publiko bakarra. Herri-aginteak ordezkatzen dituzten komunitateak lehian ari dira, eta ez naiz lehia politikoaz ari, komunitate horren irudiaz baizik. Komunitate baten irudia elementu garrantzitsua da inbertsioak eta bisitariak erakartzeko orduan, komunikatzen den produktua beste nonbait kolokatzeko orduan... alde guztietatik da garrantzitsua.

80ko hamarkadaren erdialdean, olinpiaden atarian, Bartzelona produktu gisa saltzen hasi ziren. Hori iraultza bat izan zen. Publizitate-agentzia guztiak erakundeei halako proposamenak egiten hasi zitzaizkien, nobedade izugarria izan baitzen hiri batek hiri-irudia saltzea eta osatzea, hiria marka bilakatzea.

Gaur egun, hori normaltasun osoz hartzen da. Aurten bertan, gure inguruko erakundeek, Foru Aldundiek, Donostiako Udalak, Jaurlaritzako Turismo Sailak... marka osatzeko saioak egiten dituzte.

Hortaz, garai bateko lehiakortasunean, irudia ez zen batere kotizatzen. Egun garrantzia handia dauka eta horrek beste dimentsio berri bat eransten dio herri-aginteen komunikazio-jarduerari. Azken batean, herri-aginteen ardura da herrialde bat merkatuan ongi kokatzea, erantzukizun nahiko berria izan arren. Horrek komunikazioari eragiten dio.

Niri zilegi iruditzen zait alor hau jorratzea baldintza jakin batzuetan egiten baldin bada. Hala ere, helburua hauxe dela ikusten dugu: marka bat sortzea eta mantentzea oinarrizko edozein komunikazio-estrategiatan.

## *3. HERRI-ERAKUNDEEN BI PARAMETROAK*

Komunikazio kontzeptua, produkzioa, administrazioa eta giza baliabideak bezala, enpresa edo erakundearen baitan ulertu behar da. Beraz, komunikazioa enpresa edo erakundearen baitan ulertu behar baldin bada, kasu horretan, herri-aginte horren izaera bereziak ezartzen dizkion baldintza bereziak ere kontuan hartu beharko dira.

Orain dela hamar urte, *Zer* ikerketa aldizkarian administrazioa oso ongi ezagutzen duen Jose Ignazio Arenes-ek idatzi zuen artikulu bat errekuperatu dut. Aspaldiko aipua da, baina ikusiko duzue hautatzearen arrazoia zein den. Artikulu hartan, 1976ko ikuspegitik, honakoa zioen:

> La mayor conciencia e interés que la administración pública empieza a prestar a los servicios de información son advertibles en las siguientes circunstancias: la mayoría de las unidades e iniciativas comunicativas a las que nos referimos, han sido creadas en las últimas décadas o bien han sido potenciadas en su estructura y presentación. Sin embargo, esta expansión de los servicios de información no ha sido acompañada de una planificación de acuerdo a un estudio de las necesidades observadas y a la posterior organización en un sistema integrado que estableciese dos líneas maestras para coordinar las acciones y evaluar la cobertura y operatividad de los servicios dirigidos a la propia administración y a otras administraciones, y al conjunto de la sociedad. Esta deficiencia debería solventarse con especial atención en entidades públicas cada vez más activas comunicativamente.

Duela hogeita hamar urte idatzitakoa da eta ez dakit gauzak asko aldatu ote diren. Artikulu horrek, alabaina, beste ekarpen interesgarri batzuk ere badakartza eta nire egingo ditut. Besteak beste, komunikazio instituzionala, honakoetan, erabilgarria dela dio: batetik, erakundearen kudeaketa hobetzeko eta informazioa jasotzeko eskubidea bermatzeko, hau da, herritar guztien eskubidea bermatzeko. Hori, administrazioaren betekizuna dela azpimarratzen du. Bestetik, informazio-jardueren helburua zerbitzu publikoa eskaintzea izan behar dela dio. Komunikazio instituzionala, erakunde publikoen gaineko ezagutza zabaltzeko eta herritarren partaidetza sustatuko duen gizarte-proiekzioa eskaintzeko dela baliagarria aipatzen du. Ni bat nator ideia horrekin, oinarrizkoa izango baita herri-administrazioaren zenbait jarduerei buruzko adostasun soziala.

Egileak berak planteatzen du, ordea, hori horrela izatea zailtzen duen gakoa: herri-aginteetan antzematen den bi logika desberdinen arteko tira-bira, alegia. Batetik, gobernuaren logika dago, politikoa, neurri batean, logika instrumentala. Eta bestetik, administrazioaren zerbitzurako logika dago. Harreman horiek argitzea eta bien arteko oreka lortzea ezinbestekoa da erakundeen komunikazioaren orientazioa argitzeko, eta ondoren, erabakiak hartzeko erabakiak hartu behar direnean.

Binomio irristakorra dela badakit, eta, nolabait, bustitzera behartzen nau. Nire ustez, bikotea osatzen duten bi kide hauen arteko oreka nahiko urrun dago oreka perfektua izatetik. Borroka antzeko horretan, nire ustez, logika politiko instrumentala nagusitzen zaio zerbitzuaren logikari, informazioaren eta komunikazioaren ikuspegitik. Eztabaidagarria da, noski, baina inguruan dudana aztertuta ondorio horretara heldu naiz. Horrek ez du esan nahi horren atzean maltzurkeria eta borondate txarra dagoenik, eta are gutxiago, herri-aginteen inguruan lanean dabiltzanen errua denik.

## *3. KOMUNIKAZIOA ETA INFORMAZIOA*

Zoru irristakor bat jarri dut aurrean, eta zoru irristakor batera egingo dut hurrengo jauzia. Bada, komunikazioaren eta informazioaren arteko bereizketara. Oso oinarrizko bereizketa da, ez dugu zertan hasi funtsezko gauzak zehazten, baina testuinguru honetan, oso garrantzitsua da, komunikazioa eta informazioa ez soilik ikuspegi tekniko eta teoriko batetik bereiztea, baizik eta testuinguru zabalago batean zer den komunikazioa eta zer den informazioa ulertzea.

Herri-komunikazioaren alorrean, nolabait, logika politikoak exekutiboaren logika eta administrazioaren logika ilundu dituen bezalaxe, komunikazioak ere era berean erabiltzen du, askotan, informazioa. Batzuetan, esango nuke, komunikazioak, pertsuasioaren eremuko eragina helburu duenean, ilundu ez ezik, informazioa bahitu ere egiten duela, ezkutatu egiten duela.

## *4. GURE INGURUAREN EGOERA*

Nola jarduten dute, komunikazioari dagokionez, gure inguruko komunikabideek? Era sakabanatuan, esango nuke. Gaur egun, oso normala da, sail ezberdinak dituen erakunde batean, sail bakoitzeko komunikazio-estrategia eta komunikaziorako azpiegitura berezitua aurkitzea. Batez ere, erakunde horretako maizterrak alderdi politiko desberdinetakoak direnean. Horrela, bada:

1. Ikuspegi operatibo soiletik bada ere, ezinbestekoa izango da espezializazioa. Misteriotsu samarra iruditzen baitzait legealdi batean errepideez arduratzen den sailean gehien dakienak, hurrengo legealdian osasunaz ere jakitea. Ni, behintzat, ez nintzateke gai izango informazio hori guztia horren epe laburrean ongi kudeatzeko. Beraz, ikuspegi operatibotik ikusten dut nolabaiteko espezializazioa behar dela, eta ulergarria izan daitekeela, baita ere, aipatu dispertsioa. Konstatazioa hau da: herri-aginte batek adar asko dituela komunikatzeko.

2. Erakundeen informazioaren eta komunikazioaren monopolioa unean uneko agintari politikoek sortzen dituzten komunikaziorako egitura eta azpiegituren esku egoten da. Gaur egun, ia ezinezkoa da administrazioko teknikari edo aditu batengana iristea prentsa-bulegoaren edo arduradunaren filtrotik pasatu gabe. Hori ere ulergarria da, teknikari batek bere lana du eta ez du zertan kazetari baten erasoa jasan. Askotan, nahiko zail bihurtzen da iturri ofizialek bidaltzen diguten informazioa kontrastatzea, halere. Zerorrek, urteen poderioz, halako kontakturen bat baldin badaukazu, hobe isilpean gordetzea. Ez dut esaten gauzak bere tokian utziko dituen egitura bat behar ez denik; komunikazioa prozesu bat da eta ordenatu beharra dago, baina ordenatzeko ahalegin horretan, kazetari guztiok nozitu dugu aldaketa.

3. Herri-aginteak, gehienetan, diru-baliabideen erabilerari dagokionez, nahiko era ilunean aritzen dira komunikazioaren alorrean. Sarritan saiatu naiz aurrekontuak aztertzen eta arakatzen, asmatu nahirik halako edo bestelako erakundeak zenbat gastatzen ote duen komunikazioan. Eta kontu guztiak izatera iristea oso zaila egin zait. Gainera, nik bereizi egiten ditut komunikazioan gastatzen dena eta informazioan gastatzen dena. Baina datuak egon badaude, eta, nik osatuena, Kataluniako Generalitat-ek gastatzen duen ingurukoa aurkitu dut. 2004. eta 2005. urteetan 23 milioi euro gastatu zituzten Generalitat-eko sailek publizitate instituzionalean bakarrik. Hau da, publizitate ofizialean, nahitaezkoan. Zenbait jarduera administratiboren tramitazioan, legeak hala eskatuta, ezinbestekoa baitute iragarkiak jartzea. Kopuru horretatik kanpo, asko gelditzen da. Azpiegitura handien kostuen aldean, huskeria bat izan daiteke kopuru hori, baina, hala ere, bada zerbait.

4. Herri-aginteek komunikazioaren erritmoa markatzen dute. Puntu hau aurreko biekin lot liteke: batetik, gastatzeko duten kapazitatearekin, eta bestetik, informazioaren kontrolarekin, hau da, informazioaren kontrolarekin lortzen dute komunikazioaren erritmoa markatu ahal izatea. Eta zergatik markatzen dute komunikazioaren erritmoa? Hain zuzen ere, balio handiko informazioa kudeatzen dutelako. Guretzat, herritarrontzat balio handikoa den informazioa kudeatzen dute. Beraz, balio handiko produktua daukanak, eta bezeroa pixka bat kontrolatu nahi duenak, merkatuaren erritmoak nahiko ongi kontrola ditzake. Kazetariok informaziora zuzenean iristeko gero eta zailtasun gehiago daukagun une honetan, informazio horren kontrola duenak, berak marka dezake erritmoa. Eta egoera horrek, gure ogibide honetan, distortsioak sorrarazten ditu askotan.

5. Gero eta indar handiagoz dihardute komunikazioaren alor guztietan herri-aginteek. Egunkari bat hartu eta ikustea besterik ez dago zein garrantzi eta zer-nolako babesa duen herri-aginteetatik datorren informazioak. Balio handikoa ez ezik, bolumenean ere handia dela argi dago. Publizitatearen alorra ere ikaragarri lantzen dute herri-aginteek. Herri-administrazioak dira hedabideen bezero nagusiak publizitatearen ikuspegitik. Egunkari batek publizitate kontua egiten duenean, oso kontuan izaten du publizitate instituzionalaren ekarria. Iturri seguruenetakoa baita.

## *5. ONDORIOAK*

Azken txanpa honetan, aurreko guztiarekin lotura daukan bi gai jorratu nahi nituzke. Batetik, azken urteetan sortu diren zenbait kezkari herri-aginteetatik ematen ari zaien erantzuna. Eta bestetik, horrek guztiak informazio publikoaren kudeaketan duen eragina.

### *5.1. Dispertsioaren kalteak*

Guk darabilgun komunikazio estrategikoaren ezaugarri eta ekarpenetako bat komunikazioaren dispertsioa ekiditea da. Beraz, kontu handiz eta nahita bultzatu ez den komunikazio bat izan baldin bada, ez da ona printzipioz, ikuspegi teknikoteoriko batetik. Komunikazioaren eraginkortasuna arriskuan jar dezakeen mehatxutzat hartzen da, oro har, erakundeen komunikazioak horren hedatuta duen dispertsioa.

Zenbait erakundek, dena den, badituzte komunikazioari informaltasuna eta koherentzia ematen dioten instantziak. Esate baterako, Eusko Jaurlaritzak badu halako egitura bat komunikazioa bateratzeko. Gero, eguneroko jardunetik pixka bat urrunduta, bakoitza bere aldetik joaten bada ere.

Badira, halako erakundeetan, komunikatzaile konpultsiboak diren sailak, eta beste batzuk, ostera, antzuak. Normala da kultura sailak, adibidez, esateko askoz gehiago izatea, herrizaingo sailak baino. Baina horrek, instituzio-ikuspegia lausotzen du. Azken batean, sektore publikoko maila desberdinek osatzen dute administrazioa, baina "Administrazioa" izan beharko luke, oro har. Eta guk, herri honetan, bata bestearen gainean ditugu. Zenbait politika publikotan, finantziazio-kontuetan bezala, komunikazio-kontuetan ere gutxieneko koherentzia bat eduki beharko lukete. Nire ustez, dispertsio horrek herri-ikuspegia erabat lausotzen du.

Hainbat kasu zehatzetan ondorio kaltegarriak ditu. Adibidez, euskararen inguruko komunikazioari dagokionean. Funtsean, konpetentziak oso ongi banatuta daude, baina komunikazioaren atalean, ez dago koherentziarik. Esaterako, Jaurlaritzak kanpaina bat jarriko du martxan eta Diputazioak beste bat, nork bere leloarekin. Eta herri jakin batzuetara bagoaz, udalak ere berea izango du. Orduan, euskararen marketina, horren garrantzitsua den une honetan, dispertsio ikaragarri batean erortzen da, ondorio kezkagarrietara garamatzalarik.

### *5.2. Deskonfiantza eta zailtasunak*

Bigarren ondorioa, etika publikotik, gizarte-erantzukizunaren alorretik dator. Inguruan dugun hau guztia, zalantzan jartzeko modukoa da. Bitxia bada ere, demokraziaren kalitateaz, gardentasunaz, gizarte-erantzukizunaz, herritarren partaidetzaz... halako kontzeptuak aipatzean ahoa betetzen zaigu baina kontzeptu horiek hedatzen ari diren momentuan, teknologia berriek horren kontrako baliabideak eskaintzen dizkigute. Agian beste momentu historiko batzuetan, baliabide teknologikoak mugatuagoak ziren, baina momentu honetan, ia-ia mugagabeak direla esan liteke beste era batera jarduteko.

Baliteke aipatu dudan guztiak zerikusia izatea urte hasieran marketin eta harreman publikoetako enpresa batek aurkeztu zituen datuekin. Mundu mailako inkesta zen, munduko liderrei aurkeztu zitzaiena. Inkestan parte hartutakoen % 75 soilik fidatzen zen gobernuez, eta % 35 hedabideez. Beraz, konfiantza-maila soilik % 35ean egotea ez da ez suziriak botatzeko modukoa. Orain arte esandakoak badu gure etxean aipatutakoarekin oihartzunik, eta badu nolabaiteko loturarik.

### *5.3. Kazetariaren ogibidea eta profesionaltasuna*

Ez naiz ni administrazioan lanean ari diren kazetarien azalean jartzen saiatuko, hesiaren bestaldean bainago, baina administrazioan lanean dabiltzan kazetarien iritzia ekarriko dizuet. Badago "Asociación Nacional de Periodistas de la Administración Pública" deitutako elkarte bat eta elkarte horrek galdetegi bat egin zuen bere kideen artean, oro har, administrazioan diharduten kazetari profesionalen artean. % 91k uste zuen bere profesionaltasuna ez zela aintzat hartzen. % 69ren ustez, beren lanbideak ematen dien asebetetze profesionalaren maila txikia edo hutsa zen.

Hesiaren beste aldera begiratuz, informaziozko kazetari arruntak, prentsaurrekoetan ibiltzen garen horietakoak ditugu. Ni horretan nago orain, eta une honetan esan dezaket herri-aginteetako komunikazio-jarduerak izugarri baldintzatzen duela gure lana eta gure lanaren kalitatea. Eta, azken batean, publikoak jasoko duenaren kalitatea.

Lehenik eta behin, herri-aginteak dira informazio-iturri nagusiak. Halako *prentsaurreko-mania* batean bizi gara eta herri-aginteak ere kutsatu ditu birus horrek. Askotan, bata bestearen atzetik, goiz batean lau edo bost prentsaurreko izaten dira. Azken iskanbila Valentzian eta Madrilen sortu da, besteak beste, prentsaurrekoetan galderak egitea debekatu delako. Modan jarri da, alabaina. Valentziako eta Madrileko kazetariek eskari formalak egin dituzte. Gurean, hori berori ere ez da beharrezkoa, zeren eta maizenik, galderarik gabe geratzen dira. Prentsaurrekoen errutinan erori gara. Askotan, prentsaurrekoa prestatzen duenak, ongi dakienez aurrean nor izango duen, ez du prentsaurrekoa prestatu ere egiten, eta noizbait galderaren bati erantzun behar badio, zer erantzun ez dakiela geratzen da.

Orain dela gutxi, kazetari figuranteen inguruko artikulu bat irakurri nuen. Hau da, joan, hartu eta alde egiten duten kazetariena. Askotan gertatzen da ikustea kazetari gazteentzat hori normala dela, ez baitzaie bururatu ere egiten galderarik egitea. Eta hein batean, normala ere izan daiteke, beharbada, goiz berean, lau prentsaurreko dituztelako jarraian. Kasu horretan, galderarik ezin egin, ez baitago astirik.

Prentsa-oharren inguruan ere ikerketa bitxi bat topatu nuen; prentsa-oharra iristen denean, zein zaila izaten den informazio-iturrira iristea. Bazka-oharra izaten da gehienetan, edo elkarrizketa hitzartuak, eta abar. 2006ko ekainean, hiru kazetari elkartek, 850 erredaktore eta gestio-bururen artean egindako galdeketak aurkeztu zituzten. Erantzun zutenek uste zuten iristen ziren prentsa-oharren % 88 publikaezina dela. Horrek guztiak, kazetarion duintasunarekin eta kalitatearekin lotura izateaz gain, beste aspektu batekin ere badu lotura: informazio publikoaren kudeaketarekin.

Arestian esan bezala, eskubide hori ez dugu behar bezainbat kontuan hartzen. Herri-aginteetatik informazioa jasotzea ez da kapritxo bat, eskubide bat baizik. Herrialde askotan hori araututa dago. Espainian ere, konstituzioak aipatzen ditu hainbat puntu, jurisprudentzian ere bai hainbat kasutan, baina errealitatea nahiko nahasia da. Gaur egungo panoraman, dauzkagun baliabide teknologiak ez dira aprobetxatzen. Lehengo arazo teknikoak orain ez dira aitzakia. Esaterako, erakunde guztiek dute web gunea, baina kazetariak behar duen informazioa aurkitzea ez da erraza. Aholku bat ematearren, buletin ofizialak altxor bat dira. Askotan prentsaurreko arduraduna harritzeko moduko informazioa topatzen duzu bertan. Trikimailuak, beraz, egon badaude, baina ez da ez erraza.

Beste ikerketa baten emaitzak kontuan hartzeko, hona hemen, *Transparencia y silencio: estudio sobre el acceso en España* ikerketaren berri. Honakoa argumentatzen zuten:

> El principio básico es el derecho al acceso directo a los documentos oficiales, así como a otro tipo de documentación pública, debería estar garantizado en condiciones de igualdad y bajo una normativa clara. Mientras que la negativa al acceso debería de ser una excepción y estar plenamente justificada.

Ehun herri-administrazio baino gehiagotan egindako inkestaren emaitzak honakoak izan ziren: egindako informazio-eskaeren % 62k isiltasuna jaso zuen erantzuntzat; ezezko biribila % 2k; eta gestio arrakastatsua % 17koa izan zen.

Beraz, ikerketa horren arabera, arrakasta-portzentajea, informazio-eskubidea erabiltzeko orduan, % 17koa da.

Guri, Euskal Herrian, asko gustatzen zaigu Kanadara begiratzea, eta kasu honetan ere begiratzea badaukagu, zeren eta eskuragarritasun-eskubidea oso garatuta daukate. Komunikazio-arduradunak eta abar izango dituzte, baina erakunde guztiek daukate informazioaren eskuragarritasuna bermatzen duen funtzionario bat. Eta web guneetan ere datu eta telefono guztiak agertzen dira. Hori hemen ez da gertatzen. Legez araututa dagoen alor bakarra ingurumenari buruzko informazioa da.

Oso zaila da, zerbitzuzko informazioa ez bada behintzat, eta printzipioz eskubidea izan arren, azpiegitura handien inguruko informazio originala bere osotasunean eskuratzea.

### *5.4. Lege berrien beharrak*

Bakterioekin gertatzen den bezala, epe luzera, antibiotikoen aurrean erresistente bilakatzen gara eta, prentsaurrekoekin ere gauza bera gertatzen ari da. Akumulazioaren akumulazioz, publikoak, erresistente bilakatzeko joera dauka. Gertakizun hau ez da inolako txorakeria, drama bat baizik, komunikazio-ahaleginak guztiz indargabetu baititzake.

Kontua da, herri-aginteak hasi direla konturatzen eta kezkatzen publikoa erresistentea izateaz gain, mesfidatia ere badelako, eta, ondorioz, emaitzak ere, uste baino antzuagoak direlako. Hortaz, zenbait herri-aginte lege batzuk egiten hasi dira, txerto moduan. Ospe txarra dauka informazio instituzionalak, bada, goazen erremedioa jartzera. Baliteke hori ere komunikazio-trikimailu bat izatea, baina zenbait erkidegotan, Katalunian, Valentzian, Aragoin, eta abar, egin dituzte.

Estatu-mailan, gorteetan onartu zen iaz arau bat, “Ley de publicidad y comunicación institucional” deritzona. Legea oso mugatua da, kanpainetara mugatzen baita, baina gauza polit bat esaten du:

> La dualidad entre la naturaleza política y ejecutiva de la acción gubernamental deben mantenerse en esferas comunicativas separadas.

Kointzidentzia da, orain, politikoak, legeak eta herri-aginteak zein hurbil dauden orain dela 10 urte esaten genuenetik, eta, gaur egun ere, askok esaten dugunetik. Niri oso adierazgarria iruditzen zait, sintoma bat badelako herri-aginteek eurek legea egin izana. Hortaz, kezka instantzia horietaraino iritsi bada, kezkatuta gaudenok arrazoi puntu bat izan dezakegula erakusten du.

# 4. Elkarrizketa

## Manu Castilla, EITBko komunikazio-zuzendaria

*ENPRESA GUZTIEK INBERTITU AHAL DUTE KOMUNIKAZIOAN*

– **EITB taldea komunikabide publikoa dugu. Publikoa izateak zer suposatzen du beste komunikabideekin erkatuz gero?**

Guretzako, publikoa izateak, aldez aurretik helburu jakin batzuk markatuta izatea esan nahi du. EITB sortu zenean, legean bertan markatzen zaio, laburbilduz, bere eginbehar nagusiak euskararen normalizazioan laguntzea eta bertako informazioa eta parte-hartzea bultzatzea direla. Eta baita, legean horrela jartzen ez bada ere, hemengo ikus-entzunezko industria bultzatzea.

Orain dela 25 urte, hau da, sortu zenean, horrela zen. Azken urte hauetan, ordea, gobernuarekin dugun kontratu-programa aipatu behar da, hau da, gobernuak subentzio bat ematen digu baldin eta guk helburu jakin batzuk, bai programazioan, gestioan, irudian... eta beste hainbat arlotan zehaztutakoak betetzen baditugu. Hau da, helburu jakin batzuk bete behar ditugu ematen diguten dirua justifikatzeko.

– **Dena den, komunikazioaren sektorean komunikabide publikoak eta pribatuak daude. Talde publikoa izatea zailtasun-ezaugarri bat da ala abantaila?**

Gauza guztiek bezala, bere abantailak eta desabantailak ditu. Komunikabide publikoa izatearen abantailarik argiena eta garbiena zerbitzu publiko bat eskaintzeagatik jasotzen duzun subentzio publikoa da. Komunikabide pribatuak, ostera, merkatuaren aurrean jartzen dira. Batzuei ongi doakie eta mantendu egiten dira, baina beste batzuek zaitasunak dauzkate eta erori egiten dira. Horregatik, subentzioa guretzako abantaila oso garrantzitsua da. Bestetik, desabantaila nagusia da, normala den bezala, diru hori jasotzean helburu batzuk markatzen dizkizutela.

Beraz, guk mugatu egin behar dugu geure burua eta eremu horretan jokatu. Beste komunikabide askok egiten ez dituzten hainbat gauza egin behar izaten ditugu guk. Esaterako, ezagutzen ditugun telebista orotarikoen artean, inork ere ez du euskarazko programaziorik egiten, ez dago merkatuan halakorik.

Hortaz, ikuspegi doble bat dauka. Baina, hala ere, desabantailen aldean abantailak handiak dira.

– **Orokorki begiratuz gero, zeintzuk dira EITB talde publikoaren irizpide eta printzipioak? Nola erabaki eta zehazten dituzue?**

Gai horiek guztiak dokumentatuta dauzkagu. Lehenik, arestian aipatutako legea dugu, gure helburu eta irizpideak zeintzuk izan behar diren ondo markatzen duena. Ondoren, 2000. urtean EITBk plan estrategiko bat onartu zuen. Lan oso zabala egin zen, industriarekin, administrazio-kontseiluarekin, unibertsitatearekin, alderdi politikoekin… baita barruan ere. 2000. urtean aldaketa bat zetorrela ikusten genuen, jada data daukana, eta hauxe da: 2010. urtean, sistema analogikotik digitalera aldatu beharko dugula. Horregatik, pentsatu behar genuen zer irizpide eta zer norabide hartu behar genuen etorkizunean. Nire ustez, plangintza estrategiko hori dokumentu on bat da ikusteko zer-nolako helburuak, balioak, misioa, irizpideak, eta abar ditugun.

Hirugarren dokumentu bat lehen aipatu dudan kontratu-programa da, oso inportantea dena. Azken finean, administrazio publikoak diru bat jartzen du EITBk helburu batzuk lor ditzan, eta hor ere markatzen da nola eta zer-nolako irizpideak erabili behar dituen EITBk etorkizunean. Hiru dokumentu horiek, guztiak publikoak direnak, oso ondo erakusten dute zer-nolako norabidea daukagun eta zer izan behar dugun.

– **Aipatzen dituzun balio horiek zein funtzio daukate, barne-komunikazioari zein kanpo-komunikazioari dagokienez?**

Komunikazioaren arlora pasatzen garenean, sekretua jendearengana iristea da, bai kanpora eta baita barrura begira ere. Alegia, kontzeptu konplikatuenak ere, erraz transmititzea.

EITBren plan estrategikoak 270 bat orri dauzka. Nori interesatuko zaio bada? Baina plan estrategiko horretan guretzako oso garrantzitsuak diren kontzeptuak daude, komunikazioaren bidez jakinarazi behar ditugunak. Adibide argi bat jartzeko: EITB 2000. urte arte talde bakar bat baino gehiago komunikabide diferenteen talde bat zen: Euskal Telebista, irratian Radio Euskadi, Euskadi Irratia, Interneten oraindik ez geunden...

Plan estrategiko horretan, talde multimedia bat izan behar genuela markatzeak sekulako garrantzia dauka, geroztik, elkarrekin hasi baikara lan egiten.

Barrurako garrantzitsua izan zen, bai, baina era berean, gizarteari ere komunikatu nahi izan diogu. Horretarako, 2000ko maiatzean kanpaina bat jarri zen martxan. Kanpaina harekin identitate korporatiboa aldatu eta sistema berri bat aurkeztu genuen, non ETBk eta taldeko komunikabide guztiek irudi berdin baten itxura hartzen zuten, berria eta bat-bera denontzat. Hau da, kanpainarekin talde bat ginela adierazi nahi genuen. Spot bat egin genuen, bereziki, horretarako.

Beraz, plan estrategikoa oso konplikatua izan daiteke, baina komunikazioaren zeregina, azken finean, konplikazio hori jendearengana era ulergarri eta erraz batean eramatea da.

– **Marka indartzearekin zer balio transmititu nahi izan dituzue?**

Marka, enpresaren baitan, ez da aparteko gauza bat. Gure sinadura da. Guk zerbait idazten dugunean sinatu egiten dugu, eta EITBk ere egiten dituen gauza guztietan sinadura jartzen du. Baina markak ez du bakarrik hitz egiten produktu bat sinatzean, bere bizitza propioa eduki dezakeela erakutsi dugu.

Horretarako, hainbat kanpaina egin genituen. Aurrenekoa, marka berri bat aurkezteko, gizarteari jakinarazteko, jendeak EITB berria ezagutu zezan. Eta hortik aurrera, balio garrantzitsuenak transmititzen joan gara. Esaterako, nahi genuen jendeak jakitea hemen eta hemendik kanpo ere zerbitzu bat ematen genuela, munduan barrena bizi diren euskaldun guztiei zerbitzua eskaintzen diegula. Lehenago, irrati eta telebistaz, eta orain Interneten bidez ere bai. Horrekin bat, euskara bultzatzeko ere hemen ginela esan nahi genuen, euskaraz ere informazio-zerbitzu bat emateko ginela. Horrela, gure plangintzan garrantzitsuenak diren ideia horiek, publizitate-kanpainaren bidez jakinarazi ditugu markak zeukan indarra erabiliz. Horixe izan da gure estrategia.

Azken finean, EITB jendearena da, talde publiko bat baita. Horregatik, jendeak komunikabide propio gisa sentitzea eta zertan ari garen ezagutzea nahi genuen. Eta gero, taldeko komunikabideen arteko koherentzia zaintzea eta koherentzia hori komunikatzea: gure irratiak zer dioen eta zer egiten duen, Interneten zer egiten dugun, telebistan, eta abar. Hori izan da azken urte hauetako bidea.

– **Eta marka indartsu hori lortzeko eta lantzeko zer-nolako estrategiak erabili dituzue?**

Lehenik, marka berri bat mahai gainean jartzea, eta gero, sekretua, publizitatean inbertitzea izan da. Publizitatearen aldeko apustu gogorra egitea. Gure abantaila da, beste komunikabideekin alderatura, guk telebista bi eta lau irratikate dauzkagula. Beraz, kanpaina indartsuak egiten inbertitu dugu, eta asko landu dugu arlo hori, jakinik, gure komunikabideetan “kosturik” gabe zabaldu dezakegula. Batzuentzako oso garestia dena, guretzat guztiz merkea ateratzen da. Bere mugak dauzka, noski. Gure publizitatea geure medioetan bakarrik

gauzatzen baita. Gustatuko litzaiguke beste medioetan ere egitea, baina ez daukagu aukerarik.

Beraz, gure estrategiaren sekretua izan da diru bat inbertitzeko aukera izan dugula, gauza erakargarriak eginez, eta ondoren, gure komunikabideen bidez zabaldu ditugula kanpainak.

Iruditzen zait, kanpainok, kasu gehienetan, ongi konektatu dutela jendearekin, EITB zer den eta zertan ari den transmititzen jakin dutela. Jendeak ongi jaso ditu, azken finean, publizitate-kultura oso zabala dugulako denok.

– **Zein izan da publizitate-kanpainaren sekretua?**

Publizitatearen sekretua hauxe da: ez zaigula gustatzen gauzak *A-tik Z-ra* esplikatzea. Publizitatea iradokizun bat da. Guk alor hori landu dugu, eta, nik uste, asmatu dugula. Jendeari erakargarri egin zaio guk komunikatutakoa. Gainera, une jakin batzuetan, umorearekin ere asmatu eta gauza entretenigarriak egiten jakin dugu.

– **Markaren garapena arlo komertzialari zuzenki lotuta egon dela esango zenuke?**

Azken zazpi edo sei urte hauetan egin duguna hau izan da: marka berri bat sortu eta marka horren balioa, alegia, medioaren posizionamendua, jendeari jakinarazi publizitatea erabiliz. Noski, askoz gauza gehiago ere egin dugu, esaterako, marketin zuzena, hainbat ekitaldi antolatu Euskal Herriko hiriburuetan... Baina horiek lehendik ere egiten genituen. Berria izan dena da publizitatea erabili dugula, eta ez publizitatea oro har hartuta, baizik eta telebista eta irrati bidezko publizitatea. Marketinak eskaintzen dituen tresna guztien artean, publizitatea bat da, eta publizitatearen barruan, kanal gisa, telebista eta irratia aukeratu ditugu. Denborarekin, asmatu egin dugula iruditzen zait, bide egokia hautatu dugula nahi genuena transmititzeko eta jendearengana iristeko.

– **EITBk publiko oso zabala du baina marka, batez ere, nori zuzentzen zaio?**

EITB Euskal Herri osora zabaltzen da eta hiru milioi pertsonengana iristen gara. Gehiagora ere iristen gara baina Euskal Herria da, batez ere, gure erreferentea, guri nortasuna ematen diguna eta gure helburua.

Hiru milioi horiek zati ditzakezu hiru milioi talde desberdinetara iristeraino, pertsona oro baita diferentea. Baina horrekin batera, gure helburua, bai irratian eta bai telebistan, programazio generalista bat egitea da. Saiatzen gara ETB 1-en programazio generalista egiten, baita ETB 2-an ere; Euskadi Irratian irratirako, eta baita Radio Euskadin ere. Eta esango nuke eitb24-an ere zerbitzu generalista eskaintzen dugula. Beraz, jende guztiarengana iristen saiatzen gara.

Euskal Herri osoa da gure publikoa, eta gainera, publiko horri arlo guztietako produktuak eman nahi dizkiogu. Gu ez gara albiste-kate bat edota kirol-kate bat. Ezta umeentzako kate bat, edo zine-kate bat. Gure programazioan arlo guztietako programak dauzkagu. Egia da batzuekin hobeto asmatzen dugula besteekin baino, baina gure helburua denetik eta denentzako eskaintzea da.

Gure markaren komunikazioarekin, gure publizitatearekin, irizpide horri berorri jarraitzen saiatu gara. Egin ditugun kanpainen intentzioa eta helburua jende guztiarengana iristea izan da. Hor lotzen da markaren nortasuna, hau da, EITB generalista dela. Eta, beraz, guk egin ditugun kanpainak ere generalistak izan dira, ikuspegi horretatik bideratuak, jende guztiarentzat: gazteentzako, umeentzako, euskaraz dakitenentzako... denengana iritsi behar dugu. Horrelakoak garelako, EITB marka horrelakoa delako.

– **Marka bakar batekin publiko zabal batengana iritsi zaretela esan diguzu baina marka berarekin iritsi behar duzue baita barruko publikoarengana. EITB barruan hedabide bat baino gehiago daudela kontuan izanda, nola uztartu guztiak ikur beraren menpe?**

Ez da erraza. Bere eztabaidak sortzen ditu horrek, normala den bezala. Gainera, enpresa guztietan sortzen den eztabaida da irudiaren bidea edo produktuaren bidea aukeratzeko orduan.

EITBren kasuan, honen guztiaren atzean hausnarketa sakon bat dago. Hausnarketa hori 2010. urteari begira eginda dago. Guk 2000. urtean ikusi genuen digitalizazioa heldu eta analogikoaren egunak bazihoazela. Ez da dena bat-batean aldatuko baina gure etxeetako pantailetan telebista eta irrati gehiago jasotzeko aukera izango dugu, eta Internet bidez zer esanik ez. Azken finean, 2000. urtean, konpetentzia zabalago bat zetorrela ikusi genuen, eta teknologia berri horrek ateak zabaltzen zizkiola komunikabide gehiagoren etorrerari.

Beste gauza garrantzitsu bat ere ikusi genuen: jokaleku global baten aurrean egongo garela, edozein lekutako telebistak-eta jasoko ditugula. Dagoeneko ahaztuta gaude baina ETB jaio zenean, 1982an, gure etxeetan marka bakarra zegoen bi katerekin, TVE eta *La Segunda* deitzen zena, egun TVE 2. Hogeita bost urte pasatu dira eta pentsa, gure etxeetan, gutxienez, 7 kate daude, edota erdian baino gehiagotan 20 kate baino gehiago dituzte. Hori, urte batzuen buruan, oraindik areagotu egingo da. Telebistan bakarrik ez, baizik eta irratian ere gauza bera gertatuko da, eta Interneten askoz ere gehiago…

Entretenimendua eta informazioa jasotzeko aukera eta bide gehiago dauzkagu eta izango ditugu. Era berean, geure buruan, informatzeko eta entretenitzeko marka-aukera gehiago izango ditugu. Horren aurrean, hauxe diogu: hain konpetitiboa den merkatu zabal horretan erreferente bat eduki behar dugula. Gu EITB izango gara, bai telebista, irratia eta Internet egiterakoan, eta hori izango da

gure bermea. Gure marka bultzatu behar dugu lekua egiteko eta erreferente bat izateko.

Egia da EITB, berez, ez dela ezer, ez du produktu bat eskaintzen, baizik eta produktuak ETBren bidez, Euskadi Irratiaren bidez eta eitb24-ren bidez datoz. Eta hortxe sortzen da eztabaida: noraino bultzatu behar ote dugun EITB marka merkatu zabal horretan eta noraino elikatu behar dugun Euskadi Irratiaren produktua, edo ETBren produktua, edota Betizu.com. Eztabaida hori sortzen da eta zalantzak badauzkagu, beti sortzen direlako. Baina, EITBren aldeko apustua hor dago eta horrekin nik ez daukat zalantzarik, positiboa baita talde osoarentzako.

– **Uztartze lan horretan, aurki eraikin berria izango duzue Bilbon eta, bertan, hedabide guztiak batuko dira. Hori ere estrategia jakin baten emaitza izan al da?**

Bai, estrategia berdina da. Bilbora iristerako, Baionan egoitza berri bat izango dugu, Iruñean beste bat, Gasteizen ere bai, Miramonen irratia berritu dugu eta plato berri batzuk ere egin ditugu. Hau da, Euskal Herriko hiriburu guztietan berritu dira EITBk dauzkan egoitzak, alde batetik, berritu beharra zegoelako teknologia berriak sartzeko, eta, bestetik, batez ere, gure zerbitzu guztiak batera jartzeko, elkarrekin jartzeko.

Orain Bilbora goaz, baina ez soilik Iurretatik. Momentu honetan, Iurretan telebista daukagu, baina irratia Bilboko Kale Nagusian daukagu eta Internetekoa Zamudion. Guk behar duguna da EITB elkarrekin egotea, hau da, eskaintzen ditugun zerbitzu guztiak batera egotea, Miramonen edo Iruñean gertatzen den bezala.

Bilboko egoitza berria EITBren egoitza izango da. Han egongo garelako denok. EITBren zerbitzu orokorrak han egongo dira, zerbitzu korporatiboak, baina baita telebista, irratia eta Internet ere. Talde bat izango gara elkarrekin lanean. Estrategia bat dago horren azpian. Guk ez dugu ezer pintatzen mundu globalizatu honetan bat Iurretan eta bestea Zamudion egonda. 25 urte egin ditugu eta hurrengo 25 urteetan ere elkarrekin lan egin beharko dugu zerbait izan nahi badugu.

– **Arestian, kanpo-komunikazioari dagokionez, arlo komertzialean egindako lana azpimarratzekoa izan dela aipatu duzu. Zure ustez zein izan da jendearengana hurbiltzeko gako nagusia?**

Nire ustez arrazoi diferente asko daude. Aurrenekoa, hausnarketa baten emaitza izan dela. Ez gara egun batetik bestera publizitatea egiten hasi. Estrategia bat markatu dugu, eta aurretik etorkizuna nola ikusten genuen pentsatu dugu. Oinarri hori oso garrantzitsua da edozein proiekturi aurre egiteko.

Bigarrenik, esango nuke inbertsio bat egin dela. Enpresa guztiek ahal dute inbertitu publizitatean eta komunikazioan, baina erabaki hori hartzea ez da erraza, komunikazioan inbertitzea ukiezin bat baita. Markan inbertitzea etorkizunerako inbertsioa egitea da baina ukiezina da. Ez da erraza horren emaitza eta etekina dirutan irakurtzea. Inbertitzen duzunean badakizu zenbat jartzen duzun baina horren itzulera zenbatekoa izango den oso zaila da paperean jartzea. Nik badakit hori oso zaila dela, baina era berean, badakit, ez baduzu inbertitzen ia ezinezkoa dela marka indartzea. Beraz, EITBk erabaki bat hartu zuen eta horretan inbertitzea izan zen.

Hirugarrenik, oso garrantzitsua izan da urteetako ikuspegi batekin joan izana. Askotan, publizitatean sartzen zarenean, gauza asko esan nahi izaten dituzu, gauza asko baitaukazu esateko, komunikatzeko, baina 20 segundoko spot batean gauza bat bakarrik esan behar duzu. Arazoa ez da zenbat gauza esan behar dituzun, baizik eta ikusleak zenbat gauza jaso ditzakeen. Nire ustez, guk asmatu dugu poliki joaten, urtez urte eta momentu jakin bakoitzean mezu eta ideia bat zabaltzen.

Laugarrenik, gurekin kolaboratu duen agentzia oso ona izan da. Oso profesional onak dira. Jende oso profesionala aurkitu dugu, hemengo klabeak oso ongi ezagutzen dituztenak. Oso lan ona egin dute eta hori lagungarria izan da.

Bosgarrenik, nik uste, arrisku batzuk hartzen ere jakin dugula, esaterako, umorearen arloan sartu garenean. Orain, ongi atera dela ikusitakoan, denok oso pozik gaude, baina erabakia hartu behar zenean arrisku bat zegoen horren azpian, gaizki ateraz gero hondamendia suposatzen zuelako guretzako. Hortaz, arrisku batzuk hartu izan dira eta, oro har, ez beti, gauzak ongi atera zaizkigu.

– **Publizitatea egiteko orduan, horren aldeko inbertsioak egin behar direla aipatu duzu. Baina edozein enpresaren esku al dago tamaina horretako inbertsioa egitea?**

Bai. Edozein enpresak, edozein instituziok, denok daukagu aurrekontu bat, handiagoa edo txikiagoa. Ulertzen dut lehentasun material batzuk egon daitezkeela, adibidez jatetxe batean. Ez badauka sukalde on bat edota sukaldari on bat, alegia, produktu on bat nola biziko da bada? Hori denok ulertzen dugu, baina era berean, negozio horri ez badiozu zabaltzen laguntzen, nola lortuko duzu jendea etortzea? Edozeinek, edozein enpresak edo instituziok komunikatu behar du bere jendearengana iristeko.

Aurrenekoa, produktu edo zerbitzuaren berri ematea da, eta gero, etorkizuneko marka indartzea. Jatetxe bat zabaltzen baduzu ez duzu zazpi hilabeterako zabaltzen. Pentsatzen duzu, seguru asko, handik berrogei urtetara ere jarraituko duela zerbait izaten. Horretarako, denok daukagu garbi produktu bat eskaini behar dugula, baina, aldi berean, irudi bat, marka bat, eta komunikazio on bat

behar dugu. Hori zaintzeko ez dugu beti publizitatea egin behar. Esaterako, maître on bat eduki beharko dugu jendea ondo tratatzen duena, edo web orrialde oso on bat, edo aldizkari eder bat… zerbait jendearengana iristeko. Baina zenbat ematen dio jatetxeari maître on batek? Zaila da bere ekarpena zenbatekoa den jakitea. Baina ezinbestekoa dela garbi daukat. Nork bere negozioan etorkizunari begira eduki behar du begi bat, eta hori da marketina: merkatuan nire marka aktibo edukitzea eta etorkizuna bermatzea.

– **Beraz, zure ustez, enpresa batek etorkizuna bermatuko badu, handia zein txikia izan, nahitaez markarekin lotutako estrategia bat garatu behar du?**

Nik uste, etorkizuna duten enpresa guztiek hori erabaki dutela. Horrek ez du esan nahi guztiek publizitatea egitea erabaki dutenik. Zara-k, adibidez, ez du publizitatetik egiten, bestelako estrategia bat dauka, hiri guztietako puntu zentrikoenetan dago. Erakusleihoetan ere inbertsio handia egiten dute. Hori da beraien publizitatea, leku zentrikoetan erakusleihorik erakargarrienak edukitzea.

Denok, batzuek harreman publikoekin, beste batzuek Internetekin, beste batzuek barne-komunikazioaren bidez... dugu komunikatu beharra eta komunikatzeko aukera. Herriko tabernak ere, esaterako, kontzertuak antola ditzake. Kontzertu horiek antolatzeagatik garagardo gehiago salduko du? Bada, agian ez, baina edozeinek daki negozio hori eta bezero horiek mugitu egin behar direla etorkizuna marrazteko.

Horixe da marketina, merkatua ondo ezagutzea ahalik eta erabakirik onenak hartzeko eta, horrekin, markak aurrera egiteko. Guztiarekin, produktu ona eduki beharko dugu, jakina, hori oinarrizkoa da, baina ez da nahikoa; jendearengana hurbildu beharko dugu indartzeko eta etorkizun bat edukitzeko, eta hori, komunikazioaren bidez egiten da.

# 3. Hitzaldia

## Manu Castilla

### *MARKA ETA MARKAREN KOMUNIKAZIOA*

Marketina hauxe da: marka bat merkatu batean jarduera sortzen. Marka merkatuko aktibo bat da eta horixe da, nire usez, edozein enpresak daukan aktiborik garrantzitsuena. Marka hori bizirik mantendu behar da merkatuan helburu jakin batzuk lortzeko. Marka sendo batek etorkizuna dauka, eta sendoa ez den markak, ostera, arriskua eduki dezake urte batzuen bueltan desagertzeko. Egunean zehar, une oro, markak dauzkagu buruan eta, guk, gure marka jendearen buruan egotea bilatzen dugu. Hori da guk nahi duguna, hori gure helburua.

Markei buruz hitz egiten dugunean, pentsa dezagun nork bere enpresan edo erakundean; izan ere, askotan, kontsumitzaile bezala pentsatzen dugunean, nahastu egiten baikara. Pentsa dezagun «ni enpresa bat naiz eta nire marka merkaturatu nahi dut».

Nik banekien enpresa-komunikazioari buruzko hitzaldi hau Gipuzkoako Bazkunean zela. Tolosa hiribidean zegoela esan zidaten. Orduan konturatu nintzen eraikina ezagutzen nuela, berri-berria dela, oso erakargarria. Automatikoki, nire baitan pentsatu nuen hitzaldia garrantzitsua zela. Nire bizitza guztian ez naiz sekula hemen egon, eta harrituta nago eraikinarekin. Norbaitek pentsatu zuen eraikin berri eta moderno bat jarri behar zela, ikusteko moduko lekuan, marka kanpoan jarrita. Ez nuen ezagutzen Bazkuna, baina horregatik bakarrik, lehen baino gehiago da niretzat. Hori marka da. Izan dezagun hau buruan; pertsona bakoitza marka baten zatia dela enpresa batean dagoenean.

Beraz, hori da gure lana; gure marka jendearen buruan egonaraztea. Hauxe dio Allen Roseshin-ek *Funny business*-en: «Jendeak ez du edari bat edaten, marka bat baizik». Esaterako, zergatik dago Coca-Cola eta ez Pepsicola alboko tabernan? Zergatik Heinneken? Ardoaren merkatua aztertuz gero ere, argi dago etorkizuna daukatenak markadun ardoak direla. Gainerakoek, oso zaila edukiko dute; mundu guztian egiten da ardo ona eta gero eta ardo gehiago ekoizten da, gainera. Baina jatetxe batera joan eta esaten dizute: «Hau Emilio Aragonen ardoa da». Ardoa hobea edo okerragoa izango da, baina zuk, Emilio Aragonen ardoa edan duzu.

Marka bat eraiki egin behar da, eta horretarako lanabesak hauek dira, besteak beste: irudi korporatiboa eta bere gestioa, barne-komunikazioa, kanpo-komunikazioa, publizitatea, prentsa-bulegoa eta harreman publikoak. Ez dakit zergatik, harreman publikoek oso irudi txarra dute baina hainbat eta hainbat enpresak erabiltzen dituzte; ziur nago, eraikin hau inauguratu zenean ere, harreman publikoetako ekitaldi bat antolatuko zutela: gonbidatuko zuten jende bat, hemen abesbatza batek abestuko zuen, lunch bat egongo zen, opari bat emango zitzaien... Jendeari hau erakusteko modu bat da. Marka indartzeko ekitaldi bat.

Baina, nire ustez, erreminta guztien gainetik, beti, publizitatea egongo da. Buruan ditugun marka guztiek publizitatea egiten dute. Publizitatea da biderik zuzenena marka bat jendearen buruan jartzeko.

## *1. EITB-REN KASUA*

Garai bateko txori hartatik gatoz gu, eta 2000. urtean hasi ginen plangintzaren eta markaren eraikuntzarekin. Beste bide bat hartu genuen; kontzientzia hartu genuen marka bat eraiki behar genuela, horretarako inbertsio bat egin behar genuela, eta erabaki batzuk hartu behar genituela.

Publizitateari dagokionez, normala da pentsatzea, «telebista daukazunez, spotak egin eta igor ditzakezu». Bistakoa da… Baina zergatik ez genuen lehenago egin? Garestia zelako, asko balio zuelako...

Enpresa bakoitzak erakusleiho konkretu bat dauka marka eraikitzeko. Eta EITBk bere euskarria erabiltzea erabaki zuen. Lehen, kanpainak irratian, prentsan… egiten genituen. Baina erabaki genuen, hedapenean jartzen genuen diru hori produkzioan jartzea, telebistan telebistari buruzko publizitatea egitea eta hori izatea gure markaren eraikuntza.

Publizitateak oso kontzeptu konplexuak oso era errazean transmititzeko balio du. Hogei segundo ditut gauza bat azaltzeko eta oso zaila izaten da hogei segundotan nik esan nahi dudan guztia azaltzea. Beraz, gauza bat, kontzeptu bakarra hartu behar dut. Markaren kasuan, marka ezagutzera eman behar duzunean, markaren nortasuna bilatu behar duzu, zer den garrantzitsuena zure markan jendearentzako, merkatuarentzako, publiko horrentzako. Eta garrantzitsua da posizionamendua ere; merkatuan nola kokatzen zaren jakitea. Guk beti eduki dugu argi helburua markaren maila jasotzea zela, jendearen buruan gure marka egotea.

Esan bezala, hasierako txori hartatik gatoz, eta EITB 1992. urtean jaio zen. Lanean hasi nintzenean, nire txartelean “Euskal irrati telebista herri-erakundea” jartzen zuen. Nire amak ez zuen sinesten txartelak aditzera ematen zuen erakundean lan egiten nuenik; EITB beretzako telebista zen. Nahasmendua zegoen, beraz, esaten genuenaren, ginenaren eta geneukan irudiaren artean. Hamar urte pasatu ondoren, lortu genuen egoera hura pixka bat aldatzea.

Guri bi gauza gertatu zitzaizkigun; alde batetik, ezin genuela txoria ukitu, hain polita eta erakargarria, hain "ikurrina", hain maitagarria izanda. Bestetik, txori hark hamahiru pieza ezberdin zituen (hegaleko itzaltxoak eta guzti) eta lau kolore. Zentzugabekeria batean bizi ginen; huraxe zen gure marka eta ezin genuen erabili, telebistan ere ezin genuen ezer egin berarekin. Beraz, zerbait egin behar genuen erabilgarri izan zedin.

2000. urtean EITBk plan estrategiko bat egin zuen; marka berri bat aurkeztu genuen eta markaren nortasuna azaldu. Eta publizitatearen ikuspegitik, markaren ikuspegitik, guretzat altxor bat izan dena topatu genuen; ordu arte EITB erakunde publiko bat bazen, handik aurrera, EITB komunikazio-talde bat izango zen, ez komunikabide batzuen batura bat. Gaur egun, EITB barruan telebistak, lau irrati, gune ezberdinak sarean... eta abar daude. EITB multimedia da. Ordu arte, telebista gauza bat zen (Miramonen egiten zuen lan eta albistegia Iurretan), eta irratia beste bat (Radio Euskadi Bilbon, beste irratiak Donostian...). Batzuek irratia egiten zuten, besteek telebista, eta guk, "erakundekook", ahal genuena egiten genuen.

Zer gogoeta dago horren atzetik? Orain "globalizazioa" hitza erabiltzen da; mugarik ez dagoela esan nahi du, edozein sar daitekeela hemen eta zu ere edozein lekutara irits zaitezkeela. Enpresan erabiltzen den globalizazio kontzeptu hori komunikabideetan digitalizazioa izan da. Ekarpen tekniko bat da, asko errazten eta merkatzen duena telebistaren eta irratiaren produkzioa.

Ideia horren inguruan, norbaitek hau esan zuen: «Etorkizunean, marka piloa egongo denez, guk marka bakar bat behar dugu. Gu EITB izango gara. Eta EITBk eduki dezake telebista bat, edo irrati bat, edo web gune bat edo aldizkari bat; baina beti talde bakarra izango da, elkarrekin lan egingo duena eta marka bakarra izango duena».

Oinarria, beraz, marka da. Gero, azpian, beste azpimarka batzuk izan litzake. Marka nagusi horri, "aterkia" deitzen zaio. Baina marka da oinarria. Ez da aterkia, ez da sabaia; oinarria baizik. Talde batek, marka bat baldin badauka, edozer gauza eraiki dezake marka horren gainean. Hobeto edo okerrago funtzionatuko du, baina oinarri sendoa izateak, marka sendo bat izateak, edozein erakunderi ere lagundu egingo dio proiektu hori indartsuago garatzen.

Demagun, oinarri sendo bat daukadala, Nestlé esaterako, eta Nestlé markako yogurt bat sortzen dudala. Marka horrek kalitate-maila bat erakusten du. Eta, beraz, nik yogurt hori ona dela pentsatuko dut. Marka, beraz, oinarria da eta horren gainean eraiki dezaket. Eta horixe da, hain zuzen ere, guri plangintza estrategikoak eskaini ziguna.

Tentazio handia dago, enpresa edo erakunde batera iritsi eta esateko «irudia aldatu behar dugu». Ematen du, irudi korporatiboa aldatzearekin, zerbait aldatzen edo lortzen ari garela. Zertarako aldatu? Irudi korporatiboak ez du ezertarako

balio, ez du, berez, ezer esaten. Gogoratu Repsol enpresak bere irudi korporatibo berria sortu zuenean; guztiz konplexua zen. Baina zer egin zuten? Publizitatearen bidez irudi hura izugarri ongi kokatu.

Irudi korporatiboa zehazten ari direnean, sortzaileek, askotan hauxe galdetzen digute: «Zer iruditzen zaizu logo hau?». Bada, ez daukat ideiarik ere! Zer axola dio kolore batek edo besteak? Zer axola letrak era batera edo bestera dauden? Benetan garrantzitsua dena eta benetan balio duena, irudi horren gainean egiten den komunikazioa da.

Beraz, zergatik aldatu behar zuen EITBk? Aldatu behar zuen, bada, txoria telebistarena zelako, eta ez gainerako alorrena. Eta guk ez genuen hori nahi. Guk komunikazio-talde bat izan nahi genuen.

Aldatu behar genuen, baita, ez genuelako hain irudi konplexua edukitzerik nahi.

Hortaz, identitate korporatibo berria proposatu genuen, eta horrekin batera, garrantzitsuena, komunikazio estrategikoa. Honakoa esan genuen: «Hiru urtetan gure marka berria gizarteari aurkeztea eta markaren maila igotzea lortu behar dugu».

Esan bezala, plangintza estrategikoa egin genuen 2000. urtean, eta posizionamendu berria zehaztu: «Ez gara telebista eta irrati bat, komunikazio-talde bat baizik, komunikazio-talde multimedia bat. Gainera, lidergoa nahi dugu, Euskadiko komunikazio-talderik garrantzitsuena izan nahi dugu; estimatuena, ikusiena eta entzunena». Horixe da gure nahia.

Beraz, identitate korporatibo berria landu genuen. Marka berri bat aurkeztu genuen, identitate-sistema berri bat eta, batez ere, erabaki bat hartu genuen: publizitatean inbertitzea.

Eta horrekin guztiarekin batera, eta hau ere azpimarratu nahi dut, ikerketa jarri genuen komunikazioaren zerbitzura. Bestela, nola jakin, urteak joan eta urteak etorri, gauzak ongi eramaten ari ote ginen? Horretarako, neurketa egin ahal izateko, aukera bakarra zegoen eta hauxe zen: jendeari galdetzea.

Intuizio bat izan dezakegu, «iruditzen zait bidea hau dela, hemendik joan behar genukeela…»; baina kanpo-kontraste bat ez badaukagu, zailagoa zaigu erabaki zuzenak hartzea. Eta horixe da ikerketak eskaintzen diguna; jendearengana joan eta iritzi bat jasotzea egiten ari garenaren gainean. Noski, saltzen ari garen produktuarekin edo eskaintzen ari garen zerbitzuarekin lortzen ditugun emaitzak ere begiratu behar dira. Baina ikerketa eta jendearen iritzia behar dut egin behar dudana ongi zuzendu ahal izateko.

## *2. KOMUNIKAZIO-ESTRATEGIA*

Gure komunikazio-estrategiak lau fase izan ditu:

1. Aurreneko fasea *marka berria aurkeztea* izan zen. Eta horretarako, helikopteroaren iragarkia prestatu genuen. Oraindik eskaintzen dugu *La mirada mágica, Lau haizetara* programa; oso arrakastatsua izan da, eta hortik jaio zen helikopteroaren ideia, aurkezpenerako. Zortea eduki genuen. Marka eraikitzen ari ginela, markaren eta produktuaren artean halako sinbiosi eta harreman estu bat sortu izana.

Zer nahi genuen guk? Marka berria era berri batean aurkeztea. Ordu arte, EITBk ez zuen sekula egin horrelako ahaleginik, ezta hurbilpenik ere. Eta gurekin publizitatea lantzen duen agentziaren ideia izan zen. Garai hartan, Internet ireki berri genuen, nahiko indartsu, eta Canal Vasco ari ginen lantzen. Eta esan ziguten: «Horixe da argudio bat, aukera bat, marka aurkezteko eta bere indarra handitzeko». Nire baitan pentsatzen nuen: «Canal Vasco, ETB Sat, Internet… 2000-2001. urteotan lantzen hasi berriak garen zerbitzuak dira eta horien gainean eraikiko al dut nik nire marka?». Bada, bai. Eta ustez, lortu genuen.

2. *Markaren nortasuna:* publizitateak gauzak era sinple batean azaltzeko balioko zigun baina guk ere, gure ahalegina egin behar genuen. «Zer da EITB?» galderari erantzun behar genion eta hona iritsi ginen: «EITB informazioa eta euskara da». Bi ideia horiek ikuspegi ezberdin batetik erakutsi genituen, baina bi argudiook markarekin lotu nahi genituen, zeren eta bestela, etxe barruan esaten badugu EITB informazioa eta euskara dela, «nola, eta nire programa? eta irratian egin duguna?» galdetuko dizute berehala. Proiektutik at ikusiko baitute euren burua.

Nondik hartu genuen, bada, «informazioaren ideia»? Datu batetik: Euskadin jendeak informazio asko kontsumitzen du, beste lurraldeetan baino gehiago. Beraz, datu hori, liderra izan nahi duen marka batentzako oso garrantzitsua da. Guk informazioa Internetez, irratiz eta telebistaz eskaintzen dugu, eta herri honetan, eskaintza horrek jendea erakartzen du. Hortik sortu zen «informazio-gosea dutenentzat» ideia.

Eta euskararena sortu zen, ostera, benetan kezkatuta geundelako gure irudia, euskarari zegokionez, baserri kutsuko estereotipo bati lotuta izatearekin. Hori hautsi egin behar genuela pentsatu genuen eta erradikalak izan behar genuela horretan.

Nolako sufrimendua eta beldurra txapelaren iragarkia aurrera atera behar izan genuenean! Baina norbaitek argi esan zuen: «Tira, bada, kritikatzen badute, hobeto». Eta aurrera egin genuen.

3. *Talde multimedia:* marka bat eraikitzen hasten zarenean, produktuaren eragina daukazu. Zer da lehenago, marka ala produktua? Zeinek saltzen du zein? Behin eta berriro, honako esaldi hauekin topo egiten genuen: «EITB oso ongi

dago, baina guk irratia egiten dugu»; «EITB oso ongi dago baina guk Goenkale egiten dugu».

Guk, beraz, Teleberria azaldu behar dugu baina produktua ere jarri behar dugu. Eta horretan ere, pauso bat eman genuen, eta arrazoi osoarekin: gure hedabideei posizionamendu bat eman behar genien.

Horretarako, ETBk «Zarena zarelako» kanpaina izan zuen, Euskadi Irratiak «Gertu», Radio Euskadik «Todo lo que te contamos en Radio Euskadi lo ves», Euskadi Gazteak «Egaztea seinale on», eta Eitb24-k «Gehiago jakin nahi?». Bakoitzak bere posizionamendua izan du, beraz, eta bakoitzak bere kanpaina.

4. *Marka indartu:* marka indartzeko, kalitatearen bidea jorratu genuen. Aprobetxatu egin behar baitira dauzkagun aukerak eta errekonozimendua da horietako bat: urrezko Q, jasotako sariak… Hori altxor bat da guretzat. Marka bat indartu nahi denean, tankera horretako errekonozimenduek balio handia dute; guk lortu badugu besteek lortu ez duten zerbait, hori erakutsi egin behar da.

Eta hemen ikusten da, argi eta garbi, publizitatearen magia; kalitatea zer den esplikatzea oso zaila da, baina spotean oso ongi ikusten da kalitatezko kudeaketa zer den: berrikuntza, aurretik prestatzea, taldean lan egitea… Spota ikusi ondoren hauxe pentsatzen duzu: «Zerbait egin dugu».

## *3. IKERKETAREN EKARPENA*

Nora daramagu prozesu hau? Nola saiatzen gara hau guztia objektibatzen? Komunikazio-prozesuari dagokionez, lau galdera hauek egiten ditugu beti:

– Ezagutzen gaituzte? (barneratzea)
– Ulertzen gaituzte? (ulermena)
– Gogoko gaituzte? (iritzia)
– Jarraitzen gaituzte? (onarpena)

Ordena horretan egin behar dira galderak, baina emaitzak behetik gora irakurri behar dira. Jendearen onarpenik lortzen ez badugu, hau da, jendeak gure hedabidea jarraitzen ez baldin badu, beste guztia sobera dago.

Beraz, marka indartsu bat nahi dugu merkatuan hiru gauza lortu nahi ditugulako:

– Jendea gurekin egotea.
– Jendeak gurekiko duen pertzepzioa ona izatea.
– Dirua lortzea, baliabideak edukitzeko gauzak egiteko. Gobernuaren dirua behar dugu, eta iragarkiak jarri nahi dituzten enpresak erakarri behar ditugu.

Horiek dira, beraz, gure helburuak; baina lortu behar dugu, orobat, jendeak gure mezua gogoko izatea, ulertzea eta onartzea. Ezin baita inolako eraginik lortu gogoko ez den, ulertzen ez den edo onartzen ez den spot batekin.

Eta komunikazioaren jarraipenari dagokionez, lau urrats egin behar dira:

– *Formulazioa:* helburu bat jartzen dugunean («marka ezagutarazi behar dugu», «marka indartu behar dugu»), formulazio bat dago, estrategia bat. Garrantzitsua da galdera hau; «norantz goaz?», «zein da gure bidea?». Hori da estrategiaren ikuspegia; «nora joan nahi dut?».

– *Hautua:* kontzeptu bat behar dugu; «zer kontatuko dugu?». Horretan asko nahasten gara. Eta, esan bezala, publizitatean gauza bat kontatu behar da. Aukeraketa bat egin behar da.

– *Proposamena:* sormena. Gure kasuan, agentzia baten lana izan da. Publizitatea sormena da, ez da gauzak modu arrazional batean azaltzea, sedukzioa baizik. Horretarako, zerbait berria eta sormenezkoa behar duzu, ikusi ez den zerbait. Horren galdera da «nola kontatuko dugu?».

– *Aukeraketa:* ekoizpena. «Nola egingo dugu?». Ideia zoragarriak eduki arren, aurrera nola eraman jakin behar da. «Kanpaina batean inbertitu behar al dugu?».

  Inoiz ez dugu zalantzan jartzen enpresa batek makinak erosi behar dituenik, autoak erosi behar direnik, dendak jarri behar direnik, prestakuntza eman behar denik… Baina publizitaterik egiten ez baduzu, etorkizunari begira, zer egiten duzu? «Produktu on bat», esan dezake norbaitek. Noski, produktu on bat ez badaukagu jai daukagu etorkizunean, baina produktu horrekin batera marka sendo bat behar dugu, benetako etorkizuna irudikatzeko. Eta hori lortzeko bide zuzenena publizitatea da.

## *4. ONDORIOAK*

– *Markaren balioa:* onartzen dut oso zaila dela jakitea zein den markaren ekarpena. Baina argi dago balio bat daukala.

– Marka berriak *posizionamendu berria* eskatzen du: aipatutako tentazioa dago, marka aldatzekoa. Eta ez. Markak posizionamendua behar du: «Zein da nire norabidea?». Irudi bat badaukat eta posizionamendu bat, orduan, zerbait egiten has ninteke. Ez aurretik. Ez irudia aldatuta.

– *Komunikazioa inbertsioa da:* bestela jai daukagu.

– *Ikerketaren laguntza* ezinbestekoa da. Enpresa pila bat dago pertsona baten intuizioaren arabera funtzionatzen dutenak, eta oso ongi funtzionatzen dute. Baina epe bat izango dute; intuizio hori galtzen denean edo hain intuizio ona ez duen beste pertsona bat etortzen denean, galdu egingo baitute merkatua.

– *Publizitatea markaren komunikazioaren "ardatza"* da: nire ustez, marka bat eraiki nahi denean, publizitatea da horretan gehien lagun dezakeena.
– *Publizitatea "zer?" eta "nola?" galderei erantzutea* da: galderarik garrantzitsuena "zer" da, kontzeptua. Eta bigarrena, "nola", kontzeptu hori nola, modu erraz batean igorri.

# 4. atala

# PRENTSA-BULEGOAK

# 1. Sarrera

Komunikazio-kabineteak edo prentsa-bulegoak helburu zehatz batekin sortzen dira: eragina izateko helburuarekin, alegia. Eta eragina duten heinean, gizartegintzaren eragile dinamiko diren neurrian, gizartea egiten ari dira.

Marka jakin bat saltzeko abian jarriko dugun publizitate-kanpaina jadanik ez da ekintza komunikatibo hutsa izango, hots, igorleak egituratutako mezu baten aurrean hartzaileak ez du berehalakoan erreakzionatuko eta erosiko. Komunikazio-kabineteen edo prentsa-bulegoen helburua, hartzaileak iragarki edo komunikazio horretan agertzen diren gainerako zeinu edo sinboloekin bat egitea izango da.

Eragin-eremu bikoitzaz topo egingo dugu beraz: epe laburrera enpresari edo erakundeari errentagarri izango zaizkion estrategien diseinuak izango duena batetik, eta erakunde edo enpresa horiek epe ertain edo luzera begira prestatu nahi duten gizartearen heziketa, bestetik.

Gaur egungo erakundeek ideiak eta balioak transmititu irabazi eta lortu nahi dute bai irudia, bai dagokien edo espero eta behar duten merkatu-partea.

### *PRENTSA-BULEGOEN ERAGINA GIZARTEGINTZAN*

Prentsa-bulegoen zereginari buruzko definizio edo zehaztapen batekin hasi beharko bagenu, prentsa-bulegoak, gaur egun, gizarte-eraikitzaileak direla esanez egin beharko genuke: prentsa-bulegoek eragina dutela gizartean, alegia. “Gizartearen eraikitze” lan horretan, hala ere, mailaketa edo esparru ezberdinak daude eta komunikazio-kabineteek ondoko alor hauexetan eragiten dute:

1. *Alor informatiboan edo periodistikoan.*
2. *Alor publizitarioan.*
3. *Alor ekonomikoan.*
4. *Giza alorrean.*
5. *Produkzio-katean.*
6. *Autoaskitasun-mailan.*

Prentsa-bulegoek gizartean duten eragin hau ez da, hala ere, berez sortzen. Prentsa-bulegoen lana eta erakundearen barruan hartzen duten rola, aldez aurretik diseinatua eta planifikatua dago. Horrexegatik dute, hain zuzen ere, gizartegintzan eragina. Eragina izan dezaten egituratzen direlako eta txertatzen erakundeen baitan.

Prentsa-bulegoen zeregina balioak (eta zergatik aitortu ez, ideologiak ere bai) transmititzea eta saltzea dela esan daiteke. Balioek egingo baitituzte enpresak ezberdin eta merkatuak hurbilago sentituko baititu. Prentsa-bulegoak gizartegintza berriaren habe direla esan genezake.

Badirudi, beraz, erakundeek gero eta argiago utzi edo agertu behar dutela zein den beren nortasuna. Kontsumitzaileok, eta gizarteak, orobat, halaxe eskatzen diegu, eta ondorioz, nortasun horri dagokion enpresa-irudia eskaini behar digute. Gero eta argiago defendatu behar dituzte nortasun horri dagozkion balio korporatiboak. Eta beraz, balio korporatibo horiei dagozkien mezuak landu eta kudeatu beharko dituzte.

Gizartea heziz doa. Produkzioaz gain, erakundeei gizartearekiko konpromisoa ere eskatzen zaie eta konpromiso horretan erakundeek beren balioak transmititu eta balio horien alde lan egin beharko dute. Erakundeek, aitzitik, gizartearen balioekin bat egiten duten nortasuna eta balio korporatiboak eraikiko dituzte. Eta zubi-lan horretan, prentsa-bulegoak izango dira gizartearen eta erakundeen arteko bitartekariak. Horretarako sortzen eta planifikatzen dira.

Prentsa-bulegoei esker, balio jakin batzuk transmitituko zaizkio gizarteari, balio efektiboak izango direnak, eta gizarteari hazten lagunduko dion konpromisoa hartzen duten erakundeek egingo dute gizartea eta kultura. Bitartekariak, hori guztia ahalbidetuko duten esku zuriak, esan bezala, prentsa-bulegoak dira, beraiek bilakatzen direlarik, azken finean, albistegarri diren “egia” nagusien jaun eta jabe.

# 2. Elkarrizketa

## Koldo Ordozgoiti, Eusko Jaurlaritzako Kultura Sailaren prentsa-burua eta Eusko Jaurlaritzaren bozeramailearen komunikazio-arduraduna

*DENOK DAUKAGU GIZARTEAREKIKO ERANTZUKIZUNA*

– **Kazetaria zara, baina eguneroko lanean beste aldetik ikusten dituzu kazetariak; prentsa-bulegoko arduradun gisa, alegia. Alde bien langaia komunikazioa izanagatik, zein da bataren eta bestearen jardunaren artean dagoen funtsezko ezberdintasuna?**

Gehiago da lan egiteko era eta alde bakoitzak zer egin behar duen; hau da, nire eginbeharra da komunikazioa nire aldetik egitea, eta prentsan dagoen kazetariaren lana da informazioa bilatzea. Alde horretatik, material eta lehengai berarekin lan egiten dugu, baina enpresa ezberdinentzako. Bestalde, nire lanaren baitan badago estrategiaren inguruko arloa ere. Hedabide bateko kazetariaren lana albistea bilatzea da, bere informazioa egitea; nire lana da informazio hori gizarteratzea eta horretarako estrategia bat planteatzea. Azkenean, lehengaia bera da, kazetariak gara bi aldeetan, baina eginbeharrak ezberdinak ditugu.

– **Nolakoa da bien arteko harremana? Zenbateraino baldintzatzen du batak bestea?**

Prentsa-bulegoaren edo komunikazio-arduradunaren lan-esparrua hedabideen bitartez gauzatzen da; neurri handi batean, bitartekari horren bitartez egiten du lan. Bestalde, informazio-iturri nagusietako bat da hau. Beraz, harreman bat dago; beste harremanetan bezala, bere zailtasunak izan ditzake momentu batzuetan, baina nahiko harreman normala da.

– **Zenbaterainoko mendekotasuna du prentsa-bulegoak komunikabideekiko, eta alderantziz?**

Ez dut uste “mendekotasuna” hitz egokiena denik, ez dagoelako bata bestearen gaineko aginterik; batak bestearekin lan egiten du, esparru ezberdinetan. Ez dut uste hor mendekotasuneko punturik dagoenik. Gainera, prentsa-bulegoen

eragina ez da pentsatzen den bezain handia, nahita ere. Eta, alderantziz; hedabideen lana informazioa eskuratzea da baina informazio-bilaketa horretan baditu bere mugak ere.

Beraz, ez dut uste aginteen arteko talka dagoenik, elkarlan bat baizik.

– **Prentsa-bulegoko kazetariak nola ikusten ditu medioetako kazetariak: lankide gisa, arerio gisa, bezero gisa, bitartekari gisa, profesional gisa… Eta alderantziz?**

Oso zaila da orokortzea, baina ez da arerioa, informazioaren beste atal batean dagoen profesionala baizik; harekin lan egiten du eta batak besteari eragiten dio. Informazioa, politikoa bereziki, hedabideen bitartez zabaltzen da. Eta, bestalde, hedabideentzat, prentsa-bulegoa da informazioa lortzeko iturria edo bidea. Elkarreragina dago, baina eragin horrek ez dakar bata bestearen gainetik egotea, elkarrekin lan egitea baizik, leku ezberdinetan egonda eta interes ezberdinak izanda (hedabide bakoitzeko kazetariak interes ezberdinak dituen bezala, beste hedabideetako kazetariekiko). Oro har, kazetariak enpresa jakin batean dihardu lanean eta enpresaren interesen arabera egiten du lan, neurri batean. Litekeena da, noizbait, enpresaren interesak kazetariaren interesen gainetik jartzea. Baina hori beste eztabaida bat da.

– **Zeintzuk dira prentsa-bulego baten helburuak edo interesak?**

Ni administrazio edo erakunde publikoen prentsa-bulegoen lekuan jarriko naiz. Alde batetik, nire helburua da nire erakundearen estrategia komunikatiboa antolatzea, kontuan izanda informazioa hedabideen bidez ematen dela. Nire lana hori ahalik eta txukunen egitea da. Lan horrek atal ezberdinak dauzka: estrategia aztertzea eta estrategia hori plazara ateratzea esku artean daukagun informazioarekin. Azkenean, helburua da komunikazioa ahalik eta gardenena izatea, eta, era berean, gure interesen inguruko bidetik joatea.

– **Prentsa-bulegoak, bere jardunarekin, ideologia bat markatzen du. Horrek talka egin al dezake kazetariak zaindu behar lituzkeen balio batzuekin? Nola jokatu behar luke profesional batek eta besteak?**

Beno, azkenean, denek planteatzen dute ideologia. Kazetaria ez da airean dabilen pertsona bat; edozein hedabidek dauka bere ildoa, eta alde horretatik ideologia bat planteatzen du. Beraz, egia da prentsa-bulegoak ideologia bat planteatzen duela, esku artean daukan estrategia hedabideen bitartez gizarteratzen duelako.

Teoria oso ongi dago, baina kontuan izan behar da kazetaria prentsa-bulegoarekin harremanetan dagoela hedabide batekoa delako, eta hedabide horrek ildo ideologiko zehatz bat daukala. Ez dakit zenbateraino egiten duen talka hedabidearen ildo ideologikoak kazetariaren printzipioekin. Kontua ez da prentsa-bulegoak kazetariari edo gizarteari eragin nahi diola.

Bai, nik ildo jakin bat daukat, nire sailarena; horrek badu ukitu politiko-ideologiko jakin bat, eta egun dagoen sailaren ordez beste pertsona batzuk eta beste alderdi batzuk egongo balira, beste ideologia bat planteatuko lukete eta ezberdina izango litzateke. Prentsa-burua ere ezberdina izango litzateke, ziur asko.

Ezin da kazetaria, elementu isolatutzat hartu eta prentsa-bulegoarekin konparatu; kasu honetan, konparazioa hedabidearekin egin behar da. Eta izatekotan, uste dut, talka hori gogorragoa izango dela kazetariaren eta bere hedabidearen artean, prentsa-bulegoarekin baino. Eta are gehiago esango nuke: agian, posible litzateke zure printzipioekin bat ez datorren hedabide batean lan egitea, baina benetan zaila da prentsa-bulego batean lan egitea planteatzen duen estrategiarekin ados egon gabe. Inplikazio handiagoa eskatzen du komunikazioaren alor honek zure pentsamenduarekin eta "saldu" nahi duzun horrekin, eta ez horrenbeste hedabide batek. Hedabide batean posible izan daiteke "mertzenario" izatea baina prentsa-bulegoan oso gogorra litzateke.

Laburbilduz, ez dut uste talkarik dagoenik kazetari (pertsona, profesional) eta prentsa-bulego baten artean, printzipio ideologikoen arabera. Egotekotan, egongo da kazetariaren (beraz, profesionala eta lan-talde bateko kidea den pertsonaren) eta lan-talde horren buruan dagoen hedabidearen artean.

– **Zenbateraino aztertzen du kazetariak prentsa-bulegoetatik iritsitako informazioa, esate baterako, objektibotasunaren edo sakontasunaren mesedetan?**

Kazetariaren lana informazioa bilatzea eta lantzea da, eta hor gauza askok eragiten dute; batzuek, aspaldi honetan bereziki, kazetariaren aurka. Horietako bat lan-egoera da, lan egiteko aukera. Denok ezagutzen ditugu goiz batean sei albiste jarraitu behar dituzten kazetariak. Kasu horretan, arazoa ez da prentsa-bulegotik datorren informazioa, oro har, aurrean daukan informazioa baizik. Horrek, neurri handi batean zerikusia du hedabideetako kazetariak lan egiteko dituen aukerekin eta hedabidearen beraren aukerekin. Oro har, azken urte hauetan, kazetaritzaren alorreko arazo larriena kazetarien proletarizazioa izan da. Edo kazetarien sub-proletarizazioa esan beharko genuke; izan ere, asko ugaritu dira hedabideak eta, beraz, gure gizartean inoiz baino kazetari gehiago dago hedabide ezberdinetan lanean. Baina lan-baldintzen azterketa egiten badugu, ez soldata kontuan hartuta bakarrik (hori ere bai), baina baita lan egiteko aukera ere, ikusiko dugu egoerak okerrera jo duela orain dela urte batzuetako egoerarekin alderatuta. Nik ia hogeita bost urte daramatzat lanbide honetan, eta nire ustez, duela hogeita bost urte, kazetarien egoera, gehienena behintzat, hobea zen oraingoa baino.

– **Zer-nolako estrategiak erabiltzen dituzte prentsa-bulegoek kazetariengana iritsi eta euren helburuak betetzeko? Nolabait esatearren, nolako "trikimailuak" erabiltzen dira?**

Kontua ez da hainbeste kazetariengana heltzea. Kazetaria bitartekoa da; kazetariaren bitartez pasatzen da baina, azkenean, hedabidea da subjektua, hedabidea da informazioa kalera ateratzen duena. Kazetariak lan bat egiten du bai prentsa-bulegoan, bai hedabideetan. Beraz, bidea ez da hainbeste kazetariekiko, kazetarien bitartez baizik. Prentsa-bulegoetan daudenak ere kazetariak dira eta funtzio bat betetzen dute; administrazio horren komunikazio-estrategia gizarteratzea, gizarteari helaraztea, posible den neurrian. Horretarako, beste egitura baten bidez egiten dute lan, hedabideen bitartez. Hor ere, lanean dagoena kazetaria da. Beraz, horren bitartez pasatzen da informazioa. Baina subjektu gisa prentsa-bulegoa hartzen badugu, hedabidea da beste subjektua; eta batean eta bestean kazetariak daude.

Nire kasuan, estrategia da Kultura Sailaren edo bozeramailearen komunikazioa ahalik eta era gardenenean iristea. Horretarako bidea da, alde batetik, estrategia komunikatibo bat planteatzea, bidali nahi diren mezuak kazetaritzahizkeran jarriz posible den neurrian, besteak beste, hedabideen bitartez egiten dugulako lan. Eta fluxu komunikatibo hori bideratzea edo ahalbidetzea. Ez da ahaztu behar, hedabideen lana, guk igorritako informazio hori ahalik eta txukunen eta fidelen jartzea dela, hobeto ulertua izan dadin. Azkenean, esan bezala, guk ez dugu zuzenean gizartearentzat komunikatzen; gizartea da helburua, baina bitarte horretan, tresna, bozgorailua, hautatzen duena, hedabidea da.

Hedabideak ugariak dira eta bakoitzak bere ildoa dauka. Gure helburua da hedabide ugari horietatik, bozgorailu ugari horietatik, ateratzen den soinua ahalik eta harmonikoena izatea, eta gure mezua, hedabide guztietan berdina izango ez den arren, guztien bitartez gizartera iristea.

Badago beste eztabaida luzeago bat, bere momentuan hedabide hitzak ekarri zuena: ez dago argi zer komunikatzen dugun, eta, beraz, hedatu hedatzen dugu, baina ez dago argi hedatzen duguna komunikatzen ote dugun. Hedabide hitzaren inguruan dagoen aspaldiko eztabaida da.

– **Zein da Eusko Jaurlaritzako Kultura Sailak prentsa-bulegoaren bidez komunikatu nahi duena: ideologia jakin bat? balioak? irudia?**

Kultura Sail honek, legealdi honetan, bere ildo ideologiko-politikoak zabaldu nahi ditu. Gauzatzen ditugun mezuen eta diskurtsoen bitartez egiten da hori; mezu ezberdinetan ildo bera markatuz. Hemen, bitartekoa mezua da: gure politika ezberdinetan edo ekintza ezberdinetan zabaltzen dugun ildoa. Hor gauzatzen da, garai horretarako planteatuta daukagun xedea. Bakoitza momentu ezberdinetako arropekin janzten da, baina arropa guztiak, teorian, diseinu baten

barruan kokatzen dira. Azkenean, gizarteari zabaldu nahi dizkiogun mezuak honakoak dira: herri honen eraikuntza eta hizkuntzaren eta kulturaren transmisioa, eta balio horien transmisioa.

– **Beraz, neurri batean, prentsa-bulegoak ideologia bat gizarteratzen duela edo gizarteratu nahi duela esan dezakegu…**

Eta hedabide bakoitzak ere bere ideologia bat gizarteratu nahi du…

Zer da ideologia? Ni nagoen lekuan, esate baterako (eta ez da enpresa pribatu bat, erakunde publiko bat baizik), politika egiten da, kultura-politika, xede baterako eta ideologia jakin baterako. Alde horretatik, egia da ideologia bat zabaldu nahi dela.

Baina, esate baterako, Coca-Cola-ren prentsa-bulegoak zein ideologia zabaltzen du? Produktu bat zabaltzen du. Baina komunikazioaren bidez, produktu hori ideia batzuekin lotzen da. Horregatik, askoz ere zailagoa da kontzeptu abstraktuen komunikazioa (adibidez, politika alorrekoak), sinplea (ura eta azukrea) den produktu baten salmenta baino. Coca-Cola-k publizitatea erabiltzen du; gureak bezalako kontzeptuen hedapenerako, berriz, publizitatea oso mugatua da, eta hala ere, komunikatu egin behar dugu.

Beraz, ideologia saltzen du prentsa-bulegoak? Bada, bai, baina munduko irrati txikienak ere ideologia saltzen du, eta irrati hori ez da ideologiaren salmentatik bizi; komunikatu egiten du. Prentsa-bulegoak egiten duenaren egitura berdina da. Ideologia horrek zerikusia izango du enpresa horren xedeekin; eta enpresa horretan produktua ez da latetan saltzen den gauza bat; askoz ere gauza etereoagoak dira, gero, gauza praktikoekin zerikusia dutenak.

– **Zenbaterainoko erantzukizuna dauka, orduan, prentsa-bulegoak gizartearekiko?**

Bakoitzak gizartearekiko daukan erantzukizuna.

Prentsa-bulegoak badu abantaila bat: administrazio bateko prentsa-bulegoa lotuta dago administrazio horrekin, eta administrazio horrek lau urtero harreman zuzena izaten du gizartearekin hauteskundeen bitartez. Beraz, erantzukizuna nahiko nabarmena da.

Hedabideek ere erantzukizuna dute gizartearekiko. Kasu batzuetan, erantzukizun horrek erosteko unearekin du lotura, eta oso zuzena da; nolabait, gizarteak hedabideei esaten die «zu bai» eta «zu ez».

Gizarte-erantzukizuna, beraz, ez da prentsa-bulegoarena bakarrik; azkenean, denok dugu gizartearekiko erantzukizuna.

# 3. Hitzaldia

## Koldo Ordozgoiti

### *PRENTSA-BURUA: ESPLORATZAILEAREN ETA ESTRATEGAREN ARTEKO UZTARDURA XUMEA*

Nire hitzaldia prentsa-bulego zehatz baten ingurukoa izango da; asko daude gure gizartean, baina hitzaldian nagusitasuna erakundeetako komunikazioak izango du, erakundeak nahiko zentzu zabalean hartuta.

Ni kazetaria naiz, eta kazetariak hainbat gauzatarako balio du, baina teorizazio abstraktuetan akats dezente egiten dugu. Txiste moduan, askotan esan ohi da kazetariok oso jakintza zabala dugula, itsasoa bezain zabala, baina itsaso horrek behatz biko sakonera duela. Agian horrela da, ez dakit.

Momentu honetan, komunikazioa nagusi den gizartean, erakundeentzako prentsa-bulegoak zentralitate eta protagonismo handia hartu du eta horren eragina nabarmena da komunikabideen alorrean. Hau da, politika eta komunikazioa hedabideen bitartez egiten da, eta, beraz, komunikazio-kabineteek bitartekari-funtzioa betetzen dute.

Komunikazio-aholkulariak (garai batean prentsaburua izenaz ezaguna) lan ugari hartu ditu bere gain. Horien artean, alde batetik, *itzultzaile-lana* egiten dugu. Gehienetan, erakundeen ekintzak oso hizkuntza ezberdinetan egoten dira; batzuk administrazio-mailakoak dira, beste batzuk, beste mota batzuetakoak… erakundearen arabera. Eta hizkuntza hori eta komunikazioaren alorreko hizkuntza, askotan, ez dira berdinak izaten. Hor, beraz, itzultzaile- eta moldatzaile-lana egiten dugu.

Horrekin batera, gurea izaten da maiz *antolakuntza-zeregina* ere; hau da, komunikazioa gauzatzeko bitartekoen antolakuntza. Lehenagoko puntuarekin badu lotura honek; administrazioko erakundeetan, gauzak antolatuta daude prozedura batzuei segitzeko, helburu batzuetarako. Eta horietan komunikazioa sartzen dugunean (komunikatzen ez duena ez baita existitzen), horrek planifikazioa eskatzen du epe ezberdinetarako (epe laburrerako, ertainerako eta luzerako) komunikazio-estrategiak diseinatu eta gauzatzeko. Estrategia planteatu ondoren, martxan jartzea eta gauzatzea dator.

Azkenean, prentsa-bulegoek edota prentsaburuek, *maratilaren antza* daukagu. Izan ere, maratilaren moduan, bi alde ezberdin baititugu, barrualdekoa eta kanpoaldekoa; ahotsa, bozeramailea, iturria gara kanpoaldera begira eta, une berean, barruko egiturara eta pertsonei begira, konfiantzako pertsona eta aholku-emaileak gara.

Kanporako komunikazio horretan, garrantzitsua da, lehendabizi, barruko egitura horren guztiaren parte izatea, ongi txertatuta egotea. Nire tesia da oso zaila dela kanpotik komunikazioa gauzatzea. Esan bezala, pieza horrek ongi txertatuta egon behar du egituran, eta horrek esan nahi du beharrezkoa dela konfiantza eta egitura kontrolatuta edukitzea.

Hedabideei begira, prentsa-burua informazio-iturria da. Hedabideekin harremanetan izan behar da eta horiekiko bitartekari-lana egiten du. Lan alor honek ere baditu bere mugak, halere. Askotan, hedabideetako kazetariek duten iturri ia bakarra izan daiteke, eta horrek morrontzak sortzen ditu. Eta gu ere hedabideen morroi gara, neurri batean, gure helburua barruan dagoena komunikatzea baita eta, horretarako, komunikabideak behar baititugu.

Une jakinetan, krisi-uneetan bereziki, komunikazio-aholkularia erakundearen bozeramaile ere bilaka daiteke hedabideekiko. Apropos diot "bilaka daiteke"; momentu batzuetan eta erakunde jakin batzuetan, komunikazio-arduraduna bozeramaile bilakatu izan da, eta ez krisi-uneetan bakarrik, baina ez dut uste hori aproposena denik.

Azkenean, komunikazio-aholkulariaren zeregina "saltzea" da, kazetariok etxe barruan erabiltzen dugun argotean. "Saltzeak" ez du esan nahi salerosketarik dagoenik, zure lana edo zuk daukazun produktua zabaltzea eta azaltzea baizik. Hori da komunikazio-aholkulariaren zeregina eta, ahal duen neurrian, hedabideetan dauden kazetariei laguntzea ere bai. Azken finean, gu kazetarien lana errazteko eta laguntzeko gaude hor. Batzuetan, hori zail samarra gertatzen da; batzuek uste baitute, komunikazio-bulegoaren zeregina albistea beteta ematea dela, eta ez da hori. Gure funtzioa, informazio-jario hori martxan jartzea eta jasotzea da. Ez gara frontoiak, pilota beste aldera itzultzeko, baina ez gara delako hedabide edo kazetari horren morroiak edo zerbitzariak ere, lana egina emateko. Bakoitzak bere zereginak ditu; kazetariaren lana da albistea bilatzea eta egitea, eta prentsa-bulegoarena, daukan informazioa zabaltzea.

Baina prentsa-bulegoek betidanik funtzionatu izan al dute horrela?

Prentsa-bulegoak aspaldikoak dira. 1976-1977 urteetan gauzak nola ikusten ziren jakiteko, adibidez, Antonio López de Zuazo-k bere *Diccionario del periodismo* liburuan (Ediciones Pirámide, 1977) honela dio:

> Prentsa-bulegoa erakunde publiko baten informazio-bulegoa da; kazetarien kontsultei erantzuten die eta bere erakundeari buruz argitaratutako informazioa biltzen du.

Prentsa-bulegoaren definizio hori eta orain arte esandakoa ez datoz guztiz bat. Antonio López-en definizioak zerikusi handiagoa dauka, guk, lanean hasi ginenean (ni 1982an hasi nintzen), martxan ezagutu genituen Gobernu Zibilaren prentsa-bulegoekin.

Egungo egitura eta funtzionamendu motak, Euskadin, XX. mendeko 80ko hamarkadaren bigarren erdialdetik aurrera garatu dira. Historia pixka bat eginez, esan dezagun, demokraziarekin batera hasi zirela enpresak eta erakundeak modu aske batean funtzionatzen. Eta gaur egungo erakundeetako funtzionamendua, 1986tik aurrera jarri zen martxan Eusko Jaurlaritzan.

Alderdi Sozialista izan zen, gobernuan sartu zenean, ia sail bakoitzeko prentsa-buru bat jarri zuen lehendabizikoa. Horrek ez du esan nahi Eusko Jaurlaritzaren egituran kazetaririk ez zegoenik. Kazetariak Jaurlaritzaren egitura guztietan zeuden baina euren funtzioek zerikusi handiagoa zuten lehen ikusi dugun prentsa-bulegoarekin. Egitura horietako bakoitzean kazetari bat edo bi egoten ziren eta lan handia suposatzen zuen, esate baterako, erakundeaz argitaratutako guztia bildu eta txukun edukitzeak, hau da, hemeroteka egiteak, baita oharrak prestatzeak ere, hau da, informazioa egiteak. Baina ez zegoen kazetariak gidatutako komunikazio-politikarik. Kazetariak estrategiak diseinatzen egon diren lekuetan, euren funtzioa ez da hainbeste kazetariarena izan, politikoarena baizik.

Izen bat ematearren, Joxe Ramon Beloki aipa dezakegu. Gaur egun, Gipuzkoako diputatua da Madrileko Kongresuan. Urte askotako kazetaria da, eskarmentu handikoa (berari zor zaio, besteak beste, Herri Irratiak 1976an egin zuen *24 Orduak Euskaraz* programazio hura, horrek ekarri zuen guztiarekin). Joxe Ramon Beloki Eusko Jaurlaritzako lehendakariaren ondoan aurkituko duzue 1980-1981. urteetan. Baina ez, egun, lehendakariaren ondoan dagoen Joseba García Bengoetxearen paperean, hau da, komunikazio-idazkari gisa, beste alor batzuetan baizik. Jaurlaritzak bi komunikazio-idazkari nagusi izan ditu bere historia osoan: Bingen Zupiria 1987tik 1998ra arte, eta Joseba García Bengoetxea, 1998tik gaur egun arte dagoena.

Aipa ditzakegu adibide gehiago. Baina guztietan konturatuko gara, egungo egiturak eta funtzionamendu motak, gutxi gorabehera, 1980ko hamarkadaren bigarren erditik aurrera garatutakoak direla.

Zer gertatu da, beraz, edo nola aldatu da denboran? Zer-nolako funtzioak betetzen ditugu? Zer gara gu egitura horretan guztian? Ez da damu egiteko, baina gu, gauza ororen gainetik, kazetariak gara.

Barkatuko didazue baina beste izen bat ere aipatu beharrean nago, garrantzitsua delako istorio honetan: Eugenio Ibartzabal. 1983an Foru Aldundian sartu zen eta Ardantzarekin batera lehendakaritzaraino joan zen. Bitxia bada ere, Eugenio Ibartzabal kazetaria zen garai hartan, baina aipatu erakundeetan egon zenean, momentu horietan ez zegoen hainbeste kazetari gisa, politiko gisa baizik. Eta

horrek ez du esan nahi gu prentsa-bulegoetan ari garenean, neurri batean, politikoak ez garenik, baina oroz gain, gu, kazetariak gara.

## *ZER PROFIL DUTE GAUR EGUNEAN PRENTSA-BULEGOETAN ARI DIREN KAZETARIEK?*

Oro har, gehienak, guztiak ez esateagatik, eskarmentuko kazetariak gara edo dira, hedabideetan lanean aritutakoak, eta harremanak dituztenak berauetan. Orain arte, lan hauetan ez da sartu komunikazioaren beste alorretatik datorren jendea. Gehienbat prentsatik (zentzu zabalean ulertuta) datorren jendea izan da. Ez dut esan nahi etorkizunean publizitatetik edo beste alor batzuetatik datorren jendea sartuko ez denik, baina, orain arte, ez da hala izan.

Beste era batera esanda, posible da produktu edo kontzeptu neurtu batzuk publizitate bidez saltzea, baina hedarazi beharreko kontzeptuak abstraktuak direnean, edo harremanetakoak, askoz zailagoa gertatzen da.

Beste alor batzuetan ez bezala, zaila gertatzen da prentsa-burua kanpoko komunikazio-kabinete estandar batez ordezkatzea. Gehienetan, prentsa-burua etxe barrukoa izan ohi da, momentu edo proiektu zehatz batzuetan kanpoko laguntza izan badezake ere.

Esango nuke, publizitate-etxeek izugarrizko arazoak izaten dituztela, salbuespenak salbuespen, publizitatetik komunikaziorako bidea egiteko, eta oso zaila gertatzen zaiela, momentu batean diskurtso komunikatibo bat egiteko gai den laguntza bilatzea. Publizitate- zein komunikazio-enpresak ohartu dira, bada, ahuldadeaz, eta, batetik, eskarmentuko kazetariak hartzen ari dira eta, bestetik, tankera honetako proiektuak dituztenean, erakundearen baitan kokatzen saiatzen dira, barrutik lan egin ahal izan dezaten.

Eta hau zergatik? Azkenean, prentsa-burua taldeko partaidea delako eta konfiantzazko pertsona. Egin behar den lanean eta prestatu behar diren estrategietan inplikatu behar da neurri batean, saiatu behar du prozesu guztia kontrolatzen, ulertzen eta bereganatzen, ondoren kanpora komunikatzeko. Esan bezala, estrategiak oso erraz planteatzen dira, taktikak ere paperean nahiko erraz jar daitezke, baina gero horiek aplikatzea ez da hain erraza.

## *ZER EZ DA PRENTSA-BULEGOA?*

Galdera eta akuilu bezala jartzen dut. Ez dut uste manipulazioaren sinonimoa denik; eta, ziur aski, gure eragina, batzuek uste baino dezente txikiagoa da. Argi dago komunikazioa hedabideen bitartez egiten dela. Beste bide batzuk erabilita ere egin daiteke, baina, neurri handi batean, komunikazioa edo, jar diezaiogun beste izen bat, politika, hedabideen bitartez egiten da.

Berdin da esku artean zer daukazun: produktuak, mezuak, ideiak… mezu horiek bitartekari batzuen bitartez helarazi behar dituzu. Mezu horiek hedatzeko gai izan behar dira, eta beti ez da horrela gertatzen; eta, edozein kasutan, zuk ez daukazu kate horren guztiaren kontrola. Bitartekariak askotarikoak dira eta horien interesak ezberdinak.

### *NOLA NEURTU KOMUNIKABIDEETAN IZANDAKO ERAGINA?*

Lehen, komunikabideetan betetako espazioaren arabera neurtzen zen izandako eragina. Sarri entzuten da, oraindik ere, «oso ongi, izugarrizko aukera eman digute, espazio dezente daukagu». Baina, beharbada, ez dira konturatzen espazio horretan diotena ez dela aldekoa, kontrakoa baizik. Eta ez dakit zenbateraino den egia axiomatzat hartu ohi dena: «Hitz egin dezatela gutaz, nahiz eta gaizki hitz egin».

Gaur egun, talde-lanean kontrolatzen dugu gure jarduna. Zu talde horretako partaidea zara eta nahiz eta zure ikuspegia komunikazioarena izan, taldeko beste ikuspegi batek zurea eta jardunarena bera alda ditzake.

Beraz, ez dut uste, gaur egun, parametro jakin batzuk erabilita kontrola egin daitekeenik. Kontrola, izatekotan, joera ikusteko egin behar da, hau da, ongi egiten ari garen ala ez ikusteko.

### *NORAINO ERAGITEN DU PRENTSA-BULEGOAREN JARDUNAK? ZENBATERAINO IKUSTEN DA PRENTSA-BULEGOKO KAZETARIAREN ESKUA EDO MARKA?*

Gu ez gara mezuak erredaktatzen ditugunak. Guk mezu horien forma markatu dezakegu, lagundu dezakegu, baina mezuak hedabideetan markatzen dira. Horretan ari garen kazetariok bitartekari hutsak gara. Eta gu ez gara, ezta ere, legealdi osoan zehar politikariek zer mezu planteatu behar duten esaten dutenak. Mezuak politikariek planteatzen dituzte eta behin hori dugunean, guk, direlako mezu horien estrategia komunikatiboa zein bidetatik eraman beharko litzatekeen proposatzen dugu.

### *PRAHA-KO IPUINA*

Esandakoaren kontrako adibide bat jartzeko, hau da, aipatu morrontza hori balitekeela azpimarratzeko, ipuin bat kontatuko dut:

Demagun, Prahan badela herri-erakunde bat, non, egunero, hogeitaka kazetari bildu ohi diren egun horretako informazioa biltzeko asmoz. Herri-erakundeak berez sortzen duen informazioa, hedabideetan duen eragina eta oihartzuna (espazioa) baino askoz gutxiago da. Hala ere, hedabideek neurriz kanpokoko espazioa eskaintzen diote, eta kazetariek Prahako herri-erakunde horretatik ematen zaien informazioaren morroi dira. Prentsaurrekoen edo filtrazioen zain daude, han esaten

zaiena besterik gabe argitaratzeko, zeren eta argitaratu ezean, ez daukatelako bestelako informaziorik eta prentsan orriak bete behar dituztelako eta minutuak irratian eta telebistan. Harreman horietatik balizko mundua sortu da, Prahan betiere, eta izugarrizko morrontza.

Ipuina da, baina agian gertatzen da; ez dakit Prahan edo hurbilago. Jaurlaritzaren Kultura Sailean, adibidez, kultura, hizkuntza-politika, gazteria eta kirola daude. Egin genezake plangintza bat eta saia gintezke egunero-egunero albiste bat ateratzen; baina batzuetan bortxatu egin beharko genuke makina. Hau gertatuko balitz, morrontza izugarria litzateke; bi aldeen morrontza, baina, ziur aski, handiena hedabideena litzateke.

Hau gerta daiteke, erakunde bati uzten bazaizkio lauzpabost orri egunkarietan eta orduak irrati eta telebistetan. Erakunde horrek ez baldin badu ustezko informazio hori sortzeko gaitasunik (ez duelako hainbesterako ematen), eta, aldiz, egunkarietako orriak eta irrati eta telebistetako orduak bete behar badira, azkenean, haizeaz hitz egiten da eta paperezko herria egiten da, balizko herria. Eta ez da kazetariekiko kritika, balizko egoera horri buruzko kritika baizik.

Azken urte hauetan, kazetaritza asko aldatu da, eta hainbat gauzatan ez onerako. Hedabideak eta kazetariak izugarri ugaritu dira, baina lan-egoera eta soldatak ez dira horrenbeste hobetu. Kazetari batzuk prentsaurrekoz prentsaurreko ibiltzen dira, denborarik gabe ezer galdetzeko eta kontrastatzeko. Askotan gerta daiteke prentsaurreko bat ematea eta izugarrizko lastoa azaltzea. Baina beste aldean ez dago aukerarik eta denborarik hori kontrolatzeko, eta azkenean, kazetariaren lana espazioa betetzea da, lasto hori hedabideetan sartzea. Horren kritika ez diogu inoiz kazetariari egingo, kazetaria egitura horren guztiaren pieza bat delako, segur aski pieza zanpatuena eta aukera gutxien duena.

Egia da, baita, prentsaurrekoen hiper-inflazioa dagoela, arazo bat dagoela hor. Baina, bestalde, egia da oso zaila dela hainbat gauza beste era batera komunikatzea. Bestalde, hainbat hedabiderentzat oso problematikoa da formatu bezala ere, oso pobrea delako. Irratiarentzat edo prentsa idatziarentzat ez da hain problematikoa baina telebistarentzat prentsaurrekoa kriminala da. Oso zaila da prentsaurreko batetik albistea egitea, irudiak pobreak izaten baitira.

Prentsaurrekoa, printzipioz, edozein gairen ingurukoa izan daiteke, baina gero jantzi egin behar da, eta bideak bilatu behar dira horretarako. Eta kazetariok badaukagu arazo bat; oso onak gara zenbakietan, dirutan, edo metrotan neurtzen diren gauza fisikoak azaltzen. Baina aspektu teorikoak azaltzeko izugarrizko mugak ditugu. Horregatik, hainbat kasutan, errazenera jotzen dugu: errazagoa da hor zenbat diru dagoen esatea horren atzean dagoen filosofia azaltzea baino.

Ur handiak dira hauek eta gaia oso interesgarria da, gizartea bezain interesgarria.

# 4. Elkarrizketa

## Arantzazu Zugasti, *Noticas de Gipuzkoa* egunkariaren zuzendariordea

### *KONTUA EZ DA BAZTERRAK NAHASTEA, BAZTERREN BERRI ERE EMATEA BAIZIK*

– **Prentsa-bulegoek eta komunikabideek elkarren beharra dute gaur egun. Zergatik? Zer eskaintzen dio batak besteari?**

Prentsa-bulegoak kazetarien lana errazteko sortu ziren, eta, nolabait, barruko informazioa instituzionalki sortzeko. Enpresa edo erakunde batean, informazioa egituratzen eta bideratzen ez baduzu, edonork du aukera telefonoa hartu eta elkarrizketa bati erantzuteko edo informazioa emateko. Horrela esanda, badirudi adierazpen-askatasuna zapaltzen ari zarela. Ez al dugu, bada, eskubiderik gure laneko zerbait kontatzeko edo kazetari bati erantzuteko? Bada, bai eta ez. Zeren eta erakunde batek komunikazio-estrategia bat planteatzen duenean, denak planteamendu horren arabera joan behar du. Bestela, erakunde batean, alor batetik bestera, edo pertsona batzuengandik besteengana kontraesanak, edo gutxienez, ezberdintasunak egon daitezke, eta hartzailearentzat hori oso nahasgarria da. Beraz, erakundeak mezu bat eta mezu bakar bat hedatu beharra dauka. Eta horixe da prentsa-bulegoaren ardurarik handiena, nolabait, kazetariari bertsio bat ematea. Irizpide politiko eta ekonomiko batzuetan oinarrituta dagoen planteamendu bakar bat transmititu behar zaio kazetariari.

Bideratze horrek badu beste alderdi garrantzitsu bat ere: informazioaren demokratizazioa. Hitz potoloa da. Baina nik askotan jarri izan dut neure burua arlo zientifikoan dabilen prentsa-bulego baten lekuan. Era samur eta errazean transmititu behar ditu oso zailak diren kontzeptuak: termino zientifikoak, aurrerapauso teknikoak… Azaldu egin behar dira eta horrek sekulako balioa du, batez ere, publiko hartzaileak ulertu behar duenean, egin den aurkikuntza edo delako abantaila horrek zer suposatuko duen bere eguneroko bizitzan, zertan eragingo dion.

Prentsa-bulegoak, beraz, kazetariaren lana errazteko daude, eta ez oztopatzeko. Bestalde, egia da kazetariak ez duela prentsa-bulegoarekiko mendekotasunean erori behar. Badaude prentsa-arduradun batzuk mendekotasunezko egoera horretaz jabetzen direnak eta beste batzuk jabetzen ez direnak, edo beste interes batzuen arabera lan egiten dutenak. Tentsio horretan mugitzen da gure eguneroko lana.

– **Nola eragiten dute prentsa-bulegoek komunikabideen eguneroko jardunean?**

Izugarrizko eragina dute, zalantzarik gabe. EFEk egunero bidaltzen dituen aurreikuspenak ikusi besterik ez dago. EFE agentzia instituzional bat da, gutxitan ibiliko da esklusiba handiak ematen baina oso zuzenak dira eta informazio ona ematen dute, jada, egituratuta dauden bideetatik. Haiek bidalitako aurreikuspenetan, % 90 edo % 95 bideratuta dagoen informazioa da, bai prentsa-bulegoetatik baita erakundeen agenda propioetatik ere.

Hori guztia prentsa-arduradunen lana da.

Gaur egun, komunikabideon agenda mugitzen dute; beraiek jarritako aurreikuspenetatik egiten dugu lan. Ez dut uste, "errua" beraiena denik. Beraiek, azken finean, merkatuan eskaintza bat egiten dute, euren informazioaren eskaintza.

Erakunde bat diren heinean, eragin orokorra dute. Baina, erakunde izan gabe ere, eskaintzen duten informazioa bera, egokia da. Esate baterako, Durangoko Azoka mundu guztiari interesatzen zaio, oso fenomeno indartsua delako. Beraz, ez zaio beti bigarren asmo bat aurkitu behar deialdi bati.

Beste gauza bat da, gero, kazetariok zer egiten dugun aurreikuspen horiekin, nolako ahalmena daukagun agenda horiek ikusita ere, gure agenda propioa egituratzeko. Nik uste dut hor dagoela desoreka.

– **Beraz, orekatua ala desorekatua da prentsa-bulegoen eta komunikabideen arteko harremana? Parekoa al da elkarrekiko eraginaren indarra?**

Nik uste dut azken urte hauetan fikzio handi batean bizi garela. Komunikabide bakoitzak bere nortasuna, bere sena defendatu nahi du, «zerbait ezberdina gara». Gu, *Noticias de Gipuzkoa*n, horretan ez erortzen saiatzen gara; baina, azken batean, komunikabideek egiten dutena da, merkatuan dauden albiste posibleak neurtu eta baloratu. Agendatik oso gutxi mugitzen den panorama bizi dugu. Komunikabide batek dio «honi emango diot orrialde bat, horri laurdena, eta hari zutabe bat». Eta komunikabide horri garrantzi gutxienekoa iruditzen zaiona, zutabean jarri duena, beste bati garrantzitsuena irudituko zaio, eta orrialde oso bilakatuko da. Azkenean, komunikabide baten planteamendua horretan neurtzen da.

Nik uste dut, gure eginkizuna, pixka bat urrunago begiratzea dela; hau da, horretaz gain, eman dizkizuten albistegaietako informazioari beste puntu bat bilatzea, beste bertsio batzuekin alderatzea. Bestela, egia da prentsa-arduradunen menpe gaudela.

Haiek bere lana egiten dute. Eta ondo egiten dute. Nik prentsa-bulegoetan lan egin izan dudanean, betidanik harritu izan nauena hauxe izan da: prentsa-ohar bat bidali eta, hurrengo egunean, nik prestatutako albistea goitik behera bidali bezala argitaratuta ikusteak.

Kazetarion lana beste bat izan behar dela iruditzen zait. Askotan, albiste garrantzitsuak ematen dira prentsa-oharretan, baina ez beti, eta kazetariak profesionala izanda, bere albiste propioa egituratu behar du. Bestela, kazetariaren eta prentsa-bulegoen arteko lotura estuegia baldin bada, azkenean, kazetaritza-jokoa desagertu egiten baita.

– **Eragin hori aldatzen ari al da? Handitzen edo txikitzen?**

Azken urte hauetan handitzen joan da; asko, ikaragarri. Gu egunkari generalista bat gara, atal guztiak betetzen dituena. Baina saiatzen gara orekatzen. Gaurko alean, esaterako, azaleko albiste nagusia eta bigarrena gureak dira; prentsa-bulegoetatik jasotako datuei gure ikuspuntu propioa eman diegu eta egiaztatu egin ditugu. Egunero eskaintzen diguten informazioari punta ateratzen saiatzen gara.

Etorkizunari dagokionez, nik uste dut egunkari bakoitzak bere definizio soziopolitikoa gero eta garbiago izan beharko duela. Guk geure buruari esaten diogu ez garela arituko ematen diguten informazioarekin bakarrik. Beraz, azala guk sortutako gaiekin ateratzen saiatzen gara ia egunero.

Anekdota bat: duela ez asko, Foru Aldundiak txosten bat eskatu zuen Gipuzkoako errepideen tarifikazioari buruz. Informazio hori komunikabide guztioi interesatzen zitzaigun. Baina txostena egin zuten eta 1.000 orri zeuzkan. Guk pertsona bat jarri genuen, propio, txosten hura irakurtzen. Gero, hiru bider atera ginen gai horri buruzko azal ezberdinekin. Besteek eskaintzen zutenarekiko ezberdina zen. Izugarrizko etekina atera genion.

Beraz, informazioaren tratamendu berezitu edo propioak, ahalegin hori eskatzen du eta hortxe dago koska. Tarifikazioaren gaia oso zabala zen eta gainera, txostenak, 1.000 orri zeuzkanez, inor ez zen irakurtzen ere saiatu. Baina horretan sartzen bazara, informazio propioa emango duzu. Hau da, egituratuta dagoen informazioarekin bakarrik gelditzen bazara, gainerako medioek duten informazio berbera eskainiko duzu.

Horretaz gain, ikusi behar da baita, komunikabide batek nola lantzen dituen instituzionalak ez diren kanalak. Adibidez, elkarte asko daude arazoak dauzkatenak, gizartean lan egiten dutenak, erakundeek kasurik ere egiten ez dietenak… "Bigarren mailako" erakunde horiek guregana datozenean jakiten dugu, benetan, zer gertatzen ari den, hau da, bertsio ofizialaren beste aurpegia direlako. Beraz, erakunde horiekiko harremana landuz, informazioa etortzen zaizu, informazio kontrastatua. *Feed-back* bat da. Kazetaritzak ez luke ikuspegi hori galdu behar eta asko galdu dela esango nuke. Gogoan dut, garai batean, *Egin* sortu zenean, herriko bizimodu hori bizi-bizi jasotzen zuela. Sortu zen momentu historikoan sortu zen, eta hori ere kontuan izan behar da, baina bizitasun hori bazegoen. Egia da, gero, egoera ikaragarri egituratu dela; eta elkarteek beraiek ere, prentsa-arduradunak dauzkatela. Beste mundu bat da gaurkoa.

– **Hedabideetako kazetariak nola ikusten ditu prentsa-bulegoko kazetariak: lankide gisa, arerio gisa, profesional gisa…?**

Kasuak daude; bien artean sortzen den harremanaren arabera, era batera edo bestera ikusten ditugu eta ikusten gaituzte. Beti dakizu hark bere erakundearen interesean egingo duela lan, eta hala behar du, gainera. Askotan, prentsa-bulegoez pentsatzen dugunean, politikariak datozkigu burura eta irudi hori baztertu egin beharko genukeela iruditzen zait. Esan bezala, Durangoko Azokak ere prentsa-bulegoa dauka, eta ez da bere buruaren kontra arituko. Edo AEK-k ere, Korrikan, bere interesen arabera egingo ditu gauzak. Azkenean, norberak berea defendatzea du. Hark zure egoera uler dezake eta lana erraztu, harremana hortik bideratzen baduzu. Harremanak zeresan handia dauka. Prentsa-bulegoak asko blindatzen badira, azkenean, zuk errazen duzun bidetik jotzen duzu.

Prentsa-bulegoekiko harremana zailtzen denean, gertatu behar ez litzatekeena gertatzen da, saihestu egiten duzula eta azkenean nagusiarengana joaten zarela. Nagusia beti izango da politikari bat edo ezagunen bat, eta inaugurazioren batean aurkituko duzu eta oztopoak jarri dizkizun kazetariaren berri emango diozu. Horrelako egoeretan, azkenean, gauzak deserosoago gertatzen dira. Badakizu pertsona hori toki txarrean jartzen ari zarela. Eta kazetari horrek ere ez du bere burua nahaste horretan ikusi nahi.

Nire ustez, abilezia behar du prentsa-arduradun batek eskatzen dioten informazioa ondo neurtuta emateko, ezin duelako informazio gabe utzi horren bila dabilen kazetaria. Batzuetan, kazetariak nahi duen informazioa ez da prentsa-arduradunaren erakundearen aldekoa; eta beste batzuetan, ordea, prentsa-arduraduna desiratzen dago eskaini duen informazioa argitaratzeko. Baina aldekoa ez den informazioa ere eman dezake eta adierazi, adibidez, arazo bat duela eta ez litzaiokeela gustatuko albistea momentu horretan argitaratzea. Hobe da konplizitate horren bila minutu batzuk galtzea.

Ez dut esan nahi prentsa-arduradunak beti baietz esan behar duenik, baina konplizitate horrek gauzak errazten ditu, bai harentzat baita guretzat ere.

– **Zenbateraino saiatzen da kazetaria prentsa-bulegoetatik jasotako informazioa egiaztatzen? Zenbateraino jartzen du ezbaian?**

Gaitasuna behar da begirada ez galtzeko, eta kazetaritzak, oro har, joera hori duela uste dut. Eguneroko lana mekanikoki eginez gero, freskotasuna galtzen baita. *Noticias de Gipuzkoa*ko kazetariak gazteak dira, gutxi gara hogeita hamar urtetik gorakoak, baina egia da gehienentzat hau ez dela lehenengo lana, eta beldurra galdu eta gozatzera etorri dira. Beraz, makineria oso ongi koipeztatuta dago.

Agian, egunen batean, aurreikuspenetan agertzen den guztiaren berri ematera iritsiko gara; baina iristen ez bagara ere, aurreikuspenetan agertzen diren guztiak desiratzen daude hurrengo egunean egunkarian ateratzeko, eta informazioa bidaltzeaz arduratuko dira, baita argazkia bidaltzeaz ere, oso estu baldin bazabiltza. Nik beti esaten diet kazetariei; «deitu eta esan ez garela iristen». Gu ez gara *Diario Vasco*; baina uste dut molda zaitezkeela bidaltzen dizutenarekin, ziur aski, esku artean daukazuna berri ikaragarria delako. Prentsaurrekoetara joatearen garrantzia ere erlatibizatu egin behar da nire ustez, gai propioak edukiz gero.

– **Oro har, zintzoa izaten al da prentsa-bulegoen jarduna? Agerikoak izaten dira asmoak? Ala "ziria" sartu nahian ibiltzen dira euren interesen alde?**

Denetik dago. Gainera, prentsa-bulegoak hain dira ezberdinak! Batzuk desiratzen egoten dira zuk zerbait behar duzula-eta deitu eta erantzuteko, bestela ez direlako gehiegi ateratzen: elkarte zientifikoak, kulturalak, eta abar. Horiekin, normalean, gustura aritzen gara.

Erakundeetan beste tentsio bat sumatzen da, ordea. Agian zuk zerbait jakin nahi duzu baina haiek oraindik ez dute erabaki eta hortxe harrapatzen dituzu. Hor tentsioa handiagoa izaten da. Eta prentsa-arduradun bakoitza ere den modukoa da; nortasunak zerikusi handia du. Batzuk malguagoak dira harremanetarako eta beste batzuk, aldiz, zakarragoak.

Bestalde, kontuan hartzekoa da gaiaren garrantzia ere. Gaiaren arabera, gehiago edo gutxiago blindatzen dira. Batzuk zakur zaunkarien moduan ibiltzen dira; ez dute ezer onartzen eta beti kopeta belztuta dabiltza. Baina, egia esan, denetik dago. Guk, adibidez, alderdi politiko guztiekin egin nahi izan dugu elkarrizketa-erronda bat. Baina alderdi guztiek ez dute gurera hurbildu nahi izan. Eta sekula ez duzu jakiten zergatik ez dizuten elkarrizketa hori eman nahi: politikariak hala agindu duelako, edota prentsa-arduradunagatik.

Denetik dago, baina nabarmena da panorama zailek gauzak zailtzen dituztela, eta panorama zailetan ikusten dela bakoitzaren pasta.

– **Zeintzuk dira, prentsa-bulegoen jardunaren aurrean, komunikabideak defendatu beharreko interesak eta balioak?**

Oso galdera ona da hori. Beti esaten dut kazetaritza egiten ari garela, jendearen interesekoak izan daitezkeen berriak jaso eta lantzen ditugula. Eta askotan iruditzen zait agian erromantikoegia dela, baina hala da. Gauza bat egiaztatuta baldin badago eta interesekoa baldin bada, argitaratu egiten da. Sar naiteke pixka bat hitzartzera esaten didatenean «ez ezazu orain kontatu, utz iezadazu…» baina prentsa-arduradun askok presio-lana egiten dute guk ez argitaratzeko. Hori oso larria da, eta gertatzen da. Eta presioari kasu egin gabe zerbait argitaratzen badugu, gero, errieta egiteko deitzen digute.

Hasieran, batzuei iruditzen zitzaien Odon Elortzaren lerroari jarraitzen geniola, eta beste batzuei, aldiz, Josu Jon Imazenari. Edo zerbait kritikatzen bagenuen, «argi dago alkatearen aurka zoaztela» esaten ziguten. Kritikak, oro har, oso gaizki eramaten dira herri honetan. Ez dira onartzen. Eta uste dut, kritika egitea, gure eginkizunetariko bat dela.

Eta guk gure baitan pentsatzen genuen: «Jakingo balute nola egiten dugun lan! Jakingo balute ez bati eta ez besteari ez zaiola gustatzen ateratzen duguna…». Beraz, zerbait ondo egiten ari garela dirudi.

Inori ez zaio gustatzen halako errepidea urtebete atzeratu dela edo bestelako kontzesioa publiko egin gabe aurrera eraman dela salatzen dugunean… Hori esatea ez zaio inori gustatzen. Baina nik beti esaten diet: «Esaidazu zer gezur esan dugun». Eta erantzunik ez da izaten.

Badakigu gu, askotan, “kañeroak” garela, baina horretara etorri gara. Beti pentsatu izan dugu *Diario Vasco* buletin ofizial baten modukoa dela; oso zabala baina tentsiorik gabea. Guk uste dugu, kritikatu egin behar dela kritikatu beharrekoa eta txalotu, txalotu beharrekoa. «Ez dago eskubiderik gaur egin duzuena egiteko!» egiten dizute errieta. Baina zenbat eta errieta gehiago jaso, gu ere are eta haserreago; jakin egin behar baita kritikak onartzen edo beste jarrera batekin deitzen.

Gipuzkoan, azken hogeita hamar urteotan, egunkari nazionalak egon dira; Gipuzkoan egon dira kokatuta, baina ez dira egunkari gipuzkoarrak izan. Hemen, *Diario Vasco* egon da, eta azken hogeita hamar urteotan monopolioa lortu du. Jendea hain ohituta dago formatu horretara, ezen, azkenean, fikzio bat sortu dela: Gipuzkoa hor islatzen dena dela sinestea. Beraz, udal bateko ustelkeria-kasu bat salatuz ateratzen bagara, nire aitak ere esaten dit: «Ez al zarete bazterrak gehiegi nahasten ari?». Eta nik erantzuten diot nire tenperatura horixe dela.

Gero, kontuan izan behar da, baita, kazetari bezala harbera zaren edo ez gauza batzuetarako, gai sozialetarako, adibidez. Egunkari baten formulazioa bere pentsamendu politikoa da, non kokatzen den. Horrek asko esan nahi du. Beraz, garrantzitsua da harbera zaren ala ez, homosexual bati egin dioten injustizia baten aurrean edo herri-lanetako ustelkeria kasu baten aurrean, adibidez. Hori bakoitzaren izaeraren baitan dago. Beste gauza bat da hori jorratzeko aukerarik duzun ala ez. Eta hori, hedabidearen araberakoa da. Baina, horrelako zerbait gertatu dela baldin badakizu, baieztatu baldin badizute eta lantzeko aukera badaukazu, dena daukazu.

Nik ulertzen dut erakundeen barruan hamar mila arazo daudela. Gure helburua ez da haien aurka joatea, baizik eta deitu eta galdetzea: «Hau jakin dugu, zerbait esan nahi duzu?».

– **Zein da komunikabideen jokabide ez zuzenaren arrazoi nagusia: errutina? Denbora falta?**

Errutina eta errazkeria. Oso erraza da iristen denarekin orriak betetzea. Bestalde, kontuan hartzekoa da, orobat, erredakzioak beren ahalmenaren mugan ari direla lanean.

Gainera, sortu diren prentsa-bulegoak ere oso eraginkorrak dira eta oso informazio ona ematen dute. Kazetariak dira, eta lana errazten dute. Hau jakinda, geure buruari gehiago eskatu behar diogula uste dut.

– **Oro har, jokabide egokia iruditzen al zaizu komunikabideena? Ongi erantzuten al dio gizartearekiko duen betebeharrari?**

Ez. Eta horrek ez du esan nahi prentsaurrekoetara joan behar ez denik. Erakundeek sortzen duten informazioa garrantzitsua da, gizartean eragiten duelako. Nik erakundeetan sinesten dut; beste gauza bat da sistemaren aurkakoa bazara, baina ez da nire kasua.

Gizartearengan eragin handia duten gai batzuk ez daude komunikabideen agendetan eta, beraz, hor zerbait gertatzen da. Jendeari eguneroko bizimoduarekin zerikusia duten gaiak interesatzen zaizkio: haurtzaindegien kontua, ogasuna… Gai batzuetan tentsio handiagoa mantendu beharko litzateke erredakzioetan, eguneroko gaien haria direlako. Gehiago gizarteratu beharko lirateke kaleko interesak, eta ez politikarienak eta erakundeenak. Informazio politikoaren inguruan egundoko inflazioa dago. Baina hainbestekoa da erakundeen interesa gai hori kaleratzeko, ezen, azkenean, men egiten dugula, nahi baino gehiagotan, edota, itsasoak arrastatzen gaituela.

Gizartearen interesak nola daude islatuta komunikabideetan? Hori da galdera. Horregatik esaten nuen garrantzitsuak direla begirada, jakin-mina, eta tentsioa ez galtzea.

Guk garbi geneukan hasieratik Gipuzkoako egunkari bat ginela. *Diario Vasco*k, nire ustez, desfase handi bat sortu du; zure eskualdeko informazio guztia izango duzu, baita bankuak eta lorategiak nola dauden ere. Baina ez daukazu Gipuzkoako ikuspunturik, eskualdekoa baizik. Gure helburua Gipuzkoa sortzea da. Edizio bakarra daukagu, herriz herri doana, baina buruan, probintzia osoa daukagu. *Diario Vasco*k oso zatikatuta dauka errealitatea; donostiarra denak ez du sumatu ere egiten Gipuzkoa zer den. Gu, ostera, herritik hirira etorritako umeak garela esan liteke, eta ikuspuntu hori baloratzen dugu.

# 5. Hitzaldia

## Arantzazu Zugasti

### *ZER DUGU PRENTSA-ARDURADUNEN KONTRA ETA ALDE?*

Oso interesgarria iruditzen zait prentsa-bulegoen inguruan hitz egin ahal izateko parada hau izatea, hain zuzen ere, azken urte hauetan, prentsa-bulegoak manipulazioaren eta presioaren sinonimo bilakatu direlako, eta ni, aldiz, ez nagoelako baiezko horren alde. Ni, beraz, bien artean kokatuko naiz, prentsa-bulegoekiko izaten dugun amodio eta gorrotozko harreman horretan.

Nire gaurko jardunak abiapuntu argi bat dauka: Emakundeko prentsaburua izana naizela, eta orain, aldiz, komunikabide batean dihardudala. Eta, beraz, bi aldeak oso ondo ezagutu ditudala. Emakunden egon nintzen urte haietan, erakundea martxan jartzea tokatu zitzaigun. Orain egituratuta eta indartuta dagoela esan liteke, baina, orduan, dena zegoen egiteko. Hesiaren bestaldean lan egin nuen urte haietan, harrituta nengoen komunikabideek nola funtzionatzen zuten ikusteaz. Eta aldi berean, EHUko irakasle batek, prentsa-bulegoen inguruan ikerketa bat egiten ari zela-eta, galdetegi bat bidali zidan. Noski, jakin-mina neukan ikerketa hark zer eman zuen jakiteko, neure burua ere islatuta ikusten bainuen. Hilabeteak pasatu ziren eta ikerketaren emaitzak egunkari batean irakurri ahal izan nituen. Titularrean, prentsa-bulegoek albisteak baldintzatzen dituztela esaten zuen. Izugarrizko errabia sentitu nuen, agerikoegia iruditzen zitzaidalako.

Gerora, ikerketa hartatik liburua argitaratu zuen egileak eta egunkariko titularrak ikerketari ez ziola mesederik egin ikusi nuen, liburuan sakon aztertzen baitzen prentsa-bulegoen gaia.

Bestetik, ez naiz teoria egitera etorri, esperientziatik hitz egitera baizik. Eta, batez ere, ni kazetaria naizela esatera. Emakundeko prentsa-bulegoko arduraduna izan naiz baina, oinarrian, nire baitan, kazetaria dagoela azpimarratu nahi nuke. Eta prentsa-bulegoetan diharduten profesionalak ere, lehendabizi, kazetariak direla. Edo hala beharko luketela sinesten dut nik.

Egia da prentsa-bulegoetan jarduteko profesionalen profila zehaztu dela, azken urteotan asko landu den gaia dela, eta karrera propio bat ere badagoela horretarako. Baina nik ez dut karrera horretan sinesten. Ez dut imajinatzen oinarrian kazetaririk ez duen prentsa-bulegorik.

Iruditzen zait, prentsa-burua izatea zirkunstantzia bat dela, urte batzuetan gerta daitekeena, baina zirkunstantzia hori pasatuko bada ere, nik, oinarrian naizena izaten jarraituko dudala, hau da, kazetaria. Gertatu zait ikustea, prentsa-bulegoetan jardun ondoren, kazetari izateko balio ez duenik. Eta zer pentsatua ematen du. Izan ere, prentsa-bulegoetan aritzeak boterearekin harreman zuzena izatea dakar, eta, horrek, maiz, nire ustez, kazetariarengan funtsezkoa dena galtzea baitakar: egiaren bilaketa nekaezina. Azkenean, normala den bezala, ildo jakin baten menpe lan egiten baduzu, erakundeak markatutako parametroetan mugituko baitzara. Horregatik, nik argi daukat kazetaria denak kazetari sentitu behar duela, komunikabide batean lan egin edo prentsa-bulegoan aritu. Baina iruditzen zait, prentsa-bulegoetan aritzen den profesionalak, beharbada, beste espektatiba batzuk izaten dituela. Horrek ezberdinduko gintuzke, beharbada.

## *ZERTARAKO PRENTSA-BULEGOAK?*

Erakundearen eta komunikabideen arteko harremana errazteko sortu dira prentsa-bulegoak. Eta funtzioak hiru direla esan dezakegu:

1. Erakundearen eta kazetarien arteko harremanak erraztu.
2. Albiste izan daitezkeen albisteak helarazi.
3. Erakundeetako ordezkarien edo buruen eta kazetarien arteko harremanak bideratu.

Horretaz gain, argi dago, prentsa-bulegoak sortu behar duen informazioa erakundearen aldekoa izan behar duela. Horrek ez du esan nahi intoxikatzera heldu behar dutenik, baina argi dago beren buruaren kontra ere ez direla arituko.

Azpimarratu beharrekoa da, prentsa-bulegoei esker, informazioaren mundua profesionalizatu eta demokratizatu egin dela. Memoria apur bat egitea besterik ez dago: garai batean, alderdietan, enpresetan eta erakundeetan, oro har, kazetariekin harremanak zeuzkatenak ez ziren profesionalak. Beharbada naturalagoa zen, baina ez zituzten komunikabideen errutinak ezagutzen eta kazetariak beti beraien atzetik ibili behar zuen.

Azken urte hauetan, prentsa-bulegoen garapen-maila ikaragarri hazi eta, nire ustez, oraindik ez da bukatu. Dena den, prentsa-bulegoek, beren sorreratik, bi helburu nagusi izan dituzte: informazioa erraztea eta eskaintzea.

## *KOMUNIKAZIOA EDO PUBLIZITATEA?*

Prentsa-bulegoak agertu arte, komunikazioaren mundua publizitatean oinarritzen zen. Zerbait esan nahi zenean, espazioa erosi edo kanpaina bat antolatzen zen. Informazioa publizitatearen sinonimotzat ulertzen zen.

Prentsa-bulegoak, beste gauza asko bezala, Estatu Batuetan sortu ziren. Garai batean, Rockefeller eta Kennedy familiek, lege idorra zela eta, izugarrizko dirutzak egin omen zituzten. Kontua da, legitimitate-arazoetan murgildu zirela, hau da, irudi-arazoetan, negozio haiek oso susmagarriak baitziren. Orduan, familia haiek, pertsona jakin batzuk kontratatu zituzten beren irudia garbitzeko. Hori omen da, beraz, prentsa-bulegoen historiaren hazia.

Gurean, prentsa-bulegoak 80ko hamarkada inguruan hasten dira sortzen eta hedatzen, eta orduantxe hasten gara komunikazioa eta publizitatea bereizten. Zein da, beraz, bien arteko diferentzia nabarmena? Lehena, sinesgarritasuna da.

Txema Ramirez de la Piscina-k, *Gabinetes de Comunicación* (Pirámide, 1980) liburuan, honelaxe planteatzen du:

> La comunicación es más compleja que la publicidad, ya que su contenido es lo suficientemente amplio como para evitar la excesiva sinplificación, paralización o el carácter subliminal del mensaje. Una imagen, y eso es la publicidad, pura imagen, vale más que mil palabras, pero mil imágenes no valen más que mil palabras. Hay que subrayar que la ética en comunicación obliga a decir lo que se hace, y hacer lo que se dice. La comunicación es una cuestión ética más que estética. La ética es la base de la credibilidad, y la credibilidad es el valor más preciado al tratar con sus fuentes habituales de información.

## *SINESGARRITASUNA NOLA SORTU?*

Prentsa-bulego batek profesionalez osatuta egon behar du, notizia zer den dakien ekipo bat izan behar du, esku artean daukana albiste edo informazio bihurtzen jakingo duena.

Gai honen inguruan, Txema Ramirez de la Piscina-k honela dio:

> La realidad informativa actual está pensada y diseñada para este tipo de productos informativos. Todo aquello que refuerce la normalidad o el cumplimiento de pautas sociales previamente establecidas no requieren, por lo general, especial atención por parte de los medios. El mayor aforismo del niño que muerde al perro sigue estando vigente. Lo que realmete venden los medios es todo aquello que se escape de la norma. Eso es precisamente uno de los grandes retos que tienen que afrontar los gabinetes de información a diario. Hacer comprender a los medios y a la ciudadanía, en general, que cumplir el mandato presupuestario, trabajar sin descanso por quienes los han elegido, atender a las previsiones y recomendaciones emanadas a istancias superiores... Todo aquello que refuerza la idea de normalidad, también tiene derecho a convertirse en noticia.

Gure eguneroko lana notizia nola bihurtu jakitea da, beraz. Aurrekontu eta gertakizun handiez aritzea erraza da, hein batean; zaila, egunerokoa saltzea da. Hor, kazetariaren irudimenak eta eskura dituen baliabideek zeresan handia dute.

## *INFORMAZIO-LEHIA*

Prentsa-bulegoen lehia ikaragarri handia da. Lehiakide dituzte, egunero, beste erakundeetako prentsa-bulegoak, elkarteak... Mugitu gabe ere, erraz bete ahal dira telebista eta irratietako informatiboak eta egunkariak eguneroko aurreikuspenekin. Horrek esan nahi du, erakundeak deialdia egiten duenean, beste deialdi batzuk ere badaudela jada, gehi egun horretarako aurreikusitakoak, gehi gertakizunak. Inflazio ikaragarria dago eta hori dute lehiakide nagusi prentsa-bulegoek:

Gai horren inguruan, honakoa dio Txema Ramirez de la Piscina-k:

> Cuando se sobrepasa un cierto umbral en la oferta informativa, no se favorece la libertad de elegir, sino que se convierte, cada vez, más impracticable. (...) la actual saturación y mensaje que caracteriza nuestro tiempo no favorece la posible reflexión y un hipotético contraste de opiniones. La sociedad que va a recibir el mensaje de los gabinetes de prensa es una comunidad que padece fuertes dossis de anestesia informativa, habituada a engullir, de forma acrítica, esa sopa fría y pastosa que es muchas veces la información. Se trata de una sociedad que, mayoritariamente, pide tranquilidad; lo que no es siempre sinónimo de sosiego.

## *INFORMAZIOAREN DEMOKRATIZAZIOA*

Prentsa-bulegoen ardura nagusietariko bat mezuak era didaktiko batean eskaintzea da. Hau da, edonorentzat ulergarri izateko moduan. Eta ez da beti hala izaten.

Demagun, Elhuyar-eko prentsa-buruak garela. Zientzia-mundua oso abstraktua da eta, beraz, abstrakzio hori era zehatz batean azaltzeko, ikaragarrizko ahalegina egin behar da. Ariketa horretan, prentsa-bulegoek informazio kritikoa urruntzea lortu dute. Eta kritiko izan nahi duenak, ziur aski, badaki zergatik izan nahi duen, sarri askotan, adibidez, prentsa ekonomikoarekin gertatzen den bezala.

Gure gizarteak, egunero, ikaragarrizko informazio pila sortzen du. Komunikabideek material informatibo hori erabiltzen dute, eta, eskuragarri jarri behar digute. Ikuspuntu horretatik, prentsa-bulegoek demokratizazio-lan ikaragarria egiten dute. Esku artean duten informazioa, forma emanda helarazten dietelako medioei eta medioek herritarroi.

## *INFORMAZIOA ETA INTERESAK*

Lehen ere aipatu dut prentsa-bulego batek bere erakundearen interesak defenditu behar dituela. Eta aurreiritziak bide horretatik datoz. Badirudi, prentsa-bulegoak beti intoxikatzen ibili behar duela. Hori ere gertatzen da, baina ez dut uste hori denik bere lan nagusia. Prentsa-bulegoaren funtzio nagusia da erakundearen interesak defendatzea eta informazioa ongi gestionatzen jakitea.

Horrekin ez dut esan nahi prentsa-bulegoek beti gauza positiboak ateratzen ibili behar dutenik. Iturri batek beti albiste onak igortzen dituenean, azkenean, susmo txarrak sortzen baitira, eta, hor ere, oreka mantendu behar baita.

Baina interes horien baitan, demagogia dezenteri aurre egiteko ere gai behar du izan prentsa-bulegoak.

## *KRISI-EGOERETAN ZER EGIN?*

Egia da krisiak ez ditugula sekula espero eta momentu batetik bestera gerta daitezkeela. Momentu horietan, beraz, aurretik eta egunero-egunero landutako sinesgarritasuna da giltza. Erakundeak edo prentsa-bulegoak sinesgarritasun hori baldin badauka, eta komunikabideekiko dituen harremanak osasuntsuak baldin badira, zilbor-heste hori eteten ez bada, krisitik aisa ateratzeko aukera onak izango ditu (komunikabideen ikuspegiari dagokionez).

Gai honen inguruan, Txema Ramirez de la Piscina-k honakoa dio:

> Uno de los primeros responsables de comunicación que hubo en el estado Español, Antonio López del BBV, rechaza de pleno la posibilidad de silenciar la crisis. En su opinión, la sociedad de la comunicación con múltiples sistemas, es una maquinaria que rechaza el concepto del silencio. La circulación de la información es tan imprevisible que no hay censura que la detenga. Y aunque la existiera, es un error la estimación de que una crisis silenciada es una crisis resuelta.

Gai hau ilustratzeko badaukat anekdota pertsonal bat kontatzeko. Urte batzuetan, Acuarium-eko prentsa-arduraduna izan nintzen. Acuarium-a inauguratu zen, marrazoak ekarri ziren, etab. Hori guztia ni han lanean hasi aurretik izan zen. Baina Acuarium-ean lanean hasi ez beste, bertako teknikoak konturatu ziren ozeanario handiaren hormak erortzen ari zirela.

Etxea inauguratu berri, obrak ere oraindik ordaintzeke, eta hormak erortzen. Zer egin? Zuzendaritzak prentsaurreko bat antolatzeko eskatu zidan. Une hartan izugarrizko atrebentzia iruditu zitzaidan baina ongi atera zen. Zer gertatu zen kontatu genuen, argi eta garbi, obretan parte hartutako enpresen izenak eta gainerako datuak eman genituen... Zintzoak izan ginen. Atzetik, sinesgarritasuna genuen. Arazo teknikoak konpondu ziren eta enpresak, erakundeak, ez zuen sufritzerik izan.

Maiz gertatzen den beste kontu bat da komunikabideek beti ez dutela zuk nahi duzuna, nahi bezala, edo nahi eran argitaratzen. Hala izanda ere, ez da sekula pentsatu behar kazetariak kontra egin nahi izan dizunik. Nik uste dut, hemen sedukzio-beharraz ari garela eta hortik gutxi egiten dela gurean. Politikari batek, esaterako, badaki kazetariaren esku dagoela. Zer gutxiago elkarren artean halako konplizitate bat lortzea baino?

Badira, bestalde, prentsa-bulegoak, euren helburua ez ateratzea dena. Gai honen inguruan, Txema Ramirez de la Piscina-k honakoa dio:

> Pocos días antes de que se fuera abajo la bolsa de Nueva York, el histórico Crack del 29, un periodista norteamericano consiguió una entrevista con un conocido e inaccesible hombre de negocios, Ivan Krueger. La conversación era ya en sí un hecho excepcional, teniendo en cuenta las especiales características del entrevistado. Cuando el periodista le interrogó sobre las claves de su éxito, el empresario contestó lo siguiente: los éxitos que he tenido fueron atribuidos quizás a tres cosas: la primera, es el silencio, la segunda, más silencio, mientras que la tercera es mucho más silencio.

## *HEDABIDEEN ZEREGINA*

Prentsa-bulegoen jardunaren aurrean, aldiz, nola jokatzen dute hedabideek? Prentsa-bulegoek, esan bezala, kazetariaren lana erraztu, informazioa era didaktikoan egituratu eta iturriak hurbilarazi dituzte baina baita informazioa baldintzatu ere. Nire susmoa da, azken urte hauetan, prentsa-bulegoek kazetariaren lana egiten dutela.

Lehenago esan bezala, EFEko aurreikuspenekin eta pare bat elkarrizketekin oso erraza da egunkari bat betetzea. Eta egitate hori, nire ustez, oso kezkagarria da. Hainbeste erraztu dute prentsa-bulegoek makineria eta dinamika hau, ezen eta kazetariaren lana mikrofonoa jarri, esandakoa jaso eta transkripzioa egitea baizik ez dela.

Egoera eta praktika horrek informazioa homogeneizatzea dakar. Egunkarien azal guztiak berdinak izatea. Eta homogeneizatu egin da, baita, notizia beraren kontzeptua, notizia zer den eta zer ez zehaztea. Zerk daukan lehentasuna eta zerk ez.

Euskal Herrian, argia da, monotemarekin gertatzen dena. Monotema horrek narkotizatuta gaitu. Monotemarekin egunkari eta telebista-saioak behin eta berriz betetzeko gai izan gara, eta, beraz, gainerako gaiak ez dira notizia bihurtu.

Informazioaren industrializazioa ere hor dago: hainbesteko abiaduran liseritzen ditugu albisteak, ezen, “zer” dagoen galdetzen dugula, eta ez “zergatik” dagoen. Baina bizi garen abiadura honetan, informazioa ere industrializatu egin da: albisteak produzitzea dugu helburu, bata bestearen atzetik. Eta horrek bere ondorioak ditu. Horietako bat da, kazetariek, jada, prentsaurrekoetan ez dutela ezer galdetzen.

Bakoitzak bere eskola dauka baina nik, Herri Irratian ikasi genuena ekarriko dut mahaira, adibide gisa. Herri Irratian deialdiak jasotzen genituenean aukeratu egiten genuen zeinetara joan nahi genuen. Deialdi batzuk, beharbada, ez zitzaizkigun interesatzen edota telefonoz jasotako korte batekin kubri genitzakeen. Baina

guk gure agenda propioa genuen, gure albisteak aurkitzen genituen. Egunero hautaketa egina egoten zen, lehentasuna gureak ziren gaiek izaten zuten eta haiengana jotzen genuen. Gero, iristen zirenak ere betetzen genituen, telefonoz edo beste moduren batez. Baina lehentasuna ez zen besteek egindako agenda betetzea, geurea baizik. Nik uste, hori galdu egin dela. Prentsaurreko batera bazoaz, izango da gai hori interesatzen zaizulako, etekina atera nahi diozulako. Baina, jada, hori ez da horrela.

Egoera honek guztiak zerikusi handia dauka beste kontu batekin: kazetariaren lan-egoerarekin. Azken batean, seiehun euro irabazten duen kazetariari, egunean sei prentsaurreko babestea eta astebururako erreportajea eskatzen badizkiozu, asko inportako zaio zergatia. Konplituko du konplitu beharrekoarekin, eta kito.

Eta noski, enpresaren filosofiak ere berebiziko garrantzia du, hau da, zein den enpresaren helburu nagusia. Gure kasuan, egunkari diferente bat ateratzeko apustua egin genuen. Eta horrek izugarrizko lana suposatzen du, baita sakrifizioa ere. Horrek esan nahi du, zuk zeure agenda baldin badaukazu eta zenbait gaitan lehentasuna baldin badaukazu, instituzioek oraindik aurreikuspenetan ez dauzkaten gaiak ateratzen saiatu behar duzula. Horrek izugarrizko haserreak sorrarazten ditu erakunde, instituzio eta hamaika elkarterekin.

Gai honen inguruan, honela dio Txema Ramirez de la Piscina-k:

> Parece evidente que es preciso fortalecer la conciencia analítica del periodista; volver la vista atrás para retitular el sentido crítico que históricamente ha caracterizado la profesión encaminando siempre hacia la búsqueda de la verdad y su servicio a la sociedad. Las fuentes informativas al poder poseen una especial habilidad para amueblarse a la dinámica de los medios. Los periodistas no deberían sucumbir con tanta facilidad al echizo de sus fuentes, los periodistas deben abandonar su elección a las teorías de la verdad aritmética.

Eta aipatu kazetaritzaren espiritu kritikoaren galerari buruz, honakoa gehitzen du:

> ...se hacía eco entonces de las crudas reflexiones expresadas por el editor de Washington Post a sus empleados en el año 78. Existe la escalofriante sospecha de que el Post, tal como está actualmente constituido, hubiera reporteado lo que Roosvelt, primer ministro Británico, y Palm Amstrong, primier de las islas, hicieron y dijeron entre 1948 y 1959 en los comunes. Pero, evidentemente, con estas dinámicas de hoy no habrían percibido una publicación de más y un libro de Darwing en esos años.

# 5. atala

# GIZARTE ERANTZUKIZUN KORPORATIBOA

# 1. Sarrera

Gizarte Erantzukizun Korporatiboa, kontzeptu bezala, 50eko hamarkadaren bukaeran eta 60koaren atarian sortu zen AEBn, Vietnam-eko gerraren harira.

Herritarrak hasi ziren pentsatzen, lantegi jakin batzuetan lan eginez edo produktu jakin batzuk erosiz gero, erregimen politiko batzuei laguntzen zietela edota etikoki gaitzesgarriak ziren praktika politiko eta ekonomiko hainbat ahalbidetzen zituztela.

Hori dela eta, gizartean, oro har, mugimendu berri bat loratzen hasten da, zeinak enpresa eta erakundeei aldatzea eskatzen dien: hau da, eskatzen zaie arazo sozialetan inplikatzea edota gizartearekiko konpromisoa.

Gizarte Erantzukizun Korporatiboa, enpresa eta erakundeei eskatzen zaizkien betebehar eta konpromiso legezko eta etikoen bilduma da, hau da, enpresa edo erakundeen aktibitateak maila sozialean, lan-munduan, ingurumenean eta giza eskubideetan duen eraginaren aurrean, enpresa eta erakundeei eskatzen zaien konpromisoa.

Duela 50 urte ez zen marketina ezagutzen eta duela hiru hamarkada kalitatea ere ez zen gure enpresa eta erakundeen helburu nagusia. Gaur egun, aldiz, badira.

Era berean, gaur egungo enpresa eta erakundeak ikusten eta sinisten hasiak dira, beren negozioaren estrategiaren barruan sartu edo integratu behar dituztela arazo sozialak, laboralak, ingurumenari edota giza eskubideei dagozkienak.

Gero eta enpresa eta erakunde gehiago dira sinesten dutenak, garapen jasangarria sustatu dezaketela beren aktibitatea hazkunde ekonomikora, lehiakortasuna handitzera, ingurumena babestera eta gizarte-erantzukizuna sustatzera bideratzen badute, kontsumitzaileen interesak ere barne.

Ideia horretaz gain, informazio-gardentasuna eskatzeko joera berria kontuan hartuta, enpresa eta erakunde asko txosten bereziak argitaratzen hasi dira, zeinetan enpresaren ekimen arduratsuaren berri ematen duten: bai maila sozialean, bai lan-munduari eta baita ingurumenari dagokienez ere.

Txosten edo memoria horiek Jasangarritasun Memoria edo Txostena deitzen dira eta berauek idazteko GRIren (*Global Reporting Initiative*) irizpideak erabiltzen.

Baina teoria-mailan hain ondo azaldua gelditzen den kontzeptu honen beneta-ko erabilera nolakoa da? Beste era batera galdetuta: aipatu erantzukizuna herrita-rraren eskabidea eta eskubidea da ala enpresa eta erakundeek beren balio gisa landu behar duten esparrua?

Komunikazioaren ikuspegitik begiratuta, Gizarte Erantzukizun Korporatiboa zer da, enpresaren edo erakundearen irudia birgaitzeko estrategia praktikoa, ala politikoki zuzenak izateko taktika hutsa?

# 2. Elkarrizketa

## Mikel Lezamiz, MCCko Egitasmo Kooperatiboaren Hedapenerako zuzendaria eta MCCko Kabinete Soziologikoaren arduraduna

### *GIZARTE ERANTZUKIZUN KORPORATIBOA: ENPRESA JASANGARRIEN ATARIA*

– **MCCk historia luzea dauka eta, egun, 264 enpresa biltzeraino iritsi da. Zer dela eta izan du Euskal Herrian kooperatibismoak halako garapena?**

Nire ustez lidergoan dago ahalmen nagusia. Hemen suertatu zen lider bat, On José María Arizmendiarrieta apaiza eta horrek, talde bat sortu zuen, fundatzaileak eta jarraitzaileek izango zirenak eta enpresa-ikuspegi jakin bat eduki zutenak. Taldeak, hasieran, ez zuen ikuspegi hori baina Arizmendiarrietaren lidergoak ikuspuntu hori egituratu zuen. Eta horixe izan zen giltza. Beste lekuetan kooperatibak zergatik ez diren sortzen begiratzen dugunean, liderrak falta izan direlako izan dela konturatu gara edota liderrak egon badira, zoritxarrez, lider horiek iruzurretan erori direlako.

Hemen lider bat egon zen eta talde jarraitzaile garrantzitsu bat. Gaur egun, lider hori gabe ere, aurrera jarraitzen dugu, bere garaian oinarri sendoak jarri zirelako.

Beste faktore bat kontuan hartzekoa, helburu zehatz bat izatea da. Gurea, herrigarapena izan da. Horrek konbentzitu gintuen eta konbentzimendu horrekin jarraitzen dugu.

– **Aurrekari horiek guztiak kontuan izanik, nola ulertzen du MCCk gizarte-erantzukizuna?**

Gizarte-erantzukizuna enpresak borondatez hartzen duen konpromisoa da. Gure kasuan, ez da borondatez hartzen den konpromisoa bakarrik baizik eta gure balio eta printzipioetan txertatuta duguna.

Gu inguruan aberastasuna sortzeko sortu gara. Misioan idatzita dugu, gure helburua, garapen soziala eta ongizate soziala lortzea dela. Balio horiek izanik, beraz, gizarte-erantzukizuna nahitaezkoa da.

– **Gizarte-erantzukizuna ez al da erakundeak bere burua saltzeko erabil dezakeen beste garaikur bat, bere garaian kalitatearena izan zen bezala?**

Teorikoki, gizarte-erantzukizuna eta kalitatea lotuta daude. Kudeaketan bikaina den enpresa batek konpromiso-maila altua izango du, baita, inguruarekiko. Zeren eta enpresa batek zailtasunak baditu eta aurrera egiteko berdin baldin bazaio hemengo enpresa itxi eta beste leku batean irekitzea, edota langileria kanpora botatzea, nire ustetan, ez da konprometitua eta ez da enpresa bikaina.

Gure ustez, eta EFQMk ere hala dio, enpresa bikaina hauxe da: irabaziak dituena, bezeroak pozik dituena, langileak eta komunitatea ere pozik dituena, eta, beraz, gizarte-erantzukizuna ere baduena, eta aparteko prozesuak eta baliabideak ere ongi kudeatzen dituena.

Baina, esan genezake, gizarte-erantzukizuna ez dela EFQMren balorazio-irizpideetan sartu. Galdera alderantziz egingo bagenu: gizarte-erantzukizuna zein enpresek dute, ongi doazenek bakarrik? Edota: enpresak gaizki doazenean, non geratzen da gizarte-erantzukizuna?

Enpresa askok ez dute guretzat printzipioa den kontu hau beren helburuen artean idatzita. Beraz, orain, Gizarte Erantzukizun Korporatiboa modan dagoen terminoa dela esan dezakegu eta ez dela aztertu kalitatearen edo bikaintasunaren kontzeptuak aztertu direnean.

– **Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren aldeko hautua borondatezkoa da. MCCri dagokionez, zergatik egin duzue Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren alde?**

Gure printzipioetan gizartea eraldatzea eta hobetzea dago. Eta hori, modu zehatz batez kudeatuz, hau da, parte hartzeko modu guztiak irekiz eta parte hartze hori sustatuz, ez bakarrik mozkinetan, baizik eta gestioan eta barne-funtzionamenduan ere.

Beraz, gizarte-erantzukizunaz hitz egin al dezake irabaziak banatzen ez dituen enpresa batek edo partaidetza sustatzen ez duenak?

Izan daiteke enpresa batek dirua banatzea asko irabazten duelako, baina gero, autoritarioa izatea. Hori enpresa patronalista bat litzateke. Baliteke, baita, gizarte-erantzukizuna praktikatzen duela esan ahal izatea, hein batean, inguruarekiko halako begirunez jokatzen duelako. Baina gizarte-erantzukizuna ez da lanpostuak sortzea bakarrik. “Enpresa etikoa” izateak esan nahi du langile guztiei eman behar zaiela parte hartzeko aukera, sindikatuak sortzeko... Finean, banakoaren garapena sustatzen duen hori da gizarte-erantzukizuna.

Zoritxarrez, batzuek gizarte-erantzukizuna lanpostuak sortzea dela uste dute, edo eta irabazien % 10-20 banatzea. Gizarte-erantzukizuna, aldiz, enpresa-etikari eta jarduera positiboari lotuta dago.

– **Azken aldi honetan gizarte-erantzukizunaren aldeko jarrera asko hazi dela esan genezake. Zergatik? Borondatezko hautua izan dela esango zenuke edota bestelako presioek eraginda?**

Orain moda bezala datorkigu baina behar bat izan da, jendeak, herritarrak, gero eta sentsibilitate handiagoa daukalako eta enpresei gizarte-erantzukizuna eskatzen dielako.

Arazoa hau da, ordea: gehienetan, gizarte-erantzukizunaren aldeko apustua egiten dela enpresak ondo doazenean, baina zerbait okertzen bada, erantzukizunaz berehala ahazteko joera izaten dugula. Espero dut hori guri inoiz ere ez gertatzea.

Oreka bat lortu behar da balio kooperatibo eta positiboak mantentzeko, batetik, eta bestetik, enpresak ez ixteko. Batzuetan, aspektu sozialak lehenetsiko dituzu, eta beste batzuetan, aspektu ekonomikoak. Horregatik, gu ere batzuetan kritikagarria den egoera batean aurkituko gara.

– **MMCk zein prozesu eta tresna erabiltzen ditu gizarte-erantzukizuna sustatu eta kontrolatzeko?**

Prozesuak honakoak bete behar ditu: lehenik, misioa zehaztu; ondoren, balioak; gero, balio horiek finkatu (gure kasuan, printzipioetan); bestetik, helburu korporatiboak ezarri…

Azkenean, protokolo edo metodologia bat jartzea da, adibidez, jarrera etiko batekin lan egiteko, edota jasangarritasunaren memoria egiteko. Horrek guztiak, ordea, ez du balio bakarrik jendeari erakusteko edo idatzita duzula egiaztatzeko; atzean, zenbaki batzuk daude eta horiek, urtez urte, betetzen joan behar dira. Esaterako, aurten 1.000 lanpostu badauzkagu, datorren urtean, gutxienez, 1.001 izan beharko genituzke. Prestakuntzan, lehen % 2 inbertitzen bagenuen, orain % 2,1 inbertitu beharko dugu. Istripuak, lehen % 1 izaten bagenituen, orain % 0,9 izan beharko dugu. Zenbaki horiei erantzuteko enpresaren aspektu asko hobetu behar izaten dira. Finean, memoria baten atzean, zertifikatu baten atzean, edo jarrera etiko baten gibelean, alegia, Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren filosofiaren atzean protokolo eta adierazle batzuk daude. Adierazle horiek gehienetan zenbakitan lortzen dira eta adierazle horiek hobetu egin behar dira.

– **Gizarte-erantzukizunaren aldeko apustu honek, nola eragiten dio komunikazioari? Bai kanpo-komunikazioari eta bai barne-komunikazioari?**

Kanpo-komunikazioari begira, garbi dago, gizarte-erantzukizunaren aldeko apustua egin dutenek, gero komunikatu egiten dute. Zoritxarrez, hemen ere, batzuek, marketinari begirako estrategia jartzen dute abian. Eta ez dut uste hori denik biderik egokiena. Benetako bidean, zure balioetan eransten duzu gizarte-erantzukizuna, eta komunikatzearena, bigarren pauso bat izango da.

Gure kasuan, ostera, guztiz alderantzizkoa gertatu da: guk hasieratik izan dugu gizarte-erantzukizuna eta jarrera etikoa, eta, aldiz, ez dugu komunikatu. Ez dugu komunikatzen jakin. Oraintxe hasi gara, modan dagoelako, baina guk balioak 1989an idatzi genituen eta hortxe azaltzen da gizarte-erantzukizuna. Ez dugu, ordea, sekula horren gaineko publizitaterik egin.

2004an hasi ginen, jasangarritasunaren memoria argitara eman genuenean, gu ere plangintza honetan genbiltzala eta gizarte-erantzukizunaren minimoak betetzen genituela esaten. Esan genezake, beraz, kanpo-komunikazioan eragiten duela gizarte-erantzukizunaren gaineko komunikazioak. Komunikazio horrek balioko balu, halere, enpresa bat etikoagoa bilakatzeko, ondo legoke. Baina kontua da, modagatik bakarrik jartzen badira kontu hauek martxan, zenbat irauteko gai izango ote garen.

Barrura begira ere, eragin handia duela esan behar. Gizarte-erantzukizuna duen enpresa batek, edozein zertifikatutan edo kodetan, adibidez, onartu egin behar du soldata duinak ematea, sindikalizazioa, enpresaren gardentasuna bermatzea, barne-funtzionamendu demokratikoa... Langilea informatuta izan behar duzu, ezin duzu autoritarioki tratatu…

Gertatzen dena da, hemen ere, enpresa anonimoetan, langileriaren parte-hartze hori eguneroko gestioan gauzatzen dela bakarrik. Eta parte-hartzeak hiru maila ulertzen ditu: kudeaketan, propietatean eta emaitzetan. Enpresa anonimoak, aldiz, gehienetan, kudeaketan edo alderdi operatiboan gelditzen dira.

Hortaz, barne-komunikazioan eragin handia dauka gizarte-erantzukizunak. Parte-hartzea, azken batean, komunikazioa eta informazioa bideratzeko modu bat baita. Guk, esaterako, hileroko laguntzaileen batzarretan hartzen dugu parte. Bertan informatzen gaituzte enpresa nola doan. Erantzukizun handiko enpresetan, gardenak eta etikoak direnetan, komunikazioa era askoz zabalago eta naturalagoan onartzen da.

– **Kanpo-komunikazioan, beraz, nola lortu bezeroak gizarte-erantzukizuna marketin-estrategia bat bezala ez ikustea, baizik eta konpromiso bat bezala?**

Demostratuz. Esaterako, egoera txarretan ere printzipioei fidel izanik. Eta memorian edo txostenean, adibidez, irabazien % 10-20 gobernuz kanpoko erakundeei ematen diegula edota beste ekintza sozial batzuetarako erabiltzen dugula adieraziz. Horrela, ohartaraziko dugu jendea, ez dela marketin hutsa.

Barrura begira ere demostratu behar da, ordea. Zertifikatu hau eta bestea duzula esan eta gero, barruan, izugarrizko iskanbilak badituzu, edota gardena ez bazara, alferrekoa dela esan liteke.

Beraz, honetan guztian, koherentzia demostratu behar duzu.

– **Gizarte-erantzukizunaren alde egitea edozein enpresa motaren esku dagoen hautua dela esango zenuke?**

Bai. Are gehiago, gizarte-erantzukizuna enpresa guztiena dela esango nuke. Eta ez enpresena bakarrik, baizik eta pertsona guztiena. Nik indibidualki nire erantzukizunak dauzkat, eta nire enpresak, txikia bada ere, ugazabak eta langileok erantzukizunak dauzkagu.

Nik uste dut, posible dela gizarte-erantzukizuna enpresa guztietan lantzea, ona litzatekeela hedatuago balego. Sentsibilitate etiko hori edukitzea, gizarte-erantzukizunaren sentsibilitatea edukitzea, denontzako da ona. Eta denok edukiko bagenu, gizarte hobea egituratuko genuke.

– **Etorkizunari begira, zergatik egin beharko luke enpresa batek gizarte-erantzukizunaren alde?**

Enpresa jasangarriagoa egingo lukeelako. Gizarte-erantzukizunarekiko konpromisoak, gainbalioa dakarkio enpresari. Langileak kohesionatuago egongo dira eta, beraz, enpresari efizienteagoa izaten lagunduko dio. Liburu Berdean ere bi ideia hauexek jasotzen dira: gainbalioa eta efizientzia.

# 3. Hitzaldia

## Mikel Lezamiz

### *ARRASATE KOOPERATIBA TALDEAREN GIZARTE-ERANTZUKIZUN KORPORATIBOA: LANA ETA ABERASTASUNA SORTZEA*

Nire gaurko jardun honetan, bereziki, gizarte-erantzukizuna gure kooperatibetan nola egituratzen den ikusiko dugu, eta zeintzuk diren adibideak, Gizarte Erantzukizun Korporatiboa benetako helburua dela frogatzen dutenak. Erreala ote den, helburu politiko bati erantzuten ote dion, marketin-helburuari...

Ikusiko dugu, orobat, gizarte-erantzukizun horretan guk ere, kooperatiba izan arren, ez dugula dena betetzen. Ez horixe. Ez gara perfektuak eta kooperatiba ere ez da panazea bat. Baina sinesten dugu, kooperatiba gizarte-erantzukizunari erantzun positiboa emateko sistemarik errealista eta onenetarikoa dela.

### *1. GIZARTE-ERANTZUKIZUNA ZER DEN*

Europar Batasunak gizarte-erantzukizunaren inguruan ematen digun definizioa honakoa da:

> Enpresa batek bere jarduera komertzialean eta barne-bizitzan, borondatez ardura soziala eta ekologikoa bere gain hartzea eta integratzea.

Beraz, gizarte-erantzukizuna borondatezko hautua izango da beti, enpresa batek edo bestek bere gain har dezakeena, eta aspektu ekologiko eta sozialak hobetzea helburu izango duena.

Gizarte-erantzukizuna, esan behar da, betidanik existitu izan dela. Ekintza ezberdinak uler daitezke honen inguruan eta enpresa mota ugarik eraman dituzte aurrera. Batzuek hobeto, beste batzuek okerrago, batzuek borondatez eta beste batzuek legeak hala aginduta. Baina beti izan dira gizarte-erantzukizuna duten enpresak.

Gizarte-erantzukizuna, gainera, azpimarratu nahi nuke, pertsonok ere badaukagula, eta ez bakarrik enpresek. Enpresen kasuan, ordea, bereizketa garbi bat egin beharra dugu: hau da, enpresa pribatuen eta kooperatiben artean. Kooperatiben kasuan, beren balioetan eta printzipioetan jasotzen delako gizarte-erantzukizuna eta zerga gutxiago ordaintzen dutelako euren aktibitateagatik. Dakizuen bezala, enpresa anonimoek, Espainian, irabazien % 35 ordaintzen dute. Eta kooperatibek, aldiz,

% 10. Hala ere, kooperatibek hiru baldintza bete behar dituzte: % 10 ordainduko dute baldin eta irabazien beste % 10 heziketa eta hobekuntza sozialetara bideratzen badute, "hezkuntza-fondoa" eta "kooperazio-sustapena" deitzen den horretara. Bigarren baldintza, gainerako % 20, kooperatibaren erreserba-fondoetara bideratzea izango da. Eta hirugarren baldintza: kooperatibako langileriaren % 80k bazkide izan behar du.

Garbi dagoena da gizarte-erantzukizuna garapen jasangarriarekin lotutako kontzeptua dela. Baita kudeaketa estrategikoarekin ere. Ez da publizitatearekin hasten eta bukatzen, baizik eta plangintza estrategikoan eta kudeaketa estrategikoan sartu beharreko proiektu edo ekintza bat da. Eta, era berean, neurtzeko eta komunikatzeko lanabesa ere bada: neurtzeko enpresa zer moduzkoa den, eta komunikatzeko bere baliorik edo ezaugarririk azpimargarrienak.

## *2. KONTZEPTUAREN HEDAPENA*

Hedapena 60ko hamarkadan hasi zen AEBn, enpresa handiek beren irudi ona mantentzeko arazoak zituztela-eta.

Gaur egun, zerbitzu eta kontsumoko enpresetan hedatuago dago inbertsio edo enpresa industrialetan baino.

Gai honen inguruan, Europar Batasunak *Liburu Berdea* idatzi zuen 2001ean. *Liburu Berdea*n esan dugunez, aholkuak eta asmoak dira bertan aipatzen dire-nak; ez dira, beraz, nahitaez bete beharreko arauak. Liburua honela hasten da:

> Cada vez es mayor el número de empresas europeas que fomentan sus estrategias de responsabilidad social, en respuesta de diversas presiones medioambientales y económicas.

Eta honako hau gehitzen du:

> El concepto de responsabilidad se aplica, sobre todo, en las grandes empresas, aunque en todos los tipos de empresas públicas y privadas, inclusive las cooperativas existen prácticas socialmente responsables.

Espainiar parlamentuan ere, 2000. urtean, proposamen ez legezkoa atera zen gizarte-erantzukizuna bultzatzeko. Eta horrekin lotuta, zertifikatu bat dago, SA-8000 deritzona. 200 bat enpresek daukate aipatu zertifikatua. Ziurtagiri horrek ziurtatzen du erantzukizuneko enpresa dela, eta protokolo jakin batzuk betetzen dituela, bai produktuak erosterakoan, baita ekoizterakoan ere.

Badago beste erakunde bat, beste paktu bat, *Global Compact* deitzen dena. Mundu mailako paktu bat da eta hitzarmen horrek hauxe jasotzen du: enpresek, euren arteko harremanak ere, sozialki onargarriak diren neurrian mantendu behar dituztela. Harremanak ere, sozialki, etikoki eta politikoki zuzenak eta jasangarriak

izan behar direla. Paktu hori 1.000 enpresa baino gehiagok izenpetu dute, eta Espainiar Estatuan 200 batek.

Datu hauek zerbait erakusten dute: gaiarekiko sentiberatasuna badagoela eta gizarte-erantzukizunaren problematika ezagutzen dela.

## *3. HEDATZEAREN ARRAZOIAK*

Zergatik ari da hedatzen gizarte-erantzukizunaren kontzeptua? Kontzientzia sozial handiagoa sortzeko eta enpresak beraien artean konparatzeko. Gizarte-erantzukizunarekin bat datorren enpresa batek badu zer komunikatu eta komunikazio horren bidez, bere produktuak hobeak direla ziurtatu ahal izango du.

Hedapenaren beste arrazoi bat, irudi-arazorik ez edukitzea da; adibidez, *Nike* markaren kasuan, duela bost urte inguru, lanerako umeak erabiltzen zituztela zioen zurrumurrua zabaldu zen. Irudi ezkor hura ezabatzeko edo gainditzeko, Gizarte Erantzukizun Korporatiboari dagozkion hainbat eta hainbat ekintza burutu eta komunikatu zituen.

Edo, demagun, Enron multinazional amerikarraren kasua: etika-arazo gogorrak izan zituena. Horrelako kasuak ekiditeko ere hedatzen ari da gizarte-erantzukizuna.

Kontzeptua hedatzen ari da baita, estatuarekiko eta administrazioarekiko konfiantza ez delako nahikoa. Hau da, aberastasun sozialaren kudeaketarekiko mesfidatia delako gizartea. ONUk eta beste zenbait erakundek gai honen inguruko komunikazioak egin zituzten bere garaian, hain zuzen ere, erakunde publikoen gaineko irudia garbitzeko eta iritzi publikoaren aurrean sinesgarriago agertzeko.

## *4. KOOPERATIBEN JARRERA*

Kooperatiben kasuan, izaeran bertan dago gizarte-erantzukizuna. Esatera, gure balio nagusiak honakoak dira: kooperazioa, partizipazioa, berrikuntza eta gizarte-erantzukizuna. Beraz, gure balioen artean daukagu sartuta gizarte-erantzukizuna, eta ez azken aldiko modak hala agintzen duelako. 1989an idatzi genituen balio horiek.

Ezin da ukatu gizarte-erantzukizunaren hedapenak gure irudia hobetzea ekar dezakeela, baina hedapen masiboa eginez gero, irudi hori diluitu egingo litzatekeela esan liteke, hau da, diferentziala desagertu egingo litzatekeela. Guk, artean, ez dugu gai honen inguruko komunikazio sistematikorik landu.

Gure ustez, gure balioei pisu handiagoa emango dieten adierazleak aukeratu behar ditugu, baita komunikazioan ere, gure irudiaren diferentziala horretan oinarrituko baita.

## *5. EUROPAR BATASUNAREN JARRERA*

Europar Batasunak argitaratutako Liburu Berdearen arabera, gizarte-erantzukizunaren aldeko apustua, betiere, borondatezkoa da. Baina etorkizunera begira, gizarte-erantzukizuna sustatzeko, politika komunitarioan sartzea da asmoa.

## *6. NEURTZEKO TRESNAK*

Gizarte-erantzukizuna neurtzeko tresnetariko bat balantze soziala egitea da. Enpresa gehienek, urteko txosten finantzario-ekonomikoa egiten dute bakarrik. Txosten horietan, batez ere, emaitza ekonomikoak jasotzen dira. Balantze sozialak, aldiz, enpresaren gainerako datu guztiak hartzen ditu bere gain. Espainiar Estatuan ez da nahitaezkoa baina bai Frantzian, 1977. urtetik aurrera, baita Portugalen ere, 1994. urteaz geroztik.

Guk balantze soziala duela hogei bat urtetik egiten dugu. Eta balantze sozialaz gain, jasangarritasun-txostena prestatzen dugu. Txosten horrek, hiru aspektu bateratzea suposatzen du: memoria finantzario-ekonomikoa, memoria soziala edo balantze soziala, eta ingurumenari buruzkoa.

Balantze soziala, beraz, gizarte-erantzukizuna neurtzeko eta hedatzeko erreminta da. Badaude beste erreminta batzuk ere, adibidez, kudeatzeko kodeak jartzea; esaterako, etika-kode batzuk edo gobernu onaren kodeak, eta abar.

Jasangarritasun-txostena prestatzeko, GRI edo *Global Reporting Initiative* delakoan oinarritzen gara. Txostenak, GRIk ezarritako sisteman eratu behar baitira.

Neurtzeko beste modu bat, agiriak edo zertifikatuak dira: SA-8000 edo AA-1000, adibidez.

Eta, azkenik, EFQM (*European Foundation for Quality Management*) genuke.

Fundazio horrek dioenez, enpresa bat ondo kudeatzeko ez da nahikoa produktu on bat edukitzea, prozesua menderatu behar da eta horrekin bezeroari ziurtatu, gure produktua ondo eginda dagoela. EFQMk dio enpresa batek, produktu ona eta bezeroak pozik edukitzeaz aparte, irabaziak izateaz gain, estrategiak ondo formulatuta edukitzeaz beste, langileriaren poztasuna ere neurtu egin behar duela. Beraz, EFQM, gure lan egiteko modua neurtzen duen metodologia bat da, gure enpresa bikaina den ala ez dioena.

Gure ustez, onena, gizarte-erantzukizunaren kontzeptua gestio-ereduan txertatzea da, horrela, sistema bezala barneratzen delako eta ez aparteko ekintza bat bezala.

## *7. GIZARTE-ERANTZUKIZUNAREN OINARRIAK NOLA GAUZATU*

MCCren kasuan, gizarte-erantzukizuna balio korporatiboetan txertatuta dago. Eta erreminta sistematizatu bat bezala ulertzen da, barnera begira kudeatzeko eta kanpora komunikatzeko ere balio dezakeena. Horregatik dauka MCCk gizarte-erantzukizunaren politika bereganatuta.

MCCk gizarte-erantzukizuna gauzatzeko dituen oinarriak honakoak dira: misioa, balio korporatiboak eta oinarrizko helburu korporatiboak.

### *7.1. Misioa eta balioak*

MCCren misioa, batzuentzat arraroa bada ere, ez da dirua irabaztea. Kooperatiba den enpresa bat gara, funtzionatzeko era demokratikoa duena eta zeinean denok ugazabak garen. Horiek dira kooperatiba baten ezaugarriak: demokratikoa eta propietate partekatuta izatea.

MCCren helburua edo misioa gizartean aberastasuna sortzea da. Noski, garbi dugu oreka jakin bat behar dela; kooperatiba batek ez badu dirurik lortzen ezingo du aberastasunik sortu. Beraz, badakigu emaitza positiboak lortu behar ditugula gure helburua betetzeko, hau da, aberastasuna sortzeko.

Beraz, misioak elkartasunezko konpromisoan du oinarria. Partizipazioa diogunean, guk ez dugu ulertzen partizipazio hori diru-banaketari dagokionik soilik; propietatearen eta irabazien gaineko kudeaketaz ari gara. Eta kontzeptu hau hertsiki lotuta dago gizarte-erantzukizunarekin. Enpresa ona izatea ez baita bakarrik gizarteari begira mesede egitea, edo hornitzaileekin lana ongi egitea... Enpresa barrura ere begiratu behar da eta galdetu: autoritarioa al da? demokratikoa al da?

Gure ustez, ezinbestekoa da, gestioan edo kudeaketan, berrikuntzan eta estrategien ezarpenean parte-hartzea baimentzea. Eta hori ere, guretzat, gizarte-erantzukizuna da. Halaxe daukagu idatzita, bederen, gure misioan.

Gure balio korporatiboetariko bat lankidetza da, hau da, kooperatiba batean denok gara jabe eta parte hartzeko eskubidea eta informazio-eskubidea daukagu. Baina baita gestionatzeko obligazio batzuk ere. Horietako bat gestioan parte hartzeko obligazioa da. Eta horixe de bigarren balio korporatiboa.

Hirugarren balio korporatiboa gizarte-erantzukizuna da, gure kooperatibetan balio garrantzitsuenetarikoa dena: aberastasunaren banaketa solidarioa eta ingurumenarekiko inplikazioa.

Beraz, laburbilduz; sortzen den aberastasuna interes kolektiboei lehentasuna emanez enpresa barruan banatzea, eta enpresaren biziraupena bermatu ondoren, elkartasuna adieraztea da. Irabaziak lortzeko bidea ez ezik, garapen pertsonal eta kolektiborako iturri ere bada lana; beraz, banakoaren helburuak eta enpresarenak

bateragarriak dira, eta enpresarenek inguruarekiko inplikazioarekin bat egin behar dute.

### *7.2. Printzipioak*

Kooperatiba guztiek dauzkate printzipioak eta gureak, honakoak dira:

1. *Ezin dugu inor diskriminatu* bere adina edo sexuagatik, etnia, erlijio edo pentsamenduagatik. Neutraltasun politiko eta erlijiosoa praktikatuko dugula diogu. Enpresa ez da sekula posizionatuko erlijio edota bestelako kontu baten alde edo kontra. Atxikimendu librea, beraz.

2. *Antolakuntza demokratikoa:* pertsona bat, boto bat. Lanaren subiranotasuna da oinarria, eta ez kapitalarena. Enpresa anonimoetan kapitalak botere handia dauka, akzionisten batzarrean biltzen direnean erabakitzen baitute enpresaren estrategia. Horrela, zenbat eta akzio gehiago eduki, are eta boto gehiago. Halakoetan, lana produkzio-faktore bat da, lanabes bat. Kooperatibetan, aldiz, ideia horri buelta ematen saiatzen gara. Guretzat lana da subiranotasunaren oinarria, eta lanak behar du boterea.

3. *Kudeaketa parte-hartzailea:* eskubidea eta betebeharra da.

4. *Ordainsarietarako elkartasuna:* ordainsariak berdinagoak izan daitezen, halako elkartasuna dugu.

5. *Lankidetza eta interkooperazioa:* MCCn interkooperazioa lantzen dugu, batez ere, pertsonen mugimenduarekin. Gaur kooperatiba batean lanean egon zaitezke, baina beste batera pasa zintezke zurean lanik ez balego. Fondoekin ere gauza bertsua egiten dugu: kooperatiba bakoitzak bere irabazien parte bat MCC korporazioan uzten du, ondoren, bateratuta lan egiteko edo inbertsio bateratuak egiteko.

6. *Gizartea eraldatzea:* emaitzen zati handi bat berriz ere inbertitu egiten da kooperatibetan lanpostu berriak sortuz eta komunitatea garatzeko ekimenei lagunduz. Helburu nagusia, gizartea aldatzea da: hobea, justuagoa eta solidarioagoa eraikitzeko asmoarekin.

7. *Izaera unibertsala:* hau da, gizarte-demokraziaren alde lan egiten duten guztiekiko elkartasuna, eta horiek, bakea, justizia eta garapena lortzeko dituzten helburuekin bat egitea.

8. *Heziketa:* ezinbestekoa, enpresa eta gizartea bera ere garatzeko.

Argi dago, beraz, printzipio hauek hertsiki lotuta daudela gizarte-erantzukizunarekin.

### *7.3. Oinarrizko helburu korporatiboak*

Oinarrizko helburuetan, inplikazio soziala daukagu idatzita, hau da, sortutako aberastasuna banatzerakoan, barrura eta kanpora begira, elkartasunez erantzutea. Helburu hauetan zazpi politika dauzkagu eta horietako bat inplikazio soziala da.

Baina nola gauzatzen da hori? Azken finean, aberastasuna sortzen da garapen ekonomikoa sustatuz eta lanpostuak sortuz.

### *7.4. MCCren zutabeak eta funtzionamendua*

MCCk lau zutabe nagusi ditu. Mahai bat balitz, mahai horren gainean, kooperatibak leudeke. Eta hankak edo zutabeak, lau lirateke:

1. *Lehenengo zutabea: heziketa*. MCC sortu zenean Mondragoneko eskola profesionaletik sortu zen, 1943an. Eta beranduago sortuko zen Ulgor, gaur Fagor dena, 1956an. On Jose Maria Arizmendiarrietak honela esaten zuen: «Hau ez da mugimendu ekonomikoa, hezkuntza-mugimendu bat baizik; hezkuntza-mugimendu bat ekonomia erabiltzen duena bere garapenerako».

2. *Bigarren zutabea: finantziazio-taldea*. Horretarako, Caja Laborala sortu zen. Gaur egun, Aurrezki Kutxaz aparte, MCCk berak ere finantza-euskarri gisa funtzionatzen du.

3. *Hirugarren hanka: ikuspegi soziala*. Hau da, ongizate soziala ziurtatuko duena. Horregatik, bere garaian, Lagun-Aro gure mutua sortu genuen.

4. *Laugarren zutabea: ikerketa- eta garapen-zentroak*. Merkatuan lehiakorrak izateko, garapenean eta ikerkuntzan inbertitu beharra dago.

Gure ustez, ikuspegi hau presente izatea oso garrantzitsua da, ez baita nahikoa enpresak sortzea, baizik eta hezkuntza, finantziazioa, ikerketa eta ongizatea bermatzea.

Funtzionamenduari dagokionez, kooperatibetan batzar nagusiak erabakitzen du, organo gorena baita. Batzar nagusian kontseilu orokorra aukeratzen da lau urterako, eta gero horrek gerentea aukeratzen du negozioa kudeatzeko. Azken horrek bere zuzendaritza-kontseilua edukiko du.

Ehun langiletik gorako enpresetan, kontu-hartzaile komite bat ere egoten da. Kontseilu sozial bat ere egon daiteke, ez nahitaez, baina legeak interesgarria litzatekeela dio, alegia, aholku, informazio eta kontrol soziala egingo duen organo bat edukitzea.

## *8. ETORKIZUNERA BEGIRA*

Beraz, gizartea bultzatzeko misioak dioena dugu oinarri: ongizatea eta onura soziala sortzea. Beste modu batera esanda, gizarte-erantzukizuna. Horretan saiatzen gara; eta ardura bera dugu barrura zein kanpora begira.

Gure helburu zehatzak, oraingoak eta etorkizunera begirakoak, honakoak dira: informazio-gardentasuna, kudeaketa-estilo bera izatea kooperatiba guztietan, ondasunen % 30aren jabetza langileen esku jartzea eta emaitza positiboak izanez gero, % 5 inguruaren garapenerako erabiltzea.

# 4. Elkarrizketa

## Pili Kaltzada, komunikazio-aholkularia

### *KOMUNIKAZIOA EZ DA AUKERA, BETEBEHARRA BAIZIK*

– **Zer da, edo izango litzateke, "enpresa herritar" bat?**

Enpresa herritarra gizartean txertatuta dagoen enpresa izango litzateke. Definizio sinplea da baina ondorio batzuk ditu. Kultura berri bat da enpresaren barruan, enpresaren kudeaketa-sistemari dagokienez… gizartearen parte izatean datzala esango nuke.

Gure esparruan, Euskal Herrian, enpresak ezagutzen ditugu, oro har, txiki eta ertainak direlako; asko eta asko enpresa familiarrak dira. Beraz, horrek egina du bide bat norabide honetan. Baina, gehienetan, enpresa gizartearen parte gisa oso momentu zehatzetan hartzen da, jarduera zehatzak egiten dituenean bere inguruan. Aldiz, gizarte-erantzukizunaren ikuspuntutik, hori zehar-lerro bat da; beti zara gizartearen parte, beti zara enpresa herritarra.

Esate baterako, herritarren iritziak jasotzeko moduak ezarrita, garatuta eta kontrolatuta eduki behar dituzu, langileen parte-hartzerako eta prestakuntzarako sistemak definituta, ezarrita eta kontrolatuta eduki behar dituzu… Prozesu orokor bat da, behar bat.

– **Lehen kalitatea eta bikaintasuna izan ziren; enpresaren gizarte-erantzukizuna dator orain. Zer esan nahi du horrek?**

Nik uste dut logikoa dela eta eboluzio baten barruan ulertu behar dela gizarte hau. Eta, oro har, baita enpresak ere, gizartearen parte diren heinean. Eboluzio horren baitan pauso batzuk ematen ari gara. Kalitatea izan zen hasieran; gero erabateko kalitatea etorri zen, eta hortik enpresek kontuan hartu dituzte ikasbide batzuk. Eta ondoren bikaintasuna etorri zen.

Esan dezakegu, erantzukizuna ere, formulazio horretatik etorri dela; gizarte-erantzukizunaren printzipioak, berez, kalitate-sisteman txertatuta daude. Esango nuke kalitatea eta bikaintasuna ereduak direla, eta gizarte-erantzukizuna horien guztien gainetik dagoen marko orokor bat dela, azken batean, balio batzuk eta gauzak egiteko modu batzuk ezartzen dituelako.

Beraz, eboluzio logiko bat da.

XX. mendearen hasierako gizartea eta gaur egungoa, XXI. mendekoa, zeharo ezberdinak dira. Herritarrak ere ezberdinak gara, kulturaz, heziketaz, ideologiaz… Sistema ekonomikoa erabat aldatu da globalizazioarekin; unibertsal bilakatu dira hainbat kontzeptu.

Horrek guztiak egokitzeko beharra ekarri du. Eta jakina, enpresak egokitu egin behar dira testuinguru ezberdin horretara. Beharbada, enpresaren esparruan gehien eragin duena globalizazioa izan da. Gaur egun, ez dago merkatu-mugarik. Gure lehiakidea ez da ondoko lantegia; Txinakoa, Koreakoa edo Indiakoa, baizik. Eta horrek ataka zailean jartzen du enpresa. «Zer daukat nik horiekin lehiatu nahi badut?», galdetzen du enpresak. Prezioa ez eta eskulana ere ez. Beraz, nik lehiatzeko daukadana, gauzak egiteko beste modu bat da. Eta gauzak egiteko beste modu horretan, adibidez, erabateko bermea eman dezaket nire produktuen kalitateaz. Edo erabateko bermea ematen dut ekoizteko ematen ditudan pausoetan ingurumena erabat zaintzen dudala esanez. Horrek plus bat ematen dio nire enpresari bezero handien aurrean.

Bide horretan, kalitatea izan zen bezala, orain beste pauso bat dator: «Ziurtatzen dizut nire enpresak sortzen duen kapitala kapital herritar bihurtzen dela, hau da, lagundu egiten ditudala nire komunitatearen beharrizanak».

– **Eboluzio honek nora garamatza? Nora doa enpresak egiten ari diren bide hau?**

Zaila da etorkizuna aurreikustea baina usaimenak esaten digu, aurreko prozesuek izan duten eboluzioa ikusita, bi lerro argi irudika daitezkeela.

Lehenengo lerroa irudikatzerakoan, jakin behar da zergatik lortu zuen lortu zuen arrakasta ISO 9000k, zergatik bihurtu zen ia nahitaezkoa enpresentzat. Momentu batean sortu zen iritzi-egoerari jarraiki «ez badaukazu ziurtagiri hori, ez zoaz inora». Zergatik gertatu zen hori? Bezero handiek, bereziki multinazionalek, eskatu egin zutelako. Gaur egun, onartu beharko dugu, estatuen gainetik daudela multinazionalak, eta multinazionalek edo enpresa handiek mugitzen dutela ekonomiaren norabidea. Beraz, enpresa handiak ziurtagiria eskatzen hasi zirenean bihurtu zen ia nahitaezko enpresentzat.

Nik uste dut benetako indarra hartuko badu gizarte-erantzukizunak, multinazionalen inplikazio indartsuagoa beharko dela, eta sartuko dutela euren eskakizunetan.

Bigarren lerroari dagokionez, alde batetik, bezeroaren aldetik legokeen eskarimaila egongo litzateke, eta bestetik, legeak noraino behartuko duen (hau epe luzerako eztabaida izango da). Nik uste, legeak muga batzuk jarriko dituela.

Hala ere, eztabaida da noraino sartuko diren legeak hau guztia antolatzen, printzipio homogeneo batzuk ezartzen. Horrek ez du esan nahi, berriro diot, legeak behartuta, benetan beteko diren printzipioak izango direnik. Baina, gutxienez, argi pixka bat jarriko du saltsa honetan, gaur egun nahiko nahastuta dagoela esan baitaiteke.

Laburbilduz, nik uste dut bi mugimendu horiek ikusiko ditugula; batetik, enpresa bezero handiek eskakizun-maila altuago ipintzea, eta, bestetik, lege aldetik, antolaketa bat sisteman, estandarizazio bat.

– **Zein da enpresa batek gizartearekiko duen erantzukizun nagusia?**

Enpresaren gizarte-erantzukizunaz erakundeek hitz egin dezakete, Gobernuz Kanpoko Erakundeek hitz egin dezakete eta herritarrok hitz egin dezakegu; baina benetan hori antolatu behar dutenak enpresak eurak dira. Azken batean, enpresa-kultura bati buruz ari gara hitz egiten, eta enpresa-kultura noraino izan daitekeen ona, txarra, moldagarria edo zurruna, enpresak erabaki behar du.

Nire ustez, enpresa baten lehenengo betekizuna errentagarri izatea da. Enpresa ez bada errentagarria, ongi ez badoa, ezin izango baitu beste ezer egin. Ongi ez doan enpresa batek ezin ditu kalitatezko lanpostuak sortu, ezin da sartu ingurumena zaintzeko politika batean. Praktikoak eta errealistak izan behar gara; lehenengo betekizuna enpresa ongi joatea da.

Baina, eta orain dator galdera, enpresa moduan ongi funtziona dezake bere egitura gizarteak eskatzen duena kontuan hartu gabe eratu badu? Nire ustez ez, oro har, behintzat. Demagun, oso ongi egiten dituzula piezak automobilgintzan, baina lan-taldea erabat gogogabetuta daukazula. Lanerako girorik ez badago, ez badira kontuan hartzen langileen eskariak, «gaurko ogia biharko gosea». Momentu honetan, beharbada, emaitza onak jasotzen ari zara, baina aurki langileak konpetentziara joango dira aukera dutenean, eta prestakuntzan inbertitu duzuna alferrik galduko duzu.

Beraz, errentagarri izatea da lehenengo betekizuna; baina ondoren, errentagarri izateko zer egin behar duzun pentsatu behar duzu. Nik uste dut horretan asko daukagula ikasteko oraindik. Gizartearen balioekiko uztargarria den eredu bat sortu behar dugu. Kontsumitzaileak garen neurrian, ezin zaigu eskatu begiak ixteko. Nik printzipio batzuk baldin baditut, printzipio horiek eramango ditut nire bizitzaren esparru guztietara, eta nire seme-alabak ere printzipio horietan hezten saiatuko naiz.

Enpresek entzuten ikasi beharko dute: entzuten ikasi, erantzuten ikasi eta bi pauso horiekin sistema etengabe bat sortu. Eta bezeroak diodanean, berdinberdin ari naiz akziodunez zein hornitzaileez. Hornitzailearekin ezin dut eraman orain arteko harrokeria-politikarik: «Nik erosten dizudanez, nik jartzen ditut baldintzak». Ez. Zu bezero bat zara, baina bezero gehiago ere badago,

mundu osoa baita bezero potentziala. Globalizazioaren mundu honetan, ez du balio inposatzeak, goitik beherako erabakiak hartzeak.

– **Nola definituko eta defendatuko ditu enpresak bere balioak?**

Nire ustez, enpresaren balioak gizartearen balioak izan behar dira. Jakina, enpresa bakoitzak bere balio eta kultura propioak ditu, baina balio horiek, oro har, gizarteak defendatzen dituen balioak izan behar dira.

Balioez hitz egitea abstraktua da. Zuk diozu, adibidez, lan-taldearen prestakuntza etengabearen aldekoa zarela. Ados. Baina esan duzun hori, gero, neurtu eta frogatu egin behar da. Prestakuntzari zenbat ordu eskaintzen dizkiozu? Zer eskaintzen duzu? Ordu horiek nola definitzen dituzu? Langileei galdetzen al diezu? Nola galdetzen diezu? Nola baloratzen duzu? Zenbatero?

Kalitatearen irudiak kultura bat eratu du enpresetan. Hortik joan beharko litzateke, balioak oso ongi definitzera eta gero inplementatzera metodologia zehatz batekin.

Oro har, enpresek ikusi beharko dute orain arte enpresaren hanka bati bakarrik begiratu zaiola: ekonomikoari. Enpresa ongi doa edo gaizki doa balantzearen arabera. Eta ez; orain hiru hankadun aulkia osatzen ari gara. Jakina, lehenengo betebeharra ekonomikoki bideragarria izatea da. Baina, bigarren partea da zure gizartea ere ongi egotea, hori delako zure bezeroa; eta ongi dagoen gizartea, gizarte kontsumitzailea delako. Eta hirugarrena, ingurumena da. Zure eredua ez bada etorkizunerako bideragarria, alferrik ari baitzara.

Hiru pauso horien arteko uztardurak perfektua izan behar du eta horretaz jabetu behar dira enpresak, barruko dimentsioa oso garrantzitsua izan arren, kanpo-dimentsio bat ere badagoela.

– **Orain arte enpresek ez dute inguruari begiratzeko halako beharrik izan. Zer dago aldaketa horren oinarrian?**

Globalizazioa eta herritar kultura. Zenbat eta aktiboagoa izan, zenbat eta kohesionatuago egon gizarte bat, askoz presio-bide handiagoak izango ditu.

Beharbada, Euskal Herriko enpresa-ehundura adibide bat izan daiteke horretan; gizartearen eskakizuna handia eta sendoa izan denean, enpresetara iristeko gaitasuna antzeman da. Euskararen normalizazioaren kasua izan daiteke adibide bat; gizarteak eskatzen duen zerbait da, eta, erritmoa gorabehera, iritsi da enpresetara, enpresa jabetu da horretaz. Ikustea besterik ez dago azken hamar urte hauetan nola eboluzionatu duen eskari horrek. Hasieran bi enpresa ziren normalizazio-planak egiten zituztenak eta, gaur egun, ehunka daude. Konturatu gara, gizarte modura, gai garela presio bat eragiteko.

Berdin-berdin sortu beharko dugu, eta sortzen ari gara, presio hori ingurumenaren kalitatean. Berdin laneko segurtasunaren esparruan. Hor pausoak ematen ari dira, eta enpresek, faktore ezberdin askorengatik, kultura eta globalizazioa tartean, inguruari begiratzeko beharra ikusi dute.

– **Zer irabazten du enpresak horrekin guztiarekin?**

Lehiakortasuna. Marka irabazten duzu, baina ez kanpo-harremanen edo marketin-zentzuan; nortasunean baizik. Eta nortasuna daukazunean, garbi daukazunean gauzak nola egiten dituzun, asko irabazten duzu lehiakideen aurrean.

Maila askotan irabazten du enpresak; adibidez, metodologia bat aplikatuta edukitzeak denbora eta kostuak aurreztea dakar, begi-bistakoa da. Beraz, alderdi horretatik ere, asko irabazten da. Bestetik, ukiezinak diren alderdi askotan ari da irabazten, baina baita oso ukigarriak diren alderdietan ere; denbora aurrezten baduzu, dirua irabazten ari zara. Ezarri baduzu bezeroekin hitz egiteko sistema bat, oso ongi jakingo duzu zer behar duten, eta aurrea hartu ahal izango diozu zure lehiakideari. Zure lan-taldeak zer espero duen eta benetan zeren zain dagoen baldin badakizu, aurrea hartu ahal izango diozu horri ere; eta lan-talde motibatu bat edukitzea da enpresa lehiakor bat egiteko zutabea. Motibazioa ukiezina da, baina horren ondorioak erabat ukigarriak dira eta faktore lehiakor garrantzitsuenetarikoa.

Bestalde, irabazten duzu zure kontsumitzaile potentzialek ere zure enpresa beren zerbait bezala ikustea. Hori gertatzen denean, ez ditut erosleak bakarrik lortu, kideak lortu ditut. Eta hori asko irabaztea da.

Horiek guztiak dira enpresak ikusi behar dituen onurak. Batzuk argiak dira, neurtzeko modukoak eta balantzeetan agertzen direnak; beste batzuk, aldiz, ez. Baina guztien baturak beste ikuspegi bat ematen dio enpresari.

– **Marketin-estrategia moduan ere erabil daiteke edo erabiltzen da enpresaren gizarte-erantzukizuna?**

Bai, eta uste dut inolako lotsarik gabe erabil daitekeela, ez dela kritikagarria. Marketin hitzak askotan nahiko mespretxuzko zentzua du; baina nik ez dut horrela ikusten.

Etikoki ez zait onargarria iruditzen egiaz ez duzun edo egiten ez duzun zerbaiten agerpena egitea. Ezin duzu ingurune-inpaktua saihesteko hau eta bestea egiten duzula esan, egia ez bada. Eta berdin-berdin, ezin duzu zure produktuaren publizitatea egin egia ez bada. Gizarte-erantzukizunarekin berdin.

Marketina, esan bezala, mespretxuzko zentzuan hartzen da askotan, baina nire ustez, garrantzitsua da jakitea enpresek eredua eman behar dutela, ni herritar eta kontsumitzaile naizen tamainan, eskubide osoa dudala jakiteko enpresa horrek zer egiten duen.

Marketinak bi parte ditu; batetik, lehiakortasun-faktoreetariko bat da, eta faktore horri txinpartak ateratzea erabat onargarria da; bai bezeroen eta lehiakidearen aurrean, baina baita gizartearen aurrean ere. Bestetik, su artifizialak lirateke, hau da, enpresa haizea komunikatzen ari denean. Begiratu behar da, beraz, noraino den egia, eta noiz ez den etikoki onargarria. Baina, printzipioz, ni, erabiltzearen aldekoa naiz.

– **Gizarte-erantzukizunaren aldeko bidea hartzea erabaki eta, zer egin behar du enpresak?**

Hasteko, jakin behar du hau ez dela egun batetik bestera egiten den zerbait, enpresa-kulturaz hitz egiten ari garela. Kultura ez da gaur erabaki eta bihar ezartzen den zerbait. Hor metodologia bat dago, prozesu bat.

Lehenengo, enpresak, bere osotasunean, horrekin ados egon behar du, eta bultzatzeko gai izan behar du; hasi zuzendaritzatik eta azken langileraino. Guztien arteko proiektu bat da. Horrek inplikazio asko ditu; nola antolatuko dituzun lan-taldearekiko harremanak, zer-nolako egiturak sortuko dituzun, bezeroei nola azalduko diezun, nola txekeatuko duzun… Oso gauza zehatzak egin behar dituzu.

Hasierako fase horretan diagnostiko bat egin behar da eta diagnostiko horretatik ondorio batzuk ateratzen dira. Ondorio horiek aurrez aipatutako hiru dimentsio horietan (ekonomia, gizartea, ingurumena) aztertu behar dira eta hortik ekintza zehatz batzuk atera.

Hau ez da lehen zangotrabarekin utz dezakezun bide bat. Horretaz oso kontziente izan behar dira enpresak. Hasieran, gainera, hau inbertsio handi bat da: denbora-inbertsioa eta gaitasun-inbertsioa. Ez dira emaitzak bi hilabeteren buruan espero behar. Denbora beharko da, baina prozesuaren onurak ikusten joango dira enpresak.

Komunikazioaren esparrura etorrita, kultura horren ondorioak aurreikusi behar dituzu, zer den gardena izatea ikerketen aurrean, langileen aurrean… Ez gaude oso ohituta baina ez dago beste erremediorik. Eta, bestalde, onurak ere ikusiko dizkiogu. Ezin duzu esan oso enpresa gardena zarela eta lehenengo krisiaren aurrean burua makurtu.

Komunikazioaren alorrean, beraz, lan handia daukagu egiteko. Kazetari bezala, enpresaren zerbitzura gauden heinean, beti gustatzen zaigu titularra ona izatea. Pentsatzen dugu «hau derrigorrez sartuko didate, albiste izugarria da». Baina batzuetan ez da horrela izaten, eta onartu behar da egindako apustua gaizki atera dela. Horrek ez du esan nahi gauzak gaizki egin ditugunik, edo beharbada bai, ez dakigu. Aztertzen ari gara, baina gaizki egin dugula nabarmena da, eta hori ere esan egin behar da. Urteko balorazioa egiteko komunikabideak

prentsaurrekora deitzean, beti esaten da «balorazio positiboa egiten dugu…». Ez dut ezagutzen «balorazio negatiboa egiten dugu» esanez atera den inor. Izan zaitez zintzoa, bada, ausartu zaitez, hori baita kultura hau benetan muturrera eramatea.

Kontsumitzaileak, ostera, benetan zer gertatzen ari den jakin nahi du, ez du gezurrik nahi, heldua baita. Enpresek, erakundeek, hori onartu behar dute; ez direla ume inozoekin hizketan ari, kontsumitzaile heldu eta kontzientziadunekin baizik. Aitortu behar dute, kontsumitzaileek irizpideak dituztela.

Konplexua da eta, komunikazioaren ikuspuntutik, gauzak egiteko esparru berri batera garamatza. Zergatik ez landu beste bigarren maila bat ere? Esaterako, xaboien iragarki batean gizon bat jartzen badut garbigailua ipintzen, kultura bat sortzen ari naiz. Xaboia saltzen ari naiz, baina bigarren maila batean, beste balio batzuk transmititzen ari naiz, gizartean dagoen zerbait islatzen. Enpresak kontziente izan behar du, beraz, komunikazioaren alorrean ere gure erantzukizuna oso handia dela. Uste dut enpresa-munduan horrelako gogoetak sustatu behar direla, eta gizarte-erantzukizunaren ondorio dira.

– **Zer nolako eragina du GRIk honetan guztian?**

Helburua ez da GRI, ez da araua edukitzea. SGE 21 Araua eman digute, Europa mailan dagoen araurik zorrotzena. Aurrez gauzak egiten badituzu ematen dizute. Helburua ez da araua edukitzea, ordea, eta urte-amaieran memoria perfektua ateratzea.

Baina garrantzitsua da; enpresa guztiek bide horretatik jotzen badute, guk ere hortik joan behar dugu. Lehiatzeko erreminta bat da, ados. Baina, aldi berean, GRIk ematen dizuna metodologia bat da, «hiru dimentsioak kontuan hartu ahal izateko». Jendeak uste baino askoz ere malguagoa da GRI. GRIk galdetzen dizu: «Baduzu adierazle hau?». Ez edukitzeak ez du esan nahi ziurtagiria emango ez dizutenik, GRIk nahi duena da zu gardena eta zintzoa izatea. Ez dizkizu emaitzak eskatzen, azalpenak baizik. Esan zergatik ez dituzun adierazle horiek, eta zer egin dezakezun edukitzeko. Besterik ez.

Demagun, GRIk esaten dizula: «Kontseilari independenteen soldatak eman behar dizkidazu». Baina estatutuen arabera zure kontseilari independenteek ez badute kobratzen, esan behar diozu: «Gure estatutuek hau eta bestea diote. Zer jakin nahi duzu, dieta modura zenbat jasotzen duten? Bada, datorren urterako esango dizut, aurten ezin dut, estatutuen arabera ez dudalako hori kontrolatu behar izan orain arte».

Jendeak GRI oso astuna dela uste du, baina GRIren interpretazioa oso malgua izan daiteke. Ez nituzke enpresak GRIrekin beldurtuko; batetik, malgua izan daitekeelako, eta bestetik, hori ez delako helburua.

– **Nola egiten duzue txostena, hots, paper-lana?**

Bi zati daude: arauaren alderdi teknikoa eta horren komunikazioa.

Beraz, GRIk datuak eskatzen ditu, eta kalitate-sailetik datu horiek dagozkien sailetan eskatzen dira. Esaterako, giza baliabideen kudeaketarekin zerikusia duten adierazleak betetzeko giza baliabideetako arduradunari eskatzen zaizkio. Daturen bat lortzea ezinezkoa bada, zergatia azaldu behar da. Horrela, arloz arlo, memoria osatu arte.

Gero, bigarren zatia dator: komunikazioarena. Nire interes-taldeei komunikatu behar diet. Eta, beharbada, guztiek ez dute komunikazio-eredu bera behar. Adibidez, administrazio-kontseiluari aurkezpen bat egingo diot; hogei lagun areto batean bilduko ditut eta azalpena egingo diet. Gizartearen aurrean, liburua aterako dut; edo, nire helburuetako bat paper gutxiago kontsumitzea bada, CD bat aterako dut. Langileei CDa emango diegu, baina intranetaren bidez, astero atal bat jorratzen joango gara eta iritzia eskatuko diegu, eta ematera bultzatzeko, lehiaketa moduko bat jarriko dugu. Beraz, komunikatzeko plan bat egiten da. Komunikazio-atala, batez ere, bigarren alor horretaz arduratzen da.

– **Finantza-arloko adibideak jarri dizkiguzu; eragin bera al du gizarte-erantzukizunak beste sektoreetan ere?**

Nik uste baietz. Beharbada, finantza-esparrua aitzindari izan da dituen inplikazioengatik. Lege-behar ezberdinak ditu; Espainian, kotizatzen duten enpresek gobernu zintzoaren txostena argitaratu behar dute legez. Beraz, horrek beste maila batean jartzen zaitu.

Baina, oro har, eragina berdin-berdina da. Finantza-sektoreari, beharbada, lehenengoa izatea egokitu zaio, baina zerbitzu-enpresak ere horretan sartuta daude. Eta, adibidez, ingurune-inpaktu handia duten enpresak ere buru-belarri sartuta daude.

Nik uste, finantza-sektoreari egokitu zaiola inplikazio orokorragoak dituelako ekonomian. Banketxe batek gizartearen aurrean zer jarrera duen azaltzen duenean, enpresekiko erantzukizun handia du. Ekonomia mugitzen dutenak enpresa eraikitzaileak eta banketxeak dira; beraz, normala da horiek izatea lehen pausoa ematen dutenak.

– **Zer da komunikazioa: betebeharra ala aukera bat?**

Zalantzarik gabe, betebeharra da. Gaur egun, ezin duzu aukeratu komunikatuko duzun ala ez, gizarte-erantzukizuna alde batera utzita ere. Jadanik ez da aukera bat. Duela bospasei hamarkada, publizitatea egitea izan zitekeen aukera bat; gaur egun, ez. Bada, komunikazioarekin berdin. Kanpora, dudarik gabe; eta, barrura, are gehiago.

Gaur egun, hamarkada hauetan ikasi dugunarekin, inortxok ere ez du onartuko besterik. Asko aurreratu dugu oso denbora gutxian esparru honetan; enpresa handietan eta baita txikietan ere. Komunikazioaren beharraren eta ezinbestekotasunaren kontzientzia hartu dugu, eta bueltarik ez duen bide bat da.

Nahi duzuna egin dezakezu, baina, gero, esan edo komunikatu egin behar duzu; munduko teknologia-ekoizlerik onena izan zaitezke, baina, zertarako balio dizu bezeroak ez badaki? Edo izan zaitezke gizarte-proiektuak egiteko inbertitzen duen enpresa; gizarteak ez badaki eta ez badizu aitortzen, ez zara zure betebeharraren parte bat betetzen ari, zure betebeharraren zati bat gizartea horretaz kontzientziatzea delako. Beraz, jadanik, ez da aukera bat, nahitaez egin beharreko gauza bat baizik.

– **Eta betebeharra ala abantaila areago?**

Dena. Betebeharra da, baina aukera bat bezala ikusi behar duzu. Behin, ikastaro moduko batean hauxe esan ziguten: «Defini ezazue zer den zuentzako arazo bat». Batek esan zuen: «Arazo bat da lan-prozesuan kontrol-neurririk ez ipintzea»; «arazo bat da ekipo informatikoak ez funtzionatzea» besteak. Eta aholkulariak esan zigun: «Inork ez du jarri arazoa, lan egiteko modua hobetzeko aukera bat dela». Eta hala da. Arazo bat daukazula ikusten baduzu, buelta eman diezaiokezu.

Arazoa gauzak hobeto egiteko aukera da. Beraz, nahitaez komunikatu behar dut; oso ongi. Pentsa dezagun nola baliatu hori gauzak hobeto egiteko. Aukera bat da eta abantaila bat.

# 5. Hitzaldia

## Pili Kaltzada

### *GIZARTE-ERANTZUKIZUNA ENPRESAN: KOMUNIKAZIO-ERRONKA ALA KUDEAKETARAKO MODA BERRIA?*

Enpresaren gizarte-erantzukizuna baino gehiago, komunikazioaren ingurumaria izango da nire ikuspuntua. Pixka bat azaldu beharko dut gizarte-erantzukizuna zer den, baina gehiago gustatuko litzaidake azaltzea nik nola ikusten dudan gizarte-erantzukizunaren gai hau komunikazioan dihardugunon ikuspegitik.

Hasteko, esan behar dut, guretzat oso esparru berria dela, eta oraintxe hasi garela jabetzen, benetan, horrek zer-nolako aukerak ematen dizkigun.

Gizarte-erantzukizuna modu askotara sar daiteke enpresaren barruan. Orain arte, gure inguruko enpresetan, gehienbat kudeaketa-eredu berri bezala sartu da. Gai honek aldaketa batzuk eragin ditu jadanik enpresa-egituretan; hainbat sail indartu behar izan dira eta kontrolerako tresna berriak aplikatzen ari dira (adierazleak, kontrol-markoak...). Neurri batetik gorako enpresetan, behintzat, gizarte-erantzukizunaren jarraipenerako batzordeak sortu dira eta dinamika bat dute. Baina, beharbada, hori enpresa-joerei buruzko ikastaro batean aztertu beharko litzateke; enpresa-egiturak aztertzea baino, gurea gehiago da komunikazioa. Eta horrek ematen dituen aukera berriez gogoeta egitea gustatuko litzaidake.

Enpresa-munduan lanean ari garenoi gizarte-erantzukizunak ate berriak irekitzen dizkigu komunikazioaren esparrua beste modu batera lantzeko eta beste kontzeptu, beste tresna eta beste balio batzuetan oinarritzeko. Funtsean, orain arte egin dugun gauza bera egiten jarraitu beharko dugu; gure lana, enpresaren egiteko hori gizarteratzea da. Baina, orain, tresna berriak ditugu, modakoak diren kontzeptu berri batzuk daude eta horiek aldaketak ekarriko dituzte gure esparru txiki honetara, hau da, enpresa-komunikazioaren esparrura.

Moda da, horretan ez dago zalantzarik. Eta modak jogurtak bezalakoxeak dira; izan dezakete data bat oso hurbil edo oso urruti, baina modak, modak dira. Benetan garrantzitsuena dena da moda horretatik zer geratuko den, eta nik uste dut kontzeptualki gauza asko geratuko direla. Beharbada, hemendik bost urtetara, beste zerbaiti buruzko saioak antolatu beharko ditugu, gizarte-erantzukizunaren kontzeptua gaindituta izango dugulako. Ez da oso aztia izan behar hori esateko;

aztertzea besterik ez baitago, nondik gatozen. Hasieran, ISO arauak sartu behar ziren enpresetan, lehiakortasun-ikurrak ziren; pixkanaka, enpresetako harreragelatan jartzen ziren koadro horiek zaharkituta geratu ziren. Hurrengo pausoa, EFQM izan zen, kalitatea ez, bikaintasuna. Urrezko Q horiek paparrean eramaten hasi ziren zuzendariak. Orain, hurrengo pausoa dator, beste bat, horiek guztiak integratzen dituena. Ziur, honen ostean ere, beste bat etorriko dela. Baina, prozesu honetan, kalitatetik, bikaintasunetik eta gizarte-erantzukizunetik ikasi egin behar dugu. Eta horixe da gure egitekoa.

## *1. ZER DA ENPRESAREN GIZARTE-ERANTZUKIZUNA?*

Nire ikuspuntutik, komunikazioaren arloan, behintzat, hurrengo katebegia da. Orain arte, enpresa egon da, alde batetik, eta herritarra, bestetik. XX. mende hasieran, marketina batere kontuan hartu gabe egiten zituzten produktuak enpresek. Gerora, aurreratu batzuk etorri ziren eta hauxe esan zuten: «Beharbada merkatuazterketak egin beharko genituzke, merkatuak zer nahi duen jakiteko». Pauso bat izan zen hori. Horrelako pauso txikiak eginez, harremanak doitzen joan gara. Enpresa egon da alde batetik, eta merkatua bestetik.

Guk eman beharreko hurrengo pausoa, bada, enpresa eta merkatua, enpresa eta gizartea, enpresa eta herritarra bat egitea izango da; herritarrak bere sentitzea enpresaren jarduera. Azken batean, herritarrak kontzientzia hartzea enpresak eragile ekonomikoak, jakina, baina eragile sozialak ere badirela, eta gure ongizatean, gure bizimoduan, gure itxaropenetan, gure irudikapenetan, gure etorkizunean… oso paper garrantzitsua jokatzen dutela; axola zaigula zer egiten duen enpresa horrek, eta, gainera, sortu direla erreminta batzuk, zeinen bidez, guk pentsatzen eta sentitzen duguna enpresari berari adierazi ahal izateko, enpresak gure ahotsa entzun dezan.

Gizarte-erantzukizuna AEBtik dator, beste hainbat moda bezala. Vietnamgo gerraren inguruan sortu zen, hain zuzen ere, enpresek oso garbi ikusi zutelako zerbait egin beharra zegoela gizartea berenganatzeko. Apartheid-a, emakumeen eskubideen urraketa sistematikoa, gerra bera… Kontsumitzaileek jarrera aktibo samarra hartu zuten eta eskubide batzuk, balio batzuk eskatzen hasi ziren. Egon ziren mugimendu zehatz batzuk petrolioa ustiatzen zuten enpresen aurka. Eta Vietnamgo gerran nabarmen inplikatu ziren hainbat enpresaren aurka boikotak eskatu ziren. Horrek guztiak kudeaketa-ereduetan, enpresa-munduan, kezka sortu zuen. Beraz, egoera larri batetik etorri zen gaur egun moda dena, eta baita gizartearen kezkatik ere.

Gizartea aldaketak eskatzen hasi zen eta “zer” esatetik “nola” galdetzera pasatu zen; hor dago, nire ustez, jauzi kualitatiboa. Moda hau pasatuta ere, gelditukо zaigun elementuetako bat hori izango dela uste baitut: zer egiten dugun esatea ez dela nahikoa; nola egiten dugun, zer baliotan oinarrituta egiten dugun, zer helbu-

rurekin egiten dugun… kontatu beharko dugu; horixe da gizarteak eskatzen diguna, gizarteak eskatzen diena enpresei eta erakundeei. Eta horrek benetako txip-aldaketa ekarri behar du komunikazioan ari garenontzat. Gaur egun, ez da nahikoa esatea zenbat diru irabazi duen enpresak, hori baino zerbait gehiago eman beharra dago. Hurrengo pausoak eman behar dira; aurten zenbat diru irabazi dugun bai, baina baita lan-taldearen kudeaketa txukun bat egiteko zer egin dugun ere, zenbat lanpostu sortu ditugun, lanpostu horiek zer-nolako ezaugarriak dituzten… Era horrelako galderei ere erantzun egin behar diegu eta hor, komunikazioaren ikuspegitik, oso jarrera aktiboa eduki genezake.

Definizioei dagokienez, esan beharra dago, ez dagoela mundu guztiak onartzen duen definizio bat. Uste dut honetan ari diren erakundeek beldur pixka bat sentitu dutela definizio bakar eta erabatekorik ez dagoelako. Nolanahi ere, gehienok ongi moldatzen gara horrelako batekin:

> Lege eta etikaren esparruan kokatzen diren betekizun eta konpromisoak, enpresek beren jarduerarekin gizartean, ingurumenean edo giza eskubideetan eragiten dituzten inpaktuei lotuak.

Testuinguru horretan ulertu behar da esaten ari garena. Enpresak errazago mugitzen dira legearen esparruan, etikaren esparruan baino. Baina hor beste uztardura bat ere sortzen ari da. Oraingoz, legeak gauza batzuk esaten ditu (ez asko), baina etikak beste aurrerapauso batzuk ekarri ditu. Enpresek gizartean, ingurumenean eta, oro har, giza eskubideetan inpaktoak dituztela onartzetik dator hau guztia, eta enpresak horren kontzientzia hartzetik.

### *1.1. Erreferenteak*

Esan bezala, ez dago definizio bakar bat, baina erreferente batzuk aipatuko ditugu:

*Europako Batzordea:* «Enpresek beren borondatez beren baitan hartzea jarduera ekonomikoak eta interes-taldeekin (stakeholder) harremanetan jartzean sortzen dituzten kezka sozial eta ingurumenezkoak».

«Borondatez» dio eta, beraz, legeak ez du agintzen, ez du esaten «hau egin behar duzu esparru honetan»; borondatezko konpromisoak dira. Enpresek, beren egituretan sartzen dituzte beren interes-taldeen kezkak; eta interes-taldeak enpresarekin zerikusia duten talde guztiak dira. Zein dira interes-taldeak, ordea? Lehenengoa, giza taldeak, enpresan lan egiten duten gizon eta emakumeak. Bigarrenik, kontsumitzaileak; nire torlojuak erosten dituen denda txikia edo banakoa. Hirugarrenik, hornitzaileak; oso lotuta daude nire enpresarekin, eta nik beraiekiko erantzukizun bat daukat. Erakunde publikoak ere ia kasu guztietan izango dira interes-talde, eta, oro har, gizartea, enpresek gizartean eragiten dutelako. Garrantzitsua da “borondatez” hartzen diren konpromisoak direla kontuan hartzea.

*Mexikoko Filantropia Zentroa:* «Lan- eta eraketa-eredua, zeinaren bidez enpresak gizarteari itzuli egiten dion bertatik hartzen duena. Negozioak egiteko eredu jasangarria».

Definizio honetan egiten den gogoeta hauxe da: «Enpresak gizartean eragin bat dauka, baina enpresak gizartetik asko hartzen du». Botere publikoek sortutako ongizatearen emaitzak hartzen ditu kontuan, nolabait esateko. Zenbat eta aurreratuagoa izan gizartea, orduan eta onura gehiago jasoko dituzte bertan lan egiten duten enpresek. Beraz, planteamendua honakoa da: gizartearen aurrean erantzukizunez jokatzea, gizarteari zor dioguna itzultzea dela.

Definizio honek elementu ezberdin bat du aurrekoarekiko; Europar Batasunaren definizioan, enpresak goitik begiratzen dio gizarteari, bere interes-taldeei; eta Mexikoko definizio honetan, berriz, parez pare jartzen dira enpresa eta gizartea.

*Liburu Berdea:* «Enpresetan gizarte-erantzukizunaren inguruko eztabaidaguneak eratu behar dira, hain zuzen ere, kontzeptu hau sustatzeko».

Liburu Berdeak dio gizarte-erantzukizuna Europar Batasunaren helburuetako bat izango dela eta erakunde publikoek ardura hartuko dutela kudeaketa-eredu berri hau enpresetan txertatzeko.

Horrek esan nahi du (eztabaida-taldeetan hori ikusten da, behintzat) horrelako adierazpen garbi bat botatzea izan daitekeela, Europar Batasunaren aldetik, datorkiguna legez bete beharrekoa izango dela iradokitzea. Estatu kideek, Liburu Berdearen bitartez eta horrek zabaldu duen filosofiaren bitartez, lehenengo pausoa eman dute, halako batean, gizarte-erantzukizunaren alderdi batzuk legez nahitaezkoak izan daitezen.

### *1.2. Ditxosozko arauak*

Honek guztiak zer dakar komunikazioaren esparrura?

Borondatezkoa dela esan dugu eta, beraz, legeak ez dio: «Zure mozkinen % 5 jarri behar duzu honetan edo % 0,7 garapen-proiektuetara zuzendu behar duzu». Ez dago horrelako betebeharrik, enpresak erabakitzen du zer egiten duen, eta horrelako jokaerak erabil ditzake bere marka indartzeko, merkatuaren aurrean nabarmentzeko, lehiakideen aurrean ezberdintzeko edo, benetan, gizarte-erantzukizunak berez dituen balioetan enpresa “herritarra” bihurtzeko.

Libre da, beraz; dauzkan erremintak erabil ditzake publizitate-tresna bezala edo kohesio-tresna bezala... Edo batere kasurik egin gabe jarrai dezake, baita, aurrera.

Baina, erabakiz gero zure enpresaren estrategia Gizarte Erantzukizunaren balioetatik garatuko duzula, hainbat baldintza bete behar dituzu. Horretarako, estandarrak jartzen dira. Neurtzeko moduko gauzak egin beharko dituzu gizartearen

aurrean erantzukizunez jokatzen duen enpresa zarela esan ahal izateko. Komunikazioaren ikuspuntutik, benetako nahaspilan sartzen zara, aurrerantzean, mundumailako estandar batzuk bete beharko dituzulako.

*Global Reporting Initiative* (GRI) da ezagunena. Bere egitekoa enpresek argitaratzen dituzten jasangarritasun-txostenak estandarizatzea da, jasangarritasun-txostenen kalitatea, zehaztasuna eta erabilgarritasuna bermatzea. Berdin dio MCCk argitaratutako jasangarritasun-txostena den edo Poloniako 50 laguneko enpresa batek argitaratu duena. Adierazleak berdinak dira denontzat. Estandarizazio horrek, neurtzeko moduko jarduera bihurtzen du gizartearen aurrean ustez dugun erantzukizun hori.

Jasangarritasun-txosten bat argitaratzen badut, GRIri bidaltzen diot, hor esaten ditudanak aztertzen ditu, eta esaten dit: «Ados, hau ongi dago, jasangarritasun-txosten bezala kaleratu dezakezu». Nahi ez baduzu, ez duzu kaleratzen; baina, nahi baduzu, GRIren zigilua erabil dezakezu paparreko urrezko Q hori bezala. GRIk printzipioak ongi bete ditugun edo ez esaten digu.

Gizarte-erantzukizuna edukiz bete behar badugu, Nazio Batuen Erakundeko Munduko Hitzarmenera jo beharko dugu. Munduko hitzarmen horrek, gizarte-erantzukizun bezala ulertzen duguna gauzatzeko dekalogoa ematen digu. Hamar puntu dira, lau arlotan: giza eskubideak, lan-eskubideak, ingurumena eta ustelkeria.

Hitzarmen honetara biltzen den enpresa orok honako hau bete eta esan behar du: «Enpresek nazioartean aitortutako giza eskubideak babestu eta errespetatu behar dituzte haien eragin-eremuan», «bermatu behar dute giza eskubideak urratzen dituztenen konplize ez direla»… Lan-eskubideei dagokienez, «haurren lanaren indargabetze eraginkorra sustatuko dutela», «enpleguan eta lanean diskriminazioa erabat baztertuko dutela»… Ustelkeriari dagokionez, «enpresek edozein ustelkeria motaren aurka lan egin behar dute, estortsioa eta eroskeria barne». Printzipio horiek ematen dizkigu hitzarmen honek eta GRIk egiaztatzen ditu. Beraz, bien arteko jokoan ibiliko gara beti dokumentu korporatiboak egituratzen ditugunean.

### *1.3. Oinarriak*

Zer egin behar du gizartearen aurrean erantzuletzat agertu nahi duen erakundeak? Legeak bete. Begi-bistakoa dirudi, baina, tamalez, badakigu ez dela beti horrela izaten. Konpromisoak hartu behar ditu, borondatezko konpromisoak, eta konpromiso horiei erantzun. Baina ez hori bakarrik, baizik eta esplizitatu egin behar ditu. Urte-hasieran hau esan behar du: «Aurten nire konpromisoa gure enpresaren paper-kontsumoa erdira ekartzea izango da». Eta, urte-amaieran, konpromiso hori benetan bete duen aztertuko dugu. Beraz, ez dira hitzetan geratzen, esplizitatu behar diren konpromisoak dira.

Antolaketa osoari errepaso on bat eman behar dio, kontrolguneak sortu behar ditu, komunikazio-kanalak sortu behar ditu antolaketaren esparru ezberdinetan, eta gizartearekiko hartzen duen konpromiso hori bere marka gisa erabili behar du. Hauxe da, beraz, gizartearen aurrean erantzukizunez jokatu nahi duen enpresa bati eskatzen zaiona: «Egin ezazu, bete legeak, hartu konpromisoak, berrantolatu zure kudeaketa eredu honi erantzun ahal izateko eta esaiozu gizarteari». Lau puntu, beraz: legeak betetzea, konpromisoak eta erantzukizuna, antolaketa eta marka indartzea.

### *1.4. Gako-hitzak*

Formalizazioa eta gardentasuna. Alderdi praktikoa garatzeko, oso politika zehatzak esplizitatu behar dira, formalizatu egin behar dira, eta kudeaketa-ereduak sortu. Adibidez, langileekiko harremanetarako dauzkadan bideak. Ez du balio esateak, «noizean behin kartelak jartzen ditugu kafe-makinaren ondoan». Ez; planifikatuta egon behar du astean behin egingo dela komunikazio orokor bat, hiru hilean behin aldizkako balantzea jakinaraziko zaiola lehenengo lan-taldeari eta handik hamabost egunera edo astebetera gizarteari, prestakuntza-alorrean hainbat prestakuntza-ordu eskainiko direla urtean… Hori guztia esplizitatu eta formalizatu egin behar da.

Berdin-berdin gardentasunari dagokionez. Egitezko balio bat izatera pasatu behar du. Ahoa betetzen zaigu gardentasuna gora eta gardentasuna behera, baina horrek oso ondorio nabarmenak ditu. Enpresa batek gardentasunaren balioa bere egiten baldin badu, ezagutza publikorako jarri behar du bere zuzendaritza-taldekoen soldata, adibidez. Halakoetan, tankera honetako erantzunekin egiten duzu topo, maiz: «Badira gauza batzuk gizarteari kontatu ezin dizkiodanak». Sentitzen dut, bada; joko honek halako arauak ditu. Zuk gizarteari konta diezaiokezu zure mozkinen % 10 inbertitu duzula gizarte-proiektuak egiteko, hori oso ongi dago; baina kontatu beharko diozu, baita, zuzendari nagusiaren ordainsari-maila zein den. Horixe da jokoa. Eta komunikazioaren ikuspuntutik, horrek oso inplikazio garrantzitsuak ditu. Gardentasuna balio bat da, baina garatzen zaila, enpresaren munduan.

## *2. GIZARTE-ERANTZUKIZUNA ETA KOMUNIKAZIOA*

Komunikazioaren esparruan, aldaketa nabarmenena elkarrizketaren kontzeptua da. Enpresa eta herritarra elkarren ondoan egotetik, enpresa herritarra sortzera jo dugu. Beraz, nahitaez ezagutu behar dugu zer nahi duten, zer espero duten gure interes-taldeek. Hori elkarrizketa-sistemen bidez egiten da. Hori komunikazioaren bidez egin behar duela onartu eta irentsi behar du enpresak. Irentsi diot, praktikan, honek zailtasun handiak sortzen dituelako komunikazio-kabineteetan. Orain arte, aspektu hau kalitatearen esparruko gaitzat hartu izan da, eta kalitate-sailetatik joan da kasu gehienetan. Orain, konturatzen ari gara, honek bestelako inplikazioak dituela,

komunikazioaren profesionalok erabiltzen ditugun erremintak eskatzen dituela. Eta aplikazio-mailan, tentsioak sortzen hasi dira enpresa barruan.

Nori dagokio gizarte-erantzukizunaren kudeaketa? Zuzendaritzari zuzenean? Goi-mailan geratzen den zerbait da? Giza baliabideen departamentuetatik eraman behar da? Kalitate-departamentuetatik? Komunikaziotik?

Zalantzak sortzen hasi dira neurri batetik gorako enpresetan. Enpresa txikietan, dudarik ez dago, gerenteak eramango du, gerenteak eramaten duelako den-dena. Baina neurri bateko enpresetan ez dago argi. Jakina, nire iritzia da komunikazioak funtsezko zeregina duela istorio honetan, benetan pauso batzuk aurreratuko ditugula eta egingo ditugun ekintza zehatzetan askoz eraginkorragoa izango dela enpresa, baldin eta komunikazioaren ikuspuntutik aztertzen badu gai hau, hiru maila nagusitan: barne-komunikazioan, kanpo-komunikazioan eta komunikazio korporatiboan. Zergatik? Interes-taldeekin askoz harreman zuzenagoa izan beharko dugulako hemendik aurrera. Eta hori, komunikazioaren profesionalok badakigu egiten, neurri batean. Badakigu, adibidez, dokumentazio-sistemak eratzen, enpresa barruan ustiatzeko moduan jartzen, badakigu intranet bat ustiatzen, badakigu merkatu-azterketak interpretatzen… Azken batean, elkarrizketaren kontzeptu horrekin enpresari eskatzen zaiona da, aldi oro, interes-taldeek zer nahi duten jakitea, zer uste duten eta nola baloratzen duten enpresaren lana. Hor, beraz, komunikazioaren eginbeharrekoa oso garrantzitsua izango da eta erabili beharreko tresnak, oro har, komunikazioak erabiltzen dituenak.

Orain arte komunikazio-kabinetea eta enpresa-komunikazioa kazetariontzat lan-esparru bat izan den bezala, esango nuke, beste esparrutxo bat hasi dela irekitzen elkarrizketaren kontzeptu honen inguruan, prentsa-oharrak egitea baino askoz gehiago izan gaitezkeela sinesten badugu. Komunikazio-kabineteetatik hasi da nabaritzen komunikazio korporatiboan gehiago parte hartzen ari dela, barne-komunikazioa askoz gehiago mimatzen ari dela, eta kanpo-komunikazioaren arloan beste harreman-sistema batzuk ezartzen hasiak direla.

*Barne-komunikazioa*

Barne-komunikazioaren oinarrizko balioak honakoak dira: parte-hartzea, gardentasuna eta komunikazioa versus informazioa. Hori da, gaur egun, enpresetan gertatzen ari dena. Beharbada, esparru honetan nabaritzen da garbien kulturaz ari garela, egitura osoa goitik behera busti behar duen kultura berri bati buruz. Orokortzea beti da arriskutsua, baina esango nuke orain arte enpresek barrura begira informatzera jo izan dutela, kafe-makinetako kartel-formatuan. Baina, orain, gero eta gehiago, komunikatzera jo behar da, bideak irekitzera elkar elikatzeko. Nik informazioa ematen dizut enpresako zuzendaritzako kidea naizen aldetik, baina zure informazioa ere jasotzeko konpromisoa hartu behar dut. Eta konpromisoa hartu behar dut, baita, bitartekoak ipiniko ditudala zuk esan nahi duzun hori esan

ahal izateko. Barne-komunikazioko dinamika berriak sortzen ari dira, eta horien kudeaketarako, ustiapenerako ere, diziplina arteko ezagutzak sortu beharko dira; giza baliabideen eta komunikazio-sailen arteko batzorde mistoak, adibidez. Hainbat enpresetan, jadanik, erabiltzen dira.

Elkarrizketa-foroak sustatu behar dira, gardentasuna. Oso usu izaten da enpresa batean langilea izatea enpresa nola doan jakiten azkena. Edonork ditu era horretako adibideak: «Jakin dugu kontratu berri bat lortu dela prentsan irakurri dugulako». Era horretako gauzak oso normalak dira enpresetan, baina printzipio hauen aurka doaz erabat. Honek estrategia zabalagoa eskatzen du enpresaren komunikazio-sailaren aldetik.

*Kanpo-komunikazio*

Kanpo-komunikazioa oso kontu zaila da, enpresaren esku ez dauden erremintak sartzen direlako. Ez dauzkagu bitarteko horiek; enpresa-komunikazioaren ardura dugun neurrian, bereziki komunikabideetan oinarritu beharko dugu kanpo-komunikazioa. Eta komunikabideek ulertu beharko dute zer esaten ari garen. Ulertu beharko dute gure enpresaren urteko balantzea bezain garrantzitsua dela balantze soziala edo ingurumenari buruzko balantzea. Ez ulertu bakarrik, komunikabideek barneratu egin beharko lukete, benetan horren dimentsioa gizarteari transmitituko badiote. Hortik datoz, adibidez, komunikabideen eta enpresen artean gero eta gehiagotan antolatzen diren elkarrizketa, biltzar, mintegi eta horrelakoak; nolabait, elkarren arteko ezagutza sustatzeko asmoz.

Batetik, komunikabideek izaera soziala aitortu behar diote enpresari, onartu behar dute gizarte-eragile bat dela eragile ekonomikoa baino gehiago. Eta enpresak aitortu behar dio komunikabideari gizartean jokatzen duen transmisio-papera. Hori ere oso zaila da, zeren eta komunikabideek enpresatik prentsa-ohar zuri eta engainagarri bat espero dutelako; enpresak jakin behar duena da, beste aldean daukana ere komunikazioaren profesional bat dela, eta bere helburua ez dela enpresari ziria sartzea edo bere sekreturik ezkutuenak agerian jartzea. Bere lana egiten ari da eta transmisiorako oso kate garrantzitsua da.

Oro har, uste dut oso mesfidantza handia dagoela enpresaren eta komunikabideen artean eta, nola edo hala, bitartekoak jarri behar ditugula hor zubiak sortzeko, elkar ezagutzeko.

Prentsa- edo komunikazio-bulegoetan lan egiten dugunok, bien hizkuntzak hitz egiten ditugu; enpresarena, ustez, menperatzen dugu eta baita komunikabideena ere. Beharbada, hor izan dezakegu guk paper garrantzitsu bat, ezagutza hori bultzatzen. Bestela, jai daukagu. Enpresak oso zaila du gizarteari bere lanaren benetako dimentsio hori, gizarte-dimentsio hori ematea, komunikabideek laguntzen ez badiote. Hori nabarmena da.

Enpresa bezala, oso kontuan hartu beharreko zereginak dira gardentasuna eta konparagarritasuna. Jakina, elkarren arteko konfiantza irabazi behar baldin badugu, gure aldetik behintzat garden jokatu eta gauzak neurtzeko moduan esan behar ditugu. Prentsa-ohar batzuetan esaten da: «Gu gara gure herriko gazteen alde gehien egin duen eskualdeko enpresa». Horrek ez du balio; egunkarian goiburu hori ateratzea nahi baduzu, ordaindu egin beharko duzu, hori publizitatea delako. Aldiz, informazioa bada eskaini nahi duzuna, benetan informazioa egin behar duzu, eta datuak eman behar dituzu, diozun hori hala dela neurtu ahal izateko, eta konparagarria izan dadin. Beraz, kanpo-komunikazioaren esparruan ere oso egiteko garrantzitsua daukagu.

*Komunikazio korporatiboa*

Gizarte-erantzukizuna irudi-kontua ere ba da. Gizarte-erantzukizunak, beraz, komunikazio korporatiboaren esparruan asko eragiten duela esan genezake, inpaktu handia duelako.

Komunikazio korporatiboari dagokion beste txosten bat ere bada: gobernu zintzoaren txostena. Adibide modura ekarri nahi izan dut hona, interesgarria delako ikustea era honetako konpromiso batek zer bide historiko egin duen. Gobernu zintzoaren txostena hainbat enpresarentzako nahitaezkoa da; kotizatzen duten enpresentzat, hain zuzen. Gizarte-erantzukizunaren ingurumari honetan, legea hasi da sartzen eta hainbat gauza behartzen. Espainiar Estatuan, behintzat, 2003. urtean jarri zen betebehar hori. Zure enpresak kotizatzen badu, burtsan, akziodunen aurrean, erantzun egin behar duzu. Eta gobernu zintzoaren txostenak esaten dizu: «Esan behar didazu zenbat irabazten duen zure presidenteak», «Esan behar didazu zure administrazio-kontseiluan dauden ustezko aholkulari independente horiek zer harreman duten zure enpresarekin», «esan behar didazu zenbatero elkartzen zareten, zenbatero igortzen duzuen informazioa», etab.

Oso gauza zehatzak dira, eta, gainera, publiko egin behar dituzu nahitaez. Publiko egin behar dituzu eta zure web orrian ere halako gune zehatz batean kokatu behar dituzu. Beraz, banketxeen edo hainbat enpresaren aurkezpenen edo txostenen parte batzuk oso berdintsuak direla ikusten dugunean, ez da elkarri kopiatu diotelako, legeak halaxe egitera behartu dituelako baizik.

Txosten horiek, orain arte, erabat boluntarioak izan dira, baina litekeena da, Europa aldean, behintzat, gobernuaren aldetik behartzeko joera nagusitzea. Komunikazio korporatiboaren esparruan, gobernu zintzoa, horren adibide bat da.

Hori gertatzen bada, logikaz, gainditu egingo da eredu hau eta beste eredu bat etorriko zaigu, beste zerbait asmatu beharko dugu, azken batean, lehiakideen aurrean nabarmentzeko. Zeren eta legez behartzen bagaituzte, ez digu balioko gure marka indartzeko. Oraingoz, komunikazioa, fikzioa da.

## *3. GIZARTE-ESTRATEGIAK*

### *3.1. Lan-taldea*

Komunikazioari dagokionez, gizarte-erantzukizunaren aldeko apustuak lan-taldearen esparruan eragingo du, etengabeko prestakuntza eskatuko baitu. Baita talde-lanaren dinamizazioan ere. Eta horiexek izango dira komunikazio-kabineteetan gabiltzanontzat lan-esparru berriak; prestakuntzan, talde-lanean, eta, bereziki, barne-komunikaziorako estrategia berriak definitzen aritzea izango da gure bide berria. Hor lan handia egin beharko dugu ongi identifikatzen lan-taldearen komunikazio-kanalak eta kanal horiek ustiatzeko erreminta berriak ezartzen. Intranet oso tresna erabilia da gaur egun, baina beharbada, horren oinordekoa zein izango den dagoeneko pentsatzen hasita egon beharko genuke.

Globalizazioarekin, komunikazioaren ikuspuntutik oso gauza interesgarriak gertatzen ari dira. Ikusten ari gara orain arte erabili ditugun tresnak ez direla nahikoak. Hizkuntza-aniztasunaren inguruko adibide bat jarriko dut; Indian lantegi bat baldin baduzu, zure enpresak orain arte berria eta arrotza zen hizkuntza bat integratu beharko du bere komunikazioan, zerbait egin beharko du langile horiek integratzeko. Berdin-berdin komunikatu beharko dio enpresak Indiako langileari zertan dagoen bere urteko balantzea; berdin-berdin, baina beste hizkuntza batean egin beharko du, eta beharbada, beste kultura baten kide dela kontuan harturik. Hizkuntza- eta kultura-aniztasuna lan-taldeetan integratzea zeregin handia da komunikazioaren esparrutik.

### *3.2. Bezeroak*

Kanpora begira, gure produktua erosiz gero, kalitatezko zerbitzua kontsumitzen ari direla esan beharko diegu bezeroei, eta, gainera, arrazoizko prezioa eskatzen diegula. Baina ez da nahikoa esatea eta frogatu egin beharko dugu. Gero eta gehiago jotzen da prezioak aipatzen diren kasuetan prezio horiek egiazkoak direla egiaztatzera.

Finantza-munduan, gerta daiteke nik ateratzea ohar bat edo kanpaina bat esanez: «Merkatuko mailegurik merkeena daukagu». Baina egia ez bada, hurrengo egunean kendu egin beharko dut. Gure kasuan Espainiako Bankuak eta Eusko Jaurlaritzak kontrolatzen dute. Gordailu baten errentagarritasuna hilean % 3 dela jartzen badut eta hala ez bada, nire komunikazioa erretiratzeko eskatu eta zigorra jarriko didate. Edozein mezu argitara eman aurretik, nik badakit iragazki horiek pasatu behar ditudala; eta iragazkiak pasatu nahi ez baditut, nire komunikazioak preziorik gabe joan beharko du, baina prezioa oso elementu komunikatibo garrantzitsua da enpresa-munduan. Gero eta gehiago kontrolatzen dituzte horrelakoak, eta horrek burua eraginaraziko digu komunikazioaren profesionaloi, beste elementu batzuk ustiatu beharko ditugulako.

Bezeroek gero eta gehiago eskatuko diote enpresari, enpresaren berri ematen dugunoi, gauzak nola egiten diren argitzeko. Hori dela eta, gero eta prentsa-ohar luzeagoak idazten dira enpresetan; ez dugu zer egin dugun kontatu behar bakarrik, baizik eta norekin egin dugun, zer-nolako bitartekoak erabili ditugun, prozesuan zenbat pertsonak hartu duten parte, zer ondorio dituen… Gero eta azalpen konplexuagoak ematera jo behar du enpresak, benetan egiten ari den lan horren dimentsioa ulertzeko. Beraz, prentsa-ohar batean kontatzen badut nire enpresak zenbatean murriztu duen uraren kontsumoa, ez dut hori bakarrik kontatuko; kontatuko dut zein epetan neurtu den hori, neurtzeko zer erreminta erabili diren, erreminta horiek egiaztatuta dauden beste sistema gehiagorekin… Gero eta xehetasun gehiago ematera joko dugu, benetako dimentsioa uler dadin.

Hor, kanpo-komunikazioan daukagu benetako arazoa; nahi adina azalduta ere, beharbada, biharko titularra hau izango baita: «% 2 murriztu da aurrekontua». Komunikabideekin egin behar dugun elkarrekiko lan hori hor islatzen da ondoen. Inkestak eta gogobetetasuna ezagutzeko bideak, berriz, erabat sartuta dauzkagu eta ia-ia ohartu gabe egiten ditugu.

### *3.3. Gizartea*

Gizartearekiko politikan, ingurumenaren kudeaketa izango da komunikaziotaldeari gehien eragingo diona; era horretako gaiak ustiatu eta landu beharko ditugu gure kabinetetik. Era berean, ekintzak eta zerbitzuak ere komunikatzea egokituko zaigu.

## *4. GOGOETA*

Orain, aurrez aipatutako hainbat kontutan zentratu nahi nuke. Gizarte-erakundeek eta erakunde publikoek, oro har, paper handia dute jokatzeko. Hau guztia eboluzio bat da, enpresa herritarra eratzen ari gara. Eta prozesu horretan, gizartearen benetako ezagutza eta eguneroko kontaktua duten erakundeek zeresan handia dute.

Esan behar da, Gobernuz Kanpoko Erakundeak eta tankera bertsuko elkarte eta erakundeak nahiko eszeptikoak direla enpresekin: «Badatoz enpresak esanez ez dakit zenbat diru jarriko dutela ez dakit zer proiektu egiteko»… Oro har, mesfidantza dagoela aitortu behar da. Eta hori, enpresok, besteak beste, komunikazioaren bidez irabazi behar dugun esparrua dela iruditzen zait. Gizarteko erakunde eta taldeen lankide bihurtu behar dugula uste dut, eta lankidetza horren garrantzian enpresak sinetsi egin behar duela.

Berdin-berdin komunikabideekin. Ez dakit nola, baina komunikabideekin enpresok beste harreman-sare bat eratu behar dugu, nola edo hala, konfiantza-esparruak sortu behar ditugu. Aintzat hartu behar dugu elkar. Onartu behar dugu

komunikabideek paper bat betetzen dutela eta paper hori betetzeko eskubide osoa dutela; enpresok berdin.

Gizartearen aurrean ere, bide luzea daukagu egiteko. Enpresek gizarteari argi eta garbi transmititu behar diote garatzen ari diren enpresa-jarduera ulertzeko modu berri hau ez dela marketin hutsa; marketina ere badela, erabat zilegi baita, baina ez marketin hutsa. Diskurtso berri bat garatu behar dela uste dut, bakoitzak bere neurrira, bakoitzak bere dimentsioan; baina enpresak askoz garbiago hitz egin behar du gizartearekin.

Enpresetan komunikazioaz arduratzen garenok diskurtso berri bat garatu behar dugu, hizkuntza berri bat asmatu behar dugu; gizarteari batere konplexurik gabe esan behar diogu enpresaren lehenengo egitekoa dirua irabaztea dela, eta hori ez dela bekatua. Enpresak dirurik irabazten ez badu, ezin ditu kalitatezko lanpostuak sortu, eta gizarteak kalitatezko lanpostuak eskatzen dizkio. Horretarako, enpresak ongi joan behar du, enpresak bere esparrua eta bere kontuak harro agertzea erabat zilegi da eta hori ulertu egin behar du gizarteak. Azken batean, enpresak aberastasuna sortzen baldin badu, aberastasun hori itzuli egin ahal izango dio gizarteari, eta bestela ez. Baina, esan bezala, enpresak kontatu egin behar dio gizarteari eta ez bakarrik "zer", baita "nola", "zertarako" eta "zeinekin" ere.

Beste hizkuntza bat garatu behar dute enpresek. Beharbada, "desikasi" egin behar dugu orain arte ikasitako guztia. Zeren eta enpresetan kontzeptu eta hitz egiteko modu batzuk barneratu ditugu, izateko modu bat. Eta, beraz, "desikasi" egin behar dugu eta haurrek gauzak azaltzeko daukaten soiltasun horretara itzuli. «Nire enpresak hainbeste diru irabazi du» esanez hasi beharko dugu, argi eta garbi gauzak azalduz, eta «kontuan izan ezazu diru horretatik zati hau ingurumen-proiektuak egiteko erabili dugula, beste zati hau, berriz, lan-taldearen prestakuntzarako inbertituko dugula…». Baliteke horixe izatea bideetako bat, hau da, askoz ere komunikazio hurbilagoa egitea.

## *5. HAINBAT ZALANTZA*

a. Bada marketina, baina *marketina baino gehiago da*.

b. *Etxe barruan dauzkagu etsaiak eta lankideak:* enpresa barruan hau guztia martxan jartzea oso zaila da. Giza baliabideen departamentuari ez dio batere graziarik egiten bere alorrean komunikazio-sailekoak sartzeak. Eta komunikazio-sailekooi ez digu batere graziarik egiten giza baliabideetakoek hau esateak «orain hau eta honela komunikatu behar duzu»; baina lankideak ere hor barruan dauzkagu. Enpresak berak kontzeptu batzuk eta balio batzuk barneratzen dituen momentuan, martxan jar daitekeen zerbait dela uste dut.

c. *Zergatik ez gaituzte ulertzen*? Hau guztia kontatzen dugunean enpresa barruan, eta baita enpresatik kanpora ere, eszeptizismo handia sortzen da. Oro har, herritarrek hauxe esaten dute: «Kontatu nahi duzuna, baina hau marketina da». Eta enpresa barruan esaten dizute: «Kontatu nahi duzuna, baina hau ditxosozko kalitatearen beste nahasmen horietako bat izango da eta berriro paperak bete beharko ditut». Aurreiritzi piloa dago, eta pixkanaka gainditzen joan beharko dugu. Gizarteari frogatu beharko diogu hau ez dela makillajea, eta lan-taldeari frogatu beharko diogu benetako kezka dagoela euren iritzi eta itxaropenak enpresa barruan uztartzeko.

d. Guri gauza garrantzitsuak lantzen ditugula iruditzen zaigu, esparru interesgarria dela, baina jendea oso epela da, ez gaitezen engainatu. Esan bezala, hau *eboluzio baten barruan* ulertu behar dugula uste dut, eta pixkanaka joan behar dugula maila teorikoan aurreratu duguna maila praktikoan ere aurreratzen.

e. Erosketak egitera goazenean, prezioari begiratzen diogu, baina gero eta gehiago, ekoizpenari ere: «Hau produktu natural bat da, honek pestizidarik ez du erabili». Kezka eta ideia horiek pixkanaka sartzen ari dira. Hurrengo pausoa, *gure paperaren kontzientzia hartzea* izango da; kontsumitzaileak garen neurrian, eskubide osoa daukagu enpresei beste zerbait eskatzeko. Eta enpresa garen neurrian, komunikazioaren aldetik gure betebeharra gizarteari erantzutea da, gizarteari itzuli egin behar dizkiogulako bizirauteko egunero ematen dizkigun bitartekoak. Zentzu horretan, ni gehiago naiz Mexikoko definizioaren aldekoa; benetan, elkarrekiko harreman batean gaude; jadanik ez gara "enpresa" bakarrik, orain "enpresa herritarra" gara.

f. *Hau guztia egin daiteke*? Uste dut ez daukagula beste erremediorik. Enpresek ez badute euren inpaktuaren kontzientzia hartzen, ez dago hau aurrera eramango duenik. Enpresak ezin du jarraitu, besterik gabe, baliabideak xahutzen, ezin du iraun gero eta gehiago eskatzen duen merkatu baten aurrean gero eta gutxiago ematen, ezin da bere zilborrari begira bakarrik bizi. Enpresak irauteko ingurunea zaindu behar du, enpresak irauteko bezeroak mimatu behar ditu eta mimatzeko, ulertu egin behar ditu. Ulertzen ez baditu jai dauka. Egingarria da? Beste erremediorik ez dagoela uste dut, malgutasunez eta zintzotasunez jokatu beharko du eta herritarrek eta kontsumitzaileek parte hartzeko bitartekoak ipini beharko ditu.

## Kazetaritza Sailean argitaratu diren beste liburu batzuk

*Semiotika eta masa-komunikazioa. Panorama europarra*
Joxe Inazio Basterretxea eta Marian Gonzalez
1997an argitaratua
ISBN: 84-86967-84-8

*Komunikazioaren ikerkuntzarako metodologia*
Iñaki Zabaleta Urkiola
1997an argitaratua
ISBN: 84-86967-85-6

*Komunikazioaren eta informazioaren oinarriak*
Jose Inazio Basterretxea
1997an argitaratua
ISBN: 84-86967-87-2

*Kazetari-l@na Euskal Herrian*
Txema Ramirez de la Piscina
1998an argitaratua
ISBN: 84-86967-94-5

*Irratibidearen barrunbean zehar*
Gorka Jakobe Palazio
2000n argitaratua
ISBN: 84-8438-005-10

*Irratirako idazketa eta gidoigintza*
Arantza Gutierrez Paz
2000n argitaratua
ISBN: 84-8438-008-4

*Hedabideak eta Euskal Herria*
Nor ikerketa-taldea
2000n argitaratua
ISBN: 84-8438-010-6

*Ekoizpena eta errealizazioa*
Arantza Gutierrez Paz
2001ean argitaratua
ISBN: 84-8438-019-X

*Kultura-aniztasuna eta gizarte-komunikazioa*
Jose Inazio Basterretxea Polo
2002an argitaratua
ISBN: 84-8438-026-2

*Ikus-entzunezko informazioaren teknologia*
Iñaki Zabaleta Urkiola
2002an argitaratua
ISBN: 84-8438-032-7

*Euskal irratigintzaren historia*
Arantza Gutierrez Paz
2002an argitaratua
ISBN: 84-8438-0031-9

*Informazioaren teoria eta teknika irrati eta telebista digital eta analogikoan*
Iñaki Zabaleta, Jexuxmari Zalakain
2004an argitaratua
ISBN: 84-8438-050-5

*Programaziogintza irrati-telebistan*
Edorta Arana Arrieta
2004an argitaratua
ISBN: 84-8438-055-6

*Nola esan albisteak ikus-entzuleari*
Jose Larrañaga Zubidarreta
2005ean argitaratua
ISBN: 84-8438-057-2

*Irratsaio bat egiteko tailer praktikoa*
Arantza Gutierrez eta Itxaso Fernandez
2005ean argitaratua
ISBN: 84-8438-070-X

*Informaziorako dokumentazioaren oinarriak. 2. argitalpena*
Teresa Agirreazaldegi Berriozabal
2002an argitaratua
ISBN: 84-8438-078-5

## Kazetaritza Sailean Uztaro aldizkarian argitaratu diren artikuluak

Analisi sintomatikoa eta politika nazionala
Agirre, J. Kolektiboa, *Uztaro* **23**, 65-86.

Euskarazko prentsa elkarlanerako estrategien bila
Aiestaran, A., *Uztaro* **49**, 45-57.

Iritzi publikoa, iritzi publikatua eta publikoaren iritzia: hedabideen eragina euskal politikagintzan
Amezaga, J.; Arana, E.; Iturriotz, A.; Martín, R., *Uztaro* **22**, 41-57.

Kale-borroka Euskadiko prentsan. ETAren su-etenaren garaian, aurretik eta ondoren (1997-2000)
Andonegi, A.; Azurmendi, I.; Osa, M., *Uztaro* **43**, 87-103.

Telebista-albistegiak eta errealitatearen errepresentazioa
Arana, E., *Uztaro* **5**, 47-57.

Telebista-albistegiak: *diversitas inter pares*
Arana, E., *Uztaro* **19**, 41-54.

Tokian tokiko telebistagintzaren programazioa, ordainsariak eta erronkak
Arana, E.; Azpillaga P.; Narbaiza, B., *Uztaro* **46**, 61-80.

EEBB-etako kazeta azterketa
Armentia, J. I., *Uztaro* **6**, 89-97.

Euskal Herriko egunkarien irudi berria
Armentia, J. I., *Uztaro* **11**, 37-46.

Kazetarien tipologiarako zenbait ohar
Azkargorta, A., *Uztaro* **6**, 99-109.

Egia eta egiantzekotasuna. Prentsa Euskadin
Azkargorta, A. eta Xamardo, N., *Uztaro* **0**, 37-46.

Herri mugimenduak eta komunikazio prozesua
Azkargorta, A. eta Xamardo, N., *Uztaro* **3**, 77-85.

ПРАВДА eta ИЗВЕСТИЯ sobietar egunkariak
Basterretxea, J. I., *Uztaro* **8**, 63-91.

Kartel politiko sobietarra: propaganda eredu baten azterketa eskripto-ikonikoa
Basterretxea, J. I., *Uztaro* **17**, 85-107.

Ulertaraztaile kolektiboa: interpretazio-eredu mass-mediatikoa
Basterretxea, J. I., *Uztaro* **24**, 49-58.

Masa-komunikazioaren funtzio eta pragmatika sozialak identitateen eraikuntzan
Basterretxea, J. I., *Uztaro* **29**, 39-50.

Hizkuntza eta hedabideak: prentsa idatziaren kasua
Basterretxea, J. I., *Uztaro* **39**, 63-74.

Euskal Herriko eskola-gazteak telebistaren katean
Basterretxea, J. I.; Idoiaga, P.; Zarandona, E.; Ramirez de la Piscina, Tx., *Uztaro* **55**, 63-87.

Euskarazko herri-aldizkariak eta teknologia berriak
Camacho, I., *Uztaro* **31**, 85-100.

Euskarazko herri-aldizkarien funtzioak hirugarren milurtekoaren atarian
Camacho, I., *Uztaro* **43**, 67-85.

Euskal Preso politikoen informazioa Nafarroako egunkarietan
Castañeda, K., *Uztaro* **38**, 43-58.

Euskal informazio-kazetaritza abertzalea: *Euzkadi* eta *Euzko* 1913-1934
Díaz, J., *Uztaro* **15**, 81-95.

Euskal komunikabideak Interneten
Díaz, J.; Meso, K., *Uztaro* **27**, 25-32.

Kazetaritzari buruzko lehen doktore-tesia, euskaratua
Díaz, J., *Uztaro* **50**, 59-75.

*Semeiotike tekhne*
Erzilla, J. M., *Uztaro* **10**, 85-94.

Zuzeneko marketing-a, enpresa berrirako disziplina
Etxebarria, J., *Uztaro* **4,** 85-101.

Emakumearen irudia aldizkari femeninoetan
Expósito, M., *Uztaro* **13**, 87-105.

Alkoholaren kontrako kanpainak: edan-neurriaren bila marketingaren bidez
Expósito, M., *Uztaro* **16**, 79-97.

Zurrumurruen mekanismoak. Argelgo mahaiaren kasua
González, M., *Uztaro* **1**, 115-123.

Euskarazko tokiko hedabideen kalitatea
Gonzalez Gorosarri, M., *Uztaro* **59**, 41-61.

Tokiko irratiak, herri-partaidetasunaren guneak
Gutiérrez, A., *Uztaro* **18**, 41-48.

Irratia erronka digitalaren aurrean
Gutiérrez, A., *Uztaro* **32**, 35-47.

Irratiak eta internet bat eginda, hedabide erraldoien aurrean
Gutiérrez, A., *Uztaro* **48**, 55-66.

Eskola-irratia, komunikabidea tresna pedagogikoa bihurtuta
Gutiérrez, A., *Uztaro* **56**, 87-106.

Euskal gatazka, prentsaren portaera eta herritarren iritzia (1998-2001)
Idoiaga, P.; Ramirez de la Piscina, Tx., *Uztaro* **42**, 85-101.

Perpaus adjetibalak albisteetako testuetan
Larrinaga, A., *Uztaro* **8**, 53-61.

Iraganeko jazoerak zelan hurbildu narrazioan eta albisteetan
Larrinaga, A., *Uztaro* **16**, 99-108.

Fikzio poliziakoaren logika, gaur eguneko irudian
López, E., *Uztaro* **0**, 47-84.

Euskal Telebista, Golkoko gerran
Martín, R. M., *Uztaro* **3**, 69-75.

Euskal irrati eta telebistetako kazetarien soslai soziologikoa
Martín, R. M.; Amurrio, M. *Uztaro* **58**, 29-52.

Irrati modernoaren testuinguru teknologizatua
Murelaga Ibarra, Jon, *Uztaro* **51**, 65-80.

Euskarazko publizitatea prentsan
Ogiza, J., *Uztaro* **7**, 97-109.

Euskal komunikabideetako euskara
Palazio, G. J., *Uztaro* **1**, 105-114.

Exotoponimiazko problemak kazetagintzan
Palazio, G. J., *Uztaro* **7**, 77-95.

Ziberguneak: komunikazioguneez haratago (III. milurtekoko enpresa multimediatikoak)
Palazio, G. J., *Uztaro* **32**, 49-57.

Kable bidezko telebista Hego Euskal Herrian
Peñafiel, C.; Zabaleta, I.; Agirreazaldegi, T.; Xamardo, N., *Uztaro* **28**, 79-88.

Birmoldaketa digitala
Peñafiel, C., *Uztaro* **32**, 59-68.

Politikariak-kazetariak: boterearekiko lilura
Ramírez, Tx., *Uztaro* **3**, 87-96.

Masa-hedabideen efektuen inguruko zenbait xehetasun
Ramírez de la Piscina, Tx., *Uztaro* **21**, 68-78.

Drogak eta komunikabideak. Fenomenoaren eguneroko eszenifikazioa eta irudikapen soziala
Rekalde, A., *Uztaro* **50**, 77-87.

Informazioaren iraultza
Swerdlow, J. L., [Itzul.: Xabier Artola], *Uztaro* **17**, 169-177 [Jokin Zaitegi Itzulpen Laburren Sariketa].

Citizen Kane, hedabideak, boterea eta beren mugak
Xamardo, N. eta Zalakain, J. M., *Uztaro* **52**, 35-74.

Hurbiltasun-zatidura irrati-telebistako kazetaritzan: praktika desegokia
Zabaleta, I., *Uztaro* **14**, 49-60.

Prentsa nazionala eta prentsa lokala
Zalakain, J. M., *Uztaro* **12**, 55-65.

EGUNKARIA itxi dute, baina proiektua bizirik dago
Zalakain, J. M., *Uztaro* **45**, 29-69