

# «Las cooperativas siguen siendo eficaces en un mundo globalizado»

**María Ángeles Amenabar**  
**Premio Joxe Mari Korta**

«Todavía hay que trabajar mucho para que las mujeres se encuentren equiparadas en los niveles superiores de las empresas»

**¿FERNANDO SEGURA**

**SAN SEBASTIÁN.** «No es cierto que las empresas grandes se coman a las pequeñas, son las ágiles las que salen adelante, mientras que las lentas cierran». Este es el 'leit motiv' que ha guiado la carrera profesional de María Ángeles Amenabar, gerente de la cooperativa Zubiola desde 1989 hasta 2007. Hoy jubilada, sigue activa en asociaciones que quieren potenciar la experiencia de las personas mayores en apoyo de proyectos liderados por jóvenes emprendedores. La exgerente azpeitarra ha sido galardonada con el Premio Joxe Mari Korta, galardón que se instituyó en 2000 tras el asesinato del empresario guipuzcoano, entonces presidente de Adegi.

—**¿Qué ha supuesto para usted haber sido galardonada con el premio Korta?**

—Una sorpresa y un gran honor. —**¿Conoció a Joxe Mari Korta? ¿Qué supuso el atentado y cómo lo recuerda usted?**

—Coincidimos en una ocasión, en un vuelo a Europa. Indirectamente, un compañero de mi equipo mantenía una fuerte relación personal desarrollada durante años, compartiendo el mismo grupo de ciclistas. Esto hizo que este atentado lo viviera como algo más familiar, más cercano. Y respecto al hecho en sí... no tengo palabras. Cualquier atentado contra la vida humana no tiene sentido ni razón. Personalmente estoy convencida de que la violencia no es la vía para solucionar ningún problema.

—**Usted fue gerente de la cooperativa Zubiola desde 1989 hasta 2007. ¿Qué recuerdos guarda de esa etapa al frente de la empresa?**

—Muy positivos. Cuando asumí la gerencia la viabilidad de la firma estaba en duda y, posteriormente, su situación económica se vio comprometida varias veces por diversas causas. Pero a mí siempre me han gustado los retos y la gestión. Entre todos salimos adelante, porque no es cierto que las empresas grandes se coman a las pequeñas, son las ágiles las que salen adelante, y las lentas las que cierran. Realmente he disfrutado de mi trabajo.

—**Una mujer al mando de una planta mayoritariamente de hombres y en un sector, el de maquinaria para mecanizado de madera, muy masculinizado.... ¿Encontró difi-**

cultades para desarrollar su labor?

—En Zubiola no. En una cooperativa el liderazgo y la gestión están sometidos a la Asamblea General y al Consejo Rector, por lo que siempre me sentí apoyada por la mayoría. Fuera sí. En aquellos tiempos no era nada habitual ver una mujer gerente, por lo que a veces me he tenido que enfrentar a situaciones incómodas.

—**¿Cree que las mujeres están en el escalafón que les corresponde en el mundo de la empresa o sigue existiendo el 'techo de cristal'?**

—Poco a poco se están consiguiendo retos importantes, siempre en base a grandes esfuerzos. Pero todavía hay que trabajar mucho para que la mujer se encuentre equiparada en los niveles superiores de las estructuras empresariales.

—**Las cooperativas siguen siendo un modelo económico eficaz en un mundo globalizado?**

—Claro que sí. La eficacia no depende del tipo de empresa, sino de la capacidad de gestión, del liderazgo, compromiso y participación de las personas que la componen.

—**¿Cuáles son sus fortalezas?**

—Yo no creo en fortalezas específicas de las cooperativas respecto de las no cooperativas. El futuro depende en primer lugar de una buena planificación estratégica que diagnostique con precisión y crudeza su propia realidad, que sea rápida en descubrir las alternativas posibles en un entorno cambiante, que no dude en abordar y ejecutar los cambios necesarios y que utilice el cambio mismo para realizar el avance.

—**¿Fronteró dificultades en la cooperación?**

—Con la entrada en el Mercado Común el escenario de Zubiola se había vuelto muy complicado, ya que las grandes empresas europeas ofrecían producto seriado de gran calidad a precios muy asequibles. Zubiola creó otro escenario, producción personalizada con la misma calidad y plazo de entrega que el seriado. Si anteriormente competíamos en costes, pasamos a competir con la calidad en el servicio. Y es finalmente el cliente el que aprueba tu estrategia mediante su satisfacción y valida el cambio.

—**¿Y las debilidades?**

—En una cooperativa cada socio es dueño de la empresa y tiene un voto. En consecuencia, la estrategia pasa igualmente por conseguir su satisfacción. Lo que podría parecer una debilidad es una ventaja, porque explicar la estrategia a un colectivo numeroso supone un trabajo interno de depuración y clarificación que facilita enormemente su implantación. Es decir, que en la medida en que los miembros de la cooperativa se sienten parte del proyecto y lo perciben como suyo, aumenta su



María Ángeles Amenabar, en su domicilio de Azpeitia. :: EUI AZPURU

**«Las empresas no deben titubear a la hora de realizar los cambios necesarios»**

**«Existe poca conciencia de lo que supone dejar de lado la experiencia de las personas mayores»**

eficiencia. Ese fue nuestro reto. Por otro lado, siendo una empresa pequeña hay que saber rodearse de entidades que te ayuden en la implantación de nuevas tecnologías y modelos de I+D, gestión, organización y producción. Nosotros contamos con Ikerlan, LKS, Euskaliti y la Corporación Mondragón.

—**¿Qué le parece la Ley de Cooperativas de Euskadi que se está tramitando en la actualidad? ¿Considera que servirá para adecuarlas a los nuevos retos?**

—No podría contestarle con fundamento, no conozco su profundidad. Los cambios que se están planteando. —**¿Las cooperativas deberían estar**

nas mayores para la puesta en marcha de nuevos proyectos sociales o empresariales. ¿Estas iniciativas están teniendo éxito?

—Entiendo que sí, porque la colaboración con el Gobierno Vasco, Adegi o con las universidades no se mantendría si no fuesen exitosas. Se trata de una labor muy satisfactoria porque son actividades intergeneracionales, saludables para los mayores física y psicológicamente, y un buen empuje para los jóvenes en el comienzo de su incursión en el mundo laboral, con la transmisión de nuestra experiencia vital.

—**¿Puede ponerme un ejemplo de iniciativa exitosa surgida de estas asociaciones?**

—Este año el premio Explorer, en el que participa Fomento de Donostia, lo han ganado dos arquitectos tutorizados por Secot, galardón que les ha permitido desarrollar su proyecto en Silicon Valley, en California. También hemos firmado un convenio con el Gobierno Vasco para una iniciativa que se llama jubilación activa, que consiste en dar charlas en instituciones como la Erzantzeta, Osakidetza, Gobierno Vasco, ayuntamientos y empresas como Michelin o Mercedes, donde animamos a las personas que se van a jubilar o prejubilar a que participen en el mundo del voluntariado. Además, sigo siendo miembro del Club de Evaluadores de Euskaliti y después de mi jubilación he participado en varias evaluaciones.

—**Las prejubilaciones están a la orden del día. ¿Se está despreciando la experiencia de los mayores o se trata de una medida lógica porque hay que dejar paso a las nuevas generaciones?**

—Heldnak Adi es una red social que desarrolla un plan integral de participación de las personas mayores. Evidentemente, quienes se jubilan tienen una capacidad, desde su experiencia vital, que debiera ser aprovechada por la sociedad. En su origen es algo parecido al problema de género, en el que partiendo de una desigualdad y desaprovechamiento de las capacidades de las mujeres en la sociedad, actualmente hay conciencia del problema y apoyo institucional. En el caso de los mayores, existe poca conciencia de lo que supone dejar de lado su capacidad, ya que representamos aproximadamente el 20% de la población.

—**¿Hay que cambiar la percepción sobre este colectivo?**

—El enfoque actual solo nos ve como demandantes de recursos para resolver problemas de dependencia, apartándonos de todo centro de decisión. Obviamente, no se trata de cerrar el paso a las nuevas generaciones, lo mismo que la incorporación de la mujer a la sociedad no ha supuesto relegar a los hombres. Es un problema de recursos de la sociedad para, en definitiva, vivir mejor en un mundo más justo e igualitario.