

# El modelo Neo-Schumpeteriano de Desarrollo Económico del País Vasco

Baleren BAKAIKOA AZURMENDI

Catedrático de Universidad  
Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social-GEZKI  
Universidad del País Vasco

Amaia AGIRRE ARAMBURU

Profesora de Universidad  
Departamento de Estrategia, Organización y Emprendizaje  
Mondragón Unibertsitatea

Anjel ERRASTI AMOZARRAIN

Profesor Titular de Universidad  
Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social-GEZKI  
Universidad del País Vasco

Manuel MARTÍN-COBOS

Profesor Titular de Universidad  
Departamento de Economía Aplicada  
Universidad de Granada

## Introducción

### *La innovación en el pensamiento económico*

El objetivo último de cualquier economista debería ser incrementar el bienestar de la sociedad y para ello diseñan instrumentos adecuados. Todas las escuelas del pensamiento económico buscan este fin, aunque para ello difieran del camino que debe recorrer la economía y es por esto que incluso llegan a situaciones contradictorias.

Actualmente, muchos economistas universitarios de los países desarrollados centran sus investigaciones en mejorar las reglas del mercado, pensando que así alcanzarán elevados niveles de bienestar; mientras tanto, todavía una minoría de economistas centra sus esfuerzos en estudiar la importancia de la innovación puesto que innovando, las empresas que así lo hagan, van a disfrutar durante un tiempo de ciertas ventajas de carácter casi monopolista y eso permitirá que el país innovador mantenga o mejore las posiciones de partida.

La innovación, en sentido restringido o la mejora en la producción de bienes y servicios, ha sido planteada por muchos economistas. Así, D. Ricardo en sus revisiones a su obra fundamental «Principios de Política Económica y Tributación», incluyó un capítulo titulado «sobre la maquinaria». En dicho capítulo trata de las ventajas e inconvenientes de introducir una nueva máquina en la producción y los efectos sobre los rentistas, capitalistas y trabajadores.

Más tarde, K. Marx también dedicará el capítulo XIII de «El Capital» a la «maquinaria y la gran industria». Su tesis es clara. La maquinaria mejora el sistema productivo, pero su uso por parte de los capitalistas, incrementa la plusvalía apropiada por éstos. La maquinaria, según Marx, no añade valor a la producción, sino que le incorpora una parte del capital constante, además de incrementar el volumen de mercancías producido. La introducción de más maquinaria implicará el crecimiento de la composición orgánica del capital que, *ceteris paribus*, significará el descenso de la tasa de ganancia lo cual causará las periódicas crisis económicas. No obstante, este descenso de la tasa de ganancia podrá ser contrarrestado tal como expone en el Volumen III de «El Capital».

Sin embargo, el economista que teorizó sobre la innovación fue J. Schumpeter. Construyó un sistema teórico explicativo de los ciclos económicos y el desarrollo económico, siendo la clave del proceso de cambio económico la introducción de innovaciones por parte de los empresarios. Estas innovaciones se dan cuando se cambian los métodos de provisión de productos, creando nuevos productos o nuevos métodos de producción, abriendo nuevos mercados, conquistando nuevas fuentes de obtención de materias primas o productos semielaborados, o poniendo en funcionamiento una nueva organización industrial. En suma, la innovación es más que una invención y a su vez, una invención no significa necesariamente innovación, como ha ocurrido en más de una ocasión en la historia.

Schumpeter enfoca su análisis a nivel macroeconómico aunque parta de que la innovación se da en las empresas a nivel microeconómico. De aquí pasa al ámbito macroeconómico. Sin embargo, sus seguidores, los denominados neo-schumpeterianos centran sus análisis a un nivel intermedio entre la macro y micro, en línea con la concepción marshalliana de «mesoeconomía». Así, en el nuevo enfoque se ponen de manifiesto estos tres niveles.

Las decisiones innovadoras se toman en la empresa donde el empresario es clave en estos menesteres. Estas decisiones, por otra parte, están condicionadas por el comportamiento del entorno o industria a la que pertenece la empresa (cluster, etc.) y el conjunto de decisiones que toman los agentes económicos, sobre todo las empresas, afecta a toda la actividad contemplada desde la perspectiva macroeconómica.

El enfoque neo-schumpeteriano destaca las novedades introducidas en el sistema productivo y la incertidumbre. Sin embargo, la innovación se contempla desde una perspectiva amplia, comenzando por la innovación tecnológica, como la organizacional, institucional y la propia innovación social. De ello, se deduce que el paradigma neo-schumpeteriano tiene en cuenta diversas facetas, así como las incertidumbres de un sistema socio-económico.

Hanusch y Pyka (2007:276) consideran que el análisis de la escuela neo-schumpeteriana se basa, no sólo en el proceso de transformación dado en la industria de una economía, sino que también debe estudiarse la incidencia del sector público y financiero cuando se aprecian las siguientes mutaciones socio-económicas de un país:

- 1) El *cambio cualitativo* afecta a todos los niveles de la economía y por ello se deben tener en cuenta no sólo cambios estructurales, sino que también la alteración de obstáculos que dificultaban el desarrollo bajo nuevas circunstancias.
- 2) Los *cambios cualitativos* no aparecen de forma continua en el tiempo, pero corresponden a la idea de «equilibrio discontinuo», dando lugar a un regular y suave desarrollo, así como períodos de cambio radical.
- 3) Finalmente, el proceso mencionado muestra fuertes efectos no-lineales así como positivas retroalimentaciones las cuales son responsables de modelos en formación y otras formas de espontáneas reestructuraciones, pero que se caracterizan por fuertes incertidumbres.

Por otra parte, nuestra hipótesis es que los actores económicos se forman, adquieren competencias y emprenden en espacios geográficos concretos: estado, región, ciudad, valle, etc. En nuestro caso, se parte de que estos actores operan a nivel regional (Cooke, 2002) y que la base de la innovación industrial y social se da a este nivel. Asimismo, consideramos que el *conocimiento* y el modo para adquirirlo, el *aprendizaje* de los actores económicos intervinientes en estos procesos, es determinante para la innovación, debiéndole prestar especial atención a las aportaciones de los clientes (Moreno, H. y Pérez, A.: 2003). El aprender y conocer en una situación de incertidumbre es esencial en el mundo en permanente cambio.

El conocimiento adquirido se va acumulando a lo largo del tiempo que puesto en común por los actores económicos, se da la innovación, siendo la heterogeneidad de estos actores una importante fuente de dicha innovación.

Otro aspecto a destacar en la economía moderna es su *complejidad*. En la actualidad en el mundo económico cada vez menos funciona el paradigma clásico o newtoniano, el cual está siendo sustituido por el *paradigma sistémico o sistema complejo* que encaja con el modelo de desarrollo neo-schumpeteriano. Este modelo se caracteriza por las permanentes interrelaciones y retroalimentaciones que afectan a todos los actores económicos y éstos reaccionan en

consonancia. Este sistema complejo se diferencia del tradicional o jerárquico donde las decisiones se toman de arriba hacia abajo, y no de forma descentralizada. En el sistema tradicional se predice el comportamiento de los actores y se actúa en consecuencia; no así en el sistema complejo, siendo el comportamiento futuro impredecible el cual está condicionado por incertidumbres de los fenómenos económicos.

Finalmente, el análisis de los sistemas complejos se centra más en períodos largos y no a corto plazo como se da en el modelo neoclásico, habiendo sido éste el modelo dominante en los noventa. Más tarde, comienzan los análisis de los ciclos industriales de más larga duración, en línea a lo realizado por Schumpeter (1911) a principios del siglo pasado.

Por otra parte, el desarrollo económico moderno, según los analistas neoschumpeterianos, se sustenta sobre tres pilares fundamentales que, desde nuestra perspectiva, deberían *añadirse otros dos*. En primer lugar se exponen los tres pilares establecidos por los neo-schumpeterianos y los dos últimos son aportaciones basadas en la observación de la economía vasca: 1) nueva organización de la industria, 2) sistema financiero, 3) sector público, 4) *red de centros tecnológicos donde el sistema universitario debe tener un destacable protagonismo* y 5) *un sistema de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa*.

El cuarto pilar se basa en las aportaciones realizadas por los teóricos de la innovación y el último es una contribución de la Economía Social. Estos cinco pilares deben estar perfectamente interrelacionados, de forma que la iniciativa puede partir de cualquiera de ellos y retroalimentarse de forma que incida en el desarrollo económico y social del entorno, región en nuestro estudio.

### *Evidencia empírica en la economía vasca*

#### a) Transformaciones cualitativas y cuantitativas

El esquema de desarrollo planteado por Hanusch y Pyka responde, en gran medida, al modelo de transformación de la economía vasca iniciada a finales de los setenta y que todavía continúa. Por aquella época la industria vasca se caracterizaba por el fuerte peso de la siderúrgica, contando con una empresa de siderurgia integral, Altos Hornos de Vizcaya, y un elevado número de empresas de producción de acero, tanto común como especiales. Todas estas empresas entraron en crisis por no poder competir con los productores de hierro y acero de los países emergentes (Navarro, 1988, 1989 y 1990; Barrutia, 1995 y 2001). Otros sectores industriales vascos también sufrieron las consecuencias de la fuerte competencia exterior, con el consiguiente cierre de factorías y aumento de la tasa de desempleo que llegó a alcanzar la cifra del 25% (Navarro, Aranguren y Rivera, 1994).

La década de los ochenta se caracteriza por los Planes de Reconversión ejecutados en el País Vasco que supusieron la modernización paulatina de la industria vasca, desapareciendo muchas empresas siderúrgicas, entre ellas la mencionada empresa de la siderurgia integral, cerrada definitivamente en 1996. En lugar de la siderurgia se potenciaron, con éxito, la industria aeronáutica, componentes de automóviles, generadores eólicos, etc.; así mismo, se modernizaron industrias de gran tradición en el país, pero que quedaron obsoletas, como la de fabricación de vagones (CAF en Beasain), papeles, electrodomésticos (Fagor, Otsein, etc), carrocerías de autocares (Irizar de MCC), fabricación de furgonetas (Mercedes en Vitoria), etc. También se crearon tres parques tecnológicos en cada territorio vasco, dando así un gran impulso a nuevas industrias y actividades. En suma, se da un cambio cualitativo en la industria vasca, todo lo cual es facilitado por políticas públicas y el entusiasmo de los agentes económicos del País Vasco quienes a principios de los noventa comenzaron a organizarse en *Clusters*, asesorados por el profesor Porter, con el fin de mejorar la competitividad (*Ekonomiaz*).

Otro aspecto a destacar es que en los noventa se inicia un proceso rápido de incorporación de la mujer a la actividad económica. Las estadísticas así lo constatan. A partir de esa década, la población femenina ocupada pasó del 29% de 1980 al 34,4% en 1995 y para 2006, siguiendo las directrices de la Unión Europea aprobadas en Lisboa en 2000, había subido al 57%; dicha tasa para la población masculina de 2006 era del 75,8%. Es evidente la incorporación de la población femenina a la actividad económica, pero lejos del 70% de Suecia o de otros países del norte de Europa. Además, la precariedad del empleo femenino es superior a la padecida por los hombres. A pesar de ello, se observa un cambio estructural apreciable en el mercado laboral, lo cual también ha dado un notable impulso a la economía vasca.

También esos años comienza a destacarse la importancia de la innovación para mejorar la competitividad de las empresas. En todo este cambio de filosofía económica, merece especial mención la importante contribución realizada por el grupo cooperativo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), concienciando a los agentes económicos vascos de la necesidad de integrar el concepto de la innovación de las empresas (Bakaikoa *et al*, 2004). Los principios básicos de la filosofía de MCC constatan la relevancia de la innovación estando incluida en la Misión de este grupo cooperativo. Lo más destacado de la aportación a la innovación de MCC es la creación de una cultura de innovación la cual se ha extendido al conjunto de los agentes económicos del País Vasco.

Esta nueva cultura ha tenido sus resultados. Así, en la lista de las mil empresas de la UE con mayores inversiones absolutas en I+D+i del año 2006 figuran cinco empresas vascas: Industria de Tubos Propulsores (ITP), del sector aeroespacial y defensa en el puesto 197 en la UE y quinto en el estado español, además, esta empresa participa con riesgo en el proyecto Airbus380

junto con otras vascas, las cuales realizaron una inversión de 300 millones de euros para ese fin y esperan obtener en retorno 3.000 millones de euros; Gamesa, autogeneradores y parques eólicos, en el número 314 de la Unión Europea y noveno en el estado español, Compañía Auxiliar de Ferrocarriles (CAF) en el puesto 699 (2005), CIE Automotive en el número 774 y decimosexto, y Fagor, perteneciente al grupo MCC, en el puesto 805. Este ranking está encabezado por Daimler-Chrysler, GlaxoSmithKline y Siemens. Algo dicen estos datos, sin embargo, una cifra más representativa sería la ratio de estas inversiones en I+D+i en relación con la facturación global (o empleado) en el mismo ramo de actividad.

Otro factor significativo del cambio de tendencia de la economía vasca viene dada por Estatuto de Autonomía aprobado en 1979 mediante el cual el País Vasco asumió competencias en materias económicas como agricultura, pesca, industria, infraestructuras viarias, etc. Para el desarrollo de estos sectores se aplicaron políticas públicas dictadas por las instituciones públicas vascas. Así mismo, desde 1981 el País Vasco cuenta con un sistema tributario autónomo el cual permite recaudar todos los impuestos, excepto los monopolios fiscales y las rentas de aduanas, y además se reconocen competencias para regular todos los impuestos directos, incluido el impuesto de sociedades, lo que ha permitido establecer un amplio abanico de incentivos fiscales para atraer inversiones (Bakaikoa, 1986, 1998 y 2007; Zubiri, 2000). También se transfirió el sistema educativo, incluida la universidad pública.

El nuevo marco jurídico y las políticas económicas aplicadas en los ochenta y noventa, permitieron colocar la economía vasca en la senda del crecimiento que, salvo los años 1980, 1992 y 1993, con tasas del 0%, 0,9% y -0,7%, respectivamente, el PIB se ha incrementado considerablemente: en 1990 el 4,5%, en 1995 el 3,5%, en 2000 el 5,2%, en 2004 el 3,6% y en 2005 el 3,9%. Mientras tanto, la renta «per cápita» en 1980 era de 3.150 €, alcanzando en 2005 los 27.247 €. Sin duda, el cambio cualitativo y cuantitativo, con algunos altibajos, ha sido continuo.

## b) Los pilares del desarrollo económico en el País Vasco

El primer pilar se visualiza, sobre todo, a nivel mesoeconómico y microeconómico. Las empresas de un sector industrial se organizan para innovarse. Esta organización puede ser un *cluster* o distrito industrial, teniendo el primero un sesgo muy técnico y el segundo integra la producción dentro de un entorno social concreto. En estas organizaciones las empresas compiten para innovarse, pero además de competir también cooperan. En la actualidad el País Vasco cuenta con doce *cluster* lo que posibilita el desarrollo de las empresas integradas en los mismos. Entre tanto, las empresas manufactureras

tradicionales, a medida que se globalizan, se hacen más grandes mediante fusiones, adquiriendo empresas en terceros países o realizando inversiones directas en países emergentes. Sin embargo, para subsistir deben competir y para ello innovarse permanentemente. Las empresas pequeñas y medianas también ponen énfasis en la innovación porque de no ser así desaparecerán de los mercados.

En definitiva, para todas las empresas mencionadas, el trípode innovación-conocimiento-aprendizaje es indisoluble. Tratar el conocimiento como bien público como parten los neoclásicos no tiene sentido y sí el considerarlo como un don a nivel regional o local, puesto que es un input variable que impulsa el desarrollo mediante efectos de retroalimentación al funcionar en sistemas empresariales complejos.

El segundo pilar del desarrollo de un país o región es el sistema financiero con disposición a tomar riesgos. Empresarios y financieros deben cooperar para impulsar el desarrollo. Debe haber una simbiosis entre ambos agentes. El empresariado debe tener como compañero de viaje un sistema financiero si quiere llegar a buen puerto. Para que se dé ese maridaje deberían intervenir los poderes públicos bonificando los tipos de interés de carácter horizontal.

Se constata que el sistema bancario tradicional (bancos y cajas de ahorro) no es proclive para embarcarse en aventuras de alta incertidumbre, aunque pueden participar en proyectos concretos, pero sin identificaciones espaciales. Sin embargo, en la actualidad el sistema financiero no está compuesto sólo por bancos y cajas de ahorro, sino que existen entidades de capital riesgo, de garantía recíproca, cajas de crédito cooperativo y otros fondos dispuestos a hacer frente a mayores niveles de riesgo que la banca tradicional.

El banco de origen vasco, el Banco Bilbao-Vizcaya-Argentaria, extendido por todo el mundo, participa en algunos grupos industriales ubicados en el País Vasco como Gamesa o Iberdrola. Sin embargo, dicha participación en la economía vasca se está reduciendo, además de desvincularse del País Vasco desde su traslado a Madrid desde donde proyecta su actividad globalizada.

A diferencia de los bancos, las cajas de ahorro sí tienen vinculaciones con su entorno geográfico; además están dirigidas por criterios económicos, políticos y sociales, aunque cada vez más utilizan criterios económicos similares al de los bancos. Las tres cajas de ahorro del País Vasco disponen del 54,7% de los depósitos del País Vasco, según la Economía Vasca, Informe 2005 (CL: 357). Estos depósitos se consolidarán cuando se dé la fusión de dichas entidades de ahorro, convirtiéndose en la tercera caja del estado. Esta futura dimensión facilitará participar en grandes proyectos empresariales de vanguardia en el País Vasco. De momento son de destacar las inversiones en varios proyectos regionales: Iberdrola, CAF, Euskaltel, etc.

Por otra parte, las cajas de ahorro están vinculadas a instituciones públicas (diputaciones forales y ayuntamientos). De ello que estas institucio-

nes no funcionen sólo con criterios puramente económicos, como lo hacen los bancos privados, sino que también toman en consideración su entorno, tanto realizando inversiones productivas como dedicando una parte de los beneficios en obras sociales. En suma, las inversiones de estas instituciones financieras pueden estar dirigidas o sugeridas desde las instituciones públicas vinculadas a ellas.

A pesar de no utilizar sólo criterios económicos, es de destacar la elevada eficiencia, así como una sólida rentabilidad de estas cajas de ahorro, destacando la Kutxa de Gipuzkoa-Donostia, la cual obtuvo la más alta calificación de entidades de esta dimensión concedida por Standard&Poor's en el año 2007.

Luego están las cooperativas de crédito: Caja Laboral, perteneciente al grupo MCC e Iparkutxa (Caja Rural Vasca). Entre ambas cooperativas disponen el 16,6% de los depósitos totales del País Vasco. Sin duda, estas entidades vinculadas al territorio vasco, invierten una parte importante de sus fondos en el País Vasco.

Por último, está la entidad de garantía recíproca (ELKARGI) para la pequeña y mediana empresa y otra (Oinarri) para las empresas de la Economía Social. Elkargi fue pionera en su sector, contando en la actualidad 9.166 socios entre las pequeñas y medianas empresas con un volumen de avales (2004-2006) de 710 millones de euros Y finalmente están las entidades de capital riesgo impulsadas por el Gobierno Vasco y las diputaciones forales. Así, la entidad Gestión de Capital Riesgo del País Vasco participa, en la mayoría de los casos, en compañías que van a realizar inversiones de alto contenido tecnológico, quedándose como accionista durante períodos de seis a diez años; esta entidad ha constituido con la diputación foral de Gipuzkoa, al 50%, la sociedad Seed Gipuzkoa con la finalidad de apoyar a empresas de tecnología puntera en territorio guipuzcoano. En suma, tanto la entidad de garantía recíproca como las de capital riesgo también son instrumentos modernos y eficaces para impulsar la innovación de las empresas, complementando a las tradicionales entidades financieras.

El tercer pilar de desarrollo económico del modelo neo-schumpeteriano es el sistema público vasco. Los poderes públicos vascos tienen competencias para intervenir en la actividad económica mediante políticas fiscales, así como otros incentivos para atraer inversiones en activos reales. Y en situaciones de depresión económica así lo han hecho.

Una vez superados los años de depresión económica, las inversiones públicas actuales se dirigen a grandes proyectos de infraestructuras (puertos, carreteras de circunvalación, autovías, tren de alta velocidad, etc.) en detrimento del gasto social y esto está afectando, sobre todo, a los gastos en educación, lo que a la larga irá en detrimento del conocimiento, factor básico para la innovación; asimismo, se han descuidado los gastos en sanidad lo que está provocando la fuga médicos a otros países; este fenómeno no sólo se da

en el País Vasco ya que es extensible a otras comunidades autónomas del estado español. En definitiva, el gobierno vasco realiza inversiones públicas tradicionales tendentes a aumentar la acumulación de capital de acuerdo con el paradigma dibujado por J. O'Connor (1978).

La política fiscal vasca aplica medidas para incentivar inversiones, puesto que los empresarios tienen que hacer frente a un tipo impositivo efectivo sobre beneficios inferior al del resto del estado, además de desgravar generosamente las inversiones en I&D, así como amortizar con mayor celeridad, que en el resto del estado, las inversiones en activos fijos, etc. (Zubiri, 2000 y Bakaikoa, 2007).

El cuarto pilar hace referencia al sistema de innovación vasco y se incorpora a los tres pilares de los neo-schumpeterianos<sup>1</sup>. En 1997 se creó la Red Vasca de Ciencia y Tecnología e Innovación-Saretek cuyo objetivo es impulsar, coordinar y socializar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en el País Vasco con el fin de convertir a la economía vasca como referente de competitividad. El año 2007 Saretek se transformó en la Agencia Vasca de la Innovación. Esta Agencia, en la actualidad, agrupa a 90 socios y en el plazo de un año se espera alcance a 300 socios. Así, todos estos centros desarrollan el conocimiento científico para ser aplicado por los agentes económicos vascos.

Entre los miembros están los tres parques tecnológicos, el Polo de Innovación Garaia de MCC, centros de investigación, universidades, etc.; algunos de estos centros tienen una larga trayectoria y prestigio por su calidad. Por ello, es normal su participación en proyectos internacionales (Airbus, etc.). Es de destacar la presencia de MCC en el diseño de las políticas de innovación debido a la experiencia acumulada en este ámbito por el grupo cooperativo. Se debe subrayar que entre los principios y la misión de este grupo empresarial, figura la necesidad de socializar la innovación.

Después de varios años creando la infraestructura para la Innovación, en 2007 se ha constituido el Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación y la Fundación Ikerbasque cuya finalidad es atraer de otros países a 100 investigadores de excelencia en los próximos dos años<sup>2</sup>. El objetivo de estas instituciones, todas ellas impulsadas por los poderes públicos vascos, será socializar la cultura de la innovación en todos los ámbitos del País Vasco lo cual coincide con los principios y misión de MCC.

En ámbito de I+D+i al País Vasco le queda todavía mucho para recorrer si quiere alcanzar los objetivos fijados en el Consejo Europeo de Lisboa de 2000 donde se estableció alcanzar el 3% del PIB en el 2010. La tabla 1 recoge algunos datos comparativos.

<sup>1</sup> Bakaikoa, B., Begiristain, A., Errasti, A. y Goikoetxea, G. (2004), «Redes e innovación cooperativa», *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 49, pp. 263-294.

<sup>2</sup> Discurso del Presidente de la Comunidad Autónoma de Euskadi, Sr. Ibarretxe, sobre el estado de la autonomía de 28 de septiembre de 2007.

**Tabla 1**  
Gastos en I+D+i

País	1995	2000	2005	Euros 2003
CAE	1,12	1,42	1,44	424
UE-25	1,84	1,88	1,90	443,3
Suecia	3,35	4,27	3,74	1.150
Finlandia	2,26	3,38	3,46	918,9
España	0,81	0,91	1,07	246,5

Fuente: Eustat

Es de subrayar que la mayor parte de estos gastos en I+D+i del País Vasco los realizan las empresas, incentivadas mediante desgravaciones fiscales y amortizaciones ventajosas cuando se trata de bienes de equipo de alto contenido tecnológico. Asimismo, es conveniente recordar que el gobierno central todavía no ha transferido la competencia en esta materia, recogida específicamente en el Estatuto de Autonomía vigente desde 1979 y reivindicada por las autoridades vascas, empresarios y universitarios por su trascendencia en el futuro de este país.

El *quinto* pilar que añadimos al modelo de desarrollo neo-schupeteriano es el de la *participación de los trabajadores en la empresa*. Hasta ahora las grandes empresas sólo ofrecían incentivos a los directivos: *stock options*. Esta fórmula motivaba a los directivos para obtener el máximo de beneficios. En adelante, no sólo los altos directivos sino que también todos los trabajadores deberían involucrarse en la gestión de la empresa para alcanzar mejores resultados, haciéndoles partícipes en dichos resultados obtenidos por la empresa<sup>3</sup>.

Esta participación de los trabajadores no se debe limitar sólo a que los trabajadores reciban una fracción de los beneficios o tengan un paquete de acciones de la empresa, sino que dicha participación se tiene que materializar en la gestión de la empresa. En este sentido, el gobierno vasco pretende incentivar a los empresarios para que se sensibilicen y cuenten con los trabajadores haciéndoles participar en tres niveles: capital, beneficios y autogestión.

<sup>3</sup> En Argentina se ha extendido el sistema autogestionario como consecuencia de la última crisis, aunque la filosofía de partida sea diferente a la nuestra. Ver: «Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa argentina», Revista de economía pública, social y cooperativa, n.º 53, pp.137-161. También hay varios artículos en Cuadernos de Economía Social, del Instituto Argentino de Investigaciones de Economía Social.

Una premisa obvia para la participación de los trabajadores es que tengan contrato estable, puesto que siendo eventuales difícilmente se inmiscuirán en la problemática de la empresa. Una segunda premisa es que viviendo en la era del conocimiento, lo lógico es que todos los trabajadores estén en proceso de aprendizaje y por ello sean capaces de observar disfunciones en las tareas habituales así como para subsanarlas; sin embargo, para que se dé esta identificación con la empresa es que se mantengan en el tiempo. Las mencionadas disfunciones las pueden corregir, mejor que los agentes externos, los propios trabajadores. Además, el trabajar en equipo es otra premisa importante. Por último, se deben evitar jerarquías en la cadena de mando, tratando de dar horizontalidad a las decisiones, lo que significa sustituir al mando jerárquico por líderes de equipo o grupo. Asimismo, es imprescindible que la información vaya desde los mandos hacia abajo y desde los trabajadores hacia sus superiores; una información fluida y transparente facilita el buen ambiente de la empresa, siendo un componente del capital social.

El modelo de empresa cooperativo se acerca a la empresa participativa, pero no es suficiente<sup>4</sup>. En el modelo cooperativo los trabajadores participan en la propiedad y en los retornos cooperativos, sin embargo la cooperativa no llega a ser una empresa autogestionada, aunque las probabilidades para ello son más elevadas, porque así lo establecen los principios cooperativos.

Tal como se ha mencionado más arriba, es política del gobierno vasco impulsar dicha participación, aunque sean empresas no pertenecientes a la Economía Social. Sin embargo, no es fácil incentivar a los agentes económicos para que cooperen de forma armónica; las dificultades de cooperación vienen dadas, algunas veces, por los empresarios quienes consideran que es a ellos a quien corresponde tomar decisiones concernientes a la empresa y los trabajadores sólo deben cumplir las órdenes dadas desde posiciones jerárquicas; a los trabajadores, en muchas ocasiones guiados por los sindicatos, tampoco les agrada cooperar con quienes en cualquier momento pueden entrar en conflicto o prescindir de ellos.

La participación de los trabajadores en empresas familiares de pequeña dimensión evitaría en muchos casos el cierre del negocio, debido a que los descendientes de estos empresarios no tengan interés en continuar con el negocio familiar.

No obstante, existen experiencias en el País Vasco de empresas autogestionadas. En este sentido, existe abundante literatura al respecto. (Aragón, et al. 2003; Cluster de Conocimiento: 2001, 2003 y 2006). El Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social-GEZKI de la Universidad del País

---

<sup>4</sup> Bakaikoa et al (2004), «Governance of the Mondragon Corporation Cooperative», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n.º 1, March.

Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (2003 y 2007) organizó dos congresos de carácter científico sobre esta temática siguiendo las directrices del Gobierno Vasco; un miembro<sup>5</sup> de este Instituto universitario elaboró su tesis doctoral sobre la participación de los trabajadores; también se ha trabajado en empresas para implementar la participación, etc. Asimismo, hay abundantes consultoras que asesoran a empresas impulsando la participación<sup>6</sup>.

La idea de la participación está enraizada, en general, en el movimiento cooperativo vasco. No en vano a este movimiento pertenece y dinamiza Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Entre los cuatro valores corporativos de MCC, *además de cooperación, responsabilidad e innovación*, figura la participación que la corporación debe impulsar, puesto que todos los miembros pueden aportar sus conocimientos con el fin de introducir mejoras; asimismo, se debe participar en la fijación de los objetivos de la empresa y se subraya el trabajo en equipo y la formación permanente. Otra experiencia participativa en el País Vasco la encontramos en el mundo educativo, más en concreto en las Ikastolas (escuelas surgidas para recuperar el idioma vasco, la mayoría durante el franquismo), habiéndose estas últimas transformado en cooperativas de enseñanza.

En MCC la participación de los socios trabajadores en el capital social en 2006 alcanzaba el 91,1%. Según reconoce la Federación Europea de Accionariado Asalariado, MCC es la primera empresa europea entre las empresas donde los trabajadores participan con más del 50% del capital social. Este capital social, por otra parte, se remunera como máximo con un 7,5% de interés, siempre que la cooperativa obtenga resultados positivos. Es de destacar que los trabajadores de las sociedades anónimas de MCC participaban en el 9,6% del capital social de dichas empresas.

Los socios de trabajo de las cooperativas de MCC así como los trabajadores contratados reciben una parte de los excedentes generados en el ejercicio económico en concepto de intereses del capital y retornos cooperativos (extornos en caso de pérdidas). En 2006, de los 677 mil millones de euros obtenidos en excedentes, 186 millones de euros se dedicaron a retornos capitalizados, 153 millones a intereses y retornos monetarizados y el resto (338 millones) fueron para el Impuesto de Sociedades, Fondos de Reserva y Fondos Sociales. Los trabajadores asalariados de MCC reciben una paga del 25% de lo que percibe un socio en concepto de participación en resultados.

---

<sup>5</sup> Aritzeta, (2005) Aritzeta, A. (2005), Influencia de la implantación de los grupos de trabajo autónomos sobre procesos individuales, grupales y organizacionales: un análisis comparativo longitudinal y multinivel, Servicio Editorial de la UPV/EHU, Leioa (Bizkaia)

<sup>6</sup> Hobest, etc. Miembros de esta consultora son Koldo Saratxaga, antiguo Director de la cooperativa Irizar y Alfonso Vázquez.

No obstante, la participación en la gestión de las cooperativas de MCC está bastante limitada, aunque todos tengan el derecho de intervenir con voz y voto en la Asamblea General y puedan ser miembros de los órganos de la cooperativa: Consejo Rector, Consejo Social, Consejo de Dirección, etc. Sin embargo, de los casi cuarenta mil socios, sólo 861 son miembros de dichos órganos de gobierno. El órgano puente entre los socios de trabajo y los de gobierno y gestión de la cooperativa es el Consejo Social.

Algunas cooperativas de trabajo asociado ha profundizado la autogestión. En ese sentido MCC cuenta con abundantes experiencias participativas, siendo el caso más sobresaliente el de la cooperativa de trabajo asociado Irizar, S. Coop. En esta cooperativa se da la participación a tres niveles: capital, beneficios (retornos cooperativos) y autogestión. Asimismo, la autogestión comienza a desarrollarse en otras cooperativas de MCC como Ampo, S. Coop., Mondragón Assambly S.Coop, Eroski SCoop, Lana SCoop., etc... Un los desafíos de futuro de las cooperativas de MCC será impulsar la autogestión tal como tratan de hacer las mencionadas cooperativas. De hecho, el recientemente diseñado Modelo de Gestión Corporativo resalta y propone la autogestión como uno de los apartados a trabajar por la cooperativas.

### *Del modelo de gestión tradicional al sistémico*

La primera premisa para sustituir el modelo de gestión tradicional por el modelo autogestionario es porque aquél se está volviendo caduco. El modelo de gestión tradicional comienza a estar en crisis. La globalización complica usar métodos tradicionales de gestionar empresas en la que las decisiones se planifican en la cúpula de la empresa y las órdenes para realizar las diferentes tareas se trasladan verticalmente, dándose un claro divorcio entre la elite dirigente y los ejecutores pasivos de las decisiones. La planificación se cuestiona porque el elevado grado de globalización alcanzado y la abundante información existente introducen factores difíciles de prever.

Por ello, el modelo de gestión clásico es criticado y se plantea sustituir por otro donde las decisiones tienen un carácter horizontal o sistémico. Los ejecutores de las tareas inciden en el modo de trabajar. Es una forma de trabajar en red. En suma, la autoridad del modelo tradicional se transforma en liderazgo.

La segunda premisa es que el modelo de empresa cooperativo tiene más posibilidades de transformarse en empresa autogestionada que una empresa capitalista tradicional. Las cooperativas funcionan en base a unos principios homologados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y dichos principios en vigor hacen que la empresa esté guiada por un espíritu genuinamente democrático y participativo. Por ello, se trataría de profundizar en la democracia y en la participación integral, haciendo que los socios trabajado-

res también intervengan en la gestión del día a día, en lugar de esperar las órdenes de sus superiores.

Así, la participación en la gestión democrática de la cooperativa debe significar que la participación no sólo se limita a emitir el voto en la Asamblea General y en las asambleas informativas, sino que debe intervenir en los planes estratégicos (inversiones), organizando el trabajo y la producción, adecuando las propuestas de los clientes, sugiriendo modificaciones a los proveedores, etc. Todo esto debe estar cumplimentado con una información fluida y transparente, así como con una formación permanente.

Del entramado de las empresas de MCC, se ha elegido una empresa cooperativa para analizarla desde la perspectiva participativa más integral. Sin embargo, no por ello el estudio de «caso único» carece de valor científico. En un epígrafe anterior se ha mencionado que varias empresas vascas, tanto cooperativas como capitalistas tratan de implantar métodos de participación de los trabajadores, sean socios o no, habiendo alcanzado esta participación diferentes niveles, siendo las cooperativas, como es lógico, las más avanzadas en el proceso participativo, entre las cuales se ha seleccionado una de ellas.

Para elegir la cooperativa de MCC que mejor cumple los principios cooperativos, sobre todo en lo referente al desarrollo de la autogestión, se constituyó una comisión de 10 expertos del grupo: 2 directores generales de cooperativas, 2 miembros de la Comisión Permanente, 2 miembros del Consejo General, 2 de la Mondragón Unibertsitatea, 1 del centro de investigación, transformación e innovación y 1 del centro de formación (Otalora). De los diez expertos y profundos conocedores de la realidad cooperativa de MCC, nueve eligieron la cooperativa Irizar ubicada en Ormaiztegui (Gipuzkoa). Esta elección estuvo basada en el cumplimiento de tres principios cooperativos: 1) supremacía del trabajo sobre el capital; 2) organización democrática; y 3) participación en la gestión.

Se ha optado por el análisis de caso único por considerarlo como caso crítico. En el estudio de la evolución de las cooperativas de MCC, éstas cumplimentan los principios cooperativos de forma paulatina y en esta evolución algunas de ellas desempeñan el papel de vanguardia que, con el tiempo otras cooperativas del propio grupo están implantando el modelo de Irizar; y otras cooperativas emprenderán este cambio un futuro cercano de la mano del nuevo modelo de gestión corporativo.

Existen otros casos<sup>7</sup> de cooperativas de MCC donde se trató de implantar el sistema autogestionario después de que la empresa pasara una grave crisis económica. En alguno de los casos, el modelo autogestionario no prosperó en su integridad por dificultades de liderazgo, mientras que el Consejo Rector

---

<sup>7</sup> Pagalday, E. (2003), «Experiencias de participación en la empresa...Desde el día después», La participación de los trabajadores en la empresa, Marcial Pons, Madrid. El autor omite el nombre de la cooperativa de trabajo asociado en la que se desarrolló la experiencia autogestionaria.

intentaba controlar las tareas de la dirección surgida de la crisis Asimismo, hay otras cooperativas donde se quiere impulsar la referida autogestión, aunque todavía no se disponen de resultados<sup>8</sup>. Independientemente de las cooperativas de MCC, las que son sociedades mercantiles, también se están buscando fórmulas participativas similares a las aplicadas a la cooperativa de distribución Eroski a través de GESPA.

Asimismo, se parte de que la gestión de las organizaciones puede llevarse a cabo basándose en las ideas subyacentes en las Ciencias de la Complejidad y para constatar este hecho nos valemos de la experiencia real de una cooperativa. Asimismo, se quiere demostrar que este tipo de gestión se ha puesto en la práctica con resultados satisfactorios y en el futuro otras cooperativas pueden seguir dicho camino.

Conocer el proceso seguido en la implantación de la nueva organización y gestión de la cooperativa Irizar mediante documentos archivados, no es tarea fácil, por lo que se ha optado por realizar entrevistas semi-estructuradas. Una de las entrevistas es la recogida en el libro de Luxio Ugarte (2004) «Sinfonía y Jazz» en el que aparecen las respuestas dadas por el artífice de la implantación del modelo autogestionario en Irizar, el señor Koldo Saratxaga. Este libro recoge temas relacionados con la nueva organización y gestión por lo que se ha omitido hacerle otra entrevista.

También se han realizados entrevistas semi-estructuradas al personal de Irizar, elegidas al azar, pertenecientes a distintos equipos. Las preguntas están relacionadas al protagonismo de los socios-trabajadores en la auto-organización y autogestión, información y cooperación, la superación de la planificación y su sustitución por compartir la gestión, la educación, la formación, etc.

Otro trabajo utilizado ha sido el «Estudio de la figura del trabajador del conocimiento en tres organizaciones vascas». Una de estas organizaciones, de nuevo, es la cooperativa Irizar. Para realizar este estudio se encuestó a 85 socios-trabajadores de Irizar de los 650 que tenía en aquel momento. Las preguntas estaban relacionadas con la dinámica de la gestión.

Por último, se desechó la observación directa así como una nueva encuesta a todo el personal de Irizar por considerar que se disponía de suficiente información.

### *La experiencia autogestionaria inédita de Irizar, S. Coop.*

#### a) Gestión de la cooperativa

Lo primero que se constata en el material recopilado de la cooperativa Irizar es que la persona es algo más que un recurso de trabajo, idea defendida

---

<sup>8</sup> Se evita mencionar el nombre de las cooperativas.

por el fundador de MCC padre Arizmendiarieta desde los inicios de esta experiencia. Dejando actuar libremente a la persona, su capacidad creadora no tiene límites; pero hay que alejarse de las respuestas reproductoras simples. Asimismo, hay que confiar en las personas que participan en el proyecto y pensar que todo lo hacen con la mejor de las voluntades; si una tarea la realiza mal, en lugar de reprenderla, hay que corregirla, puesto que una persona no se dedica voluntariamente a hacer las cosas mal. En suma, la confianza en las personas es básica para auto-organizarse en equipos de trabajo compuestos por personas de ámbitos multidisciplinares autogestionados, superando la idea clásica departamental-jerárquico.

Otro aspecto a destacar en Irizar es que el poder no está jerarquizado, sino que se estructura en base a la idea de participación-liderazgo. En lugar del concepto jerárquico se parte del liderazgo compartido. La idea del jefe con poderes ilimitados no existe, siendo su función al equivalente al del entrenador de un equipo deportivo.

Los equipos de trabajo están constituidos por cuatro o cinco personas, aunque puede haber grupos hasta con quince miembros. Los componentes de estos equipos tienen nexos de algún tipo entre ellos y se buscará reforzar la cohesión grupal, así como entre los diferentes equipos porque se sabe que la colaboración es el secreto para el éxito. Asimismo, se potenciará la relación con otras instituciones, sobre todo con proveedores y clientes.

En esta nueva organización, Irizar responde con tres tipos de grupos de trabajo estables:

- 1) Equipos de línea-clientes.
- 2) Equipos de satisfacción del cliente.
- 3) Equipos de pilotaje y coordinación.

Los *equipos línea-clientes* están constituidos por personas que participan en los trabajos del ciclo de la fabricación de cada autobús, sea su participación directa o indirecta, por lo que, en principio, se incluye todo el personal de la empresa cooperativa matriz de Irizar, incluyendo también a los proveedores y subcontratistas. En estos equipos participa el 95% de la plantilla y gestionan todo el proceso de fabricación de la carrocería, desde el pedido hasta la entrega al cliente del autocar.

Estos equipos realizan a lo largo de la jornada las tareas planificadas para 8 horas de trabajo. Con el fin de satisfacer los deseos de los clientes, están en permanente contacto con los equipos de satisfacción del cliente, puesto que éstos recogen las necesidades relacionadas con la calidad y servicio del producto fabricado por Irizar. Anteriormente, estos equipos tenía un líder elegido por sus miembros y / o propuesto por el equipo de pilotaje. Sin embargo, a medida que se ha ido consolidando el proyecto se ha visto la necesidad de diluir esta responsabilidad entre todos los integrantes. El equipo línea-clien-

te, a su vez, está dividido en subequipos en base al proceso. Cada uno de ellos cuenta con un líder elegido entre sus miembros, de carácter rotativo. La idea que subyace es la de que todos asuman el liderazgo.

Los *equipos de satisfacción del cliente* enlazan el mercado con los equipos línea-clientes. Las personas que forman parte de los equipos de satisfacción del cliente están relacionadas con el mercado, puesto que cuanto más cerca se esté de los puntos de información de los mercados, más fácilmente se transmitirá al centro de producción. Asimismo, estos equipos de satisfacción del cliente lideran la estrategia de la empresa, definen objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, conectan y traccionan los equipos de línea-clientes, comunican y comparten las necesidades del cliente a fin de lograr la estrategia mediante la visión de la empresa.

Es de subrayar que estos dos equipos mencionados son multidisciplinares y autogestionados, centrados en todo lo que rodea al mercado para que todos los flujos entre el mercado y centro de producción estén contemplados. En suma, conociendo las entrañas del mercado, será más fácil fidelizar al cliente y es para lo que se crean estos equipos cuyo ámbito de actuación se circunscribe a diferentes áreas geográficas (Francia-Holanda Bélgica; Polonia-República Checa-Eslovaquia-Hungría-Rusia; etc.).

Luego está el *equipo de pilotaje* de la cooperativa compuesto por los líderes de los 15 equipos de satisfacción del cliente, el equipo coordinador, el responsable del servicio post-venta y el de calidad, reuniéndose una vez por mes para estudiar los avatares y la evolución del mercado y para determinar de qué forma pueden apoyar al resto de equipos en el desempeño de sus tareas. Se trata de un equipo integrado tanto por personas elegidas según las responsabilidades que asumen en el proyecto (coordinador de los servicios tecnológicos, coordinador de personas, coordinador general...) como por los líderes de equipos de proyectos clave. El equipo de pilotaje no es estable como ocurre en las cooperativas de dirección clásica. Si se plantean nuevas iniciativas, el equipo se reformula con nuevos miembros.

También existe un *equipo de coordinación*. Su objetivo es hacer el seguimiento compartido de la evolución del proyecto y si se detectan disfunciones se trata de buscar soluciones lo más rápido posible; asimismo, este equipo impulsará la participación de todos los socios trabajadores de la cooperativa, informándoles veraz y puntualmente de todo lo acontecido alrededor de la misma, haciéndolos partícipes y parte integrante del proyecto global de Irizar.

En cuanto a participación de los miembros de los diferentes equipos, las encuestas dejan constancia de que la mayoría de los trabajadores participan en la definición de los objetivos de sus puestos de trabajo y de las tareas a realizar, así como en la fijación de los fines de la unidad de la empresa que forman parte. Otros trabajadores contestan diciendo que participan en la

fijación de las tareas limitadas al ámbito de su puesto de trabajo donde aseguran que tienen autonomía suficiente para actuar.

A pesar del elevado grado de participación, las personas que trabajan en un equipo línea-cliente, tienen las tareas muy definidas (pintura, soldadura, etc.) por lo que no tienen demasiado campo para actuar. Sin embargo, en otros equipos más genéricos (equipos de gestión), las posibilidades de actuar, hacer propuestas de mejora, etc. son más reales. Una vez desarrollado el proyecto por parte de los grupos creados «ad hoc», éste se disuelve. En estos equipos, los miembros participantes definen sus objetivos, desarrollan sus capacidades y realizan contribuciones, superando en muchas ocasiones las previsiones iniciales.

De esta forma se quiere romper con la monotonía del trabajo y en lugar de hacer siempre las mismas tareas se posibilita que los trabajadores desarrollen iniciativas generadoras de valor añadido.

¿Por qué se funciona así? La respuesta de los líderes de Irizar, S. Coop. entrevistados es rotunda: extraer el mayor rendimiento a la energía atomizada existente en la cooperativa, convirtiendo en viable cualquier proyecto y ello, a largo plazo, redundará en la mejora de la competitividad.

Otro aspecto nuclear es el de la **comunicación**. En la empresa de gestión tradicional la comunicación se convierte en una mera transmisión de información unidireccional. En un proyecto compartido como en la cooperativa Irizar, se comparten todos los datos económicos, se plantean las ideas de futuro y se conversa sobre la dirección que debe tomar para seguir siendo competitivos, etc. Por tanto, una buena comunicación es un factor primordial para el buen funcionamiento de la empresa autogestionada.

Para tener éxito la comunicación se establecen foros donde participan todos los que quieran acudir a los mismos; incluso pueden ser convocados por iniciativa particular. Según la encuesta, el 42% dice haber participado en múltiples iniciativas, habiendo coordinado reuniones sobre materias relacionadas con las responsabilidades que tienen.

También funcionan redes de comunicación entre distintos equipos de línea-clientes, de modo que intercambian información de lo que cada equipo realiza, sus problemas, soluciones planteadas, etc. En suma, la comunicación en red es fluida y permanente, tanto de la situación económica de la cooperativa como de los problemas planteados en distintos ámbitos.

Además de los mencionados foros puntuales, se convocan foros de discusión de temas básicos concernientes al desarrollo de la cooperativa tres veces al año. Estas reuniones son equivalentes a la Asamblea General y acuden todos los trabajadores, permanentes y temporales, con voz y voto. En las dos primeras reuniones generales se debaten y reflexionan temas relacionados con el ejercicio económico, presentándose en abril los resultados como en cualquier cooperativa. En las Asambleas Generales ordinarias participan todos pero

solamente ejercen el derecho de voto sobre los acuerdos legales, los socios. Y en la tercera asamblea se acuerdan los Pensamientos Estratégicos.

Así mismo, todos los días a las 8.30 se celebra la reunión del día. Esta reunión la coordina un miembro del equipo de satisfacción del cliente, participando en la misma todos los responsables de las diferentes secciones de cada equipo de la línea-cliente. En esta reunión se analiza la situación del autobús que está en proceso de fabricación, sus problemas para darle una solución rápida y poner el autocar a disposición del cliente.

Los problemas planteados en la reunión de las 8:30 se analizan en otra reunión la cual se celebra a las 10 horas donde participan los seis coordinadores de las reuniones de cada línea de producción, además del coordinador del personal, el coordinador de la planificación, los responsables del mercado, así como los miembros de los servicios tecnológicos.

Otro foro es el equipo de planificación el cual se junta todos los viernes y tiene la finalidad de planificar la producción de la semana siguiente, así como hacer las previsiones para 2-3 semanas posteriores. Además de estos foros presenciales, también funciona el sistema intranet y la revista trimestral, todo lo cual redundará en el perfeccionamiento de la información de la empresa. Por último, es de destacar que cualquier miembro puede impulsar la creación de foros presenciales o virtuales para tratar cuestiones relacionadas con el funcionamiento de la empresa.

Es de subrayar, asimismo, la libertad y autonomía de los miembros/equipos de Irizar, puesto que son ellos los administradores de su tiempo de trabajo. El inicio de la actividad de cada grupo lo fija el propio equipo, pero teniendo en cuenta que el trabajo se desarrolla en cadena; en principio no hay hora para iniciar ni finalizar la jornada, sólo se deben cumplir los objetivos establecidos. No existe el control de asistencia, sólo se limita por la responsabilidad de los miembros tal como afirma el 64% de los encuestados. En otras empresas no se les reconoce esta libertad a los trabajadores.

Antes a los trabajadores se les daba un plan por escrito de lo que tenían que hacer cada uno. Ahora el trabajo lo distribuyen en el equipo. Cada persona, dependiendo de su habilidad, realiza sus tareas a ritmos diferentes y si necesita ayuda, ésta le será proporcionada por el resto de miembros del equipo.

Las normas de trabajo se dejan de lado y en su lugar se potencia el debate fruto del diálogo. El procedimiento burocrático es sustituido por el diálogo. Luego, el conversar sobre las complicaciones se toma como base para resolver los conflictos, «transformando todo problema en oportunidad». Tanto la diversidad de personas, así como desacuerdos hace que se deban respetar ambos aspectos. Y los coordinadores deben demostrar que están para ayudar y al servicio de otros.

Los socios trabajadores son dueños y así se sienten en el ámbito de la gestión y en la acción. El tener autonomía y libertad de acción les hace sentirse dueños del proceso de fabricación del autobús y ello les identifica con el proyecto. No sólo son propietarios del capital, sino también del proceso productivo; este sentimiento de pertenencia facilita el estar tomando decisiones permanentemente.

El sistema de gestión tradicional significa cumplir a rajatabla las decisiones impuestas desde la jerarquía. Sin embargo, la autogestión requiere que los equipos tengan información, incluso a veces abundante y caótica, pero con el tiempo aprenden a seleccionar de toda la información recibida de otros equipos, así como de los clientes y proveedores cuál es la relevante. Es opinión de socios trabajadores que se informa de todo, no hay cosas escondidas. A veces es información redundante, pero siempre positiva.

En Irizar no hay un poder impuesto, por ello se celebran tantas reuniones e intercambio de información. En lugar de mando hay liderazgo, desarrollándose el poder de forma horizontal y descentralizada. Las decisiones son tomadas entre muchas personas; de no ser así, la autogestión/autoorganización no sería posible. Ello significa: trabajar en equipo con capacidad y disposición de comunicar, y tomar decisiones y asumir riesgos.

Por otra parte, Irizar no realiza ni Planes Estratégicos ni Planes de Gestión al uso, sino que anualmente se conforma un equipo de alrededor 60 personas, para reflexionar estratégicamente cara al próximo ejercicio. Todos los años se revisan las ideas centrales y es el equipo coordinador junto con otras personas el que inicia dicha revisión, generalizando más tarde para el resto del personal. Fruto de ello se definen unas ideas básicas, simples, lo que denominan Pensamientos Estratégicos (lo que vendría a sustituir al Plan Estratégico tradicional). De ahí, se parte para concretar las Ideas y Objetivos (vendría a sustituir al Plan de Gestión al uso) cara el siguiente año, concretando para los ámbitos de gestión los objetivos cualitativos y cuantitativos anuales a alcanzar. Tanto los Pensamientos Estratégicos como las Ideas y Objetivos son compartidos entre casi la totalidad de las personas que conforman Irizar y finalmente aprobados en la Asamblea de diciembre. En el reciente terminado año, 400 personas de las 730 que componen en la actualidad Irizar Ormaiztegi compartieron los Pensamientos Estratégicos antes de aprobarlos en Asamblea.

Las inversiones para el ejercicio siguiente se realizan en función de lo que dicen los equipos. Por otra parte, estas inversiones se acuerdan en el equipo coordinador y luego se presentan en la correspondiente Asamblea General para su aprobación.

En Irizar es importante la educación y la preparación. La primera es adquirida con la confianza y cercanía con el resto de personas y la segunda consiste en obtener el mayor conocimiento. La educación cambia la forma de ser y de hacer de las personas. El actuar en equipo es la mejor educación.

El pertenecer al equipo línea-cliente hace que sus miembros tengan conocimiento de lo que están haciendo en la producción, y para quién lo están

haciendo, y eso les da sentido a su trabajo. Ello les hace estar unidos y orgullosos de trabajar en un proyecto autogestionado, aunque el sistema en sí es inestable, pero hace avanzar.

#### b) Algunos datos

Son significativos los datos económicos de MCC, destacando su contribución a la economía del País Vasco. En 2006, aportó el 4,1% y el 3,8% al PIB y al empleo vasco; llegando a ser el 8,5% si se toma el producto industrial vasco. Del total del empleo industrial de la Comunidad Autónoma de Euskadi, el 8,6% estaba ocupado en las cooperativas de MCC; además generaba 20.602 empleos inducidos. Por último, el 16,8% de la inversión en la CAE la realizó este grupo cooperativo.

Irizar Sociedad Cooperativa, por su parte, fue creada en 1989 para fabricar carrocerías de autocares. Al inicio de su actividad fabricaba una amplia gama de carrocerías lo que causó unos deficientes resultados económicos.

Estos datos son una muestra de la importancia de MCC en el conjunto de la economía de una región como la Comunidad autónoma de Euskadi donde juega un papel de liderazgo en las políticas de innovación y participación. Para ello cuenta de preciosos instrumentos como la universidad cooperativa, centros de investigación y cultura empresarial participativa.

Entre las cooperativas más participativas, tal como se ha indicado, está Irizar, S. Coop. Esta cooperativa inicia el cambio de modelo de gestión con la incorporación del Sr. Saratxaga a la dirección de la empresa en 1991 estaba en quiebra técnica y con un volumen de ventas de 20 millones de euros y plantilla de 250 socios trabajadores. El Cambio del modelo de gestión comenzó en 1993-1994 después de fuertes debates. La tabla siguiente aparecen algunos datos significativos de la evolución de esta empresa.

Año	Ventas	Valor de los activos	Valor de recursos propios	Empleo
(Millones de euros)				
1991	20	10.000	8.000	250
2000	250	255.000	140.000	1.700
2006	430	464.000	285.000	3.030*

Fuente: datos aportados por Irizar

\*En la cooperativa matriz de Ormaiztegi (Gipuzkoa) 630 empleados.

El crecimiento del volumen de ventas ha sido constante, habiendo crecido el 11% en 2006 e invertido 20 millones de euros en su proceso de internacionalización. Estas inversiones se distribuyeron de la siguiente forma:

- 1) Adquisición en Marruecos de 60.000 m<sup>2</sup> más un edificio de 14.500 m<sup>2</sup>.
- 2) En Brasil amplía instalaciones en 8.000 m<sup>2</sup>.
- 3) Ampliación en Sudáfrica para triplicar la producción.
- 4) Comienza a construir nueva planta en la India.
- 5) Desarrollo del nuevo modelo en México, Brasil y Ormaiztegi.

Una vez implantado el nuevo modelo de gestión, comienza el despegue de la cooperativa. Así, en 1995, se constituye una *joint-venture* en China al cincuenta por cien con el estado chino. Dos años más tarde, en 1997, se instala en Marruecos y amplía negocios en España, al año, siguiente en Brasil, creándose ese mismo año el Grupo Irizar. En 2001 comienza a construir carrocería en la India, al año siguiente adquiere otra empresa en España y, por último, en 2004 entra en Sudáfrica. Esta es la fotografía de la rápida expansión de la actividad de esta cooperativa donde se han roto los modelos de gestión tradicional, siendo sustituido por un modelo de gestión sistémico.

En el Estado español es el líder entre los fabricantes de carrocías de autocares, habiendo construido 1.607 carrocías y vendido 767 en 2005, con una cuota de mercado del 45,7%. Ese mismo año, en los centros de México, Brasil, Sudáfrica, Marruecos, India, China y en las factorías de Manresa y Sevilla fabricó 1430 carrocías. Los productos de esta cooperativa se encuentran en 71 países.

Tanto para el caso de MCC en su conjunto como en el caso particular de Irizar, S. Coop. Con un elevado grado de autogestión, las tasas de crecimiento de los negocios como de empleo son notables. De ello se puede extrapolar que la generalización de la innovación y la participación de los trabajadores en el conjunto de empresas de la CAE, los niveles de crecimiento y generación de empleo podrían alcanzar mayores niveles que los existentes en la actualidad.

## Conclusiones

El modelo neo-schumpeteriano de desarrollo económico es aplicable a la economía de la CAE de los últimos doce años. Así, los tres pilares que explican el desarrollo de una región están arraigados en la economía vasca, donde existen organizaciones de empresas implementadoras de la competencia (12 clusters), instituciones financieras dispuestas a tomar riesgos y unos poderes públicos con voluntad de modernizar e impulsar la economía a base de incentivos fiscales y otro tipo de ayudas.

Sin embargo, creemos firmemente que además de los tres pilares establecidos por los neo-schumpeterianos habría que añadirle a dicho modelo otros dos: innovación y participación de los trabajadores en la empresa, tanto en el capital, beneficios como en la gestión (autogestión). En el ámbito de la innovación es destacable la importante contribución realizada por MCC, siendo líder indiscutible en el conjunto de la economía vasca, tanto en implantar sistemas de innovación como en crear una cultura empresarial innovadora en la sociedad vasca.

La participación de los trabajadores en la empresa es otro factor explicativo del desarrollo económico vasco. En las cooperativas y sociedades laborales la participación en el capital y resultados es un hecho intrínseco de las empresas de Economía Social. Las leyes reguladoras de estas empresas así lo establecen. Sin duda, esta participación refuerza el desarrollo de las empresas que así operan, puesto que se alcanza un elevado grado de complicidad de los trabajadores en la empresa donde trabajan. MCC es una prueba de ello.

Los hechos constatan que si se profundiza en la participación de los trabajadores en la gestión, como se da en Irizar, S. Coop. y otras cooperativas que comienzan a introducir este modelo de gestión, los resultados económicos mejoran sustancialmente.

En suma, las cooperativas son modelo de integración de la cultura innovadora y participativa, pudiendo las empresas de carácter mercantil aplicar elementos de aquéllas con el fin de hacerlas, además de dinámicas, más sociales.

## Bibliografía

- AGIRRE, A. (2006): *Kooperatiben Koeboluzioa Konplexutasunaren Paradigman: Beren Idiosinkrasiari Eusteko Bidea* (Tesis doctoral), Mondragón Unibertsitatea, Oñati.
- ALBIZU, E. et al (2006): *La participación de las personas. Siete claves para añadir valor a las organizaciones*, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa.
- ARAGÓN, A. (2003): «Gestión de la participación de los trabajadores en la empresa: Situación y desafíos», *La Participación de los Trabajadores en la Empresa*, GEZKI- universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Donostia-San Sebastián.
- ARITZETA, A. (2005): *Influencia de la implantación de los grupos de trabajo autónomos sobre procesos individuales, grupales y organizacionales: un análisis comparativo longitudinal y multinivel*, Servicio Editorial de la UPV/EHU, Leioa (Bizkaia).

- BAKAIKOA, B. (1986): «Una visión del Concierto Económico y del Cupo en la Comunidad Autónoma Vasca», *Revista Vasca de Administración Pública*, n.º 14.
- BAKAIKOA, B. (1998): «Inbertsiotarako Zerga Pizgarriak EAEn» *Eleria*, n.º 3.
- BAKAIKOA et al (2004): «Governance of the Mondragon Corporation Cooperative», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n.º 1, March.
- BAKAIKOA, B., BEGIRISTAIN, A., ERRASTI, A. y GOIKOETXEA, G. (2004): «Redes e innovación cooperativa», *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 49, pp. 263-294.
- BARRUTIA, X. (1995): «Siderurgiaren berregituraketa Europako Ikatz-Altzairuaren Elkartearen», *Industrializaziotik desindustrializaziora*, Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbao.
- BARRUTIA, X. (2001): *Altzairuaren ibilera eta berregituraketa: Altos Hornos de Vizcaya*, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa (Bizkaia)
- BELBIN, M., AYESTARAN, S. et al, (2006): *Rumbo a la innovación. Trabaja en equipo y cambio cultural en las organizaciones*, Cluster de Conocimiento, Bilbao.
- CLUSTER DE CONOCIMIENTO (2001): *La empresa participativa: Una visión sobre el papel de las personas en las organizaciones*, Cluster de Conocimiento, Bilbao.
- CLUSTER DE CONOCIMIENTO (2003): *Empresas participativas: experiencia y aproximación*, Cluster de Conocimiento, Bilbao.
- ECHEVERRIA, S. (2007): «Cultura e innovación como marco de la participación en la empresa», *La participación en la empresa*, Servicio de Publicaciones de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa (Bizkaia).
- EKONOMIAZ, REVISTA VASCA DE ECONOMÍA, 1996: n.º 33, monográfico sobre participación.
- MORENO, H. y PÉREZ, A.:(2003): *La innovación en la pequeñas empresas catalanas. Las cooperativas de trabajo*, CIDEN, Barcelona.
- NAVARRO, M. (1988): *La Política de Reconversión en España: el Caso de la Siderurgia*, Tesis Doctoral, Facultad de CC. EE y Empresariales (ESTE), Universidad de Deusto. San Sebastián.
- NAVARRO, M. (1989): *Crisis y reconversión de la siderurgia española, 1978-1988*, Junta del Puerto de Pasajes, San Sebastián.
- NAVARRO, M. (1990): *Política de reconversión. Balance crítico*, Eudema, Madrid.
- NAVARRO, M., Aranguren, M.J. y Rivera, O. (1994): *La crisis de la industria manufacturera en la CAPV: Aspectos estructurales*, Manu Robles-Arangiz Institutua, Bilbao.
- PAGALDAY, E. (2003): «Experiencias de participación en la empresa...Desde el día después», *La participación de los trabajadores en la empresa*, Marcial Pons, Madrid.

- UGARTE, L. (2004): *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar*, Granica, Barcelona.
- VÁZQUEZ, A. (1998): *El modelo vasco de transformar empresas. Retos de futuro*, Hobest, Bilbao.
- ZUBIRI, I. (2000): *El sistema del Concierto Económico en el contexto de la Unión Europea*, Círculo de Empresarios de Vizcaya, Bilbao.