

La innovació a les petites empreses catalanes

Les cooperatives de treball

Marià Moreno / Anastasi Pérez



LA INNOVACIÓ A LES PETITES EMPRESES CATALANES

LES COOPERATIVES DE TREBALL

MARIÀ MORENO – ANASTASI PÉREZ

LA INNOVACIÓ
A LES PETITES EMPRESES CATALANES
LES COOPERATIVES DE TREBALL

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Moreno, Marià

La Innovació a les petites empreses catalanes : les cooperatives de treball.
- (Col·lecció d'estudis)

A la part superior de la portada: Catalunya innovació. - Bibliografia
I. Pérez Peral, Anastasio II. Centre d'Innovació i Desenvolupament
Empresarial (Catalunya) III. Catalunya. Departament de Treball, Indústria,
Comerç i Turisme IV. Títol V. Títol: Catalunya innovació VI. Col·lecció:
Col·lecció d'estudis (Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial
(Catalunya))

1. Cooperatives de treball associat - Catalunya 2. Empreses petites i
mitjanes - Innovacions tecnològiques - Catalunya
658.011.4:334.4(467.1)

El text pot ser reproduït totalment o parcial, prèvia autorització de l'autor. Pel que fa al disseny gràfic i artístic, el CIDEM es reserva tots els drets.

© Marià Moreno Martínez i Anastasi Pérez Peral

Coordinat per: CIDEM
Generalitat de Catalunya
Departament de Treball, Indústria, Comerç i Turisme
Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)
Passeig de Gràcia, 129. 08008 Barcelona
Tel.: 93 476 72 00
A/e: info@cidem.gencat.net
www.cidem.com

Diseño y realización: **Addenda**
Pau Claris, 92. 08010 Barcelona
addenda@addenda.es

1a edició: maig de 2003
Edició: 1.000 exemplars
Dipòsit legal: B. 29.654-2003

A la meva dona i companya, Ana

*Als meus fills, Agustí i Núria
font inesgotable de felicitat*

A la memòria del meu pare, Ginés

A la meva mare, Josefa

Viure, estimar, aprendre,
deixar un llegat

(S. Covey)

ÍNDIX

Agraïments	13
Pròleg	15
Capítol 1. Presentació i objectius	17
Capítol 2. La cooperativa: valors i principis	23
La cooperativa	23
Els valors	23
Els principis	23
1. Adhesió voluntària i oberta	23
2. Gestió democràtica per part dels socis	24
3. Participació econòmica dels socis	24
4. Autonomia i independència	24
5. Educació, formació i informació	25
6. Cooperació entre cooperatives	25
7. Interès per la comunitat	25
El cooperativisme de treball	25
Els orígens del cooperativisme	26
Eficiència empresarial <i>versus</i> transformació social	26
Capítol 3. La innovació empresarial	29
Conceptualització de la innovació	29
Evidenciació de la innovació	31
Exemples d'innovació	31
Innovació de producte i de procés	33
Innovació incremental i innovació radical	34
Modelització de la innovació	35
L'organització innovadora	44
Algunes qüestions inicials	44
Innovar com a procés sistemàtic	45
Organització innovadora = organització creativa	46
La I+D, condició necessària, però no suficient	48
La innovació com a eix estratègic	50
Persones. Innovació. Bons resultats	55
La integració de les persones	56
L'aprenentatge	58

Bones pràctiques en la gestió de persones	59
Competències	63
La participació de les persones	65
La participació de les persones. Conceptualització	67
Pràctica de la participació: la gestió participativa	72
<i>Empowerment</i>	75
Innovació. Creativitat. Equips	77
Creativitat	78
Creativitat: individus i equips	80
Equips d'innovació	84
Conclusions	90
Capítol 4. Metodologia de la investigació	97
Desenvolupament metodològic	97
Treball de camp	98
Decisió sobre l'univers poblacional que cal estudiar	98
Disseny del qüestionari	100
Explotació de les dades	101
Generació d'un model metodològic propi	102
Valoració del qüestionari	103
Capítol 5. Anàlisi de dades	105
Anàlisi de dades de l'àrea d'estructura	106
Magnituds mitjanes assolides	106
Conclusions analítiques de les variables de l'àrea d'estructura pel que fa a les magnituds mitjanes assolides	130
Grau de significació assolit per les variables de l'àrea d'estructura	132
Anàlisi de dades de l'àrea d'informació general sobre activitats d'innovació i I+D	137
Magnituds mitjanes de l'àrea d'activitats d'innovació i I+D	138
Conclusions analítiques de les variables de l'àrea d'informació general sobre activitats d'innovació i I+D pel que fa a les magnituds mitjanes assolides	143
Grau de significació de les variables de l'àrea d'informació general sobre activitats d'innovació i I+D	144
Conclusions analítiques de l'àrea d'informació general sobre activitats d'innovació i I+D pel que fa al grau de significació de les seves variables	145
Anàlisi de dades de l'àrea d'actuació innovadora	146
Magnituds mitjanes assolides en l'àrea d'actuació innovadora	147
Conclusions analítiques de les variables de l'àrea d'actuació innovadora pel que fa a les magnituds mitjanes assolides	163

Conclusions analítiques de l'àrea d'actuació innovadora pel que fa al grau de significació de les seves variables	166
Anàlisi de dades de l'àrea d'actuació de les persones	171
Magnituds mitjanes assolides en l'àrea d'actuació de les persones	172
Conclusions analítiques de les variables de l'àrea d'actuació de les persones pel que fa a les magnituds mitjanes assolides	185
Grau de significació assolit per les variables de l'àrea d'actuació de les persones	187
Conclusions analítiques de l'àrea d'actuació de les persones pel que fa al grau de significació de les seves variables	188
Anàlisi de dades de l'àrea de caracterització de les persones	192
Magnituds mitjanes assolides en l'àrea de caracterització de les persones	194
Conclusions analítiques de les variables de l'àrea de caracterització de les persones pel que fa a les magnituds mitjanes assolides	209
Conclusions analítiques de l'àrea de caracterització de les persones pel que fa al grau de significació de les seves variables	212
Capítol 6. L'estat de la innovació en el cooperativisme de treball associat a Catalunya	217
Caracterització global del CTAC davant el fenomen de la innovació	217
Camins de progrés en l'àmbit de la innovació per al conjunt del CTAC	224
Elements diferenciadors del cooperativisme de treball innovador	226
Camins de progrés des de l'àmbit individual de la CTA	236
Conclusions	242
Conclusions i camins de progrés globals	242
Conclusions i camins de progrés des de l'àmbit individual de cada CTA	245
Capítol 7. Reflexió final	247
Bibliografia	249
Annexos	
Annex 1	255
Annex 2	259

AGRAÏMENTS

En acabar el nostre treball, sentim plenament que és, sobretot, un treball col·lectiu. En tenim el rol de realitzadors, d'executors, certament, però en som uns copropietaris més, al costat d'altres persones, persones que hi han posat coses tan imprescindibles com l'interès, la il·lusió, la feina, la dedicació, el suport, els ànims...

Ara hem de plasmar el nostre agraïment mitjançant l'expressió pública i complim de bon grat aquest deure.

Ho fem tot donant les gràcies, en primer lloc, al Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), en el si de la qual va sorgir la nostra tasca d'investigació i on vam trobar tot el suport necessari perquè poguéssim concloure amb èxit.

També hem de donar les gràcies a tots els nostres alumnes, els quals, amb el seu entusiasme, ens ajuden a desenvolupar la docència, una de les nostres passions. El nostre compromís mutu amb el progrés personal és un dels fets més enriquidors de la nostra vida. Ens retrobem, puntualment, cada curs nou, tant a l'Escola d'Enginyers de la UPC com a l'Escola Superior de Màrqueting i Administració de Barcelona (ESMA).

D'una manera molt especial, també donem les gràcies als socis i les sòcies de Marià Moreno, al Grup Integral, i a totes les persones, la seva gent, que són amb ell. Junts tenen un projecte que es renova cada dia, que ve de lluny i que va més lluny encara.

A la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, als seus dirigents i al seu equip tècnic, que van creure des del primer moment en la nostra investigació, no van escatimar cap esforç i es van implicar amb la nostra feina des del començament fins al final. Amb la Federació, hem de donar les gràcies també a tots els i les cooperativistes que han dedicat el seu temps al nostre treball.

A tots, moltes, moltes gràcies, malgrat que aquestes paraules només són un pàl·lid reflex del profund sentiment que el nostre cor sent per tots ells i totes elles.

*Gràcies per acompanyar-nos
Barcelona, març de 2003*

PRÒLEG

El futur de la competitivitat de Catalunya passa per la capacitat d'innovació de les nostres empreses. La Conselleria de Treball, Indústria, Comerç i Turisme està convençuda d'aquest fet, i tan és així que la política industrial de la Generalitat versa al voltant d'un concepte clau: *la innovació*.

Innovar no és una capacitat exclusiva de les grans empreses. Ans al contrari, sovint són les empreses més petites aquelles que, per la seva flexibilitat, tenen major capacitat d'adaptar-se permanentment a l'entorn i a les demandes canviants del mercat. Innovar, de fet, és una habilitat transversal, que s'ha de potenciar en qualsevol tipologia d'empresa (gran o petita), en qualsevol sector i sigui quin sigui el procés o la tecnologia emprats.

Aquest llibre, extracte d'una tesi doctoral presentada a la Universitat Politècnica de Catalunya, estudia el fenomen de la innovació empresarial en un marc geogràfic exclusivament català, i a més ho fa sobre la tipologia d'empresa menys estudiada i més representativa del nostre teixit: la petita empresa. Concretament, se centra en un segment específic de petites empreses com són les cooperatives de treball.

Fins on és conegut per la pròpia Confederació de Cooperatives de Treball de Catalunya i per la Universitat Politècnica de Catalunya, és la primera tesi doctoral que estudia el cooperativisme de treball català des d'una perspectiva no exclusivament històrica; és a dir, és la primera vegada que, amb el rigor que tota tesi comporta, s'estudia el cooperativisme de treball català en tant que tipologia empresarial, que mira de posar de manifest quina és la seva aportació a la teoria de gestió d'empresa i, sobretot, descobrir els seus mecanismes d'innovació. Es tracta, per tant, el cooperativisme no com una *rara avis* sinó com una forma de «fer empresa» absolutament homologable a altres formes de fer-ho.

El treball porta a terme una especial observació sobre el paper de les persones en el procés innovador. Cal remarcar que aquesta qüestió connecta clarament amb les més modernes concepcions que situen les persones al capdavant d'aquesta vital activitat empresarial, tot ubicant-la clarament per damunt d'altres actius empresarials que fins al moment es consideraven més decisius.

La tesi doctoral originària de la present publicació, qualificada *cum laude* pel Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya, representa una important contribució al coneixement de les raons íntimes de la innovació i dels mecanismes impulsors del procés innovador en el si de les petites organitzacions. És per això que, en el marc del Pla d'Innovació de Catalunya, ens plau donar suport a la publicació d'aquest excel·lent treball de recerca i felicitar sincerament els seus autors per la tasca realitzada.

Antoni Fernández Teixidó
Conseller de Treball, Indústria, Comerç i Turisme

1

PRESENTACIÓ I OBJECTIUS

L'home mira d'entendre el món
Mario Bunge. La Ciència

La contextualització correcta de l'activitat empresarial moderna exigeix la superació de determinades concepcions, centrades de manera gairebé exclusiva al voltant de la recerca d'una causa-efecte única determinant de la perícia empresarial.

Amb matisos diversos, aquestes concepcions, la majoria superades, es reunien al voltant d'unes suposades «veritats», la bondat de les quals sembla emanar, al seu torn, d'un «dret natural», també suposat, i per tant fora de qualsevol discussió.

Aquestes afirmacions es basen, en síntesi, en les assercions següents, la linealitat i relació causal de les quals hi apareix de manera bastant evident:

- L'autèntica activitat empresarial neix del legítim dret a lucre.
- L'activitat empresarial, per tant, persegueix l'enriquiment just d'aquell que la inicia, la practica i/o la desenvolupa.
- L'enriquiment just es concreta en l'obtenció del benefici, és a dir, de l'increment del patrimoni dels propietaris de l'activitat, com a conseqüència del creixement dels béns aportats per mor del seu desenvolupament. Tant els béns aportats com el seu increment, usualment, es concreten en la seva expressió monetària (diners).
- A banda de la certesa de tot això que hem dit, l'objectiu bàsic de l'activitat empresarial és l'obtenció de benefici.
- El benefici esdevé, per tant, la causa motivant i la finalitat expressa de l'empresa.
- En general, totes les activitats i objectius de l'empresa se subordinen a aquest objectiu bàsic i primordial.

Si bé en l'àmbit acadèmic aquestes suposades certes, d'indubtable component sil·lògic (és evident que alguna de les afirmacions anteriors poden contenir molta o alguna veritat), estan àmpliament superades, no deixa de sorprendre que nombrosos agents socials i econòmics creguin trobar en aquestes suposades «veritats del carboner» les motivacions últimes de l'activitat de les empreses i, per tant, dels seus propietaris, comunament anomenats empresaris.

Tanmateix, com veurem, en l'àmbit de la reflexió, aquestes veritats resulten àmpliament posades en evidència i potser només calgui citar Peter Drucker, que exposa amb absoluta seguretat que l'únic objectiu realment clar de l'empresa és aconseguir la seva supervivència a llarg termini i afirma que la resta d'objectius, i per tant també l'obtenció de beneficis, estan absolutament subordinats a la consecució del primer i fonamental: res no és possible si no hi ha supervivència.

La innovació

És rigorosament cert que, a mesura que fem pujar el llistó dels anys d'existència, disminueix el nombre d'empreses capaces de continuar superant-lo, 1, 2..., 5..., 10, 15, 25..., 50 anys de longevitat, redueixen dràsticament el cens capaç de reunir aquesta condició.

Aquest fet ens dona un cert grau de raó en l'expressió segons la qual el desenvolupament de les habilitats necessàries per innovar, per perdurar, en definitiva, no és senzill en la seva adquisició o bé en la seva explotació.

Si, com hem dit, aquestes habilitats resulten «complexes» i necessàriament han de ser desenvolupades per les persones presents en l'activitat, hem de concloure que necessitem el millor de la seva disposició, del seu ànim, de la seva capacitat i dels seus coneixements, per fer funcionar amb èxit aquestes habilitats complexes.

«... Per tal que una organització simplement pugui mantenir-se, ha de millorar contínuament. Les idees per millorar els processos i l'actuació de cara als clients han de provenir, cada cop més, dels empleats que estan més a prop dels processos interns i dels clients de l'organització...» (Kaplan i Norton, 1996).

«... L'element més important en els fonaments de la nova organització és la «persona de negocis»... Les noves formes d'organització permetran —i el mercat exigirà— que cada treballador esdevingui una persona de negocis...» (Peters, 1992).

«... La idea bàsica és que una direcció no pot ser eficaç si no és participativa. El més adequat és considerar l'ésser humà no com el component passiu d'una organització (component burocràtic caduc), sinó com una font d'energia, si aquestes energies han estat adequadament canalitzades i motivades, es lliuraran en forma de dedicació vigilant d'iniciatives, de creativitat, de suggeriments...» (Peña, 1990).

El cooperativisme de treball associat

La societat cooperativa, i en concret la cooperativa de treball associat, s'ofereix com una fórmula d'activitat empresarial integradora, per la seva naturalesa, del factor humà.

A la primera definició global de societat cooperativa: «... Una cooperativa és una associació autònoma de persones que s'han unit de manera voluntària per satisfer les seves necessitats i aspiracions econòmiques, socials i culturals en comú, mitjançant una empresa

de propietat conjunta i de gestió democràtica...», en declaració formal promulgada (1995) per International Co-operative Alliance, al seu congrés celebrat a Manchester.

Introdutora d'un concepte ampli i essencial d'allò fonamental que ha de tenir l'activitat cooperativa, s'ha d'afegir una aproximació concreta a la cooperativa de treball associat com a «... agrupació de persones que, amb la seva feina, produeixen béns o serveis per vendre a tercers, però tenint en compte que el seu nexa d'unió és el valor de la feina, la qual cosa la diferencia de les empreses tradicionals (SA, SL, etc.), en les quals la característica definidora del sistema és el valor del capital. És per això que les cooperatives de treball associat són empreses personalistes i les altres societats, empreses de capitals...» (Torrent, 1996).

Per tant, una cooperativa de treball associat (CTA) és una agrupació d'individus que posen en comú la seva feina per tal d'oferir béns o serveis al mercat, i en la qual les persones que aporten la seva feina també tenen la condició de propietaris de l'activitat que desenvolupen, de manera simultània i necessària.

Amb el nostre treball, ens proposem estudiar l'actuació innovadora del cooperativisme de treball associat a Catalunya (CTAC), a través del coneixement de les motivacions, els mitjans i el desenvolupament efectiu d'aquesta activitat a les cooperatives de treball associat.

El nostre estudi ha de ser una aportació més als que s'han fet sobre el fenomen del CTA, tot i que creiem que ho fa amb un objectiu poc habitual, si més no fins allà on coneixem, ja que el relaciona directament amb una competència empresarial important, la innovació.

El cooperativisme de treball associat tradicionalment s'ha estudiat des d'angles de visió diversos, segons els diferents focus d'interès, lògicament, i en molts casos també segons la «passió» que ha creat.

Aquests àmbits d'aproximació diversos que hem apuntat inclouen aspectes que van:

- Des dels àmbits legislatius i fiscals, ja que la CTA esdevé un subjecte digne d'estudi per ell mateix, perquè concita una legislació concreta, com confirma l'existència de:
 - Una llei de cooperatives, tant estatal com autonòmica, en les nombroses comunitats que tenen aquesta potestat legislativa traspassada.
 - Una llei fiscal privativa de les cooperatives.
- Fins a altres àmbits que podrien emmarcar-se en una àrea global, que, a més, podria qualificar-se d'«ètica - filosòfica - sociològica», ja que la CTA també es pot considerar com una proposta de superació de possibles «contradiccions» determinades de l'empresa capitalista, perquè s'ofereix com la simbiosi perfecta dels factors «capital» i «feina», usualment contraposats.
- En un àmbit intermedi, se situen els treballs basats en una visió econòmica, tant sectorial (cooperativisme agrari, de treball associat, habitatge, consum, etc.) com global.

Sense renunciar, en absolut, a una rotunda i clara presa de posició a favor del cooperativisme, no en va un dels autors d'aquest treball (Marià Moreno) desenvolupa la seva activitat professional en una CTA, forma part del consell rector de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC) i ha desenvolupat una activitat consultora tan intensa com li ha estat possible fer al costat de totes les cooperatives que li ho han demanat.

Com diem, sense aquesta renúncia a aquesta presa de posició, personal i vital, el nostre treball es basa en la legítima posició de dubte: no atorguem —no seria lícit fer-ho així— cap pronunciament favorable previ respecte del CTA.

Però, alhora que ens acostem amb aquesta necessària i neta posició de partida a la nostra investigació, tampoc no renunciem en absolut a considerar les CTA i el CTAC com un subjecte d'estudi de primera magnitud, tant en el seu vessant empresarial com en la seva concepció integrada del desenvolupament social.

De la mateixa manera que, probablement, el CTA no resulti la fórmula magistral i d'èxit segur, capaç de superar totes les possibles contradiccions pròpies de les organitzacions empresarials, on propietat i treball es troben dissociats, de la mateixa manera tampoc no resulta una *rara avis*, diferent i arraconada en el lloc de les organitzacions aptes per a la resistència, però no pas per a la construcció.

Concedir el primer esbiaixaria massa qualsevol pretensió mínimament rigorosa, però acceptar el segon és simplement no entendre que rere de molts i moltes cooperativistes, i que se'ns permeti, aquest cop, que la nostra alineació sigui absoluta, no s'amaga res més que una sincera voluntat d'avançar respecte a allò rebut, de lliurament d'un món millor a aquell que hagi de prendre el relleu en el camí de fer cada cop més que aquest món, gran i petit, sigui un espai de trobada, de suma, d'enriquiment i també de llibertat per a tots els qui l'hagin d'habitar.

Objectius d'investigació

Qualsevol treball implica una intencionalitat, un propòsit, que en el nostre cas s'enuncia en la seva manera més sintètica, com la posada en relació del cooperativisme de treball associat amb el fenomen de la innovació.

Tanmateix, a aquesta primera descripció s'han d'afegir immediatament els matisos necessaris que permetin conèixer, amb caràcter previ al desenvolupament de qualsevol exposició, quines són les finalitats concretes de la investigació.

Necessàriament, aquestes finalitats vindran relacionades tant amb l'objectiu central, que suposa l'autèntic motor de qualsevol investigació, com amb les diferents possibilitats que permeti el subjecte d'estudi.

Els dos eixos del nostre particular motor, cooperativisme de treball associat i innovació, ens permeten dissenyar, en primer lloc, diverses perspectives d'anàlisi, que esmentem tot seguit:

1. El cooperativisme de treball associat a Catalunya no és un agent empresarial especialment conegut; ja inicialment la seva dimensió real suposa una dificultat, per les

peculiaritats que el formen. Tot i això, i malgrat aquestes dificultats, si el CTAC és conegut en algun àmbit, és en l'estructural, això no obstant, en bona mesura, continuen sense conèixer-se molts aspectes que tenen una importància capital sobre la seva evolució i desenvolupament. Partint d'aquesta realitat, el nostre treball vol aprofundir en el coneixement estructural del CTAC per treure a la llum aspectes que fins ara simplement restaven en l'àmbit d'allò desconegut o, si més no, d'allò deficientment conegut.

2. El cooperativisme de treball s'inscriu de manera clara en l'àmbit empresarial anomenat PIME i és molt més proper al concepte «petita» que no pas al de «mitjana». El nostre treball haurà d'aportar elements concrets sobre les qüestions que defineixen l'actuació innovadora a les CTAS i, a més, haurà d'aportar informació sobre el seu abast i les realitzacions que aquesta actuació possibilita. Per tant, ha de ser una aportació específica, que, sumada a altres que es puguin fer dintre del mateix terreny de la petita i la mitjana empresa, pugui ajudar a construir un mapa detallat sobre la manera com aquesta configuració empresarial es relaciona amb el fenomen de la innovació.
3. Pel seu àmbit conceptual, desenvolupat en la seva plasmació jurídica, el cooperativisme de treball es configura com un àmbit d'organització especialment habilitat perquè la participació de les persones que el formen sigui real. El nostre treball, per tant, haurà de verificar si aquesta potencialitat es desenvolupa de manera efectiva.

Resultats esperats

Els resultats esperats de la nostra investigació es posen en relleu en bona mesura, i com ha de ser coherent en un context de claredat expositiva, per la pròpia enunciació de les perspectives d'anàlisi que acabem d'esmentar.

Així, estem convençuts que és possible localitzar un cooperativisme de treball associat català innovador al costat d'un cooperativisme de treball associat català no innovador, les conseqüències d'aquest fet encara resulten molt importants, perquè:

1. Podrem determinar que el cooperativisme de treball associat a Catalunya, i de manera molt significativa i especialment rellevant, no de manera aïllada, és capaç de desenvolupar una realització empresarial de primera magnitud, la innovació; a partir d'aquest fet, estem convençuts que s'hauran de fixar límits nous en la trajectòria del CTAC.
2. Podrem fer un mapa d'experiència significativa per al conjunt del CTAC, és a dir, per primer cop tindrem una referència clara i concreta del que poden fer les CTAC per millorar la seva posició innovadora, i això serà possible des de la pròpia experiència aportada per aquest cooperativisme; per primer cop, no serà una recomanació feta des de la conceptualització, sinó que emanarà del propi territori, un fet que creiem

que és fonamental, fins i tot quan, i com sembla lògic, el que puguem trobar al territori es correspongui amb allò enunciat conceptualment. La força de la capacitat de prescripció de les fonts no es pot comparar.

Un altre resultat esperat és la contribució a la confecció d'un mapa nou i més gran, però aquest cop vinculat amb el tractament de la innovació a la petita i mitjana empresa, i fonamentalment a la petita. Esperem que el nostre treball sigui una peça més del quadre complet que s'ha de construir a Catalunya per fer avançar el conjunt de les petites empreses en el terreny de la innovació. Certament, la cooperativa de treball associat és una organització empresarial, però també, en bona mesura, a Catalunya, és una petita empresa, i l'estudi en profunditat de la cooperativa de treball associat català ha de ser capaç d'aportar alguna cosa al conjunt al qual també pertany.

2

LA COOPERATIVA: VALORS I PRINCIPIS

LA COOPERATIVA

Una cooperativa és una associació autònoma de persones que s'han unit de manera voluntària per satisfer les seves necessitats i aspiracions econòmiques, socials i culturals en comú mitjançant una empresa de propietat conjunta i de gestió democràtica.

ELS VALORS

Les cooperatives estan basades en els valors de l'autoajuda, l'autoresponsabilitat, la democràcia, la igualtat, l'equitat i la solidaritat. Seguint la tradició dels seus fundadors, els socis cooperatius fan seus els valors de l'honestedat, la transparència, la responsabilitat i la vocació social.

ELS PRINCIPIS

1. Adhesió voluntària i oberta

Les cooperatives són organitzacions voluntàries i obertes a totes les persones capaces d'utilitzar els seus serveis i disposades a acceptar les responsabilitats de ser soci, sense discriminació social, política, religiosa, racial o de sexe.

- **Voluntarietat** equival a la llibertat personal d'adhesió.
- **No discriminació** equival al reconeixement de la dignitat fonamental de les persones.
- **Responsabilitat** equival a acceptar les obligacions que es contrauen amb la incorporació com a soci a una cooperativa.

2. Gestió democràtica per part dels socis

Les cooperatives són organitzacions gestionades democràticament pels socis, els quals participen activament en la fixació de les seves polítiques i en la presa de decisions. Els homes i les dones escollits per representar i gestionar la cooperativa són responsables davant els socis.

- Participació activa dels socis en la presa de decisions.
- Establir canals adequats de participació.
- Responsabilitat dels òrgans de gestió davant tots els socis.

3. Participació econòmica dels socis

Els socis contribueixen equitativament al capital de les seves cooperatives, que es gestiona de forma democràtica. A partir dels excedents una part del capital serà comú de la cooperativa (i irrepensible). Els socis assignen els excedents a totes o algunes d'aquestes finalitats: el desenvolupament de la cooperativa, el repartiment entre els socis en relació amb les seves operacions amb la cooperativa, i el suport a altres activitats aprovades pels socis.

- Per desenvolupar una activitat econòmica cal disposar d'un capital.
- El capital no és qui orienta les decisions.
- Es fomenta la creació de reserves irrepensibles amb la finalitat de crear un patrimoni col·lectiu per assegurar l'estabilitat financera de la cooperativa.
- El repartiment de beneficis es farà en relació amb la participació (activitat cooperativitzada) del soci en la cooperativa.

4. Autonomia i independència

Les cooperatives són organitzacions autònomes d'autoajuda, gestionades pels seus socis. Si se signen acords amb altres organitzacions o governs, o s'aconsegueix capital de fonts externes, es fa en termes que assegurin el control democràtic de la cooperativa per part dels socis i es preservi l'autonomia de la cooperativa.

- La cooperativa, com qualsevol altra empresa, manté relacions amb l'entorn.
- En les seves relacions comercials i institucionals la cooperativa conserva l'autonomia i preserva el control democràtic dels socis.

5. Educació, formació i informació

Les cooperatives proporcionen educació i formació als socis i treballadors per tal de poder contribuir de manera eficaç al desenvolupament/creixement de les seves cooperatives. També se senten responsables d'informar i divulgar el cooperativisme.

- El creixement de les persones és importat.
- El compromís i la responsabilitat de les cooperatives per donar a conèixer les seves característiques és un fet habitual.

6. Cooperació entre cooperatives

Les cooperatives serveixen als seus socis de la manera més eficaç possible i enforteixen el moviment cooperatiu treballant conjuntament mitjançant estructures locals, nacionals, regionals i internacionals.

- Incidir en l'entorn és un propòsit comú.
- La col·laboració empresarial entre cooperatives és un objectiu que tracta de posar-se en pràctica.

7. Interès per la comunitat

Les cooperatives treballen per aconseguir el desenvolupament sostenible de les seves comunitats mitjançant polítiques aprovades pels seus socis.

- Les decisions i el desenvolupament de la cooperativa ha de tenir en compte l'entorn.
- La cooperativa se sent sovint responsable que la comunitat es desenvolupi econòmicament, culturalment i socialment.

EL COOPERATIVISME DE TREBALL

En les cooperatives de treball allò que es cooperativitza, que es posa en comú, és el treball de les persones: els seus coneixements i les seves capacitats. És la capacitat o la disposició per produir alguna cosa, per prestar algun servei el que defineix la cooperativa de treball. El tret personalista, de societat de persones, pren un significat clar en aquest cas, només les persones poden aportar treball.

Els orígens del cooperativisme

Tot i que seria absurd posar data de naixement a les organitzacions socials i econòmiques que responen als principis d'autoajuda, autoresponsabilitat, democràcia, equitat... sí que es pot referenciar en el temps i en l'espai l'aparició del cooperativisme com a expressió formal i concreta.

L'any 1844, a la ciutat de Rochdale, prop de Manchester, 28 teixidors en atur funden la primera cooperativa. En 10 anys van passar de 28 socis a 1.400, tot adquirint productes a l'engròs i venent-los al detall, a baix preu, als socis i a les seves famílies. Al llarg dels anys van ampliar les seves activitats en el camp de la producció i també de l'habitatge.

Hi havia abans experiències semblants, però són els Pioners de Rochdale els qui formulen els principis cooperatius tal com ens arriben avui dia.

El cooperativisme de consum és el que s'estén més ràpidament, respon a una necessitat primària de les persones: poder disposar de productes bàsics a un preu assequible, i les cooperatives neixen responent a aquesta necessitat i en són els protagonistes les mateixes persones.

Naixeran al llarg de la història les diferents modalitats de cooperativisme que avui coneixem: consum, agrari, treball, habitatges, serveis, crèdit, etc. El cooperativisme serà sempre una resposta a les necessitats dels socis, unes persones inserides en un territori. Per tant, la cooperativa es desenvolupa arran de terra establint llaços i complicitats amb les comunitats locals.

Eficiència empresarial *versus* transformació social

1. Segurament el debat més profund en el qual les cooperatives de treball es troben immerses és el que queda reflectit en els dos enunciats següents:
 - a) En tant que activitat empresarial, els objectius de les cooperatives de treball han de focalitzar-se entorn a l'eficient aportació de béns i serveis a l'entorn al qual serveixen, demostrant addicionalment, sempre que sigui possible, la bondat d'una manera de fer on s'han superat determinats conflictes relacionats bàsicament amb la propietat i el treball. El repte essencial es relaciona més amb la viabilitat d'un projecte empresarial i, en qualsevol cas, amb la satisfacció dels interessos dels socis.
 - b) El cooperativisme és abans que res un factor de transformació social. L'eficiència en l'aportació de béns i serveis és la prova que existeix «una altra manera de fer», diferent, millor i que supera la que normalment es dona en l'entorn de les empreses de capital. El repte essencial és la demostració que existeix una altra manera d'organitzar el treball, el consum, en definitiva, les activitats econòmiques de les persones. Aconseguir l'eficiència sense una actuació diferenciadora que ens empenyi cap a una transformació global no és un tema especialment desitjable.

2. Aquest debat està lluny d'estar tancat ja que totes les parts interessades aporten perspectives raonables, reconeixen l'existència i bondat tant de l'eficiència empresarial com la dels postulats de la transformació. La mateixa ACI (Associació Cooperativa Internacional) tanca la seva declaració d'identitat cooperativa amb una reflexió en relació amb aquest tema, on exposa que no és fàcil prendre decisions i que només les cooperatives i els seus socis poden elegir els camins a recórrer en cada ocasió, havent de considerar que l'acció quotidiana del cooperativisme ha de recollir les dues consideracions, el bé present i futur dels socis i de les comunitats a les quals estan inserides.

3

LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL

Per força, hem d'iniciar el nostre acostament a la innovació empresarial, que inclourà l'observació dels diversos elements que la configuren, a partir de la seva conceptualització, molt més detallada del que hem fet en la introducció.

Tot seguit, iniciarem l'observació de l'expressió del fenomen de la innovació en el mitjà en el qual ha de desenvolupar-se, el de l'organització innovadora. La concepció més actual de la innovació empresarial exigeix que sigui considerada com un aspecte central de l'elaboració estratègica de l'empresa, per això també hem considerat necessari aturar-nos, encara que sigui breument, en l'observació d'aquesta qüestió.

El que podem anomenar com a segona part del nostre acostament s'iniciarà amb la posada en evidència de les relacions entre el maneigament adequat de les persones i l'obtenció de resultats empresarials satisfactoris. Sense deixar l'àmbit de les persones, ens aturarem especialment en l'anàlisi de les propostes formulades per allò que globalment es defineix com a gestió participativa. En darrer lloc, tancarem aquest apartat del nostre treball amb la posada en relació de la creativitat i la innovació i amb les propostes formulades per alguns autors, pel que fa a la manera d'intentar potenciar la primera en benefici de la segona.

CONCEPTUALITZACIÓ DE LA INNOVACIÓ

La conceptualització de la innovació, i molts dels aspectes que l'envolten i la formen, òbviament, no està exempta de debat, tanmateix, també sembla clar que aquest debat s'ha resolt a partir d'una consideració seva realment oberta.

Ens introduïm en aquesta qüestió a partir de l'aportació que ens en fan Escorsa i Valls (1996, pàg. 15):

«... En una primera aproximació, innovació és sinònim de canvi. L'empresa innovadora és la que canvia, la que evoluciona, la que fa coses noves, la que ofereix productes nous o posa a punt processos de fabricació nous. Avui, l'empresa està obligada a ser innovadora si vol sobreviure. Si no innova, aviat serà atrapada pels seus competidors...»

La rotunditat d'aquesta afirmació situa amb rapidesa i precisió tant el concepte d'innovació com la importància vital que, per a l'empresa actual, té la seva capacitat de concebre's, de desenvolupar-se i mantenir-se com a «empresa innovadora».

Mondragón Corporación Corporativa (MCC) sempre ha estat una organització especialment preocupada per la innovació. Per exemple, ha editat un manual d'*Autoevaluación de la capacidad innovadora de la empresa*, en el qual (pàg. 21) podem trobar la seva proposta de definició, proposta que pretén ser una síntesi de les diverses interpretacions donades al concepte d'innovació. Aquesta definició és:

«Innovació és l'explotació amb èxit d'idees noves.»

MCC considera que aquesta definició inclou tres aspectes fonamentals:

- El terme «explotació» implica la noció d'un client (intern o extern) destinatari de la innovació.
- L'«explotació amb èxit» fa esment a l'*output* o resultat de la innovació. Dit d'una altra manera, interpreta el concepte d'innovació com el producte final d'un procés.
- En unir l'«èxit» aconseguit (el producte innovador) amb el seu origen (la idea), a aquesta definició d'innovació s'incorpora la dimensió del «procés» necessari per convertir les idees en «productes» destinats a determinats «clients».

Per part seva, Muñoz Seca i Riverola (1997, pàg. 74) també tracten de sintetitzar la definició d'innovació: «... Innovació és fer coses, noves o velles, de maneres noves. Estem escrivint "innovació" en minúscules, per subratllar que aquest mot no implica necessàriament canvis "grans"».

Als conceptes esmentats abans, s'hi afegeixen els que es refereixen a la innovació com a:

- Canvi, fer diferent.
- Desenvolupada en productes, en allò que es fa, i en processos, en com es fa.
- Dirigida vers algú, amb la idea d'un beneficiari o, millor encara, d'un client.
- Amb èxit, és a dir, amb la clara noció que resol realment la necessitat que l'origina, que és acceptada pel client i que, per tant, és viable i real.
- Que inclogui allò nou i allò vell, hi ha innovacions grans i petites (fins i tot, minúscules).

Reculant en el temps, podem sumar-hi la visió de Leduc (1967), que ens indica, sobre la dimensió comercial de la innovació (pàg. 30): «... a) la novetat és, en primer lloc, una diferència; b) aquesta diferència ha de ser advertida fàcilment pel consumidor, i c) la novetat pot ser esperada o no, però ha d'arribar en el moment precís i correspondre a una certa manera de vida, perquè s'hi pugui integrar...».

Ens sembla que aquesta aportació afegeix una perspectiva addicional a la innovació, que consisteix en la necessitat que sigui:

- Capaç de connectar amb el seu entorn, tot i que, i això és una constant en la innovació, sigui un «avançament», i fins i tot autèntics «punt i a part», a més d'aportar

diferència, i per tant valor, també ha de ser culturalment acceptable per a qui decideixi acceptar-la i, en definitiva, incorporar-la.

En darrer lloc, no podem tancar la conceptualització de la innovació sense fer una referència explícita a Schumpeter (1934), primer pensador conegut que destaca la importància que tenen els fenòmens tecnològics per al creixement econòmic i que defineix la innovació en un sentit més general que les innovacions específicament tecnològiques. Segons la seva definició clàssica —i seguint el que exposa Escorsa (1992)—, la innovació inclouria els cinc casos següents:

1. Introducció al mercat d'un nou bé, tant si és una mena nova de bé com si és desconegut.
2. Introducció d'un nou mètode de producció fonamentat en un descobriment científic, encara que també pot donar-se la innovació en una manera nova de tractar comercialment una mercaderia.
3. L'obertura d'un mercat nou en un país nou, tant si aquest mercat ja existia en un altre país com si no.
4. La conquesta d'una font de subministrament de primeres matèries o de productes semielaborats nova, un altre cop sense tenir en compte si ja existia o bé si ha estat creada *ex novo*.
5. La implantació d'una estructura de mercat nova.

És fàcil reconèixer el fet que la innovació, per a l'autor, ha d'acabar amb la introducció del producte, servei o procés al mercat. Sense èxit al mercat no es pot parlar d'innovació.

EVIDENCIACIÓ DE LA INNOVACIÓ

La innovació, tal com l'hem exposada, i encara que es pot referir a elements d'organització i també a la generació de conceptes nous o punts de vista nous sobre conceptes ja coneguts o «explotats», exigeix, en qualsevol cas, una «substanciació», una referenciació concreta que la materialitzi i en permeti la visualització, que l'evidencii, en definitiva.

Exemples d'innovació

Seguint un altre cop Escorsa i Valls (1992), recollirem la seva proposta d'alguns exemples concrets d'innovació que permeten l'evidenciació a què ens hem referit abans. En la seva presentació destaquen que en algunes innovacions predomina certament la tecnologia, però

en d'altres casos això no és així, en absolut. Així doncs, la seva revisió de la substanciació innovadora mostra exemples dividits al voltant d'aquesta qüestió:¹

Quadre 1. Exemples d'innovació amb predomini del caràcter tecnològic o comercial

Exemples on predomina el caràcter tecnològic	
Nous materials o productes	(La fòrmica, els plàstics, els aliatges de metalls, la fibra òptica, etc.)
Nous components, elements o subsistemes	(El circuit imprès, el pneumàtic radial, els semiconductors, el velcro, els frens ABS, l'airbag, etc.)
Nous productes acabats basats en un o dos principis senzills	(La pindola anticonceptiva, el raspall de dents elèctric, el bolígraf, etc.)
Nous sistemes complexos	(Combinen de manera més o menys original components ja coneguts o nous: l'ordinador, la TV de color, el disc compacte, el telèfon cel·lular, el fax, la xarxa d'Internet, etc.)
Nous envasos i formes d'administració dels productes	(Faciliten la utilització del producte i el seu transport o augmenten «el plaer»: el cafè soluble, l'aspirina efervescent, el betum de les sabates en tub, etc.)
L'ús d'ingredients nous	(Permeten fer el mateix producte o productes similars a partir de productes diferents, els metalls o el paper que prové del reciclatge, la substitució de les canonades d'acer per les de plàstic, la substitució dels cables de coure pels de fibra òptica, etc.)
Nous procediments que usen equips nous	(La destrucció de les pedres del ronyó amb ones de xoc, els robots per soldar o pintar, etc.)
Exemples on predomina el caràcter comercial	
Nova presència d'un producte	(Vendre enciclopedies o cursos d'idiomes en fascicles)
Noves formes de distribució d'un producte	(La venda de revistes als supermercats, les màquines de vending , la franquícia)
Nova aplicació d'un producte conegut	(Una nova forma de publicitat: anuncis al sostre dels taxis)
Nou sistema comercial	(El cash and carry , la targeta de crèdit, el leasing per finançar la compra d'equips, el factoring , etc.)
Font: Adaptació d'Escorsa i Valls de Barreyre (1975)	

1. *Tecnologia i innovació a l'empresa. Direcció i gestió*, pàg. 20.

Meingan i Kikuno (1995) ens introdueixen, a més, en un concepte com el de «registre dominant d'innovació», per afirmar que és possible identificar una orientació bàsica de les materialitzacions de les innovacions en cada dècada. Els autors (pàg. 31) consideren possible definir que:

- A la dècada dels seixanta, el registre dominant de la innovació es dirigia a la reducció de costos.
- A la dècada dels setanta, cap al control de qualitat.
- A la dècada dels vuitanta, cap al desenvolupament de la varietat.
- A la dècada dels noranta, cap a l'augment de la satisfacció del client.

Innovació de producte i de procés

Una de les aportacions recollides per a la definició de la innovació, la d'Escorsa i Valls, ja ens ha introduït en el fet d'allò a què podem referir-nos, pel que fa a la innovació:

- A «què» fem, i ens trobarem davant una innovació de producte.
- A «com» ho fem, i ens trobarem davant una innovació de procés.

La *Guia per gestionar la innovació* (1999)² associa la innovació de producte al repte que les empreses han d'assumir: la generació contínua de bones idees, que han de ser convertides en productes i serveis amb èxit comercial al mercat.

La mateixa guia, a més de referir-se a la innovació de procés com el fet de fer les coses diferents en les activitats de l'empresa, en el seu vessant d'aplicació pràctica, la situa al voltant de dos eixos bàsics: els processos productius i els processos de comercialització (pàg. 10), i s'hi afirma que:

- La redefinició dels processos productius es pot fer per aconseguir un cost de fabricació més baix, un temps de resposta davant les demandes més baix o una qualitat més alta.
- La redefinició dels processos de comercialització es tradueix en el subministrament o la prestació del mateix servei o producte d'una manera completament diferent.

La diferenciació entre els dos tipus d'innovació és, sobretot, una activitat conceptualitzadora, ja que sovint l'espiral innovadora suposa l'acumulació i iteració constant d'innovacions de producte i de procés.

2. Editada pel CIDEM, Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial, organisme que depèn del Departament d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya.

Innovació incremental i innovació radical

Seguint el que ha exposat Nieto (2000), i segons el grau d'originalitat i novetat de la innovació, la literatura acadèmica proposa habitualment una distinció entre innovacions radicals i incrementals. Nieto ens exposa també que aquesta divisió s'empra per referir-se a dues qüestions diferents:

- La naturalesa contínua o discontinua del procés d'innovació.
- La magnitud de l'impacte que les innovacions exerceixen al seu entorn.

Segons aquesta doble consideració:

- D'una banda, les innovacions radicals es produïrien quan apareixen productes i processos nous, completament diferents als que ja existeixen. Per part seva, les innovacions incrementals consistirien en petites modificacions i millores que contribueixen, en un marc de continuïtat, a l'augment de l'eficiència o de la satisfacció de l'usuari o client dels productes i processos.
- De l'altra, s'atribuirà a les innovacions radicals, aquelles que comparteixin una ruptura més notòria i fins i tot total amb l'àmbit previ, una capacitat d'esdevenir el «motor» del creixement econòmic, ja que (pàg. 273) «... modifiquen severament l'estructura dels sectors en què sorgeixen, alteren les posicions competitives de les empreses establertes i, en alguns casos, arriben a provocar l'aparició de noves indústries...». L'impacte atribuït a les innovacions incrementals seria molt més petit, de tota manera, això és qüestionat per Nieto, com es fa evident més endavant.

Muñoz Seca i Riverola (1997) també parlen d'aquest aspecte i hi afegixen, a més, el caràcter relatiu d'aquesta distinció, quan afirmen que (pàg. 80) «... la mateixa innovació pot ser revolucionària (i per tant radical) en una empresa, i incremental en una altra...».

Nieto (pàg. 290 i seg.) defensa la gran importància de les innovacions incrementals, d'altra banda, i òbviament, les més abundants. I assenyala la seva capacitat d'aportació, les contrasta, i també la seva forma d'aparició, amb les innovacions radicals. En aquest sentit, una síntesi del seu plantejament ens aporta que:

- El fet que la literatura acadèmica hagi centrat la seva atenció en l'estudi de les innovacions de tipus radical ha contribuït a consolidar la consideració que només els grans avanços en el coneixement científic i tecnològic són capaços de generar innovacions. D'aquesta concepció sorgeixen plantejaments de gestió de la tecnologia en l'empresa que es fonamenten en la importància de la potenciació de les activitats desenvolupades als departaments d'I+D. La visió del procés d'innovació basat en aquestes consideracions seria de tipus lineal.

- S'ha de qüestionar seriosament tota aquesta concepció, ja que es comprova com les innovacions incrementals, sorgides en els diversos departaments de l'empresa, poden arribar a contribuir en una mesura més gran a l'avanç tecnològic. La lògica del procés d'innovació incremental és circular i gira al voltant dels productes i les tecnologies emprades habitualment a l'empresa.
- La comprensió més poderosa de les missions d'organització emfatitza l'atenció en conceptes com ara «millora contínua» o «aprenentatge permanent», i és el clar exponent del canvi en la concepció en la gestió de la innovació, i aquests conceptes es vinculen directament amb la forma de dirigir el procés d'innovació incremental a l'empresa.

Modelització de la innovació

Una preocupació constant dels autors, i de la mà del desig d'una comprensió més bona de la innovació, és l'intent de generalitzar els seus elements essencials, així, i partint directament de les idees bàsiques enunciades per Schumpeter, es desenvolupen una sèrie de reflexions per intentar «modelitzar»³ l'activitat innovadora.

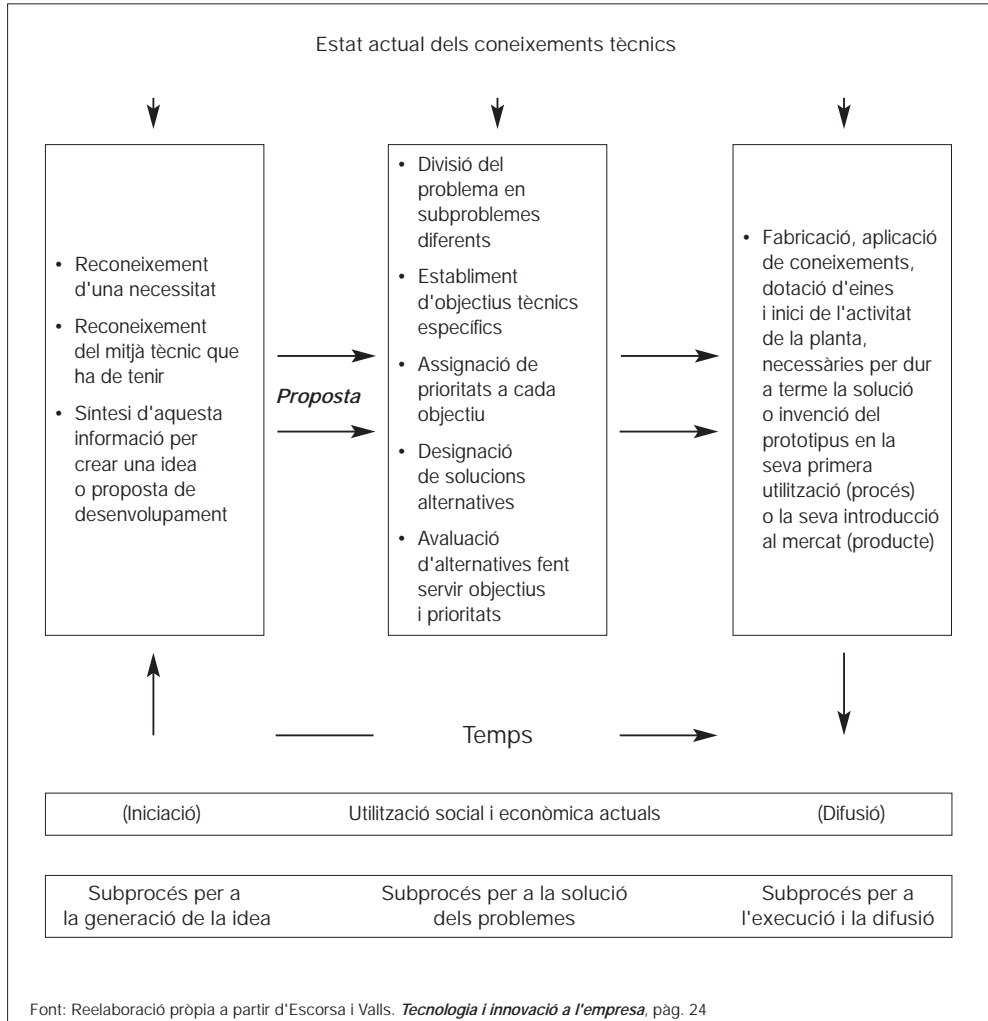
La representació més simplista, tot i que no exempta d'utilitat, és la realitzada a partir de models de concepció lineal.

Aquests models es caracteritzen perquè tracten de mostrar el procés d'innovació com una activitat seqüencial. Ressem fins a tres models evolutius emanats d'aquesta concepció, si bé també hem de dir que les crítiques realitzades a aquest tipus de models poden sintetitzar-se en:

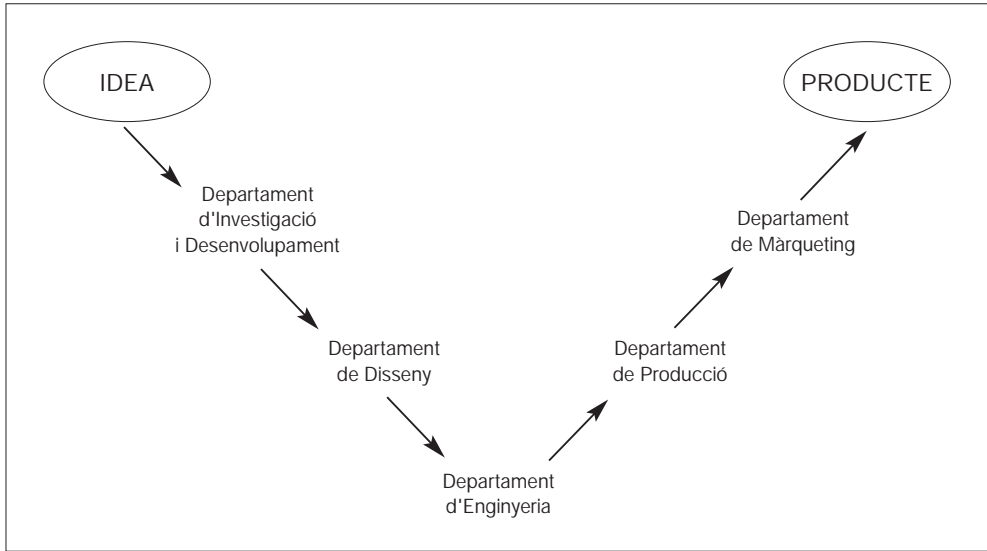
- Falta de connexió amb la realitat, ja que produeixen la falsa impressió que necessàriament el procés ha de complir totes les etapes, seguint a la força les seqüències descrites, quan la innovació pot iniciar-se en qualsevol d'elles.
- Ofereixen una imatge que emfatitza el paper decisiu de la investigació i desenvolupament, quan no cal que això sigui així.
- Produeix una visió «estanca» de les activitats, quan és freqüent que moltes activitats coincideixin totalment o parcial en el temps.
- Només resulten útils per a la descripció i anàlisi de les innovacions «més grans». No expliquen la gran quantitat de petites innovacions incrementals, de canvis i adaptacions que es produeixen diàriament a les empreses.

3. Els intents de modelitzar la innovació són realment molt nombrosos; en el nostre treball no pretenem ni tan sols apropar-nos a la possibilitat de mostrar un exemple de cada una de les línies de pensament que han tractat de generar un d'aquests models, de tota manera, sí que hem considerat necessari exposar alguns d'aquests models, ja que la seva visió il·lustra de la millor forma possible tant l'evolució del pensament respecte a aquesta qüestió com les pròpies possibilitats reals de generació d'un model significatiu i comprensiu de tots els elements presents en el procés innovador.

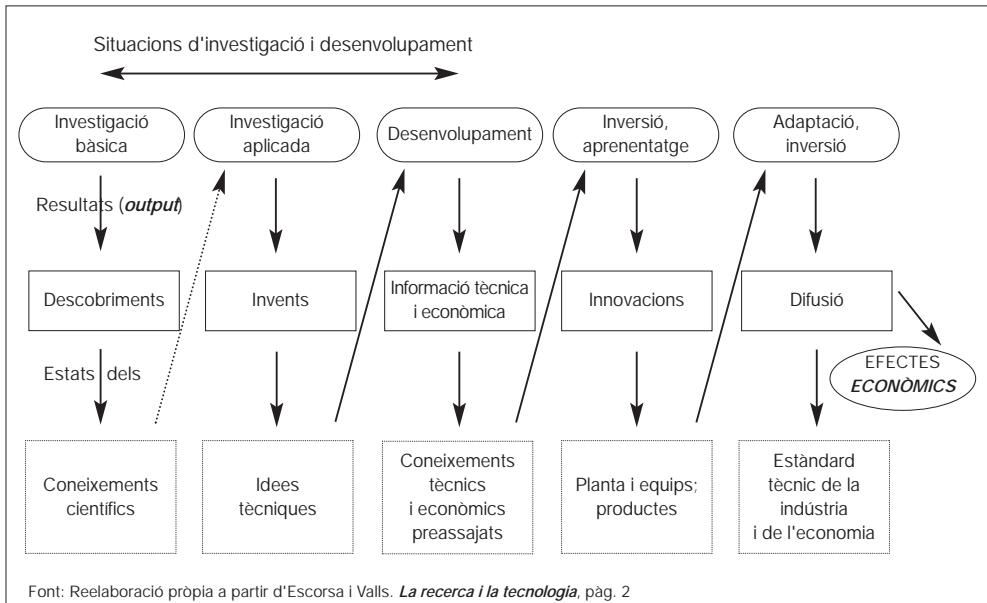
Quadre 2. Model d'innovació en tres etapes (Utterback, 1971)



Quadre 3. Model per etapes segons departaments (Saren, 1984)



Quadre 4. Model d'innovació en cinc etapes (Rosenger, 1986)



A més de la crítica que ja hem esmentat, pel que fa als models basats en consideracions de tipus seqüencial, també recollim la posició de Sandven i Barattte (1999), que formulen crítiques al plantejament seqüencial dels plans d'innovació. Aquestes crítiques es resumeixen en els aspectes següents:

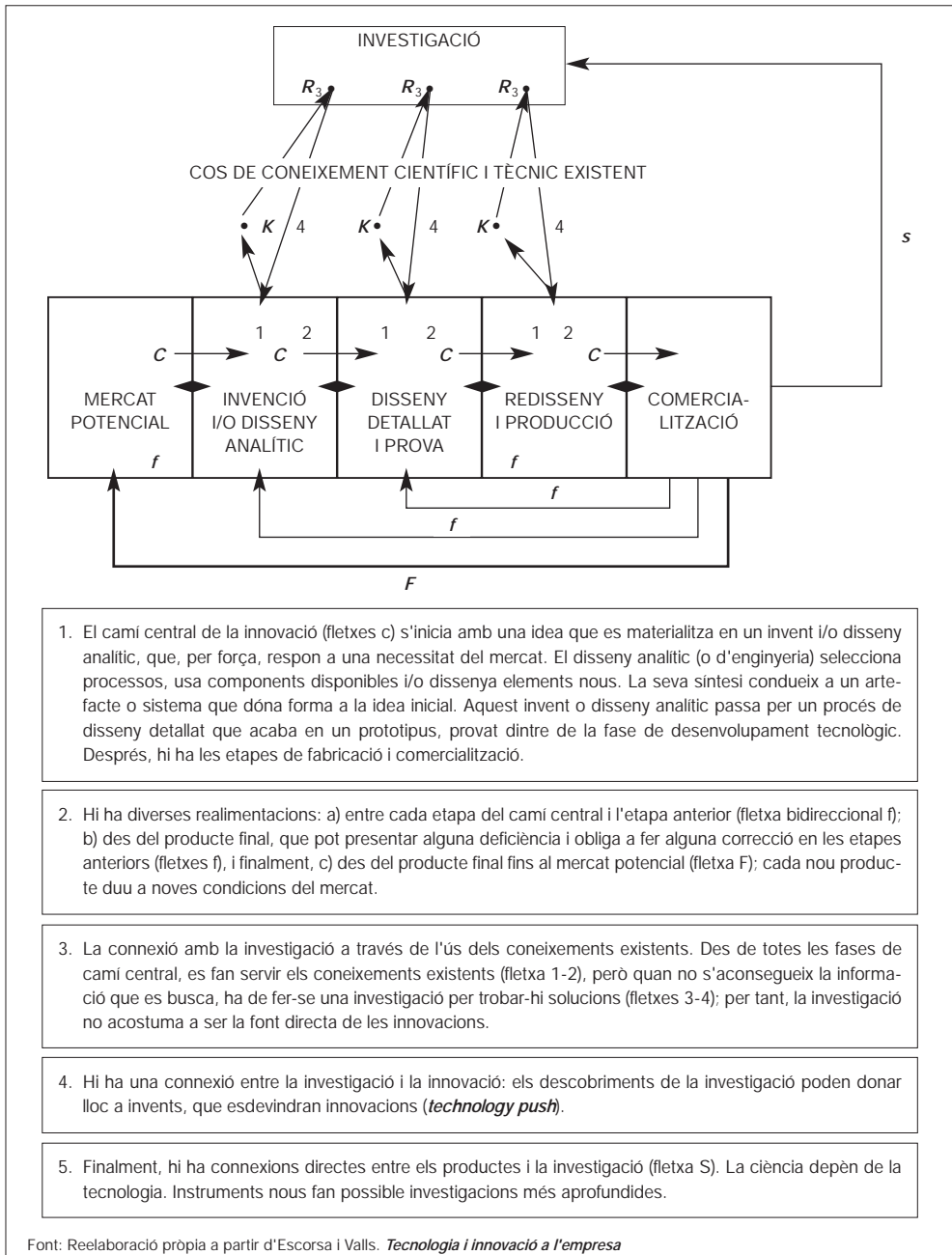
- a) Els plans mateixos (per la seva concepció seqüencial) ja pressuposen temps de desenvolupament excessivament llargs.
- b) S'hi produeixen canvis o modificacions freqüents, que al seu torn generen endarreriments significatius dels plans.
- c) Les fites no tenen valor.
- d) Els processos de decisió són lents i complexos.
- e) El treball entre els membres del projecte i les àrees funcionals es pot millorar.

El resultat central del conjunt de factors és que el fet que el temps de desenvolupament real resulta excessiu, i molt més gran que el que es basa en una concepció integrada dels processos.

Per tal de superar els problemes derivats de les consideracions seqüencials, Kline proposa un model que tracta de reflectir millor, i sobretot amb una dosi més gran de realisme, la complexitat del procés innovador.

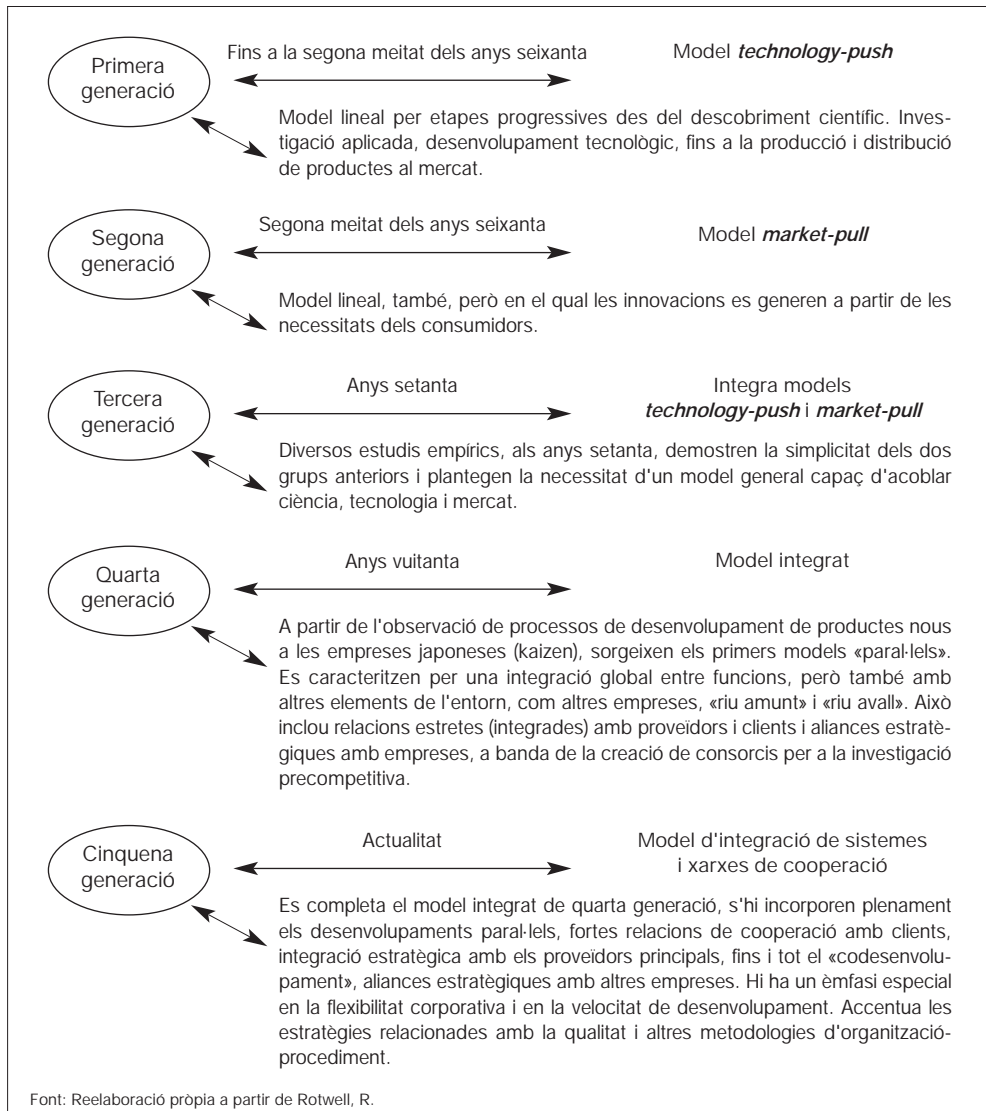
Segons aquest model, veiem que es pot arribar a seguir cinc camins o trajectòries per a la innovació, i totes són importants.

Quadre 5. Model de Kline - cinc trajectòries per a la innovació - (1985)



Rotwell (1991) proposa una visió del desenvolupament, en la concepció dels processos innovadors a partir de la classificació dels models, segons allò que l'autor anomena «generacions». Aquestes generacions tracten de sintetitzar les característiques comunes dels models i la seva fixació en el període de temps en què es va desenvolupar cadascuna.

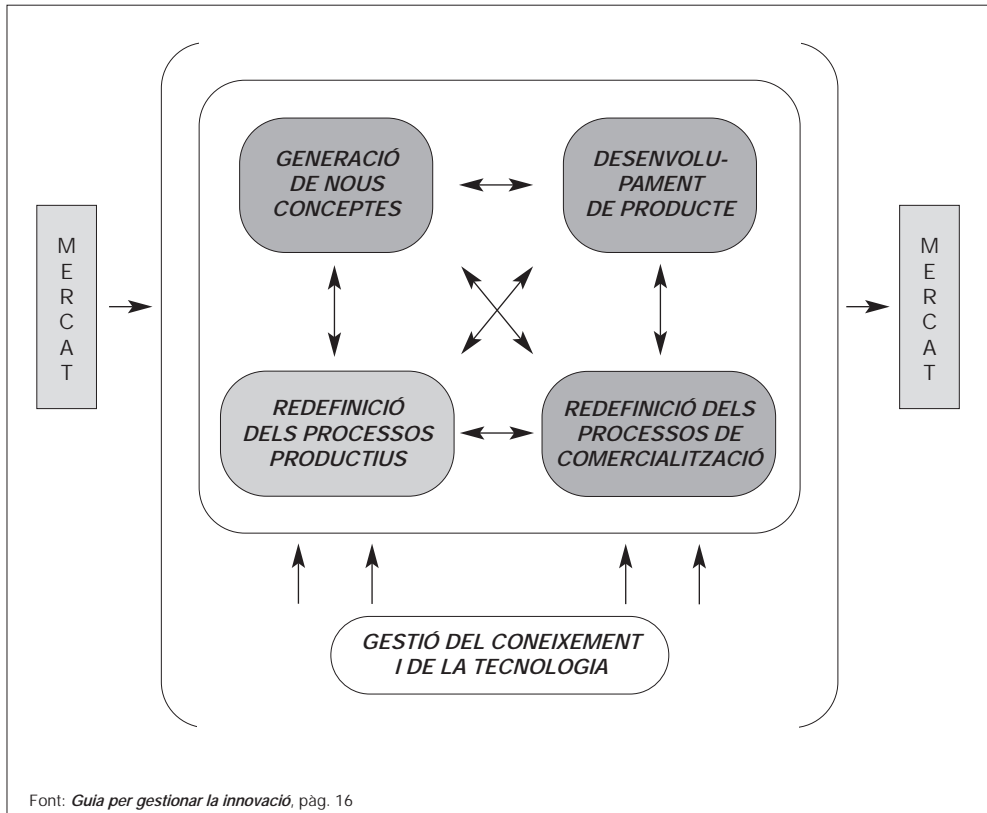
Quadre 6. Models de procés d'innovació tecnològica segons Rotwell (1991)



Com posa de manifest l'aportació de Rotwell, el procés d'innovació guanya progressivament tant complexitat com, segons el nostre parer, interrelació. Una prova n'és el model proposat en la *Guia per gestionar la innovació*,⁴ que és el fruit de la feina col·lectiva de consultors i professors catalans destacats i de directius especialment implicats amb la innovació.

En la seva proposta, el procés d'innovació, de manera gràfica, es reflecteix així:

Quadre 7. Esquema del procés d'innovació - CIDEM (1998)



Font: *Guia per gestionar la innovació*, pàg. 16

4. *Op cit.*, pàg. 12 i seg.

Els elements centrals de l'esquema proposat passen per les consideracions següents:

1. Al mercat es generen les noves oportunitats o apareixen les necessitats insatisfetes; és l'*input* inicial.
2. La generació de conceptes nous fa referència a la manera com l'empresa:
 - Identifica conceptes nous de productes o serveis.
 - S'avança a les necessitats dels seus clients a través de l'anàlisi de les tendències del mercat i els èxits de la competència.
 - Estimula l'aportació d'idees i la creativitat de les persones i els mecanismes i criteris emprats per seleccionar les idees que desenvoluparà.
 - Planifica en el temps la generació de conceptes de producte nous.
3. El desenvolupament de producte fa referència a la manera com l'empresa:
 - S'estructura per passar de la idea al llançament d'un producte o servei nou, incloent-hi la definició detallada de les funcions, les especificacions del producte, de les seves parts i components d'acord amb el procés de muntatge i fabricació i tenint en compte la seva distribució i servei postvenda.
 - S'organitza per desenvolupar el producte nou en el temps més curt possible.
 - Coordina els equips de treball interns i externs i quines tècniques de gestió fa servir.
4. La redefinició dels processos productius fa referència a la manera com l'empresa:
 - Es preocupa per aconseguir més flexibilitat i/o productivitat, més qualitat i/o menys costos de producció i com els canvis en els processos productius permeten introduir variacions en els productes.
 - Avalua la incorporació de noves tecnologies i els instruments de gestió i d'organització en els seus processos productius per augmentar el valor dels seus productes.
5. La redefinició dels processos de comercialització fa referència a la manera com l'empresa:
 - Utilitza els canvis en els processos comercials per augmentar el valor dels productes o per crear productes o serveis nous.
 - Aplica les noves tecnologies de la informació per redefinir la comercialització dels productes.
6. La gestió del coneixement i de la tecnologia fa referència a la manera com l'empresa:
 - Pot innovar gràcies a la tecnologia.
 - Decideix quina tecnologia desenvolupa internament (formació contínua, creació d'un departament d'I+D) i quina part hi incorpora externament amb la subcontractació, la compra de llicències o patents o bé amb l'establiment d'aliances tecnològiques amb altres empreses.
 - Com l'empresa segueix de prop l'evolució de les tecnologies i com això afecta els seus productes i serveis en el futur.
7. Finalment, és el mercat, a través de la satisfacció dels clients pel producte o el servei nou, qui sanciona positivament o negativament la innovació, és també l'*output* final.

Com ens suggereix l'exposició gràfica, qualsevol activitat es torna no ja absolutament interrelacionada, sinó plenament iterativa, en la qual el moment inicial i final tendeixen a confondre's constantment i cada canvi nou, cada derivació, pot ser contemplada des de qualsevol de les parts del sistema.

Continuant en aquest sentit, i fent servir com a tancament de la nostra visió dels intents modelitzadors de la innovació, recollirem l'aportació de Van de Ven, Polley, Garun i Venkataraman (1999, pàg. 26 i seg.), que ens aporten, fruit de les seves investigacions, un contrast totalment empíric d'allò que consideren elements genèrics en el procés d'innovació.

Quadre 8. Elements genèrics en el procés d'innovació (Van de Ven, 1999)

<p>Període d'iniciació</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les innovacions no s'inicien per una inspiració momentània, ni per un incident espectacular, ni per una sola persona. Normalment, hi ha un llarg període de gestació, en el qual es verifiquen esdeveniments aparentment casuals que precedeixen i marquen les condicions per iniciar les innovacions. 2. Els esforços concentrats cap a la innovació són desencadenats per xocs (commissions) en fonts internes o externes a l'organització. 3. Els plans se sotmeten a l'«autoritat» d'organització competent per obtenir els recursos necessaris per al seu desenvolupament. Els plans serveixen, en aquest moment, més com a «vehicle de vendes» que no pas com a escenaris realistes.
<p>Període de desenvolupament</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. La idea innovadora inicial engendra idees noves i activitats que s'estenen per rutes de desenvolupament divergent, paral·leles i convergents. 5. Els endarreriments i errors són freqüents, perquè els plans es desvien del seu recorregut original. Al principi, s'accepten «períodes de gràcia» per adaptar aquestes desviacions, això no obstant, els problemes no resolts oportunament s'enquisten i generen cicles viciosos. 6. Per solucionar els problemes, s'introdueixen canvis en els criteris d'èxit i fracàs, els quals provoquen diferències entre els controladors de recursos i els gerents d'innovació i, amb el temps, lluites de poder entre actors interns i externs. 7. Les persones implicades participen de forma canviant, en general treballant-hi a temps compartit. Passen típicament per un estat d'eufòria en les primeres etapes, frustració i pena en el període intermedi i introversió al final del viatge de la innovació. Aquests canvis en les emocions humanes suposen una experiència extenuant per als administradors i gerents de la innovació. 8. Els inversors i alts executius participen al llarg de tot el procés, desenvolupant papers que tendeixen a compensar-se. Tots els problemes significatius solen ser resolts consultant amb els inversors o l'alta direcció. 9. El desenvolupament d'innovacions implica la creació de relacions amb altres organitzacions, les quals indueixen a accions que tenen conseqüències imprevisibles. 10. Els participants en projectes innovadors solen col·laborar amb competidors, associacions comercials i agències governamentals.
<p>Període d'aplicació/terminació</p>	<ol style="list-style-type: none"> 11. L'adopció i l'aplicació d'innovacions es verifiquen durant el període de desenvolupament, amb la vinculació i la integració d'allò «nou» amb allò «vell», o bé, reinventant la innovació, perquè s'adapti a situacions locals. 12. Les innovacions acaben quan s'apliquen o quan s'esgoten els recursos. Els inversors i l'alta direcció es prenen atribucions pel que fa a l'èxit o al fracàs de la innovació. Encara que aquestes atribucions no sempre són encertades, actuen de manera significativa sobre la destinació de les innovacions i el futur dels participants en el seu desenvolupament.

Font: Reelaboració pròpia a partir d'*El viatge de la innovació*, pàg. 27 i seg.

L'ORGANITZACIÓ INNOVADORA

La nostra atenció es desplaça, com dèiem abans, cap al mitjà en què ha de prosperar el fenomen de la innovació: l'empresa, perquè aquest ens d'organització ha d'aspirar a aconseguir el qualificatiu d'organització innovadora.

Algunes qüestions inicials

En el camí que s'ha de recórrer, ens situem en un punt de partida elemental, que Barceló (1974) defineix de manera simple, en referir-se als productes nous (pàg. 27): «... aquesta veritat, tan òbvia, ens duria a començar la feina per una anàlisi a fons del consumidor per esbrinar: a) què li agradaria; b) com li agradaria, i c) quant estaria disposat a pagar-hi...».

Certament, tot comença en el consumidor, i, per tant, i de manera clara, l'organització innovadora haurà d'estar dotada d'una clara orientació al mercat, de tota manera, segur que això no serà suficient, encara que, sens dubte, sí que serà una condició necessària.

Hem pogut observar com qualsevol conceptualització d'innovació exigeix que la idea tingui èxit, tanmateix, l'èxit és una cosa realment escassa en contraposició amb la possibilitat de generar idees, si ho jutgem per l'afirmació que en fan Habib i Rensonnet (1975, pàg. 74): «... bona part de les idees, en absolut, no donen pas a una comercialització efectiva; la taxa de rebuig de les idees pot arribar pràcticament a 500 (és a dir, són necessàries 500 idees per a un llançament amb èxit)...». Com continuen els autors, doncs, cal preparar l'organització perquè generi un nombre important d'idees.

Aquesta activitat de generació d'idees s'ha de fer per aconseguir que la innovació es manifesti realment a l'empresa, i la innovació, d'acord amb Escorsa (1996, pàg. 45), «... és una activitat complexa, diversificada, feta de molts components en interacció, que actuen com a fonts de les idees noves, i resulta molt difícil descobrir les conseqüències que un fet nou pot arribar a oferir...».

I, tanmateix, i malgrat aquesta complexitat evident, la capacitat innovadora s'ofereix òbviament com un dels camins, si no l'únic, per intentar la supervivència de l'organització, i és justament en la supervivència i no en cap altre lloc on s'ha de xifrar l'èxit de l'empresa (Drucker, 1996).

La innovació és probablement la millor forma d'obtenir avantatges competitius i aquesta és una habilitat que cal desenvolupar; d'això dependrà l'èxit, i, sobretot, l'èxit continuat. Les forces del mercat tendeixen a un reequilibri permanent, els avantatges obtinguts avui per raons de mida o de posició geogràfica són ràpidament contrarestats per la competència, i aviat les organitzacions tornen a situar-se en posicions similars. Aquesta similitud es reproduïx tant en les ofertes al mercat com en les posicions davant seu, observables en les ofertes de productes, de serveis i en els patrons de consum (Ribeiro, 2000).

Davant aquesta inobjectable qüestió, davant la facilitat per imitar i millorar, qualsevol aportació de l'organització, i en qualsevol cas, sorgeix la necessitat d'ubicar l'organització,

per descomptat, en la finalitat, el producte d'èxit, i també, i especialment, en el mitjà, l'organització innovadora, com encertadament assenyala Bhide (1999, pàg. 16): «... És fàcil afusellar un producte innovador, però un sistema empresarial innovador és molt més difícil de replicar...».

I, per últim, dintre del que hem anomenat qüestions inicials, no podem oblidar que la voluntat d'innovació s'associa amb una voluntat d'inversió i de risc. Bianchi (1974, pàg. 49) ho afirma clarament: «... el projecte d'innovar implica per a l'empresari el projecte d'invertir. No hi ha cap innovació sense inversió...». Des del mateix moment inicial, la innovació suposa costos, absolutament incerts quant al termini de recuperació, i aquesta qüestió també s'ha de tenir en compte.

La síntesi dels elements que exposem sota l'etiqueta de «qüestions inicials» relatives a l'organització innovadora passa per posar en relleu que ha de:

1. Orientar-se de manera inequívoca al mercat.
2. Preparar-se per assegurar la producció constant i numèricament important d'idees.
3. Ser conscient que el fenomen innovador s'alimenta de nombrosos elements, de vegades dispersos, que ha de ser capaç de posar en interacció.
4. Orientar-se al llarg termini.
5. Considerar la innovació com una font d'avantatge competitiu.
6. Assegurar que, a més de resultats —productes innovadors—, està generant en el seu si tot un sistema empresarial innovador, molt més difícil d'imitar.
7. Ser conseqüent amb l'evidència que no hi ha innovació sense inversió i que el retorn no sempre està assegurat.

Innovar com a procés sistemàtic

A l'apartat anterior, ja hem destacat la necessitat de generar un sistema capaç d'assegurar l'intent de generació de la innovació.

La consultora americana Arthur D. Litte (recollit per Escorsa, 1988) assumeix aquesta possibilitat amb la seva proposta de programa en quatre etapes, per innovar de manera sistemàtica:

1. Creació d'un clima favorable a la innovació.
2. Estimular la investigació d'idees noves.
3. Estimular el desenvolupament de les idees.
4. Motivar i recompensar els innovadors.

Thomas (1996, pàg. 358 i seg.) no dubta d'afirmar que és possible que un projecte d'innovació tingui èxit, i fins i tot un gran èxit, però que, això no obstant, allò que cal intentar és «... la recerca de l'èxit del procés abans que el del projecte...». Efectivament, «... l'avantatge

d'un procés constant d'innovació és la rapidesa amb què permet a l'empresa respondre als canvis de l'entorn...». La síntesi de la seva aportació, basada en l'estudi de 24 casos reals d'innovació, es resumeix, a banda del que hem exposat, en:

- El desenvolupament de productes nous és una activitat complexa que afecta gairebé tots els aspectes d'una empresa.
- La innovació es basa en coses noves i això imposa una gran tensió a tots els afectats.
- La tensió i el «viu» afany de desenvolupar productes nous sol ser la causa que es produeixin nombroses interrupcions. Això només es pot superar fent que el desenvolupament de productes nous sigui una activitat constant dintre de l'empresa.
- Un mercat sempre en evolució demanarà constantment productes nous, tant derivats d'innovacions progressives com de canvis revolucionaris. Els canvis suposaran un augment de la complexitat i de la necessitat que l'empresa creï idees i coneixements, constantment i ràpida.

Simon (1996, pàg. 136), després d'observar el que més endavant anomenarà «líders a l'ombra», és a dir, empreses absolutament capdavanteres en els seus respectius mercats, que resten alienes a la mirada del gran públic, afirma: «... molts líders a l'ombra no consideren innovació la sèrie d'avanços importants que es donen en intervals llargs i en etapes discretes. La innovació s'assembla més aviat a un procés constant de millora, una cosa semblant al mètode de Kaizen japonès (millores contínues per beneficiar el client). En aquestes empreses, l'activitat creativa és un procés diari, gràcies al qual cada variant del producte és una mica millor que la seva predecessora...».

Pocs dubtes hi ha en les aportacions recollides. La necessitat d'incorporar l'hàbit de la innovació resulta absolutament fonamental; la innovació no pot ser emprada com un recurs temporal, del qual es pot fer ús quan les coses no funcionen, quan, per exemple, les vendes no van bé, de la mateixa manera que tantes qüestions relacionades amb la salut humana, o s'incorporen hàbits, és a dir, actituds i activitats realitzades amb un grau elevat d'automatització, i fins i tot «inconsciència», pel que fa al fet de la seva realització, o la salut innovadora de l'empresa també es veurà posada en entredit.

Organització innovadora = organització creativa

Si bé les idees poden ser incorporades a l'empresa de maneres diverses, i, per exemple, una de les absolutament legítimes seria a través de la compra de patents, els autors coincideixen a afirmar que la creativitat, que ara considerem des de la seva simple accepció, com a «capacitat de crear», suposa un dels passaports més segurs per aconseguir la innovació.

Martínez Villegas (1985) contrasta les característiques estructurals d'una organització creativa amb les d'una organització no creativa. La doble visió que ens permet la seva aportació és molt clara i no fa dubtar, però tampoc no ho fa la coincidència que arribar a assolir

el qualificatiu de creativa suposa un camí que demana, en moltes ocasions, canvis, i no només decoratius, en la mentalitat de l'alta direcció de l'organització.

Quadre 9. Elements estructurals organització creativa i organització no creativa

Elements estructurals	Característiques de l'organització creativa	Característiques de l'organització no creativa
Objectius	Clars i precisos De naturalesa quantitativa Participació del personal Es busquen oportunitats Són dinàmics Són base del control	Difusos Inconsistents Imprecisos Sense participació del personal
Comunicacions	Obertes En totes direccions Clares i precises Inclouen una adequada filosofia administrativa Promouen la creativitat	Tancades En una única direcció Distorsionada Falta d'una filosofia
Clima emocional	Confiança en ells mateixos i en els altres Motivació integral Bones relacions humanes	Temor Desconfiança Falta de motivació
Control	Flexibilitat en els sistemes i procediments Delegació d'autoritat Autoavaluació Flexibilitat en els sistemes i procediments	Rigidesa en els sistemes i procediments Centralització d'autoritat Falta de delegació d'autoritat

EFFECTES EN LES PERSONES

- **INICIATIVA**
- **AUTODESENVOLUPAMENT**
- **SEGURETAT**
- **COL-LABORACIÓ**
- **INTERÈS PER L'EMPRESA**
- **LLIBERTAT D'IDEES**
- **CREATIVITAT**
- **INTEGRACIÓ**

- **FALTA D'INTERÈS**
- **ANARQUIA**
- **TEMOR A LA CRÍTICA**
- **INHIBICIONS**
- **RUMORS NEGATIUS**
- **ABSENTISME**
- **CONTRARIS AL CANVI**
- **DESINTEGRACIÓ**

Font: Reelaboració pròpia a partir de Martínez Villegas, pàg. 216 i 218

En la seva aproximació a la innovació com a funció empresarial, López Yepes i Madrid Garre (1998), seguint Gundry (1994), consideren que la creativitat es pot tractar des de múltiples perspectives. En destaquem algunes (pàg. 179 i seg.):

Des de la teoria de les qualitats, on s'afirma que la creativitat depèn de les persones i que per tal que una empresa sigui creativa cal que hi hagi creativitat personal, qualitats personals que afavoreixen la creativitat són:

- Autonomia.
- Assumpció de riscos.
- Originalitat.
- Disposició.

Des de la teoria de les tècniques conceptuals, que afirma que en el pensament creatiu hi ha la facultat de resoldre problemes amb formes poc convencionals de pensar, un exemple en són:

- La intuïció.
- L'organització.
- La readaptació.
- L'aprenentatge.
- La generació d'idees.

Des de la teoria del procés, basada en la consideració que la creativitat és un fenomen complex que necessita capacitats personals i condicions de l'empresa, com ara:

- Tolerància davant el fracàs, l'experimentació i la poca activitat.
- Estructura flexible i sistemes de suport.

Segons aquests autors, l'existència o no, o si més no el grau de presència, d'aquests elements esdevé el factor determinant del comportament creatiu de l'empresa. Fins i tot quan, i un cop més apareix aquí la complexitat del fet innovador, un possible compliment d'aquestes condicions no seria suficient perquè «... la veritable base de les innovacions radica en el conjunt de recursos que l'empresa té i la forma en què es combinen entre ells per poder-los fer servir (capacitats)...».

La I+D, condició necessària, però no suficient

En la nostra aproximació a la innovació, una constant és l'aparició de la consideració al voltant de l'important paper de l'organització formal d'innovació i desenvolupament (I+D), tanmateix, en les mateixes aportacions també s'introdueix de manera igualment constant

l'al·legació de la insuficiència de considerar ja no únicament com a responsable sinó com a únic productor d'innovació el departament o la secció, o el responsable d'I+D.⁵

Vila, Ricart, Andreu i Valor (1997, pàg. 27 i 28) resulten concloents en aquesta qüestió, fins i tot no dirigida directament a la funció d'I+D: «... l'excel·lència tècnica no és una garantia d'èxit comercial ni competitiu...», també tan contundents pel que fa a la inversió en I+D: «... les investigacions empíriques quant a la rendibilitat en I+D no ofereixen resultats concloents. El nivell de fons estratègics destinats a inversions tecnològiques no està fortament correlacionat amb més rendibilitat. Com es fan servir els recursos estratègics sembla més important que quant es destina a investigació, si bé tots dos són aspectes bàsics d'estratègia i organització d'empresa...». No hi ha dubtes sobre la importància de la inversió en I+D, però sí que n'hi ha, i de seriosos, sobre la seva eficàcia, i, per descomptat, si la seva eficiència no es vincula a moltes altres qüestions.

Barceló (1993) arriba a aquesta mateixa conclusió, entre d'altres, al seu estudi de la innovació tecnològica a Catalunya: «... d'altra banda, en una empresa, l'èxit d'una innovació no depèn tant de les activitats formals d'I+D com d'elements diversos, com ara el contacte amb el client, o d'altres de relacionats amb el factor humà...».

Porter (1985) hi introdueix consideracions de naturalesa similar: «... moltes innovacions importants per a l'avantatge competitiu són mundanes i no inclouen descobriments científics. La innovació pot tenir implicacions estratègiques importants per a les companyies de tecnologia alta i baixa...».

Nueno (1998) també es refereix clarament a aquest fet: «... no sempre la innovació procedeix de persones dedicades a temps complet a la funció d'innovar, sinó que en la majoria de les empreses la innovació és el resultat de la interacció entre moltes persones d'àrees diferents...».

Kaplan i Norton (1997) no dubten de sumar-se a aquesta consideració, que esdevé pràcticament general: «... les inversions en equip i en I+D són certament importants, però és poc probable que per elles mateixes siguin suficients. Les organitzacions també han d'invertir en la seva infraestructura personal, sistemes i procediments».

Davant aquesta repetida complexitat creiem detectar un fenomen de «rotació» en el punt de vista dels autors, sense perdre en absolut de vista la rotunda necessitat d'aportacions de l'àmbit tecnològic. Potser en aquest moment el protagonisme més important, i aquesta és la rotació a la qual al·ludim, també per a la innovació, hagi de ser ocupat pel factor humà.

En aquesta posició, l'aparell tecnològic amb majúscules, encara vital i, com reiterem, indiscutiblement important, cedeix terreny davant una activitat innovadora que també podria caracteritzar-se per una triple p: paciència, persistència i perseverança, adjectius que resulten molt més atribuïbles a una certa forma de fer de les persones que a qualsevol altra sistemàtica.

5. L'extensió formal de l'organització d'I+D dependrà de factors diversos, com ara el volum de l'empresa o el sector d'activitat, o fins i tot factors més «personals», com la procedència més o menys científica de l'alta direcció de l'organització.

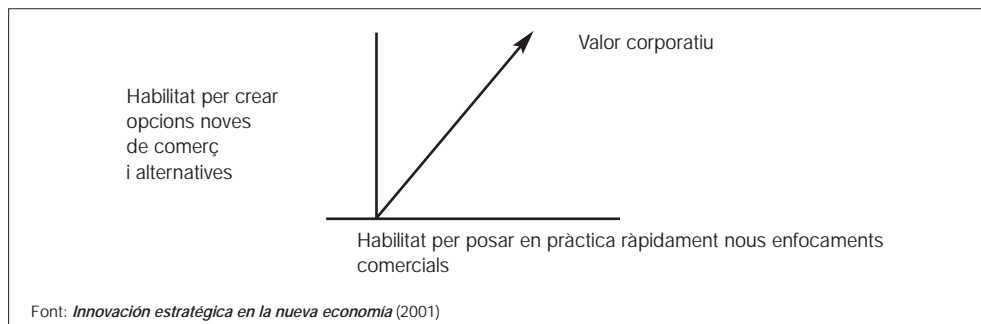
La innovació com a eix estratègic

Un altre dels resultats clars de la nostra observació del pensament dels autors és la indubtable consideració de la innovació com un dels eixos estratègics indubtables en l'organització que aspiri a competir en el segle XXI.⁶

Així, i per exemple, Means i Faulkner (2001, pàg. 26) ens n'aporten la seva opinió i afirmen que: «... la innovació és un procés estratègic fonamental que condueix les organitzacions cap als millors mercats nous i enfocaments comercials...». En l'obra col·lectiva *El arte de innovar*, Montañá (2001, pàg. 291) afirma: «... la innovació és un imperatiu estratègic de primera magnitud... una altra tasca clau de la direcció general és desenvolupar i explotar la capacitat de l'organització per a la innovació. La direcció general ha de conèixer les capacitats per a la innovació de l'empresa i crear el clima creatiu i els estímuls necessaris per desenvolupar-hi la innovació...».

Les afirmacions anteriors ens situen directament davant la consideració estratègica esmentada. Ara, no cal recórrer a una completa definició d'«estratègia»; n'hi ha prou d'anar a Orucker (1966) i la seva consideració que l'estratègia, en essència, no és més que el camí escollit per anar des de la posició actual fins a una posició futura i desitjada. La innovació és un dels camins que han de ser recorreguts, i fins i tot, per a molts autors, és «el» camí. Tornant a Means i Faulkner, ens proposen una simple i eficient observació de la capacitat de creació de valor de la innovació.

Quadre 10. Creació de valor de la innovació. Means i Faulkner

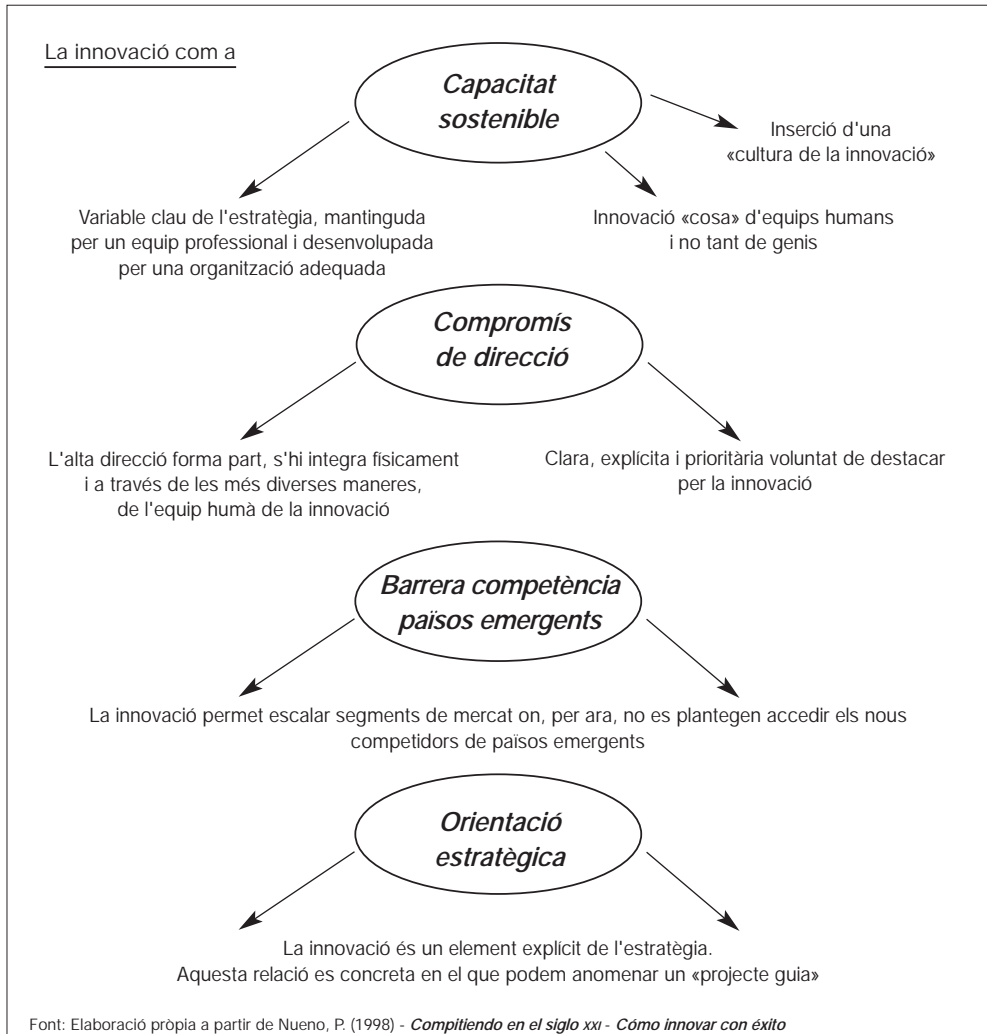


6. La posició dels autors, en línies generals, passa per considerar-ho des d'un dels eixos estratègics fins afirmar de manera directa o indirecta que és «l'eix» estratègic, deixant clar, per tant, el valor creixent d'aquest factor per sobre d'alguns elements clàssics, com, per exemple, la recerca de volum o dimensió.

La posició recomanada pel grup d'experts que han col·laborat amb el CIDEM en la generació del Pla d'Innovació de Catalunya (2001-2004) també és clara: «... Les empreses han de gestionar la innovació com un procés estratègic...».⁷

Les reflexions formulades per Nueno (1998) ens permeten elaborar la síntesi següent:

Quadre 11. Aspectes estratègics de la innovació. Nueno



7. *Empresa i futur*, octubre-2001, publicació del CIDEM, pàg. 2.

Loewe, Williamson i Wood (2001) progressen en els aspectes estratègics de la innovació, a causa de la recerca permanent de la resposta a la pregunta: Què fa que algunes empreses innovin d'una manera més efectiva que altres? Una primera resposta va conduir a pensar que les empreses més innovadores: a) tenen grans aspiracions; b) una definició flexible dels seus negocis, i c) un hàbit d'experimentació; a més, i òbviament, cal considerar la innovació com un element estratègic de primera magnitud.

Tanmateix, i rere aquests factors comuns, s'amagaven notables diferències, que van dur els autors a reconèixer-hi cinc estils d'innovació estratègica. Els autors opten per definir cada un d'aquests estils amb un nombre metafòric; la seva síntesi és la següent:

Quadre 12. Cinc estils d'innovació: una guia ràpida. Loewe, Williamson i Chapman

Estil	Característiques essencials	Quan emprar-ho	Formes de gestió eficaces
«Caldera»	Els líders catalitzen l'energia emprenedora de tot un equip de gestió, el grup qüestiona tots els elements repetidament i crea ràpidament models de negocis nous	El canvi ràpid origina multitud de reptes i d'oportunitats	1) Una visió imprecisa, però estimulant, de com l'empresa pot i ha de canviar 2) Compartir aquesta visió amb grups cada cop més nombrosos d'executius que puguin redefinir-la 3) Mercat intern d'idees, recursos i recompenses
«Escala de cargol»	Els executius se centren en els negocis actuals i desenvolupen un procés d'innovació tan significatiu que canvien la seva naturalesa de forma repetida	Els negocis actuals ofereixen unes oportunitats de creixement importants	1) Compromís apassionat pel negoci i els clients 2) Una cultura d'experimentació i de compromís per l'aprenentatge, que es contagia a tota l'empresa 3) Equips autònoms amb una capacitat real i encarregats de facilitar la vida dels clients
«Camp fèrtil»	Els executius empen els actius estratègics i les competències actuals en direccions noves, fonamentalment alienes als seus negocis actuals	Oportunitat limitada per al creixement o la necessitat d'un canvi radical als negocis clau; moltes idees per a l'expansió exterior	1) Clara comprensió dels actius i competències principals que la innovació pot desenvolupar 2) Ajudar les persones amb una formació tradicional a buscar oportunitats en àmbits relacionats, aliens a les activitats actuals 3) Empleats animats a trobar i avaluar oportunitats noves

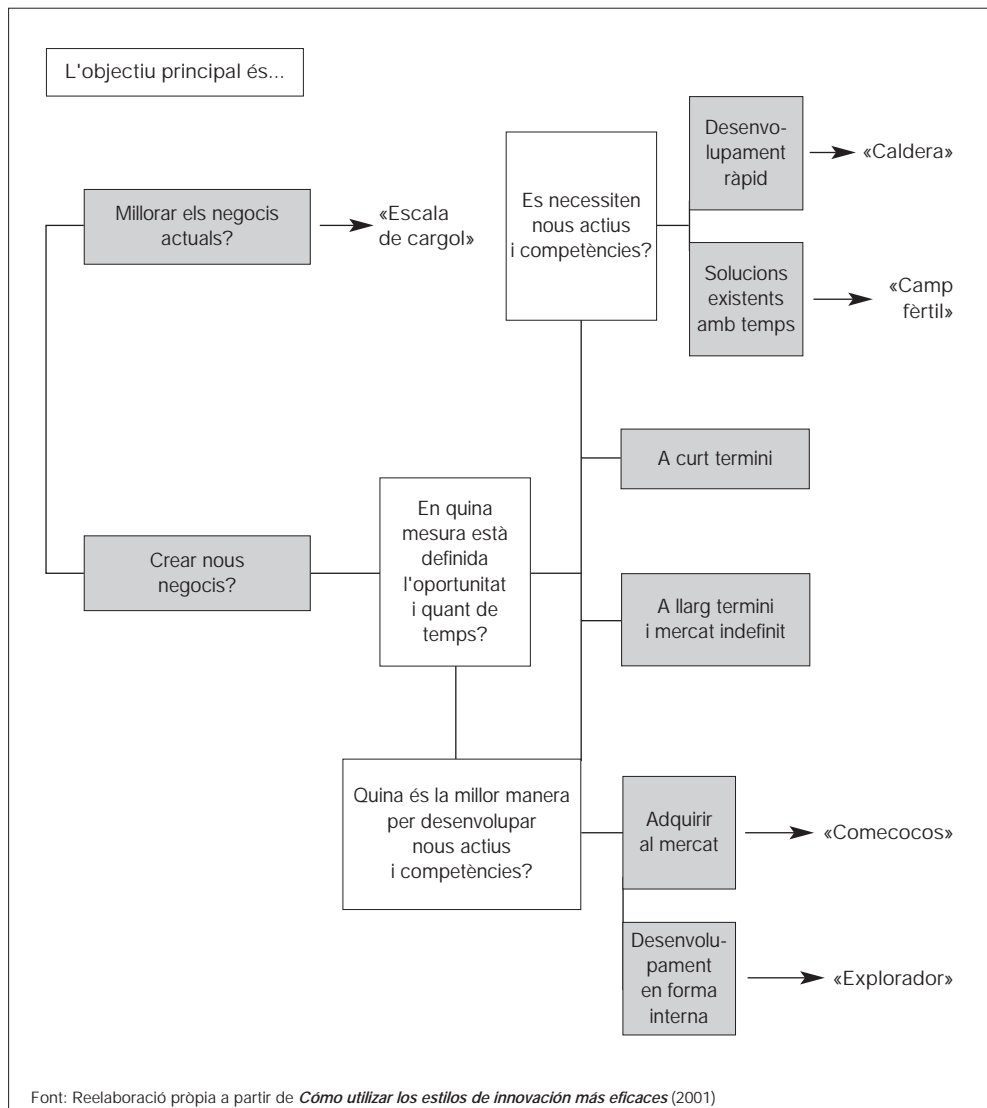
(continua)

(continuació)			
Estil	Característiques essencials	Quan emprar-ho	Formes de gestió eficaces
«Explorador»	Una sèrie d'investigacions de baix cost que progressivament resolen els problemes que havien impossibilitat que hi hagués un gran avanç innovador	Hi ha una gran oportunitat, però queden moltes preguntes sense resposta	<ol style="list-style-type: none"> 1) Investigació centrada en objectius de negoci específics 2) Control rigorós dels costos de cada experiment 3) Pacència i resistència: evitar la temptació de fer un gran negoci d'una idea abans que estigui completament desenvolupada
«Comecocos»	Els executius externalitzen bona part de la creativitat inicial i l'apliquen al mercat, invertint en empreses de risc i absorbint les solvents	Hi ha els recursos per aplicar els descobriments fets per altres empreses més petites del mateix sector	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desenvolupament potent força d'I+D interna, perquè els executius coneguin els camps d'inversió futura 2) Investigació continua de les adquisicions potencials i capacitat d'executar aquesta opció ràpidament 3) Desenvolupament procés ben definit d'integració de les empreses adquirides en negocis actuals organització

Font: Reelaboració pròpia a partir de *Cómo utilizar los estilos de innovación más eficaces* (2001)

La taula anterior deixa clar que, amb independència dels recursos emprats en cada moment, la innovació té un indubtable component estratègic. Seguint novament aquests autors, observem que ens proposen el desenvolupament de diverses estratègies innovadores, en funció de les successives definicions que l'estat dels negocis de l'organització demandi:

Quadre 13. Aplicació estils innovació estratègica en funció situació negoci. Loewe, Williamson i Chapman



La innovació en clau estratègica ha de ser capaç, també, de suscitar el mateix entusiasme que qualsevol altra iniciativa d'aquesta naturalesa vital i de reunir les mateixes condicions i elements que cal per a l'èxit dels propòsits estratègics:

- Han de promoure el respecte i la fidelitat dels empleats (Hamel i Prahalad, 1994).
- Han de resultar un conjunt d'accions amb «significat» per als seus protagonistes, de manera que accions i significats es reforcin entre ells, al voltant d'una intenció d'organització, explícita o implícita, formulada o emergent (Vázquez, 2001).
- Han de ser ben comunicades, de manera que els empleats entenguin bé les metes globals de l'organització (Kaplan i Norton, 2000).

La inserció de la innovació en l'àmbit estratègic dotarà de la potència necessària la intenció d'organització per emprar-la com a argument decisiu en la recerca permanent d'avantatges competitius, i en aquest camí les persones no seran només imprescindibles sinó també l'única alternativa real.

PERSONES. INNOVACIÓ. BONS RESULTATS

Com hem dit, el repte es basa en la generació d'idees aplicables, que puguin aconseguir d'assolir l'etiqueta d'èxit en un futur, que, normalment i addicional, no pot ser gaire llunyà.

La nostra investigació també ens duu a considerar que aquesta generació d'idees no es basa en el descobriment de territoris ignots o del sobtat adveniment d'idees genials; com ja hem pogut introduir, sovint es basa en una triple p: paciència, persistència i perseverança. Les «fonts» d'inspiració es troben properes: el mercat, els clients, els productes i serveis actuals ho són en bona part dels casos.

Aquest àmbit global per al fenomen innovador és posat de manifest empíricament per Booz, Allen i Hamilton (1982), a través d'un estudi sobre 700 empreses i 13.000 nous productes industrials i de consum, les principals conclusions del qual són clares:

- Només el 10% dels nous productes són, al seu torn, «nous per al món».
- La majoria de les innovacions, el 70%, són en realitat extensions o modificacions dels productes existents.
- En un camí intermediari, hi ha el 20% dels productes innovats, on la diferència es troba en el fet que són «nous» per a l'empresa.

Seguint els resultats d'aquesta investigació, i unit al que hem dit, podem concloure que l'empresa ja té (o si més no té a una distància molt curta) el 70% dels seus productes nous; per això haurà de dur a terme, amb total probabilitat, alguna de les accions següents:

- a) Afegir-los a una línia de productes ja existent.
- b) Reformular-los.
- c) Reposicionar-los.
- d) Reduir costos (innovació de processos).

Accions que, en alguns casos, podran aportar resultats tan profunds que és possible que els seus autors considerin que estan parlant d'un «absolut nou producte», però sobre el que no hi ha dubtes és que serà absolutament necessari que els seus protagonistes siguin «llançats», com tornem a reiterar, pacientment, perseverantment i persistentment, però també de manera «frenètica», cap a aquesta activitat innovadora.

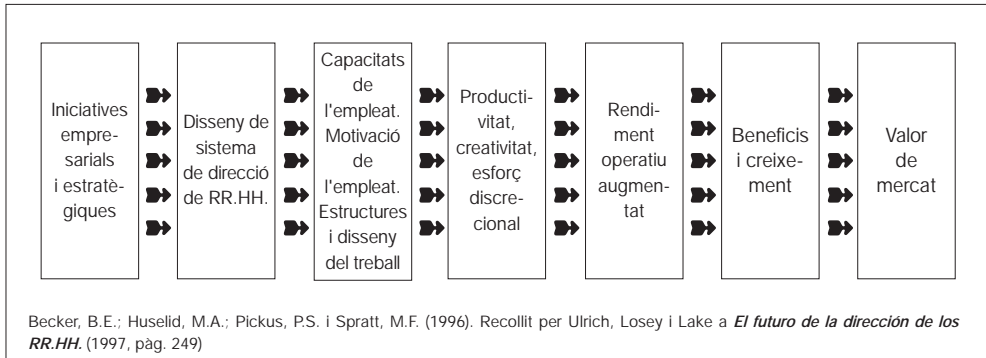
La integració de les persones

La importància creixent de la integració de les persones en l'activitat innovadora ha estat posada en relleu per Pfeffer (1994) quan descriu que «... les condicions d'un mercat canviant han fet que moltes de les forces tradicionals de l'avantatge competitiu, com les patents, economies d'escala, accés al capital i regulacions de mercat, siguin menys importants en l'entorn econòmic actual del que ho van ser en un passat recent...».

Hamel i Prahalad (1994) corroboren aquesta qüestió, en afirmar que «... en una economia mundial que exigeix innovació, velocitat, adaptabilitat i costos baixos, els «actius clàssics» no diferencien les empreses com ho feien abans. Ara, les competències i capacitats fonamentals dels empleats —Stalk, Evans i Schulman (1992)— que ajuden a desenvolupar productes nous proporcionen un servei al client de classe mundial i implanten estratègies organitzatives; són relativament més influents...».

L'aportació de Becker, Husalid, Picknes i Spratt (1998) situa els RR.HH. com una indubtable font de valor per als accionistes i arriben a proposar el següent model concret per relacionar la influència directa en la creació de valor que per als últims suposa la motivació i creativitat dels primers.

Quadre 14. Un model de la relació RR.HH. Valor patrimonial dels accionistes



Sense menysprear l'existència d'altres actius disponibles per a l'àmbit innovador, la més moderna concepció de l'ús dels RR.HH. permet fer manifestacions tan contundents com la de Collazos (1995): «en l'era de la informació les persones són l'únic actiu que augmenta de valor».

Com exposa Tucker (1992), el paisatge es torna uniforme, i oferir un servei a mida del client potser és la millor manera de diferenciar alguna cosa enmig d'uns perfils tan similars. Si els avions són els mateixos, els horaris també i les facilitats en forma de targetes «plus» són pràcticament «calcades» per a tots els viatgers assidus, com podem distingir-nos? La resposta de Tucker s'orienta al fet que la gent que treballa directament amb el públic pugui aconseguir un tractament de qualitat; aquest ha de ser el lloc per intentar crear un avantatge competitiu sostingut, un lloc al qual només les persones tenen accés.

L'actitud de les persones davant la innovació, i la seva actitud positiva com a factor que indueix a la innovació, és directament posat en relleu en un estudi desenvolupat per la Fundació Cotec⁸ entre les PIME espanyoles. Un cop més, i en aquest cas de forma empírica, es posa de manifest la necessitat de buscar diferenciació a través de la innovació en factors com l'organització, la flexibilitat, l'atenció al client, etc. «... factors basats en les capacitats, els coneixements i l'actitud i disposició dels recursos humans a l'empresa...», tot això davant la constatació que «... avui dia, les PIME d'un mateix sector disposen d'un conjunt de tecnologies similar, per la qual cosa, buscar l'avantatge competitiu per la via de «ser tecnològicament avançat» no és tan profitós...».

Hamel i Prahalad (1994), en la seva coneguda obra *Compitiendo por el futuro*, consideren que l'arquitectura estratègica detalladament concebuda és el mapa necessari per arribar

8. La opinión de cien PYME españolas preocupadas por la innovación, pàg. 25 i 26. Treball preparat per Camarero i Lázaro a partir d'una enquesta feta per AGB Consultor.

al futur, però quan s'interroguen sobre el combustible, la seva resposta també és clara: «... El combustible necessari per al viatge, el constitueix, a la llarga, l'energia emocional i intel·lectual dels empleats...».

L'aprenentatge

Sovint, una concepció excessivament mecanicista dóna a l'aprenentatge un valor temporal en la vida, i ubica, fins i tot, un moment espacial determinat per aprendre, distint i marcadament diferent del moment escollit per treballar, és a dir, per obtenir els fruits d'aquest aprenentatge. Aquesta visió contrasta amb la visió de Covey (1995), que qualifica les necessitats humanes com a: viure, estimar, aprendre i deixar un llegat. Aprendre, des d'aquesta perspectiva, no ocupa una funció en un moment determinat ni determinant; no és una cosa conjuntural sinó totalment estructural i connotativa, forma part i dóna carta de naturalesa.

Un fet semblant passa en l'organització innovadora; aprendre no és un acte que es va fer en el passat i que ara s'explota, tampoc és el que no suposa més que una versió més refinada d'aquest mateix concepte: aprendre com una cosa a la qual es recorre quan cal, davant un esdeveniment que ens obliga a fer-ho, de posar-nos al dia.

Aprendre és un fet íntimament relacionat amb la innovació, amb la possibilitat que s'hi esdevingui; tanmateix, de nou, que el fenomen de l'aprenentatge es doni en l'organització exigeix una atenció constant i una voluntat clara. Aubren i Cohen (1997, pàg. 50) ho afirmen amb rotunditat:

«... Cal un compromís personal i organitzatiu que institucionalitzi les oportunitats d'aprendre, perquè formin part de la vida laboral. La qual cosa, al seu torn, exigeix que cada empleat es faci responsable del seu desenvolupament, i que a cada director es puguin exigir responsabilitats, si no proporciona el suport necessari al desenvolupament dels altres...»

Això no obstant, i malgrat la claredat que relaciona la funció d'aprenentatge (o formació) amb la de progrés organitzatiu i amb la millora de la innovació, la temptació del que no dubtem a anomenar «la tornada enrere» sempre hi és. Mayo i Lank (2000, pàg. 198) ho manifesten amb aquesta mateixa claredat, reivindicada per a la necessitat de l'aprenentatge permanent:

«... Quan els temps són difícils i hi ha pressió, els directors recorren de nou a les tècniques i eines amb les quals els ha anat bé abans. El pressupost de formació tornarà a ser sacrificat quan hi hagi moltes pressions de costos. L'actitud del «no està inventat aquí» continuarà duent a la costosa reinvençió de la roda; el temps per aprendre no sempre serà la prioritat número u...»

Vázquez (2000), des de les magnífiques reflexions que constitueixen el seu treball en la ***Imaginació estratègica***, ens permet tancar el repàs a la caracterització de l'organització innovadora i a les pinzellades relatives a l'aprenentatge amb una consideració directa⁹:

«... Convertir l'empresa en un àmbit d'aprenentatge continu, desterrant definitivament excuses com «això no és una escola». Sí, malgrat el que pesi a tant tecnòcrata de la gestió, l'organització del segle XXI serà essencialment una escola...»

Aprendre i «aprendre a aprendre», a més de cobrir, sens dubte, una necessitat de l'organització, perquè ho és de les persones que la configuren, és una de les activitats absolutament vitals de qualsevol organització que aspiri al qualificatiu al qual fem esment a l'inici d'aquest apartat de la nostra investigació: organització innovadora.

Bones pràctiques en la gestió de persones

La investigació de Fitz-Enz (1988) sobre la bona feina empresarial, a través de la recerca dels costos més baixos, els cicles temporals més ràpids, els volums més grans, la màxima qualitat del personal, el millor funcionament, prenent com a base la consecució dels objectius proposats, duu a la detecció de determinades pràctiques en l'ús de les persones, de vegades no excessivament visibles en superfície, que col·laboren de forma directa a la ubicació de les companyies que les fan servir entre el 25% de les millores realitzadores, incloent necessàriament en aquest àmbit l'obtenció d'un brillant desenvolupament financer.

L'observació de la feina de Fitz-Enz ens permet elaborar el quadre següent, que enunciem sota el títol genèric de «Les vuit millors pràctiques en la direcció d'actius humans».

9. I esperançada, si se'n permet l'expressió, i fins a cert punt també «irreverent» i relativament poc habitual.

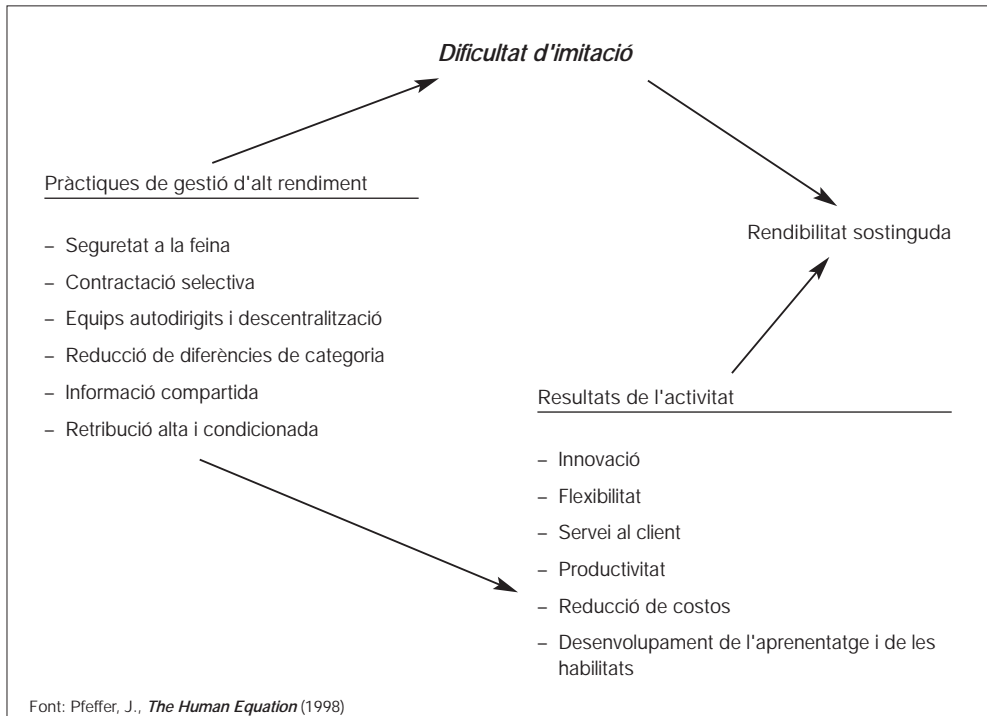
Quadre 15. Les vuit millors pràctiques en la direcció d'actius humans. Fitz-Enz

Valors	Activitat centrada a afegir valor a tot, en comptes, simplement, de fer alguna cosa. Intent conscient i continuat d'equilibrar els valors humans i financers.
Compromís	Dedicació a una estratègia fonamental a llarg termini. Construcció d'una institució duradora mentre canvien els mètodes, intent d'eludir la temptació d'emprar aspectes sobre direcció «a la moda».
Cultura	Aplicació activa de la cultura de la companyia. La direcció és conscient de la manera com la cultura i els sistemes poden unir-se per aconseguir eficàcia i consistència.
Comunicació	Interès extraordinari per la comunicació amb totes les persones involucrades. Comunicació constant i intensa en totes les direccions, a través de tots els mitjans i compartint qualsevol mena d'informació vital.
Associacionisme	Mercats nous exigeixen formes de funcionament noves. Implicació de la gent de dintre i de fora de la companyia en moltes decisions, inclòs el disseny i la implantació de programes nous.
Col·laboració	Alt nivell de cooperació i implicació de totes les seccions. Estudi, redisseny, impuls i seguiment de programes nous de manera col·lectiva, amb la intensificació de l'eficàcia i de la cohesió.
Risc i innovació	La innovació es reconeix com una necessitat. Voluntat d'arriscar-se a acabar amb els sistemes actuals i d'estructurar i recomençar de forma totalment diferent, aprenent dels errors.
Passió competitiva	Recerca constant de la millora. Establiment de sistemes i processos per buscar activament el <i>feedback</i> i incorporar idees procedents de totes les fonts.

Font: Remodelació pròpia a partir de la taula feta per Fitz-Enz, J. (1988). Recollida per Ulrich, Losey i Lake a *El futuro de la dirección de los RR.HH.*

Més recentment, Pfeffer (1998) també ens aporta una interessant síntesi sobre allò que es pot esperar que faci una estratègia basada en les persones, que recull sota una etiqueta comuna anomenada: pràctiques de gestió d'alt rendiment.

Quadre 16. Allò que fa una estratègia basada en les persones. Pfeffer



La constant comuna que mantenen aquestes investigacions demostra un convenciment en l'augment exponencial, fins al punt que el resultat i la convicció dels autors ratlla la certesa, pel que fa a la possibilitat d'obtenir com a resposta un comportament flexible, orientat a la millora i a l'aprenentatge, creatiu, imaginatiu i, en suma, innovador, quan el maneigament de les persones respon a plantejaments essencials, relacionats amb el convenciment que l'autèntica, i en absolut excloent, font bàsica capaç d'aportar permanentment avantatges competitiu es troba en la seva gestió correcta.

En la mateixa línia, Ricart i Álvarez (1997) recullen la síntesi de Galbraith i Lawler (1993), feta com a resposta a la pregunta: Com és l'organització en la qual els individus que tenen el poder de decidir també tenen la informació i el coneixement per fer-ho bé?

Quadre 17. Característiques comunes a les organitzacions que reuneixen a l'entorn de les persones poder, informació i coneixement. Galbraith i Lawler

1. Utilització d'equips i/o enriquiment de tasques
2. Estructures planes i lleugeres (lean)
3. Activitats basades en el producte o servei, en el client
4. Ús de *task-forces* i grups diagonals per fixar polítiques
5. Elements que duen a un ambient de treball igualitari, obert i amb una comunicació fàcil
6. Sistemes d'informació oberts i no jeràrquics
7. Clara fixació d'objectius
8. Importància de la cultura
9. Sistemes d'incentius coherents amb l'organització, molts cops basats en habilitats, amb beneficis flexibles i seguretat en la feina
10. Importància de la formació
11. Gran coherència entre els diversos sistemes

Font: Galbraith i Lawler. Recollit per Ricart i Álvarez a *Cómo prepararse para las organizaciones del futuro*

Ens atrevim a exposar que ens trobem davant una reiteració constant dels conceptes essencials: orientació al client, objectius clars, coherència, importància de la formació, importància de la comunicació, avaluació i autoavaluació permanent, recompenses altes però condicionades i coherents amb el conjunt, seguretat en la feina, treball en equip, estructures planes, consciència de les possibilitats de la fixació en els fenòmens culturals, visió a llarg termini...

Insistint en aquests aspectes, i des d'un terreny més operatiu, Mcleod (1988), en la seva investigació sobre I+D i disseny industrial, aporta una concisa però «profunda» llista d'allò que considera principis democràtics que cal tenir en compte en l'activitat innovadora:¹⁰

- Ha de produir-se un debat total i lliure que tingui en compte totes les persones que puguin fer-hi alguna contribució.
- Les decisions han de ser dutes a la pràctica per equips escollits per la seva experiència i capacitat de judici.
- L'acció executiva ha de ser delegada a individus que hagin demostrat la seva capacitat i la seva autoritat (moral) per dur-la a terme.

Com hem dit, de la mateixa manera que la literatura ens mostra, amb els matisos propis de cada enfocament, quines poden ser les bones pràctiques i els resultats esperats després

10. *The management of research, development and design in industry*, pàg. 247.

de la seva aplicació, també podríem definir les «males pràctiques», i n'aportem, en aquest sentit, un únic però significatiu exemple, pres de les consideracions de Sandven i Baratte (1999), que durant les seves investigacions han pogut detectar el que anomenen «pitjors pràctiques del lideratge cap a la innovació».¹¹

- El director general es considera ell mateix l'única font de generació d'idees noves, dignes de confiança; aquest problema és especialment important en estructures mitjanes i «paternalistes».
- L'executiu que mai no va a les reunions de seguiment d'innovació, encara que aquesta seria la millor forma que pogués saber què està passant a la «caixa negra».
- El directiu que malbarata un projecte clau perquè està de vacances quan s'ha de prendre una decisió clau per al seu desenvolupament.

Per tant, les pitjors pràctiques es relacionen amb l'aïllament directiu, tant perquè la cúpula pensa que és l'únic element de l'organització capaç, ja no de dirigir, sinó de generar innovació «fiable», com perquè alguns directius se'n desentenen, i fins i tot alguns la contribució dels quals resulta fonamental, pel que fa a l'activitat innovadora, sovint enmig d'acusacions d'inaplicabilitat o d'inviabilitat del que s'està fent. Tot això manifestat des del refugi que proporciona la «intensa» operativitat del dia a dia.

Potser la pràctica pitjor seria aquesta: «nosaltres sí que treballem, perquè altres persones puguin pensar», que fins i tot es pot dir amb un cert orgull, sense que, i això pot semblar sorprenent, provoqui la conseqüència que esperarien molts autors: l'amable invitació a abandonar l'organització.

Competències

En el desenvolupament de l'activitat innovadora, una activitat que només podrà ser feta per les persones, és fonamental tenir el conjunt d'habilitats i experiències necessàries, un fet que la literatura coincideix a resumir al voltant del concepte de «competències», i, així, es consideren tasques clau de l'organització tant la seva adquisició com el seu desenvolupament.

Prenem de Tobio (1996) una definició que ens sembla que aporta molta claredat al concepte:¹²

«... Les competències són els coneixements i qualitats que una persona aporta en la seva feina i que li permeten desenvolupar aquesta tasca correctament...».

11. «El secreto de la innovación: ¡volver a lo elemental!», *HDBR*, núm. 92, pàg. 36.

12. «Hacia un concepto universal: el modelo de gestión por competencia», *HDBR* jul./ag. 96, pàg. 84.

Sveiby (2000) aprofundeix en les competències a partir de la seva consideració bàsica de quin és el terme que recull millor el concepte de coneixement aplicat a l'organització empresarial en particular, i, en general, al coneixement en el context econòmic. L'autor afirma que la competència d'una persona està formada per cinc elements interdependents:¹³

1. **Coneixement explícit:** suposa el coneixement de fet. S'adquireix generalment a través de la informació, sovint en l'àmbit d'una formació particular.
2. **Aptitud:** el talent o «art de saber fer les coses», el **know how**. Una capacitat efectiva, física i intel·lectual, i s'adquireix essencialment a través de la formació i de la pràctica. L'aptitud també suposa el coneixement de regles de procediment i de capacitats per comunicar-se.
3. **Experiència:** l'experiència s'adquireix principalment reflexionant sobre els errors i els èxits passats.
4. **Judicis de valor:** els judicis de valor són percepcions del que la persona pensa que és just. Funcionen com a filtres conscients i inconscients en l'aprenentatge de cada persona.
5. **Xarxa social:** la xarxa social està formada per les relacions de l'individu amb altres individus en un entorn i una cultura transmesa per tradició.

Segons l'aportació de Sveiby, podem determinar que la competència és un concepte ampli, que supera l'àmbit estricte del «saber fer operatiu» i que inclou aspectes molt més abstractes, **a priori**, com ara la xarxa social o la capacitat d'emetre judicis de valor adequats. Tot això amplia, però no desdii, al contrari, reforça, l'aportació de Tobio. També fem constar, seguint Sveiby, que com més específiques siguin les competències, més vinculades estaran a un determinat entorn d'aplicació. Per exemple, el cas d'una fàbrica d'acer, de manera que el desenvolupament de competències inespecífiques, en el sentit que es poden aplicar en entorns múltiples i diferents, suposa un bé individual més important.¹⁴

Naturalment, la motivació hi apareix com un concepte que cal relacionar amb la competència; en la seva accepció més simple, coneixement equival a capacitat. La motivació, segons Servan-Schreiber (1973), i la seva coneguda **La empresa con rostro humano**, seria l'element clau perquè l'individu es comprometi completament amb la seva feina i, en definitiva, alliberi totes les seves capacitats, inclosa, per descomptat, la seva creativitat, a favor d'allò que està fent.

La motivació, a més, i sempre segons Servan-Schreiber, és una recompensa «interior», a diferència de les «exterior», com ara els diners o els títols (en positiu), o els càstigs o els acomiadaments (en negatiu), que resulten, contra el que vulgarment es pugui afirmar, molt

13. **Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas**, pàg. 74 i seg.

14. L'excepció a aquesta qüestió general seria la possessió d'una competència molt específica aplicable també a un entorn molt concret, però que hi és escassa i alhora clau; seria el lloc, per tant, de l'especialista o fins i tot de l'extrem especialista. Un camí més difícil, però que també té una bona ubicació final.

menys eficaces (i eficients) pel que fa al fet d'aconseguir contribucions significatives de les persones.

Besseyre des Horts (1997, pàg. 76) relaciona directament aquests dos factors, a través d'una formulació precisa:

$$\text{Bons resultats} = f(\text{competències} \times \text{motivació})$$

Efectivament, tal com exposa, «... a l'empresa, no li serveix de res adquirir les competències adequades si els individus que les tenen no estan motivats per emprar-les de manera efectiva en la seva activitat professional...».

Els bons resultats són, per tant, una suma (o una multiplicació) d'aquests dos elements, i la innovació és un d'aquests bons resultats, i fins i tot, i com hem dit altres vegades, potser el més important o, si més no, el més difícil d'assolir.

No volem tancar aquesta àrea d'observació del nostre estudi sense esmentar un fet que ens sembla molt important, i ho fem seguint altre cop Fitz-Enz. Els bons resultats, sobretot, són això: resultats, i, per tant, només considerables després de la seva plena capacitat de ser mesurats i observats, incloent-hi, per descomptat, les aportacions de les persones. L'autor (1999, pàg. 31) és rotund:

«... El mite que no es pot mesurar el valor dels RR.HH. ha estat refutat en tantes ocasions que no deixa de ser sorprenent que encara hi hagi persones que l'accepten. Sospito que passa perquè no volen canviar i assumir responsabilitats. En el mercat actual això és senzillament impossible...»

Cal recordar, a més, que el pensament de tots aquests autors, en bona mesura, desenvolupa allò ja fonamentalment enunciat per Peter F. Drucker tant a *The practice of management* (1954) com a *Management, task, responsibilities, practices* (1966), on s'assigna constantment un valor central al maneigament de les persones com a responsable principal de la provisió de recursos i oportunitats.

LA PARTICIPACIÓ DE LES PERSONES

Com introdueix Heckscher (1996), una constant en la tendència de la direcció desenvolupada la segona meitat del segle xx ha estat l'increment del que pot anomenar-se gestió participativa,¹⁵

15. Tot i que sota aquest nom comú podem arribar a trobar pràctiques diferenciades, en general, l'expressió sí que transmet correctament el que bàsicament tracta de definir i que no és res més que l'increment del nombre de persones que participen en la presa de decisions. De manera immediata, entrarem en el debat en profunditat d'aquest tema, que ara estem introduint.

la repercussió observable de la qual és l'augment de la participació dels nivells inferiors de l'organització en l'adopció de decisions.

Heckscher argumenta que aquest fet es deu al desmantellament dels conceptes de *management*, en boga fins aquest moment. Conceptes basats en la força i la simplicitat d'una administració de dalt a baix, que va ser útil, però que es revela incapaç de continuar creant avantatge competitiu, i que, al contrari, suposa un obstacle per a la contínua i necessària innovació.

Un cop més, i tornant a Drucker, ja als seixanta, introdueix la necessitat d'un increment general de la participació davant l'adveniment del que ell anomena «treballador del coneixement», que, molt més conscient de la seva tasca, reclamarà i oferirà un nivell de responsabilitat sense precedents en el maneigament organitzatiu.

La complexitat genera l'arribada del «treballador del coneixement»? O l'existència del «treballador del coneixement» és un accelerador cap al pas a la que bé podria anomenar-se en el futur «època de la complexitat»? O simplement, s'interaccionen i es realimenten mútuament? Enunciar la causa fonamental potser seria útil, però, en qualsevol cas, la conclusió sí que és evident: la participació de les persones augmenta, o, si més no, hauria d'augmentar, i el mandat general quant al fet que les qüestions han de ser resoltes en l'estrat organitzacional més proper a l'acció, al lloc on passen, s'universalitza.

Les reflexions conceptuals es contrasten amb dades empíriques, com les que aporta l'estudi d'opinió sobre la participació dels treballadors a les empreses de Catalunya, fet a finals de 1998 pel Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, coincidint amb la celebració del «Seminari Internacional sobre la Participació del Treballador».

La particularitat de l'estudi és que els directius i els representants sindicals de les empreses de la mostra (103, seleccionats a partir del pes dels sectors econòmics en la producció catalana i la seva importància —facturació i nombre de treballadors—) van respondre el mateix qüestionari.

Els resultats són del tot concloents i, a les 24 taules dels resultats publicats, són una constant els efectes positius considerats per la participació sobre les diverses preguntes formulades.

N'aportem la de l'avaluació de l'efecte de la participació dels treballadors sobre els resultats de l'empresa.

Taula 1. Impacte esperat en els resultats de l'empresa en funció de la participació dels treballadors a l'empresa concreta de les persones que contesten

	Directius	Sindicalistes
Els milloraria molt	32,4%	48,4%
Els milloraria bastant	46,7%	25,8%
Els deixaria igual	16,2%	24,8%
Els empitjoraria bastant	1,8%	1,0%
Els empitjoraria molt	2,9%	0,0%
Total	100,0%	100,0%

Font: Estudi d'opinió, Departament de Treball, Generalitat de Catalunya, publicat a *Seminari internacional sobre la participació dels treballadors* (2000), pàg. 29

Sense entrar a discutir el fet paradoxal que 5 de cada 6 directius pensí que la participació milloraria molt o bastant els resultats, mentre que «només» 3 de cada 4 sindicalistes n'opinen el mateix, el que sí que resulta evident és que la consideració favorable quant a la participació és absolutament majoritària.

La participació de les persones. Conceptualització

Si la participació és un fet fonamental per al desenvolupament de la gestió empresarial en el segle XXI, resulta evident que ens interessa definir amb la precisió més gran possible què significa «participar» en la gestió empresarial.

García Nieto, Estivill, Homs i Sánchez (1970, pàg. 17) hi fan una primera aproximació: «... la idea bàsica (de la participació) és que les persones dirigides haurien de tenir la potestat d'intervenir en les decisions que els afecten...». Els mateixos autors ja afirmen que, malgrat que hi ha un cert consens sobre la qüestió anterior, les dificultats i controvèrsies comencen quan s'intenta especificar de quina manera i en quina mesura les persones dirigides han d'exercir aquesta influència en les decisions.

Observem com el debat sobre la participació, des de l'àmbit en què el tracten els autors, es percep com un fenomen entre dirigents i dirigits; el poder queda a una banda, la dels dirigents, i les persones dirigides entenen la participació com una variant d'aquest poder, el d'influència. No està clar, això no obstant, la naturalesa de la intervenció, que fins i tot pot incloure una clara «reivindicació» de caràcter polític, ja que la participació afecta totes les esferes de l'organització.

En el mateix moment, hi ha un canvi en aquesta qüestió. Postel (1971) considera la participació des del concepte de la gestió participativa i, especialment, des de la gestió partici-

pativa per objectius; des d'aquest nou àmbit del debat, la participació: «... és la possibilitat que cada membre de l'empresa empri les seves capacitats de concepció, d'organització, de control, per jugar un paper, encara que sigui mínim, sobre els resultats finals de l'empresa derivats d'aquests objectius...».

L'àmbit canvia, el debat sobre la participació perd el que podríem anomenar component «polític» i guanya rotundament en allò que també podríem anomenar «operatiu», però fem constar que la discussió ja no és sobre si els individus hi influeixen, sinó sobre com hi aporten; ja no estem tant davant dirigents i dirigits, sinó davant individus que pacten, que concilien, defineixen objectius i treballen per ells. El poder no és un motiu de discussió, no es tracta de sol·licitar un lloc al consell d'administració per influir, però una de les habilitats de qui ostenta el poder haurà de passar no només per no exhibir-lo sinó fins i tot per no manifestar-lo.

I també, en aquest moment, Rodríguez Sahagún (1969, pàg. 309) formula la reflexió que, a parer nostre, és clau en qualsevol possible consideració de la participació: «... la gestió de l'empresa es tradueix en les decisions que s'hi prenen, de la qual cosa es deriva que la participació depèn del grau d'intervenció en les decisions...».

Com afirmem, aquest és el punt de vista que considerem que defineix millor la participació: participar en la gestió, participar en l'empresa és simplement «participar en la presa de decisions».

La concreció d'aquesta definició, breu, no eludeix del debat que immediatament suscita, i que també ha estat tractat des de diversos àmbits, quant a la profunditat, l'amplitud o la multiplicitat de la participació, i que s'ha resolt, en línies generals, a través de l'enunciació d'àmbits i nivells de participació.

Diverres (1971), un dels primers introductors de les pràctiques de direcció participativa, destaca l'existència de tres tipus o àmbits de participació:

- En els resultats.
- En la gestió.
- En la propietat.

La primera es resol d'una manera relativament senzilla i es basa en plans que es resolen a partir del concepte «compartir resultats», de manera que una part de la remuneració de les persones depèn dels resultats, normalment econòmics, de l'empresa.

La segona progressa en el concepte participatiu, ja que es tracta d'introduir les persones en la gestió, tant des del punt de vista de la «gestió-direcció», és a dir, decisions sobre l'establiment de polítiques o decisions de naturalesa estratègica, com des del punt de vista de la «gestió-operació», és a dir, decisions corresponents al desenvolupament i l'execució de les operacions.

La tercera s'inclou directament en un debat molt més ideològic, ja que es relaciona amb un fet com la propietat dels béns de producció.

Fernández Steinko (2000), molt més recent, però remetent-se a conceptes introduïts per

Stevens durant la dècada dels setanta,¹⁶ formula una interessant reflexió a partir de l'encreuament entre allò que anomena nivells de gestió i graus de decisió.

Formulem l'aportació de Fernández a través de la generació de quadres que pensem que poden facilitar-ne la comprensió.

Quadre 18. Nivells de gestió i aplicació gestió participativa. Fernández Steinko

Nivell	Apartats	Detall
1r nivell Condicions de treball	a) Administració de serveis i institucions de caràcter social, assistencial i recreatiu	Definits com a serveis, afers i qüestions que afecten la qualitat de vida dels treballadors (tant dintre com fora de l'empresa), però que gairebé no afecten els processos productius. Són els horaris de cantina o mercats, les formes de transport a la feina, biblioteques, llars d'infants, colònies de vacances, fins i tot l'administració de fons de pensions, etc.
	b) Decisions que afecten la feina i el lloc de treball individual	Petits ritmes de treball individual, aturats i mètodes de treball «personals», seqüències de treball, tipus d'eines «simples» o l'estètica del lloc de feina. Són, en qualsevol cas, afers que afecten molt poc o no afecten gens el flux general del procés productiu.
	c) Totes les qüestions relacionades amb la seguretat i la higiene laboral	Postures, moviments, ergonomia, adaptació de la persona a la màquina o a les instal·lacions. No s'hi inclouen decisions que, encara que incideixen en la seguretat i la higiene, es corresponen amb decisions del tercer nivell, com ara la política de compres o la gestió de tecnologies complexes, productes fabricats, substàncies, etc., o relatives a processos com les cadenes de muntatge.

(continua)

16. No ens ha de sorprendre la remissió constant a aquell moment concret. Les claus generals del debat sobre la participació se situen en aquell moment, i pràcticament podem afirmar que s'han mantingut en aquell lloc, especialment pel que fa a la seva profunditat. Així, el debat sobre la participació en la propietat ha quedat pràcticament «intocada» la dècada dels vuitanta i dels noranta. N'és una prova que l'aportació més important d'aquell moment, l'**empowerment**, que revisarem més endavant, no ho discuteixi de cap manera. Per descomptat, ha progressat molt el paper de les persones i ha esdevingut absolutament clau, però ho ha fet des d'un àmbit privat de qualsevol component «polític», un àmbit que estava plenament contingut en el debat inicial, si més no en aquesta banda de l'oceà Atlàntic.

(continuació)		
Nivell	Apartats	Detall
2n nivell Contractació, sous i llocs de treball	a) Política de contractació	Inclou la política d'acomiadaments i de trasllats
	b) Classificació professional	Inclou l'assignació de grups professionals, definició, avaluació i categorització de les activitats
	c) Distribució de tasques entre llocs	Suposa l'organització «micro» de la feina, és a dir, disseny de llocs de treball (continguts, temps, relació amb els altres llocs, etc.)
	d) Horaris i torns de treball	Gestió del temps de treball
3r nivell Què i com produir	a) Tipus de productes	Productes que l'empresa ha de fabricar o serveis que s'han de donar. La seva qualitat, les seves característiques físiques i constructives, els materials emprats, etc.
	b) Quantitat de productes que cal fabricar	En funció de les expectatives de vendes o de l'estratègia comercial
	c) Compra de tecnologia i, en general, política tecnològica	Disseny de la política tecnològica, tant pròpia com dels proveïdors, limitacions mediambientals si s'escau
	d) Organització global del procés productiu	Quines seccions, departaments o grups de treball han de fer què a l'empresa
	e) Planificació de la producció	Calendaris de producció, objectius productius, temps globals de producció, etc.
	f) Produir «a casa» o a fora	Quines activitats seran retingudes dintre de l'organització, quines activitats seran desenvolupades «fora»
4t nivell Comptabilitat i repartiment de rendiments	a) Inversions i confecció de pressupostos	Decisió sobre les àrees d'inversió, sobre la compra d'unitats noves, sobre els nivells econòmics previstos en cada component dels comptes d'exploració
	b) Estratègia de creixement i expansió	Linies d'actuació futures en tots els ordres essencials de l'organització
	c) Repartiment de beneficis i de resultats	Nivell de beneficis que cal liquidar a la propietat, nivell de beneficis que ha de ser retingut per l'empresa

Font: *Democràcia en la empresa* (2000), pàg. 56 i seg.

Quadre 19. Graus de participació i gestió participativa. Fernández Steinko

Grau	Els empleats tenen...	Detall
1	No tenen cap dret	De saber ni decidir res
2	Dret a rebre informació vaga i general	Sobre allò decidit unilateralment per l'empresa
3	Dret d'informació detallada	Sobre la decisió que ha pres l'empresa
4	Una mena de dret no escrit a ser consultats per l'empresa abans de prendre una decisió	Aquesta mena de «consulta diplomàtica», no permet que els treballadors puguin modificar res del contingut de la decisió. Quan els empleats en modifiquen alguna cosa, és el resultat de la tolerància, la «comprensió», o la bona voluntat dels empresaris/propietaris/gestors. Però, en cap cas, no hi ha l'obligació d'acceptar suggeriments
5	De retocar les decisions preses unilateralment per l'empresa	Però els empleats no estan representats en els òrgans de decisió, és a dir, no estan presents al lloc on es dissenyen i es prenen les decisions, és el mateix que el grau 4, però vestit de legalitat. La llei obliga a la consulta, però l'empresa tampoc no està obligada a seguir-ne els resultats
6	D'estar representats en minoria en l'òrgan que pren la decisió	Això significa que els empleats estan molt millor informats que en el grau anterior. Estan informats des de «dintre» de l'òrgan que pren les decisions i, per tant, assisteixen i són testimonis del procés d'elaboració de decisions. A més, poden influir, des d'una posició minoritària, en l'elaboració d'una proposta o mesura: tenen vots i poden intentar emprar-los. La diferència amb el nivell anterior és que aquí hi ha la possibilitat de «coelaboració» o «codisseny» de polítiques i no només de retocar des de fora acords decidits d'avançada i unilateralment per l'empresa
7	Representació paritària en l'òrgan que pren la decisió	Totes les decisions preses han d'estar consensuades amb els treballadors, perquè si no reben el seu suport es pot bloquejar tota la gestió. Els empleats, si tenen prou capacitat, imaginació, informació, etc., poden participar en la gestió des del moment en què s'elaboren les mesures i els objectius empresarials
8	Els empleats/treballadors tenen representació majoritària dintre de l'òrgan que pren la decisió	Els empleats/ciudadans es gestionen ells mateixos: hi ha autogestió

Font: *Democràcia en la empresa*, pàg. 58 i seg.

Fernández Steinko empra l'encreuament de les dues formulacions per fer un quadre que permet una aproximació precisa al grau de participació que hi ha a l'empresa observada.

Quadre 20. Nivells de gestió i graus de participació. Fernández Steinko

Graus de participació	Condicions de feina	Contractació, sous i disseny llocs de treball	Què i com produir	Comptabilitat i repartiment de rendiments
Representació majoritària				
Representació paritària				
Representació minoritària				
Consulta obligada				
Consulta voluntària				
Notificació de detall				
Notificació general				
Cap dret				

Font: *Democràcia en la empresa*, pàg. 58 i seg.

Si bé l'aportació de Fernández Steinko ha de ser ubicada clarament en l'àmbit del debat «polític» sobre la participació, a parer nostre, els criteris emprats també, de manera directa o a través d'algunes reformulacions, farien possible una avaluació de l'estat de la participació sense un component ideològic tan pronunciat. La considerem, per tant, una valuosa aportació, que fem servir com a tancament del nostre apartat de conceptualització de la participació.

Pràctica de la participació: la gestió participativa

Com hem pogut observar, el grau més alt de la participació es confon amb la pròpia ostentació de la propietat de l'organització, un element que només pot trobar-se de fet i de dret a les cooperatives de treball o en alguna altra organització directament relacionada amb el concepte de CTA.

Per tant, en la nostra observació de les aportacions quant a la pràctica de la participació, hem de basar-nos en el reconeixement que amb aquesta pràctica no n'hi ha prou, ja que, en absolut, no forma part dels seus propòsits, fins arribar a consideracions d'inclusió de les persones en el màxim òrgan de govern de l'organització. El debat no es refereix a com «participar» en l'alta direcció de la companyia... tanmateix, la participació de les persones es fa ja no només necessari o desitjable, sinó cada cop més imprescindible i, per tant, inajornable.

La direcció per objectius, la molt coneguda DPO, és probablement el primer sistema que no només determina entre les seves prioritats la participació, sinó que anota entre els seu èxits haver-ho aconseguit. El quadre següent, elaborat a partir de l'aportació de Postel (1971, pàg. 44), així ho manifesta.

Quadre 21. Diferències entre direcció autoritària i DPO. Postel

Orientació cap a la direcció autoritària	Orientació cap a la direcció per objectius
Defineix les normes i els resultats previstos, no té en compte les aportacions dels empleats	Participa amb els empleats en la solució dels problemes i en l'establiment dels objectius
Forma els empleats per a l'execució de les seves tasques	Crea les condicions perquè els empleats aprenguin naturalment
Controla el rendiment dels empleats per assegurar-se que «treballen bé»	Permet que els empleats verifiquin el seu rendiment
Disciplina els empleats i «dóna exemple»	Fa de mitjancer en els conflictes i ajuda els empleats perquè sentin la necessitat de les regles i coneguin les conseqüències de la seva violació
Estimula per mitjà d'una direcció energètica	Els empleats es fixen objectius audaçs
Quan ho considera oportú, adopta i aplica mètodes o maneres de treballar nous	Possibilita que els empleats millorin els mètodes de treball
Nomena els empleats que han d'ascendir	Crea condicions perquè els empleats busquin oportunitats de creixement
Reconeix els encerts i assenyala els errors	Reconeix els encerts i ajuda els empleats a aprendre dels seus errors

Font: *Gestion par objectifs et participation*. Postel, pàg. 44

Tanmateix, i malgrat l'optimisme del quadre comparatiu formulat per Postel, en el mateix moment i àmbit geogràfic, Diverrez (1971, pàg. 187) considera que: «... la direcció per objectius no és necessàriament participativa, pot ser concebuda de forma autoritària. Hi ha sistemes anomenats així, en què els objectius polítics i estratègics es fixen sense consultar els executants i que són obligatoris...».

Si el propòsit últim de la participació, de la gestió participativa, tal com formula Dassault (1978, pàg. 50), és: «... convertir els empleats en socis...», encara s'ha de recórrer a més recursos o a enfocaments nous que no permetin la confusió entre mètodes i finalitats.

Més recentment, Amorós (1998) fixa amb precisió les diferències entre direcció per objectius i gestió participativa, aquesta és la seva aportació.

Quadre 22. Diferències entre direcció per objectius i gestió participativa. Amorós

Direcció per objectius	Gestió participativa
Enfocament cap a resultats	Enfocament cap als processos per aconseguir resultats Mètodes adequats per entendre els procediments causa-efecte
Visió de dalt a baix	Visió de dalt a baix i de baix a dalt
Aplicació de la tàctica de «forçar» els objectius delegats	Objectius i plans d'actuació d'acord amb fets reals i dades concretes
Orientació cap al «qui»	Orientació cap al «com»
Individualista	Orientada cap al grup
Es basa en individus superdotats	No cal basar-se en individus superdotats
Feina dura (basada en la incentivació)	Treball intel·ligent (basat en el coneixement)
Sovint causa suboptimització	Afavoreix la congruència dels objectius. S'obté un òptim global
Busca qui s'ha equivocat	Busca què no ha anat prou bé i pregunta què cal fer per millorar
Pot crear desmoralització	Vigoritza i motiva

Font: *Revista de Qualitat*, juliol 1998, pàg. 28

Des del punt de vista d'Amorós, la gestió participativa sí que recorre realment el camí al qual apunta la direcció per objectius, li hem de reconèixer si més no aquesta intenció.

Això no obstant, i també de manera relativament recent, Heckscher, a qui ja hem esmentat, titula, el 1996, un article amb el provocatiu títol d'«El fracaso de la gestión participativa».¹⁷

La desafiant afirmació de l'autor es basa en la seva constatació empírica, segons la qual, sovint, el canvi de paradigma que suposadament capitaneja l'alta direcció no és en absolut percebut així per la línia mitjana.

L'autor afirma que mentre l'alta direcció creu que està enderrocant velles cultures i creant un nou entorn de col·laboració i innovació, en un àmbit d'educació, de més transmissió de la informació, de sistemes de treball en equip i de comunicació, els comandaments mitjans només perceben un augment de la burocràcia i de les polítiques d'empresa, i, en definitiva, una accentuació de l'orientació cap a les normes que les fa ser més dures i menys emprenedores que abans.

17. *HDBR*, núm. 74, octubre 1996.

Realment, la distància entre els propòsits i els resultats és molt considerable. Una de les anotacions finals de l'autor en situa tant les causes com el camí correcte:¹⁸

«... Les empreses amb sentit de l'honradesa i el propòsit tenen nivells de participació alts. No ho fan amb programes participatius, sinó que creen un entorn en el qual el coneixement i la crítica de la direcció de l'empresa són importants per al treball quotidià del personal. En aquesta situació, els membres del personal treballen conjuntament, en comptes de fragmentar-se en peces aïllades...»

Al final, com al principi i com en última instància, pel que fa a totes les qüestions autènticament importants, la crítica, formulada en tota regla, no es dirigeix tant al sistema, a la concepció, com al maneig real que en fa l'alta direcció de l'organització, l'autèntic agent motor, per acció, i potser amb més pes encara, per omissió de la participació.

Empowerment

Finalment, la nostra visió dels plantejaments sobre la participació de les persones, quedaria incompleta sense una aproximació al concepte que es postula com a graó definitiu en el camí de superació de les distàncies entre l'organització i les persones.

Empowerment, terme que mantenim en la seva concepció original, ja que la translació usual d'«apoderament» no el fa en absolut més comprensible, un resultat al qual probablement també col·labora el fet que la paraula es faci servir també, un cop més, en un gran ventall de situacions més o menys relacionades amb l'impuls de l'autonomia de les persones.

De tota manera, i seguint Wilson (1997), l'***empowerment*** és un fet encara més profund, ja que, amb l'indubtable desenvolupament d'aquests aspectes en l'àmbit empresarial, s'hi uneixen canvis en l'àmbit estrictament personal, la qual cosa fa que el mot (pàg. 15): «... conjuri la noció de persones que tenen el control sobre elles mateixes i els seus entorns, que expandeixen les seves possibilitats i horitzons i s'elevan a nivells més alts d'èxit i satisfacció personal...».

Per tant, la ubicació exacta del mot passaria per recalcar en ports amb un indubtable component més transcendent i on es revisa la capacitat real de les persones per intervenir en les seves vides, incloent-hi tot els seus termes i, per descomptat, l'econòmic.

En l'àmbit de l'organització, Wilson proposa una descripció de comportaments d'empreses amb ***empowerment*** i sense ***empowerment***, que reproduïm tot seguit:

18. *Op. cit.*, pàg. 46.

Quadre 23. Comportaments d'empreses amb empowerment i sense empowerment. Wilson

Empreses amb <i>empowerment</i>	Empreses sense <i>empowerment</i>
Ella ha comès l'error, l'ajudarem a solucionar-lo	Ella ha comès un error, ella podrà solucionar-lo
S'aplaudeixen els intents, encara que fallin	Es castiguen els intents si fallen
Qualsevol persona té talents que poden ser desenvolupats	Algunes persones estan sordes i mai no podran fer res
Els criteris per a l'èxit i l'ascens dintre d'aquesta empresa són el talent i el rendiment	Si no pertany al club, mai no podràs tenir èxit en aquesta empresa
Hi ha persones motivades i creatives en tots els nivells de l'empresa	Els únics innovadors i la gent creativa estan als departaments de màrqueting i I+D
La feina és tan agradable i divertida com la resta de la meua vida	Mantingues el cap cot i els narius nets
Ser emprenedors, tenir iniciativa i acceptar el repte d'intentar fer coses noves són la norma	
Ens agraden les idees noves	Ja ho hem vist tot
La majoria de les persones intenten ser obertes i autèntiques	Has de ser cinic en aquesta empresa
Presentar-se com a voluntaris per a tasques especials és el camí correcte cap al creixement	Mai no et presentis com a voluntari a res
Els productes i serveis que oferim als nostres clients són de primera qualitat	El que produïm no és millor ni pitjor d'allò que fa qualsevol
Hi ha un veritable interès pel benestar i el desenvolupament individual	Ningú no té un veritable interès pel teu desenvolupament personal

Font: *Manual de l'empowerment* (1997), pàg. 26

La posició de Wilson, com a autor del quadre que hem reproduït, s'assembla força a la d'un predicador amb una certa visió maniqueïsta, a una banda, la salvació, a l'altra, l'infern. No creiem que hi hagi tantes diferències entre el seu enunciat positiu i el que abans hem presentat d'Amorós.

En síntesi, es tracta de generar un àmbit de llibertat on es comparteix un propòsit i l'interès per l'acció i un indubtable gust per la feina ben feta, no pas per la fillgrana, i això és un fet que hem vist com es proposa, es conceptualitza i es manifesta des de múltiples aportacions. Potser llavors l'aportació de l'*empowerment*, que, a parer nostre, sí que té, s'hagi de buscar en l'àmbit menys tangible, en la seva capacitat de convèncer les persones que realment sí que poden, que tenen aquest poder, aquesta possibilitat.

Potser sí, potser llavors una sòlida concepció de l'**empowerment** aporti l'«alè vital». Només s'hi podrà introduir una única limitació: la de la meta compartida. Hamel i Prahalad ens la recorden:¹⁹

«... l'objectiu és la concessió als individus de llibertat per dissenyar la seva feina, per fixar els seus processos, i per decidir què cal fer per satisfer els clients. Hi ha llavors límits per a l'**empowerment**? Nosaltres creiem que l'**empowerment** sense un «sentit compartit de la direcció» pot dur a l'anarquia. Mentre que la burocràcia pot estrangular la iniciativa i el progrés, també ho poden fer un bon nombre d'autoapoderats però inali-neats individus que treballen sense comprendre's els uns als altres... l'**empowerment** implica una obligació i una oportunitat per contribuir a una finalitat específica. La noció de direcció compartida, que nosaltres anomenem «propòsit estratègic», reconcilia les necessitats de la llibertat individual amb els esforços concertats, coordinats...»

INNOVACIÓ. CREATIVITAT. EQUIPS

La nostra observació, pretesament integral en el context que pretén satisfer, i que no és cap altre sinó el de dotar de perspectiva la nostra finalitat central d'investigació —el fenomen de la innovació—, no quedaria completa sense que s'hi inclogués una visió de les formes concretes en què es creu que pot donar-se l'encenall que encendrà la foguera innovadora, tot i que sovint és probable que l'innovador ens pugui respondre, com, sembla, en alguna ocasió va fer un creador tan absolutament genial com Mozart:²⁰

«Em preguntareu d'on trec les meves idees. No puc dir-ho amb tota certesa, ja que sorgeixen sense haver-les evocades, per etapes, o de manera immediata. Podria atrapar-les amb les meves mans en plena naturalesa»

És possible sistematitzar la innovació? Se'n pot fer alguna cosa concreta? O només pot generar-se un clima, una mena de magma, on hagi d'aparèixer la innovació com un resultat lògic, tenint en compte els ingredients emprats?²¹

També podríem plantejar aquesta qüestió fent servir els mateixos mots que sovint s'han usat per al **management**: la innovació és una ciència o un art?

De manera òbvia, tant el component indubtablement creatiu de la innovació, com del

19. *Competing for the future*, pàg. 319.

20. Pres de *Creatividad y métodos de innovación*, pàg. 37.

21. Acceptant amb notable distància l'inicial «només», ja que hem vist com l'aplicació conscient de pràctiques en el maneigament de persones, que permetin esperar raonablement que la innovació es manifesti, exigeix un impuls i un convenciment gens ordinaris.

management mateix, ens refereixen al seu torn al component «artístic», existeix i el seu potencial és indubtable, però alhora hem de ser capaços de generar coneixement susceptible de reiteració, un conjunt d'activitats i actituds que, ben exercitades, ens permetin sustentar amb una certa solidesa l'esperança que la innovació es manifesti, i doni carta de naturalesa, si no a l'àmbit científic en la seva més pura expressió, sí almenys en tot allò que s'inscriu en les capacitats del bon artesà que confia raonablement d'aconseguir unes obres de raonable qualitat, encara que d'impossible i exacta reedició,²² quan posa el seu torn en marxa.

Sens dubte, una condició necessària, i creiem que hem posat de manifest una cosa de la qual la literatura es mostra absolutament convençuda: serà la participació de les persones allò que faci que aconseguixin el seu bitllet per a un viatge (el de la innovació), capaç de fer que surti, com afirmen Sandven i Baratte (pàg. 41), «... a la llum el millor de la gent que hi està involucrada i potencia valors com ara l'assumpció del risc, l'entusiasme i la diversió...».

Creativitat

Tampoc no hi ha gaires dubtes quant al fet que la innovació es vincula a la necessitat de generar actes creatius. Ponti (2001, pàg. 31) dóna una importància especial a aquesta qüestió i relaciona, sense solució de continuïtat, innovació i creativitat:

«... Una persona és creativa quan, de forma deliberada o automàtica, descobreix maneres noves de desenvolupar una idea, resoldre un problema o enfocar una situació. La INNOVACIÓ es produeix quan, a través del nou enfocament produït per la creativitat, aconseguim resultats originals, satisfactoris i aplicables...»

Ens aturarem en aquesta definició de creativitat, per destacar els cinc elements que creiem que Ponti posa de manifest:

- a) Forma deliberada.
- b) Forma automàtica.
- c) Manera nova de desenvolupar una idea.
- d) Manera nova de resoldre un problema.
- e) Manera nova d'enfocar una situació.

22. Mintzberg (1997), a *Mintzberg y la dirección*, en fa un raonament similar, que fem, en part, per desenvolupar el seu concepte del desenvolupament estratègic. La perspectiva totalment definida de l'obra ben acabada i el convenciment de les possibilitats de realització s'han d'associar a la certesa que el resultat final no serà exactament el previst i que també serà diferent en cada ocasió, tan diferent com ho provoquin els esdeveniments reals, que al seu torn obligui a la presa de successives i aparentment aïllades microdecisions, que en la seva acumulació, finalment, esdevenen un futur i un resultat final diferent, potser no excessivament diferent, però segur que diferent en cada cas.

Quant a la forma en què l'empresa necessita que hi hagi la creativitat, primer, i la innovació, després, creiem que, òbviament, s'ha de produir de manera deliberada, per tant, lluny d'aquesta «manera automàtica» que pensem que posa en relleu l'absència de propòsit conscient, de voluntat, en definitiva.

Pel que fa al desenvolupament d'una idea, que se suposa nova, també trobem una àmplia coincidència en el fet que això implica un acte creatiu.

Més dubtes planteja el tema relatiu a la resolució de problemes. Martínez Villegas (1985) dubta de qualificar com a «creatiu» el simple fet de solucionar problemes, i ens aporta la consideració de Howard (1962) sobre si qualsevol manera de solucionar problemes es pot considerar «creadora», en aquest cas, un bon nombre de programes informàtics també haurien de rebre aquest apel·latiu, però si aquest mot es reserva per al descobriment de la teoria de la relativitat, realment no es pot parlar de cap mecanisme creador.

Martínez Villegas, doncs (pàg. 112), recull una breu conceptualització, basada en els criteris de Howard, Gruber, Terrel i Wertheimer, que ajuda a la consideració de si la resolució de problemes és un acte creador, i afirma que sí, quan:

1. El producte del pensament és nou o valuós (ja sigui per al pensador o per al seu cicle cultural).
2. El pensament no és convencional en el sentit que exigeix la modificació o el rebuig d'idees prèviament acceptades.
3. El pensament exigeix una gran motivació i persistència per dur-se a terme durant un termini considerable (de manera contínua o intermitent) o amb una gran intensitat.
4. El problema plantejat en un principi era vague o estava mal definit, de manera que una part de la tasca consistia a formular el mateix problema.

Ponti mateix (pàg. 28), de tota manera, reforça el seu atorgament de carta de creativitat a la resolució de problemes, prenent com a punt d'observació el fet que hi hagi hagut una manera diferent d'acostar-s'hi: «... aquesta és la clau de la innovació: buscar formes diferents d'acostar-se als problemes...».

Quant a les consideracions de l'enfocament nou, Hargadon i Sutton (2000), justament, s'hi refereixen com un element absolutament clau.²³

«... Els millors innovadors no són genis solitaris. Són persones que poden prendre una idea que resulta òbvia en un context i aplicar-la en una direcció no òbvia, en un context diferent. Les millors companyies estan intentant sistematitzar aquest procés...»

La coincidència, pel que fa a aquest canvi de context, aquest enfocament nou, en definitiva, que sovint, i un cop descobert per l'innovador, resulta tan evident que es fa difícil

23. «Building an innovation factory», *HBR*, núm. 157, pàg. 157.

comprendre com no va ser conegut abans, és un acte de creació, tot i que formalment no s'hi aporti res de nou, sinó «només» i «simplement» una barreja diferent.

La creativitat, en qualsevol cas, serà la capacitat de resoldre vells problemes amb fórmules noves, de mirar amb ulls nous cares velles, d'imaginar noves vies en camins coneguts o d'explorar allò nou en allò pròpiament nou.

Totes aquestes activitats, fins ara, marcades per un clar factor comú: si bé són habilitats potser no gaires ordinàries, sí que són humanes, absolutament i radical!

Creativitat: individus i equips

Una accepció corrent de la creativitat tendeix a relacionar-la amb el celebèrrim Eureka!,²⁴ com a expressió formulada per un inventor/innovador després de trobar allò que buscava; per tant, els àmbits de relació són els d'una persona i la seva invenció, una persona sovint només, i fins i tot dintre de la indiferència, quan no oposició, del seu entorn.

I, efectivament, petits i grans passos en l'avançament del coneixement humà es deuen a avanços produïts en circumstàncies que poden ser descrites com hem fet al paràgraf anterior.

Moles i Caude (1977, pàg. 38 i seg.) ens aporten el que podem anomenar «procés d'un descobriment», tenint en compte la posició i l'actuació de la persona que el protagonitzarà, descobrirà, en definitiva; pel que fa a la creació individual, formulem un quadre, per fer-ne més fàcil la comprensió.

24. Expressió atribuïda a Arquimedes, quan va trobar la llei de la pressió que reben els cossos submergits en un fluid.

Quadre 24. Procés de creació individual. Moles i Caude

Etapa	Descripció
<p>a) Percepció del món exterior i documentació</p>	<p>El creador passeja pel món per prendre-hi contacte, per percebre'l. L'entorn (natural, productiu, intel·lectual o cultural) es presenta com un conjunt de percepcions immediates, més o menys articulades sobre coneixements anteriors, davant els quals fa un esforç d'organització, informació o confrontació a partir d'altres coneixements ja adquirits i de la pròpia cultura personal. Llavors, apareixen algunes llacunes en el quadre de coneixements, buits que cal omplir, defectes que cal atenuar. L'univers està «incomplet» i provoca un «sentiment d'insatisfacció». Saber estar insatisfet és una de les virtuts de l'esperit creador. És una fase preparatòria que pot arribar a ser molt llarga, per arribar a desembocar en la «problemàtica», que és una llista ordenada dels problemes que cal resoldre i les solucions dels quals s'han de basar en determinades condicions de validesa.</p>
<p>b) Selecció i incubació del problema</p>	<p>El buit observat a l'univers de satisfaccions esdevé un <i>gap</i>: la fixació, l'obsessió del problema induïx a abandonar tots els altres problemes. Radicalitzant: al món tot està subordinat al problema i l'«esdevenidor de la humanitat» depèn completament de la solució que hi trobarà el creador. Aquesta fixació obre pas al període d'incubació, en què la imaginació, la fantasia, la gratuïtat són essencials, el camp de consciència ha d'estar obert de bat a bat, la intel·ligència ha d'estar lliure, disponible, oberta. El creador trasllada el seu descontentament de manera profunda cap al seu interior, fins al punt que es planteja alternatives, problemes i solucions de manera subconscient. La incubació sol ser un procés llarg, en el qual el creador mobilitza tots els recursos de la intel·ligència i de la naturalesa, deforma el món en benefici propi, en qualsevol fenomen només veu allò que el relaciona amb el seu difús motiu de preocupació. Potser és en aquesta fase on hi ha l'autèntica originalitat de l'individu que es troba camí del descobriment.</p>
<p>c) Il·luminació</p>	<p>Hi ha la guspira del descobriment: ja es veu la solució. El creador es convenç que «l'ha trobada», té la visió d'un món ple, uniformement dens, tancat durant uns moments. Està persuadit de l'exactitud del seu descobriment, tot i que sovint, després, ha de reconèixer el seu error. El terme d'il·luminació recull la brevetat del moment de consciència, de la guspira de l'enteniment en què, de manera sobtada, la forma troba el seu tancament, la seva realització plena. La solució és una cosa semblant a la dissolució simultània del problema plantejat. Sol passar que allò que fins ara era un problema difús es plasma en una formulació molt precisa, susceptible de solucions experimentals mitjançant una feina, les diferents etapes de la qual es veuen amb total claredat.</p>
<p>d) Verificació</p>	<p>La certesa de posseir la veritat és provisional i molt subjectiva, la solució s'ha de sotmetre a condicions de validesa i amb el món exterior. En el procés de verificació es fa una feina visible, susceptible de control, exterioritzable. Es fan composicions i variacions en un àmbit d'operacions fent servir com a tema central el del descobriment, se li dóna la forma i el llenguatge adequat perquè es pugui aplicar i reconèixer.</p>
<p>e) Difusió i socialització</p>	<p>Cal que l'invent arribi al «públic». Cal que el producte de la creació sigui acceptat i que visqui al món amb independència del seu autor. La socialització és fer que l'objecte creat travessi el «mur social», que surti de la torre d'ivori del creador i que arribi a penetrar en el domini públic.</p>

Font: *Creatividad y métodos de innovación*, pàg. 38 i seg.

La descripció de Moles i Caude, a més de ser precisa, està envoltada d'una certa aura de romanticisme: el creador observa l'existència d'un buit de coneixement, no importa si per guarir una malaltia o fabricar millor un cargol, s'hi obsessional fins al punt de convertir el seu cervell en el millor dipositori d'una efervescent «sopa innovadora» que produirà una guspira creadora, que després serà modelada fins que satisfaci realment el buit primer i que després serà socialitzat.

La certesa que molts avenços humans es deuen a processos extraordinàriament similars als que aporten els autors, però no ha d'ocultar l'extrema dificultat de tractar de sustentar-hi el fenomen de la innovació empresarial.

Els obstacles s'associaran ràpidament al concepte d'ineficiència, en termes de pèrdua inadequada de temps i recursos, a més de la presència del dubte raonable pel que fa a la bondat de sistemes traçats sobre l'extraordinària capacitat d'individus relativament aïllats, per més notables que resultin en la seva capacitat.

Van de Ven, Polley, Garud i Venkataraman solucionen ràpidament i de manera clara aquesta qüestió:²⁵

«... Bona part de les innovacions resulten massa complexes perquè les assoleixi una sola persona. Cal reunir, organitzar i dirigir un grup de persones. Quan s'associen amb la unitat d'innovació, apliquen les seves habilitats, nivells d'energia i marcs de referència a les idees innovadores... La mobilització i direcció d'aquest equip d'innovació són tasques molt més complexes que modelar i dirigir una empresa unipersonal...»

Si bé hem aportat el procés creatiu des de la perspectiva individual, com a observació completa de la realitat creadora, no hem trobat ni una sola referència que defensi aquest model en l'àmbit empresarial; la unànime opinió quant a la necessitat de la formació d'equips d'innovació per a qualsevol intent de sistematització d'aquesta activitat, realment, és més que notable.

Com ho són algunes de les qüestions que cal recordar, pel que fa al funcionament d'aquests equips. És absolutament contundent la referència a l'absència de jerarquia funcional. Kaufmann, Fustier i Drevet (1973, pàg. 105): «... no podem deixar de subratllar que la jerarquia autoritària és incompatible amb la creació d'un grup d'investigació. La primera exigència de la investigació és la llibertat i la igualtat. Les empreses en les quals encara hi ha raons d'estat, aquelles en què el cap, per dret diví, sempre té raó, estan totalment tancades a la investigació en grup; seria imprudent intentar implantar-ho...».

Katzenbach (1999) es refereix al rendiment superior que es pot esperar del treball en equip, posant-lo davant una variant que només es pot tenir en compte nominalment com a equip, ja que pròpiament no té més naturalesa que la d'un grup, i així ho anomena l'autor: és el cas del col·lectiu de persones que actuen coordinadament sota la direcció d'una única

25. *Op. cit.*, pàg. 16.

persona. Aquesta forma d'actuació, com afirma Katzenbach, és «ràpida i eficaç», però els rendiments oferts per un equip de treball que actua com a grup en supera molt l'oferta, tot i que molts cops la pressa és tan important que sacrifica aquest rendiment més gran per l'eficiència immediata. No sembla que aquest sigui el cas de l'activitat innovadora.

Les característiques de les dues formulacions són:

Cuadro 25. Característiques grups de treball d'un sol líder i equips de treball. Katzenbach

Grup de treball d'un sol líder	Equip de treball
Metes i mètode del líder	Metes i mètode de l'equip
Impulsat pel líder	Impulsat per rendiment
Productes de treball individual	Productes de treball col·lectiu
Eficiència	Desenvolupament personal
Habilitat de posició	Habilitats complementàries
Responsabilitat individual	Responsabilitat mútua

Font: Reelaboració pròpia a partir d'*Equipos de alta dirección*, pàg. 77 i seg.

Per part seva, Torrecilla (2000) formula una sèrie de consideracions al fet de per què l'equip té més avantatges en el moment de tractar l'actuació innovadora. Es resumeixen en cinc qüestions bàsiques:²⁶

1. **L'equip s'orienta millor a les necessitats del client.** Si totes les possibles àrees implicades (enginyeria, producció, qualitat, màrqueting, etc.) estan presents en l'equip i participen en la identificació i l'anàlisi de la necessitat del client s'obté un enfocament multifuncional més equilibrat, que té més possibilitats d'incloure tots els seus aspectes, fins i tot els més refinats, perquè els suggeriments que cadascú fa des de la seva òptica professional complementen, més que contradiuen, les opinions dels altres i, per tant, l'anàlisi és molt més completa i segura.
2. **L'equip té més rapidesa de desenvolupament.** La implicació de tots els actors en el delicat procés d'aconseguir solucions de compromís entre els diferents paràmetres del desenvolupament és més eficient si es fa en equip, que si el projecte ha de passar de departament en departament. El fet que les decisions es prenguin dintre de l'equip significa que són assumides i compartides per tots, i això agilita el procés de decisió i genera retalls importants en el termini. S'entén que tots els membres de l'equip prenen la decisió en un marc coherent amb les possibilitats de l'equip i amb les de cada part implicada.

26. *La innovación en la práctica*, pàg. 267 i seg.

3. **L'equip planifica millor.** De la mateixa manera que les decisions d'execució del desenvolupament s'agiliten, el procés de planificació del projecte també té consistència i seguretat, si és l'equip que executarà allò planificat qui en fa la planificació. Els avantatges són semblants al cas anterior, perquè el marc de col·laboració és complet, les possibles sobreestimacions de capacitat, que redunden en endarreriments, es corregeixen de manera solidària alhora que es guarda memòria d'on s'han produït i es tenen en compte per a noves planificacions.
4. **L'equip fomenta la creativitat.** El caràcter multidisciplinar mateix fa que el judici sobre les idees creatives sigui més constructiu, perquè es basa en relacions de compromís comú. En aquest clima és més fàcil plantejar noves idees, descobrir-hi i analitzar-hi contradiccions, prevenir les dificultats que puguin sorgir i també trobar els mitjans adequats per plantejar-ne convincentment la implantació.
5. **L'equip gestiona millor.** El compromís de l'equip també és un factor que estimula i millora el control del projecte. Les desviacions de cost, igual que les sobrecàrregues i colls d'ampolla que esmentàvem abans, són visibles per a tots. En l'equip és difícil ignorar o oblidar sobre costos. Abans es prenen accions correctores, que tots trobaran bé.

Equips d'innovació

Dimensionat adequadament el paper de l'equip en la generació de la innovació, és a dir, ubicant-lo en la posició preponderant i molt per sobre, en qualsevol cas, del lloc reservat, i probablement en té algun i d'important, si realment ho és, de l'individu «genial», es planteja el debat sobre quin ha de ser el marc, la pròpia configuració o el model de funcionament d'aquest equip.

Parlem d'aquest tema a partir d'una triple perspectiva:

- Els criteris per crear un equip creatiu productiu (Gallego).
- Els diferents tipus d'equips de treball (Torrecilla).
- El marc de la inserció dels equips: l'empresa innovadora (Ponti).

Gallego (2001, pàg. 95 i seg.) es qüestiona sobre quins han de ser els criteris per crear un equip creatiu «productiu». Destaquem entre cometes l'aspecte de la productivitat, perquè l'objectiu clar és que l'equip creatiu obtingui resultats, és a dir, que no només tingui idees, sinó que siguin aplicables i aconseguixin allò que l'organització ha de qualificar d'èxit.

La que Gallego proposa, a parer nostre, té la virtut de recollir-ne de manera sintetitzada (i de forma aplicada) una bona part i, en tot cas, els més destacats, dels criteris dels altres autors i que hem intentat aportar en diversos apartats del nostre estudi.

Quadre 26. Criteris per crear un equip creatiu productiu. Gallego

1. El grup ideal està format per entre sis i dotze persones
2. Si és possible, l'equip ha de treballar en un lloc diferent a l'habitual, a més s'ha de fer servir una taula rodona perquè la participació sigui el més directa possible
3. Cal assegurar-hi la presència de la multiplicitat de punts de vista
4. La comunicació ha de ser lliure i espontània, totalment oberta i sense prejudicis
5. El grup ha de ser flexible i ha d'estar obert als canvis de l'entorn
6. Tots els participants han d'entrar al cercle creatiu, resulta convenient tenir un coordinador o monitor que afavoreixi la participació de tots els components
7. Els problemes han d'estar perfectament definits per resoldre's, cal tenir un objectiu clar i concret
8. Cal mantenir una igualtat en la relació, no hi ha d'haver jerarquies que bloquegin l'activitat
9. Cal que s'exerceixi un control sobre els temps i els subtemps i també sobre les idees «nascudes» (bé per escrit, bé amb enregistrament) i el seguiment de l'aplicació de les solucions per comprovar l'eficàcia dels resultats
10. Cal que hi hagi una tasca constant de seguiment i avaluació, si la solució trobada ha fracassat, cal saber per què. Cal aprendre dels fracassos

Moltes qüestions considerades útils per a la innovació i per al maneig adequat de les persones es concreten també en l'«equip creatiu productiu», ambient de llibertat, de comunicació oberta i plena, d'igualtat, de multiplicitat, de flexibilitat, de participació, però també de concreció i de control avaluatiu, de la possibilitat d'aprendre, sense vergonya, dels errors.

Torrecilla tracta de reunir les aportacions de la literatura, pel que fa a la tipologia dels equips de treball, i ho fa amb quatre tipologies bàsiques:

- El pseudoequip.
- L'equip funcional amb un director de coordinació.
- L'equip de treball influent.
- L'equip autònom.

Cal dir, a més, que Torrecilla considera que aquests equips s'inclouen i relacionen amb una organització que normalment té una estructura funcional que continua operant «normalment». A més, afirma que es pot parlar amb propietat d'un equip de treball quan (pàg. 270) «... l'organització decideix reunir diversos especialistes de departaments diferents sota l'autoritat d'un líder...».

Quadre 27. Tipologia dels diversos equips de treball. Torrecilla

Tipologia	Concepte	Descripció
El pseudoequip	Format per	Persones que pertanyen a diferents àrees funcionals que intervenen en el projecte i que són assignades a cada departament en el seu desenvolupament
	Direcció	L'equip no té director formal, són els directors funcionals mateixos qui el dirigeixen des de la seva parcel·la
	Visió compartida	De fet, no n'hi ha
	Autoritat/poder	Inexistència d'una autoritat comuna que pugui unificar criteris, alinear esforços o planificar interrelacions; el poder continua a cada departament
	Lleialtat	Exclusiva cap al departament en què treballen les persones de l'equip
	Observacions	Es pot plantejar si realment s'està davant d'un equip; ningú no té poder i només es limita a complir especificacions més o menys rigoroses
L'equip funcional amb un director de coordinació	Format per	De la mateixa manera que l'anterior, si bé ara es nomena un coordinador
	Direcció	El coordinador reparteix la totalitat del seu temps entre la coordinació del projecte i el desenvolupament de les tasques en les quals fa d'especialista
	Visió compartida	El coordinador sí que té la visió completa del projecte
	Autoritat/poder	Encara que els departaments han de reportar al coordinador, aquest no té poder, o només el té d'influència, ja que continua residint als departaments
	Lleialtat	Continua sent pràcticament exclusiva al departament
	Observacions	El coordinador és el «facilitador» de la comunicació i la coordinació entre departaments. Es pot parlar ja de l'existència d'un equip
L'equip de treball	Format per	Igual que en el cas anterior, si bé és possible que les persones abandonin físicament, tot i que temporalment, el seu departament. La dedicació de les persones al projecte, mentre hi estan assignades, és a temps complet
	Direcció	Un director de projecte, una persona amb un prestigi alt a l'empresa, amb autoritat funcional i amb influència significativa en l'organització, possiblement tingui un rang igual o superior al dels directors de departament
	Visió compartida	Garantida pel pes important del director de projecte
	Autoritat/poder	Repartida entre els departaments i el director: pot fer que la prioritat amb què es tracti el projecte a cada departament sigui elevada
	Lleialtat	Encara que la carrera professional de les persones assignades continua depenent del departament, es comença a compartir aquesta lleialtat amb el director del projecte
	Observacions	L'equip ha guanyat poder molt notablement, tot i que ha de continuar respectant les regles i els procediments de l'estructura funcional

(continua)

(continuació)		
Tipologia	Concepte	Descripció
L'equip autònom	Format per	Les persones escollides abandonen el seu departament i s'integren a l'equip
	Direcció	Pròpia, autònoma i amb disposició total dels recursos necessaris
	Visió compartida	Total
	Autoritat/poder	Absolut pel que fa al projecte, se n'assumeix tota la responsabilitat
	Lleialtat	Cap a l'equip, la dependència del departament es dilueix
	Observacions	L'equip és totalment potent i això permet que s'assoleixin objectius de rapidesa, qualitat i costos, per exemple, en el cas de desenvolupament d'un producte nou. Tanmateix, les solucions desenvolupades no sempre són fàcils de trasplantar quan han d'integrar-se en l'estructura funcional. A més, mostra una tendència a fer-ho «tot nou», fins i tot la utilització externa de recursos ja existents a l'organització; això provoca recels i insatisfaccions de la resta per l'equip. Les seves idees no són ben acceptades sempre

Torrecilla indica que no pot parlar-se d'una configuració tipològica millor que altra, sinó que cadascuna ha d'adequar-se a la naturalesa dels projectes que cal tractar, així (pàg. 276):

«... utilitzar un grup de treball autònom per modificar i millorar una mica un producte existent semblarà fora de norma a tothom. Els equips autònoms tenen restringit el seu paper a aquells projectes que reuneixen una barreja de condicions, com ara que siguin estratègics, vitals, grans, arriscats i difícils... La solució que trien moltes empreses és constituir un equip de treball influent i només quan les condicions de projecte són extremes es decanten per l'equip autònom... Per a projectes grans, difícils i mitjanament estratègics, l'equip dirigit per un coordinador acostuma a ser suficient... queda fora de qualsevol dubte que per a projectes convencionals l'organització ha d'estar capacitada per resoldre'ls sense mitjans especials, és a dir, amb equips seus...»

Ha de produir-se, en resum, l'adaptació correcta, la correspondència necessària entre l'instrument i el propòsit, com en qualsevol altra activitat empresarial. La desproporció de mitjans, a més de resultar ineficient, potser no predisposi especialment la resta de l'organització pel que fa al que pugui sortir d'aquesta feina.

Finalment, Ponti es planteja ubicar la innovació a tota l'organització, fent un ambiciós salt endavant; ja no es tracta de fer que determinats equips s'ocupin de la innovació, ara tota l'empresa ha de fer aquest pas per aspirar a assolir l'ambiciós qualificatiu d'«empresa innovadora».

Ponti (pàg. 42 i seg.) ens proposa un procés concret per aconseguir la conversió i el titula amb el publicitari eslògan: «Cómo conseguir una empresa innovadora en 10 pasos». El resumim tot seguit:

1. ***Decisió basada en opinions de tot el món.*** Tots els col·laboradors han de ser consultats. S'han de recollir tots els suggeriments, preguntar si s'està d'acord amb la idea, evitar l'ús d'enquestes (especialment si l'organització té una mida raonable). La direcció general ha de prendre nota de totes les idees, fins i tot les més absurdes, i tractar de comprendre que la realitat és molt més àmplia que la interpretació que en pugui fer.
2. ***Creació d'un òrgan de decisions sobre innovació, amb persones molt motivades.*** S'ha de crear un equip de treball interdisciplinari i interjeràrquic, format per persones «apassionades» pel tema. L'equip ha de reunir-se 2 o 3 cops a la setmana, durant 2 o 3 mesos, i decidir el disseny del sistema d'innovació. L'objectiu final de l'equip és crear un sistema de gestió de la creativitat/innovació. Cada persona de l'equip es responsabilitza de posar-se en contacte amb un nombre determinat de persones i recollir suggeriments.
3. ***Constitució d'un equip d'experts en pensament creatiu, que puguin formar tothom.*** Un assessor extern pot ajudar a definir i ensenyar el maneig d'un conjunt de tècniques creatives. Les persones que reben aquesta formació hauran d'ensenyar la resta de l'organització.
4. ***S'ha d'intentar que la creativitat sorgeixi de la motivació de les persones.*** No ha de ser recompensada amb incentius externs. La motivació millor és la interna de les persones cap a la creativitat, és important focalitzar la intenció cap al fet de ser creatiu, no cap a la recompensa de ser-ho.
5. ***L'empresa s'ha d'organitzar a l'entorn d'equips creatius que desenvolupin funcions clau.*** Aquests equips, motivats a través del desenvolupament de sessions creatives, es poden ocupar de qüestions com ara:
 - Desenvolupament de productes/serveis nous i les seves ampliacions/extensiones o els seus canvis.
 - Innovacions tecnològiques, processos de producció, d'informàtica, internet/intranet/extranet, canvis en circuits administratius, etc.
 - Direcció de les persones: motivació, retribució, treball en equip, comunicació interna, resolució de conflictes, etc.
 - Direcció financera: relacions amb entitats de crèdit, control pressupostari, control de gestió, sistemes de control, etc.
 - Polítiques d'empresa: disseny organitzatiu, estructura interna, anàlisi de la competència, cartera de productes/serveis.
6. ***Els equips han d'aportar, en allò que sigui competència seva, resultats concrets sobre innovacions en àmbits d'interès per a l'empresa.*** L'alta direcció pot identificar un grup reduït de necessitats, i, després d'uns quants mesos de feina, demanar resultats concrets als equips; han de ser autèntics punts clau per a l'empresa.
7. ***Els equips han de treballar amb llibertat total sobre metodologies i procediments de treball.*** Amb llibertat, les persones han d'escollir els seus camins per arribar a les millors idees. No hi ha d'haver preocupació per si treballen dintre o fora de l'empre-

sa o si sembla que tots treballen en l'equip. S'han de demanar resultats, no gaires, al començament, però després han d'arribar.

8. **L'alta direcció ha de donar suport financer a allò que cregui que funcionarà.** Ha de generar-se una certa aposta pel risc; amb l'error els equips aprenen més que de cap altra manera, o fins i tot «només» així n'aprenen.
9. **El comitè de direcció s'ha de convertir en un equip creatiu d'alt rendiment.** L'alta direcció ha de ser l'estendard del pensament creatiu. Comitès i consells d'administració han de deixar de funcionar en la forma clàssica i s'han de convertir en equips d'innovació que recullen les propostes de la resta d'equips interdisciplinars de l'organització.
10. **Avaluar, retroalimentar i felicitar.** El sistema de gestió de la innovació no pot ser un simple afegit, ha de ser l'eix de l'acció empresarial i el motor de la motivació de les persones. No és una versió diferent dels cercles de qualitat. La gestió de la innovació no és una superestructura afegida al funcionament habitual de l'empresa, sinó un sistema paral·lel i complementari que, si funciona, ha de produir canvis profunds en la manera de treballar i organitzar. L'objectiu dels equips no és fer funcionar allò que ja existeix; la gestió de la innovació es forma per seguir permanentment allò nou, mirar sempre l'horitzó, fer les coses de manera diferent i millor, assumir reptes utòpics i plantejar-se l'empresa com un laboratori de novetat, risc i animació i no com un temple de la rutina.

Un cop més, l'autor que fa la proposta, en aquesta ocasió Ponti, reordena, sistematitza i aprofundeix en molts aspectes sobre els quals hi ha un ampli consens; en destaquem, com a constant, l'absoluta necessitat del ple i sincer i necessari convenciment de l'alta direcció, que ha de ser mostrat no només amb la paraula, sinó sobretot amb els fets,²⁷ pel que fa al poder de la innovació i el paper que han de jugar aquests equips.

Amb aquesta qüestió clau, però fins a un cert punt totalment clàssica, s'exposen dos elements que tractarem al nostre apartat final.

El desenvolupament de funcions clau

Així, la consideració d'autèntica arquitectura organitzacional de la innovació supera la seva «prova de foc», els equips no només s'ocupen d'allò «nou» i, tot i que indispensable, fins a un cert punt «poc perillós», sinó que assumeixen el desenvolupament, de manera imaginativa, de tasques habituals, no rutinàries però sí vitals per al desenvolupament mediat i immediat de l'organització. No s'experimenta «per veure què passa», sinó que es treballa de manera diferent i exigent en aspectes realment importants.

27. Un aspecte absolutament necessari en la nova ètica del lideratge; no serveixen les paraules ni els discursos, només els fets, les actuacions, allò observable.

La generació de canvis profunds

Una idea que podem relacionar totalment amb les de Kaplan i Norton, aquí, el sistema d'innovació, com el desenvolupament estratègic en la seva ment, no produirà «una certa quantitat de novetat», no servirà per «aprofundir una mica», per «anar una mica més lluny»; el seu objectiu és el canvi i el canvi en profunditat, fins i tot amb un clar component de radicalitat, en el seu sentit més legítim, d'anar a l'arrel.

«Fes tot allò que pots fer o somnis que pots fer. La gosadia inclou poder, geni i màgia»²⁸

CONCLUSIONS

Pel que fa a la conceptualització de la innovació

1. La innovació és l'explotació amb èxit d'idees noves.
2. Els conceptes que, en qualsevol cas, s'han d'associar a la innovació són:
 - Canvi, manera de fer diferent.
 - Desenvolupada, en productes, en el que es fa, i en processos, en com es fa.
 - Dirigida a algú, amb la idea d'un beneficiari o, millor encara, a un client.
 - Amb èxit, és a dir, amb la clara noció que soluciona realment la necessitat que l'origina, que és acceptada per un client i que, per tant, és viable i real.
 - Inclou allò nou, però també allò vell, hi ha innovacions grans i innovacions petites (fins i tot, minúscules).
 - Connectada amb el seu entorn, capaç d'aportar «avenç», «diferència», fins i tot la generació d'autèntics «punts i a part», però sempre ha de ser culturalment acceptable per qui ha d'incorporar-la.

Pel que fa a l'evidenciació de la innovació

1. La innovació exigeix una substanciació, una referenciació concreta que la materialitza i en permet la visualització, que l'evidencia, en definitiva.
2. La innovació se substancia en «què» es fa, innovació de producte, i en «com» es fa, innovació de procés, tot i que la diferenciació entre l'una i l'altra és sobretot una activitat conceptualitzadora, ja que sovint l'espiral innovadora suposa l'acumulació i iteració constant d'innovacions de producte i de procés.
3. Pot distingir-se, a més, entre innovacions radicals, les que suposen una ruptura més

28. Pres d'*Aprender a generar ideas*, pàg. 43.

notòria, o fins i tot total, amb el marc previ de les innovacions incrementals basades en petites modificacions i millores que contribueixen, en un marc de continuïtat, a l'augment de l'eficiència o de la satisfacció de l'usuari o client dels productes i processos. Malgrat l'ampli favor del qual han gaudit les innovacions radicals en la literatura acadèmica, la comprensió més moderna de les missions organitzatives emfasitza l'atenció en conceptes com ara «millora contínua» o «aprenentatge permanent», i són el clar exponent del canvi en la concepció de la gestió de la innovació. Aquests conceptes es vinculen directament amb la forma de dirigir el procés d'innovació incremental a l'empresa.

4. Els models lineals i seqüencials, excepte la virtut de la seva simplicitat, que de vegades pot ajudar a una comprensió primària del fenomen, es rebutgen universalment, a causa, justament, de la seva incapacitat per «modelitzar» un fenomen com la innovació, amb una complexitat indubtable. En aquest intent de generar una comprensió millor de la innovació, s'obren camí propostes basades en la iteració constant d'elements com ara: mercat, generació de conceptes nous, desenvolupament de productes, gestió del coneixement i la tecnologia, processos productius i processos de comercialització, que es relacionen per formar el procés d'innovació. En aquest context, destaca que cada nou camí, cada derivació, es pot contemplar i modificar significativament des de qualsevol de les parts del sistema.

Pel que fa a l'organització innovadora

1. L'organització innovadora haurà d'estar dotada d'una clara orientació al mercat, tanmateix amb això no n'hi haurà prou, encara que, sens dubte, sí que és una condició necessària. Davant del fet cert que cal una gran quantitat d'idees perquè una tingui èxit, cal que estigui preparada per generar un nombre important d'idees.
2. Per la facilitat d'imitar, i millorar, qualsevol aportació de l'organització, i en qualsevol àmbit, sorgeix la necessitat d'ubicar l'organització, per descomptat, en el resultat, el producte amb èxit, però també, i especialment, en el mitjà: l'organització innovadora, a la recerca de l'obtenció d'avantatges competitiu basats en la possessió d'un sistema empresarial innovador més difícil d'imitar per la competència.
3. La necessitat d'incorporar l'hàbit de la innovació és absolutament fonamental; la innovació no pot ser utilitzada com un recurs temporal al qual recórrer quan les coses no funcionen, ha d'incorporar-se de manera sistemàtica.
4. L'organització innovadora ha de ser una organització creativa. És a dir, no es basa tant en els recursos posats en joc sinó en la manera com l'empresa els combina per fer que es posin de manifest en les persones actituds com la iniciativa, l'autodesenvolupament, la seguretat, la col·laboració, l'interès per l'empresa, la llibertat d'idees o la integració. El maneig adequat del treball amb objectius, les comunicacions, el clima emocional i l'aparell d'avaluació són aspectes claus per aconseguir aquests efectes que s'afegeixen i conformen el de l'aparició de la creativitat.

5. La complexitat del fet innovador fa que provoqui un fenomen de «rotació» en el punt de vista dels autors, sense negar en absolut la rotunda necessitat d'aportacions de l'àmbit tecnològic, i en concret de la I+D, en aquest moment; i per part de bona part de la literatura, el protagonisme més important és l'atorgat a les persones —i aquesta és la rotació observada.
6. Aprendre i «aprendre a aprendre» a més de cobrir, sens dubte, una necessitat de l'organització, i de les persones que la configuren, és una de les activitats absolutament vitals de qualsevol organització que aspiri al qualificatiu d'organització innovadora.

Pel que fa a la innovació com a eix estratègic

1. La consideració de la innovació com un procés estratègic fonamental és compartida per gairebé tots els autors. De fet, i en línies generals, aquesta consideració passa des de la seva ubicació com un dels eixos estratègics fins afirmar de manera directa o indirecta que és «l'eix» estratègic, deixant clar, per tant, el valor creixent d'aquest factor, per sobre d'alguns elements clàssics, com per exemple la recerca de volum o de dimensió.
2. La inserció de la innovació en l'àmbit estratègic donarà la potència necessària a la intenció organitzacional d'utilitzar-la com a argument decisiu en la recerca permanent d'avantatges competitiu, i, en aquest camí, les persones no seran només imprescindibles sinó també l'única alternativa real.

Pel que fa a les persones i l'obtenció de bons resultats

1. La constant de fons comú que mantenen les investigacions aportades mostra un convenciment en l'augment exponencial, fins al punt que el resultat i la convicció dels autors ratlla en la certesa, quant a la possibilitat d'obtenir com a resposta un comportament flexible, orientat a la millora i a l'aprenentatge, creatiu, imaginatiu i, en resum, innovador, quan el maneig de les persones respon a plantejaments essencials relacionats amb el convenciment que en la seva correcta gestió hi ha l'autèntica, i en absolut excloent, font bàsica capaç d'aportar permanentment avantatges competitiu.
2. En aquest àmbit, es produeix una reiteració constant: l'orientació al client, la generació d'objectius concrets clarament explicats, la coherència, la importància de la formació, de la comunicació, l'avaluació i autoavaluació permanent, les recompenses altes però condicionades i coherents amb el conjunt, la seguretat en la feina, l'impuls del treball en equip, les estructures planes, la consciència de les possibilitats de limitació als fenòmens culturals, la visió a llarg termini i una actitud decidida, transparent i de fàcil lectura de l'alta direcció, basada en els fets i no tant en les paraules, es combinen per formar la barreja capaç de generar bons resultats.
3. Les competències defineixen un concepte ampli i que supera l'estricta àmbit del «saber fer operatiu» i inclou aspectes molt més abstractes, *a priori*, com ara la xarxa

social o la capacitat d'emetre judicis de valor adequats. Com més específiques siguin les competències, més vinculades estaran a un determinat entorn d'aplicació, de manera que el desenvolupament de competències inespecífiques, en el sentit que són susceptibles d'aplicació en múltiples i diferenciats entorns, suposa un bé individual més important.

4. La motivació apareix naturalment com un concepte que cal posar en relació amb la competència; en la seva accepció més simple, el coneixement equival a capacitat. La motivació seria l'element clau perquè l'individu es comprometí completament amb la seva feina i, en definitiva, alliberi totes les seves capacitats, incloent-hi, per descomptat, la seva creativitat, a favor d'allò que està fent.
5. Els bons resultats són una combinació de les competències i la motivació, fins al punt que, segons Besseyre des Horts, podem afirmar que:

$$\text{Bons resultats} = f(\text{competències} \times \text{motivació})$$

Pel que fa a la participació de les persones

1. La millor definició de la participació en la gestió, de la participació en l'empresa, és simplement que participar és «participar en la presa de decisions». La concreció d'aquesta definició, breu, no evita el debat sobre la profunditat, amplitud o multiplicitat de la participació, i que s'ha resolt, en línies generals, a través de l'enunciació d'àmbits i nivells de participació.
2. El graó més alt de la participació de les persones, en l'encreuament d'àmbits i nivells de participació, es confon amb l'ostentació mateixa de la propietat de l'organització, un element que només es pot trobar de fet i de dret a les cooperatives de treball o en alguna altra organització directament relacionada amb el concepte de CTA. Per tant, les aportacions, quant a la pràctica de la participació, es basen en el fet que aquesta pràctica no afecta, ja que en absolut no forma part dels seus propòsits, consideracions d'inclusió de les persones en el màxim òrgan de govern de l'organització; el debat no es refereix a com «participar» en l'alta direcció de la companyia.
3. Tot i que la DPO, en la seva consideració de direcció participada per objectius, és el primer sistema que s'apunta el clar enfocament cap al fet d'aconseguir la participació de les persones, s'ha de progressar cap a un sistema més integrat que, sota el concepte de gestió participativa, recull una sèrie d'elements com ara:
 - L'enfocament cap als processos.
 - L'atenció als procediments causa-efecte.
 - La visió de dalt a baix i de baix a dalt.
 - L'acord en els objectius i plans d'actuació i la seva congruència.
 - L'orientació cap al grup.
 - El treball intel·ligent basat en el coneixement, però no d'individus especialment superdotats.

- La consideració de l'error com a font de millora i no de penalització. Que, degudament conduïts i coherentment units, permeten esperar que es produeixi, i de manera substancial, el fenomen de la participació de les persones.
- 4. Una síntesi encara més estricta ens faria afirmar que la participació exigeix la generació d'un àmbit de llibertat on es comparteix un propòsit i l'interès per l'acció, alhora que un indubtable gust per la feina ben feta. En aquest entorn, l'*empowerment* pot aportar no una visió radicalment nova, com postulen alguns dels seus defensors, sinó la seva capacitat de convèncer les persones que realment sí que poden, que tenen un poder real, que poden generar canvis, de participar i d'influir. Per tant, el resultat de la participació seria l'atorgament real de poder, d'un poder l'únic límit del qual s'ubicaria en la visió compartida, en el propòsit estratègic comú.

Pel que fa a la innovació, la creativitat i els equips

1. En el debat sobre si la innovació és una ciència o un art, de manera òbvia, tant el component indubtablement creatiu de la innovació com el *management* ens refereixen al seu torn al component «artístic», que existeix i que té un potencial indubtable, però alhora hem de ser capaços de generar coneixement susceptible de reiteració, un conjunt d'activitats i actituds que, ben exercides, permetin sustentar amb una certa solidesa l'esperança que la innovació es manifesti. En aquesta finalitat, la participació de les persones serà l'element central perquè tot el conjunt de la innovació es posi en marxa.
2. La creativitat és la capacitat de resoldre vells problemes amb fórmules noves, de mirar amb ulls nous cares velles, d'imaginar noves vies en camins coneguts o d'explorar allò nou en allò pròpiament nou. Activitats, fins ara, marcades per un clar factor comú: tot i que són habilitats potser no gaire ordinàries, són absolutament i radicalment humanes.
3. Encara que és possible trobar, després de fer un ràpid cop d'ull a la manera com s'ha produït l'avanç en el coneixement humà, molts exemples de desenvolupament amb èxit del procés creatiu des d'una perspectiva individual, no hem trobat ni una sola referència a la literatura que defensi aquest model en l'àmbit empresarial. La unànime opinió, pel que fa a la necessitat de la formació d'equips d'innovació per a qualsevol intent de sistematització del fenomen de la innovació, és realment molt notable.
4. Moltes qüestions considerades «útils» per a la innovació i per al maneig adequat de les persones es concreten també en l'«equip creatiu productiu»: ambient de llibertat, de comunicació oberta i plena, d'igualtat en un àmbit on la jerarquia és simplement irrellevant o només es reconeix la del coneixement, de multiplicitat, de flexibilitat, de participació, però també de concreció i de control avaluatiu, de la possibilitat d'aprendre dels errors, sense vergonya.
5. La consideració d'autèntica arquitectura organitzacional dels equips d'innovació supera la seva «prova de foc», si aquests equips no només s'ocupen d'allò «nou» i,

tot i que indispensable, fins a cert punt «poc perillós», sinó que assumeixen el desenvolupament, de manera imaginativa, de tasques habituals, no tant com a rutinàries, però sí vitals per al desenvolupament mediat i immediat de l'organització.

6. En el seu conjunt, el sistema d'innovació no ha de dirigir-se a la consecució o producció de «certa quantitat de novetat», no ha de servir per «aprofundir una mica», per «anar una mica més lluny». El seu objectiu és el canvi i el canvi en profunditat, fins i tot amb un clar component de radicalitat, en el seu sentit més legítim, d'anar a l'arrel.

4

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓ

La metodologia escollida per al desenvolupament d'una investigació està directament vinculada amb els objectius que es planteja.

El desenvolupament metodològic consisteix en l'elecció, primer, i en la posterior realització, d'un conjunt d'activitats per satisfer uns nivells de coneixement que permetin assolir els objectius plantejats i validar o refutar, totalment o parcial, les hipòtesis plantejades.

Els objectius centrals del nostre treball, com ja hem dit, s'inscriuen en l'àmbit de l'avenç del coneixement de la innovació en relació amb un model d'organització empresarial concreta, la cooperativa de treball associat, i en un àmbit territorial també concret: Catalunya.

A aquest objectiu central, s'hi afegeixen uns altres dos, que en deriven de forma natural: un avenç significatiu definit com un coneixement general més gran i millor del cooperativisme de treball associat català, i com que la CTA s'inscriu en un àmbit general d'organització que es pot incloure en la categorització de petita empresa, també de manera natural haurà d'avançar el coneixement de la innovació en relació amb aquesta gran tipologia empresarial.

La via metodològica escollida ha de ser capaç d'assegurar, segons la parametrització generalment acceptada en aquesta mena de treballs, que efectivament es podran validar o refutar els supòsits plantejats.

DESENVOLUPAMENT METODOLÒGIC

El nostre treball ha de ser considerat com un treball amb una finalitat clarament empírica; és, per tant, una investigació que s'orienta a la recerca i l'extracció ordenada d'experiències per obtenir-ne la informació necessària per fer la conceptualització posterior.

Per tant, i pel que fa a la metodologia, els seus eixos bàsics desenvolupen les conegudes etapes de:

- a) Investigació bibliogràfica prèvia.
- b) Realització del treball de camp.
- c) Explotació de les dades obtingudes.

Que han d'habilitar per a la posterior anàlisi, en la qual es basaran les conclusions de cada apartat i que, de manera directa, satisfaran els objectius d'investigació i validaran o refutaran les hipòtesis.

TREBALL DE CAMP

Un element central del nostre estudi s'ha basat en la realització d'un treball de camp, concretat a l'entorn de l'obtenció de les oportunes respostes formulades a un grup prou gran de cooperatives, amb un qüestionari preparat per recollir una determinada informació que, després del tractament necessari, ens ha de permetre assolir els nostres objectius d'investigació.

Decisió sobre l'univers poblacional que cal estudiar

El nostre nucli central d'interès és el cooperativisme de treball associat català, per tant, l'univers poblacional es podia resoldre, en primer lloc, d'una manera directa, si es considera que havia de ser el de les cooperatives de treball associat que tenen la seva activitat principal a Catalunya.

Tanmateix, la nostra hipòtesi central no es basa en el coneixement de la realitat que es pogués manifestar a través del coneixement de tot el CTAC; les nostres necessitats d'investigació es dirigeixen cap a la constatació de l'existència de CTA que poden ser qualificats d'innovadors al costat d'altres que puguin ser qualificats de no innovadors.

La naturalesa real de la nostra pretensió investigadora es posa de manifest davant el fet que no pretenem, en absolut, indicar quantes cooperatives de treball associat de Catalunya són innovadores i quantes no, sinó constatar l'existència de cooperatives innovadores i de cooperatives no innovadores i els elements que les diferencien.

L'observació anterior ens situa a l'avantsala d'una primera gran decisió: el fet de no dirigir-nos a totes les cooperatives de treball associat catalanes sinó a un grup definit per un aspecte dimensional, que tinguin un nombre de persones igual o superior a 10.

Els criteris en els quals s'inscriu aquesta decisió són els següents:

1. El ja expressat respecte a la no necessitat de dirigir-nos a totes les cooperatives, sinó a un segment.
2. La presumpció que l'interval representat per les cooperatives amb 10 o més persones gaudia d'una clara representativitat.
3. La decidida voluntat d'eludir la possible participació de cooperatives «familiars», que no han d'aportar res al coneixement del cooperativisme, ja que el que no n'és, no pot aportar res al que sí que n'és, tot i que contempli la seva forma.

4. Allò descrit a la consideració anterior no significa la consideració que en el cooperativisme de treball associat més petit no puguin desenvolupar-se plenament els principis cooperatius; aquest fet es pot donar, i sens dubte es dona. Tanmateix, sí que hem considerat necessari observar unitats amb un mínim volum, per intentar assegurar-nos la presència d'una certa dinàmica cooperativa.
5. El mateix criteri anterior es pot aplicar en el fenomen de la innovació; per descomptat, pot ser present en unitats petites o molt petites. A més, estem convençuts que qualsevol empresa nova, que normalment és una PIME, inclou alguna mena d'innovació. Això no obstant, igual que en el raonament anterior, la pretensió d'acostar-nos al fet innovador creiem que fa necessari dotar les unitats d'una mínima dimensió.
6. Finalment, les diverses segmentacions de la tipologia empresarial en funció del seu volum no arriben a abordar, al contrari, segmentacions que posin un accent diferenciador a l'entorn de la xifra de 10 treballadors, la qual cosa s'afegeix a la nostra consideració, segons la qual resulta molt improbable que hi pugui haver diferències significatives, d'alguna manera, entre unitats organitzatives formades per 5, 10 o 15 persones.²⁹

Segons totes aquestes consideracions, creiem que el rang de CTAC amb 10 o més treballadors ha d'estar al voltant del 20-30%, la qual cosa, en nombre de cooperatives, arriba a les 800-1.200. Per optar per una única xifra, a l'hora d'elaborar la fitxa tècnica de la nostra investigació, pensem que ha d'estar al voltant de les 1.000 cooperatives de treball associat a Catalunya, amb un nombre de treballadors igual o superior a 10.

L'únic requisit per poder pertànyer a l'univers d'estudi era tenir 10 o més treballadors, a més dels obvis: ser una cooperativa de treball associat i estar donada d'alta com a empresa a la Comunitat Autònoma de Catalunya. De la població estimada de 1.000 CTA, se'n va poder localitzar 209, i, finalment, van accedir a contestar el qüestionari 145, la qual cosa suposa un 20,9 i un 14,5% respectivament de l'univers d'estudi, fet que implica un error en la selecció de la mostra del 7,71%, treballant amb un nivell de significació del 0,01.

29. El *Manual d'Oslo*, quan parla de la classificació per mides, recomana els trets següents: menys de 20, de 20 a 49, de 50 a 99, de 100 a 250, etc., la qual cosa sustenta el mateix raonament que hem indicat; per part seva l'Institut Nacional d'Estadística, en les seves dades de l'enquesta sobre innovació, és encara molt més contundent i unifica totes les empreses en el sector de menys dimensió, a partir de l'existència de menys de 250 treballadors. En darrer lloc, l'anomenat *Segundo Cuestionario del Estudio Europeo sobre la Innovación (Community Innovation Survey)*, desenvolupat per l'EUROSTAT de la Unió Europea, recomana la no inclusió a l'enquesta d'empreses de menys de 20 treballadors als sectors industrials i electricitat, aigua i llum, o de menys de 10 treballadors a les empreses de serveis. El nostre treball sintonitza amb aquesta recomanació general, que també consideren encertada Sánchez i Chaminade, autors de l'estudi núm. 14 de la Fundació Cotec, on es recull aquesta recomanació amb motiu de l'anàlisi de les enquestes d'innovació.

Disseny del qüestionari

El disseny del nostre qüestionari ha tingut com a instrument de referència, en l'àmbit de la innovació, el *Manual d'Oslo*, en la seva versió editada el 1997.

Sánchez i Chaminade (1998) formulen les qüestions següents, pel que fa al *Manual d'Oslo* i a la pròpia complexitat de mesurar la innovació:

- Es té, doncs, una consciència clara de les dificultats per mesurar la innovació, perquè és un procés amb múltiples facetes. No solament han de tenir-se en compte els recursos que s'hi destinen, sinó també les relacions de l'empresa amb el seu entorn i les particularitats que fan que el procés sigui més eficient en unes empreses que no pas en unes altres. A més, s'intenta proporcionar pautes per comparar els resultats del procés innovador.
- El *Manual d'Oslo* és, sens dubte, un punt de referència fonamental en l'anàlisi empírica dels processos d'innovació. El seu objectiu és definir una terminologia comuna i unes pautes per a la realització d'estudis que permetin una comprensió millor de l'activitat innovadora a les empreses i la comparabilitat entre els diferents treballs.

A l'Estat espanyol, tant l'enquesta sobre l'actitud i comportament de les grans empreses davant la innovació del cercle d'empresaris, com l'enquesta d'innovació de l'Institut Nacional d'Estadística i l'enquesta del Ministeri d'Indústria sobre la «Industria Española ante el Proceso de Innovación» (Miner, 1997), segueixen les pautes internacionals del *Manual d'Oslo*, aprovat en la seva primera edició per l'OCDE, el 1992, i revisat en una segona edició, a finals de 1996, pel Comitè de Política Científica i Tecnològica de l'OCDE.

La presa de referència del *Manual d'Oslo* al nostre treball, a més d'absolutament inexcusable, vol, amb la modèstia pròpia del seu abast, que la nostra investigació es pugui relacionar de manera natural amb qualsevol altra de feta tant en l'àmbit nacional com en el supranacional que també prengui com a referent el *Manual d'Oslo*.

Per al disseny del qüestionari es van tenir en compte, per tant, de manera central, les recomanacions formulades al *Manual* i els resultats obtinguts per l'anàlisi de la bibliografia, especialment en allò relatiu a les persones i, a més, es van tenir en compte les opinions d'experts del món cooperatiu, pel que fa a les qüestions específiques que hi estan relacionades.

D'altra banda, i pel que fa als aspectes estructurals, una part de les preguntes es van basar en el qüestionari fet per escriure el *Libro Blanco de la Economía Social* (1992), en concret les preguntes relacionades amb la posició sectorial, l'origen de la cooperativa i, parcialment, la intercooperació.

Taula 2. Fitxa tècnica del treball de camp

<p>Ambit Catalunya.</p>
<p>Univers Cooperatives de treball associat, la seu i la font d'activitat de les quals estigui en l'àmbit especificat i la plantilla de les quals estigui formada per 10 o més treballadors. S'ha tingut en compte l'existència de 1.000 CTAC que compleixen aquestes condicions.</p>
<p>Volum de la mostra La mostra està formada per 209 CTAC, la qual cosa suposa el 20,9% de l'univers real.</p>
<p>Índex de resposta 145 CTAC han respost el qüestionari, la qual cosa suposa un índex de resposta del 69,4% de la mostra.</p>
<p>Marge d'error de la mostra El 7,71% d'error en la selecció de la mostra, amb un nivell de significació del 0,01.</p>
<p>Calendari Les enquestes es van fer en el període de març a juny de 2000.</p>
<p>Mètode de treball Una enquestadora especialment formada per al desenvolupament de la feina, i amb plena dedicació, va aconseguir concertar 145 entrevistes personals per poder obtenir les respostes al qüestionari de 94 preguntes. L'entrevista personal va permetre'n assegurar que s'emplenessin bé, de manera que la pràctica totalitat de les dades es van poder reunir a la cooperativa mateix. En algun cas, quan una dada no podia ser recollida en aquell moment, es va aconseguir pocs dies després, i per via telefònica. En un percentatge absolutament majoritari dels casos, el temps previst per a l'entrevista, 45 minuts, va ser ampliat per iniciativa pròpia de les persones entrevistades, la qual cosa va permetre'n una resposta no atrafegada. Es van considerar persones habilitades per respondre el qüestionari només els membres del consell rector o de la gerència de la cooperativa; es va seguir en tots els casos.</p>

EXPLORACIÓ DE LES DADES

La col·laboració de les cooperatives enquestades i la seva disposició per contestar una enquesta que formula 94 preguntes ens permet tenir un volum d'informació simplement inèdit fins aquell moment. Tots els experts consultats coincideixen a afirmar que mai no s'havia fet un estudi específic de les cooperatives de treball associat catalanes, amb la profunditat de visió plantejada per la nostra investigació.

Aquest fet ens habilita a l'hora de fer una explotació de les dades³⁰ amb múltiples orien-

30. Tot comprnent aquesta tasca des de la introducció de les dades, la seva tabulació, generació de taules de contingències, anàlisi de les dades, etc.

tacions possibles; tanmateix, com és obvi, la direcció que s'havia d'agafar s'havia de traslladar als nostres objectius d'investigació, entre els quals el que en considerem central n'inclou una formulació clara.

Per tant, i amb la informació disponible, havíem de ser capaços d'identificar, si això era així, les cooperatives que podrien rebre la qualificació d'innovadores i contraposar-les amb aquelles que no podrien rebre aquest qualificatiu.

Les taules de contingències inicials, derivades de la primera introducció de les dades, mostraven comportaments molt homogenis pel que fa a determinades variables, i comportaments ben diferenciats i distribuïts d'una forma «normal», en altres casos. La nostra feina havia d'extreure conclusions clares d'aquest mar de dades; això ens va dur directament, i com passa sovint en les investigacions d'aquesta mena, a la necessitat de generar un model metodològic d'anàlisi específic i propi.

Generació d'un model metodològic propi

En essència, la nostra feina, segons les hipòtesis de treball i els objectius d'investigació, havia de ser capaç de fer una tasca doble:

- a)** Indicar què és (innovador) i diferenciar-ho d'allò que no n'és.
- b)** Detectar què diferencia (de forma significativa) allò que és (innovador) d'allò que no.

Per tant, hi ha un primer objectiu, que podríem anomenar de «jerarquització», que permet adquirir l'etiqueta, la categoria, i fer, després, un permanent treball d'identificar allò diferent, allò que, en definitiva, significa, i deixar de banda, no tenir en compte, allò que és igual i, per tant, no diferencia.

L'observació de les primeres taules de contingència ens permetia conèixer, per exemple, que 73 de les 145 cooperatives consideraven els clients com una font d'informació molt significativa o decisiva per a la innovació.

La pregunta bàsica que calia contestar és:

- Això és significatiu per entendre el fenomen de la innovació al CTAC?

La qual, al seu torn, es resol amb una altra pregunta:

- Això correspon a un comportament propi i diferenciat de les cooperatives innovadores o és un comportament indiferenciat, que es distribueix d'una forma no significativa entre totes les CTA?

Com repetim, havíem de ser capaços de respondre aquestes dues qüestions bàsiques i, per tant, calia separar les cooperatives innovadores de les que no ho eren,³¹ i ho

31. Per descomptat, tenint sempre present que podríem determinar que unes ho eren i unes altres no.

haviem de fer, a més, d'una manera objectiva, i no basada en una subjectivitat formulada *a priori*.³²

Valoració del qüestionari

L'orientació de la nostra metodologia va prendre la seva definició última a partir del nostre propòsit d'identificar l'existència dels quartils següents entre les cooperatives enquestades:

- Un primer quartil, que havia d'incloure les cooperatives amb un balanç innovador millor.
- Un segon i un tercer quartil, que havien d'incloure les cooperatives amb un balanç innovador intermedi, balanç que, lògicament, estaria més a prop del quartil superior o inferior proper.
- Un quart i darrer quartil, que havia d'incloure les cooperatives amb un balanç innovador pitjor.

Aquesta orientació ens duu directament a la necessitat de generar un rànquing, una posició jeràrquica de les cooperatives enquestades, que ha de basar-se en una dada objectiva. Per tant, hem de valorar la informació disponible en un sentit quantitatiu, hem de generar un model de valoració del qüestionari i, com a conseqüència, de les cooperatives enquestades.

Per fer-ho, teníem dues possibilitats bàsiques:

- Construir la valoració a partir de les variables que ofereixen resultats concrets pel que fa a la innovació.
- Construir la valoració a partir de totes les variables del qüestionari.

Contraposem les dues possibilitats:

Les variables que ofereixen resultats concrets són les que hi ha a:

1. La 2a àrea del qüestionari, als apartats B.1 I+D i B.2 Activitats d'innovació.
2. La 3a àrea del qüestionari, als apartats C.6 Impacte de les activitats d'innovació i C.7 Posició relativa dels productes innovadors.

A través d'aquestes variables, les cooperatives manifestaven si havien fet activitats d'I+D i innovació els anys anteriors, si pensaven fer-ho en el futur, si aquestes activitats es referien a productes i processos modificats tecnològicament i si també afectava sistemes de gestió o de màrqueting.

32. La literatura consultada ens ajuda a destacar que determinades variables són o poden ser un senyal d'innovació. La relativa subjectivitat d'aquesta afirmació ens serveix per a la dinamització inicial de la valoració del qüestionari, però totes les conclusions s'haurien d'assolir a partir d'observacions objectives.

A més, segons la facturació mitjana dels darrers 3 anys, feien un repartiment del pes en la facturació dels productes nous o significativament modificats, dels productes sotmesos a canvis incrementals o que havien restat essencialment invariables; en darrer lloc, indicaven, segons les vendes de l'últim any, si els productes nous innovadors ho eren per a la cooperativa i el mercat o només per a la cooperativa.

Indubtablement, aquestes variables donen informació concreta sobre l'actuació innovadora de la cooperativa, tanmateix, si es fan servir només per establir el rànquing, primer, i els quartils, després, podríem haver destacat de manera indeguda una possible debilitat metodològica relativa de la nostra investigació.

Una debilitat metodològica plenament acceptada en aquesta mena d'estudis i que es basa en el fet que considerem certes les opinions subjectives formulades per la persona que respon el qüestionari. És a dir, per acceptar aquestes respostes no hem reunit totes les persones significatives; les hem sotmès al qüestionari i després hem treballat amb les seves respostes, com a resposta de la cooperativa.

La possibilitat que una persona enquestada tendís a contestar sempre en el sentit que li sembla més positiu o millor és un biaix que s'ha de tenir en compte, com la possible tendència a contestar en forma negativa qualsevol qüestió, a més, el grau d'exigència de la persona quant a les preguntes formulades podia induir a un determinat biaix.

Aquesta possibilitat ens ha fet considerar la valoració de tot el qüestionari, així en diluïm notablement els possibles efectes, ja que si s'amplia el nombre de variables, la concentració resulta més difícil, a més, tenir en compte tot el qüestionari hi introdueix variables alimentades per dades objectives, la qual cosa també soluciona la qüestió anterior.

D'aquesta manera, les variables de resultats esdevenien el test bàsic del qüestionari. Un cop va estar tot avaluat, les cooperatives definides amb un comportament innovador millor, a banda d'ocupar, òbviament, el primer quartil, després de tenir en compte totes les variables del qüestionari, havien de:

- Ocupar els primers llocs pel que fa a les variables de resultat.
- Com que les variables de resultat influeixen sobre el resultat final, un cop aquestes variables se n'extreien, n'havien de continuar ocupant els primers llocs.

Amb poques excepcions, no podíem esperar una uniformitat absoluta. Aquestes condicions s'han complert, per la qual cosa el nostre model general d'avaluació va ser validat.

5

ANÀLISI DE DADES

Síntesi metodologia anàlisi

Segons la metodologia emprada en la nostra anàlisi, fem ara una doble lectura de cada variable:

- a) La constatació de l'ordre de magnitud assolit als valors de la variable.
- b) El grau de significació que la variable assoleix.

La nostra consideració del grau de significació es fa prenent com a referència quina hauria de ser la distribució dels valors assolits per la variable en el cas que la distribució es correspongués amb la que pot anomenar-se «esperada», és a dir, la que s'aconseguiria en el cas que el comportament de la variable a cada quartil fos similar al del conjunt de les CTA.

Les diferències pel que fa a aquesta distribució «esperada», segons la manera com es produeix i a quin lloc, ens permetrà definir amb més precisió la significació que podem atorgar a la variable.

Com que el nostre punt focal es basa en la distribució agrupada dels resultats en quartils, el resultat serà més significatiu com més se separin els resultats obtinguts a cada quartil d'aquesta distribució «esperada», la qual, per això mateix, es considera poc o gens significativa.

Resultats esperats

Segons la metodologia desenvolupada, els resultats esperats són de dos tipus:

- a) El coneixement de les magnituds mitjanes de les cooperatives de treball associat a Catalunya que tenen 10 o més treballadors, la qual cosa considerem plenament representativa de les qüestions analitzades i, per tant, extensible al conjunt significatiu del CTAC.
- b) Quines variables estructurals tenen més significació en el moment d'ubicar les cooperatives a cada quartil generat en relació amb la innovació.

ANÀLISI DE DADES DE L'ÀREA D'ESTRUCTURA

L'àrea d'estructura pren com a objectiu la caracterització de la cooperativa observada. El seu focus d'interès inicial és la seva ubicació en un conjunt d'elements, els quals, posteriorment, en permetran l'estudi agrupat.

Magnituds mitjanes assolides

Relació amb la cooperativa de la persona entrevistada

Taula 3. Var. 1. Càrrec que ocupa la persona entrevistada a la cooperativa³³

Núm. coop.	Càrrec que ocupa la persona entrevistada	% s/tot.
62	Va contestar el qüestionari el president	42,8%
30	Va contestar el qüestionari un membre del consell rector	20,7%
25	Va contestar el qüestionari un gerent soci	17,2%
20	Va contestar el qüestionari el secretari del consell rector	13,8%
8	Va contestar el qüestionari un gerent no soci	5,5%
145		100,0%

Font: Treball de camp

La generalitat dels estatuts de les CTA atorguen la representativitat de la cooperativa al consell rector, tant interna com externa. En aquest sentit, també és absolutament habitual que el president del consell i, per tant, de la cooperativa assumeixi personalment aquesta representativitat. Tenint això en compte, les magnituds assolides es corresponen amb el que es podria esperar; en un 77% dels casos hi ha respost un membre del consell rector, el president, en un 58%.

Només en un 23% dels casos, hi ha respost el gerent de la cooperativa. Quan s'ha tractat d'un gerent, només 1 de cada 4 gerents no és soci de la cooperativa, la qual cosa suposa que només el 5,5% de les enquestes ha estat contestada per una persona no sòcia.

Com passa en altres aspectes que també hem tractat, això no és gaire conegut. El resultat del mínim percentatge de gerents no socis es correspon plenament amb l'estesa impressió que hi ha al sector, segons la qual aquesta figura, sobretot com a no soci, no està gaire implantada al CTAC.

33. El número indicat, en aquest cas l'1, es correspon amb el número assignat a la variable. Com hem dit, hi ha 94 variables al qüestionari.

Ubicació geogràfica de la cooperativa

Taula 4. Var. 4. Comarca ubicació i relació prenent Barcelona com a centre³⁴

Núm. coop.	Comarca i ubicació en relació amb el Barcelonès	% s/tot.
62	Barcelonès	42,8%
39	Comarques limítrofes: Maresme; Vallès Or. i Occidental; Baix Llobregat	26,9%
44	Comarques de la resta de Catalunya	30,3%
145		100,0%

Font: Treball de camp

La focalització del CTAC al Barcelonès és molt important; això pren més força quan s'estén a la seva àrea metropolitana, formada pel Barcelonès i les comarques limítrofes, en la qual hi ha el 70,7% de les CTA incloses a la nostra mostra.

Les dades obtingudes en la nostra investigació ho confirmen plenament, tant per les obtingudes en estudis previs —el treball citat d'Oriol Amat, pàg. 57, situa el 67,0% de les cooperatives fora del Barcelonès i les comarques limítrofes—, com per dades més recents. El Registre de la Direcció General d'Economia Social, Cooperatives i Autoempresa, que depèn del Departament de Treball, situa, el 31-10-2000³⁵, el 66,0% de les CTA al Barcelonès i les comarques veïnes.

Antiguitat de la cooperativa

Taula 5. Var. 5. Any de fundació de la cooperativa

Núm. coop.	Any de fundació	% s/tot.
14	Van ser fundades abans de 1970	9,7%
20	La dècada dels setanta	13,8%
44	Entre 1980 i 1984	30,3%
29	Entre 1985 i 1989	20,0%
38	La dècada dels noranta	26,2%
145		100,0%

Font: Treball de camp

34. Les variables números 2 i 3, corresponents, respectivament, al codi postal i municipi de la cooperativa, no s'han tingut en compte en cap anàlisi de la nostra investigació i només s'han pres per identificar completament la cooperativa enquestada.

35. Dada aportada per *El tercer sector i l'economia social a Barcelona*, pàg. 24.

La dada relativa a l'antiguitat de les cooperatives de l'estudi contrasta directament amb la de l'estudi d'Amat, que atorga a les CTA una vida mitjana de només 4,3 anys. En el context del seu estudi, no s'obté la informació necessària per avaluar com s'ha calculat l'edat mitjana.

Pel que fa a aquesta qüestió, podem observar les dades del treball de Vidal, *El tercer sector i l'economia social a Barcelona*, tot i que no són dades de Catalunya sinó del conjunt de l'estat, són les següents:

Tabla 6. Nombre de societats cooperatives de treball associat per any d'alta a la Seguretat Social a l'Estat espanyol (exclusos autònoms)

Núm. coop.	Any d'alta a la Seguretat Social	% s/tot.
876	Van ser fundades abans de 1970	5,8%
872	La dècada dels setanta	5,7%
4.832	La dècada dels vuitanta	31,7%
8.643	La dècada dels noranta	56,8%
15.223		100,0%

Font: Reelaboració pròpia a partir de la taula 3, relativa a les CTA, d'*El tercer sector i l'economia social a Barcelona*, amb el títol «nombre de societats i els seus treballadors per any d'alta a la Seguretat Social. Estat espanyol (exclusos autònoms)»

Les dades aportades per Vidal s'acosten molt més a les de la nostra investigació que no pas les d'Amat, que situa directament la diferència més gran en el pes que les cooperatives constituïdes els anys vuitanta obtenen en el nostre estudi, davant la proporció més alta mostrada per aquestes dades i relativa a la dècada dels noranta.

Encara podem precisar-ho més, si ens fixem en la segona part de la taula, relativa a la població ocupada a les cooperatives en relació amb el seu any de constitució.

Taula 7. Nombre de treballadors i % sobre el total a les societats cooperatives de treball associat per any d'alta a la Seguretat Social a l'Estat espanyol (exclusos autònoms)

Núm. treb.	Dècada d'alta de la cooperativa a la Seguretat Social	% s/tot.
42.834	Treballadors en cooperatives fundades abans de 1970	21,9%
24.245	La dècada dels setanta	12,4%
58.290	La dècada dels vuitanta	29,7%
70.626	La dècada dels noranta	36,0%
195.995		100,0%

Font: Reelaboració pròpia a partir de la taula 3, relativa a les CTA, d'*El tercer sector i l'economia social a Barcelona*, amb el títol de «Nombre de societats i els seus treballadors per any d'alta a la Seguretat Social. Estat espanyol (exclusos autònoms)»

Com es pot veure, els percentatges d'aquesta taula s'assemblen de manera molt més notable als de la nostra investigació, però, més enllà d'aquest fet, el que sí que es pot afirmar és que l'antiguitat redunda directament en un augment més gran del nombre de treballadors de la cooperativa.

Això dona veracitat als nostres resultats, els quals són plenament representatius de la realitat mostrada per les CTA: l'aportació obtinguda en haver focalitzat la nostra enquesta en cooperatives de 10 o més treballadors és la mateixa que hi ha, com queda corroborat, a l'univers de les cooperatives, és a dir, com més grans, més antigues, i que, per tant, l'antiguitat observada no és un biaix que es pugui atribuir a la nostra mostra per ella mateixa, sinó al fenomen natural que s'observa en les CTA, pel que fa a una dimensió més gran de la feina.

Activitat de la cooperativa

Taula 8. Var. 6. Activitat bàsica

Núm. coop.	Activitat bàsica	% s/tot.
62	Industrials	42,8%
6	Comercials	4,1%
77	Serveis	53,1%
145		100,0%

Font: Treball de campo

En primer lloc, hem de destacar que aquesta agrupació es fa segons la definició que d'ella mateixa fa la cooperativa, en concret, la pregunta formulada demanava que la cooperativa optés per una d'aquestes tres adscripcions i només una, òbviament la que es considerés més ajustada al seu cas en el moment de definir l'activitat predominant de la cooperativa.

Cal destacar dos elements, pel que fa a aquesta distribució:

- a) En primer lloc, el sector serveis ostenta una clara majoria en l'activitat de les CTA, el 57,2%. La dada de la nostra mostra coincideix d'una manera gairebé exacta amb la del treball de Vidal, el 57,5% per a les cooperatives de serveis i el 42,5% per a les cooperatives industrials.
- b) El nivell tan baix de representativitat de les cooperatives que consideren que la seva activitat central és comercial. Pel que fa a aquest fet, sobre el qual tornarem quan analitzem els resultats de l'anàlisi detallada per CNAE, podem aportar una primera consideració: la circumstància que, en l'àmbit cooperatiu, l'activitat comercial, és a dir, l'agrupació de persones per obtenir una condició millor en les seves adquisicions, probablement no està tant del costat de la realització de l'oferta com de la banda de la demanda, i això es tradueix en la presència d'un sector concret dintre del cooperatiu.

visme, el de les cooperatives de consum, que poden tenir socis de treball,³⁶ per tant, amb tota probabilitat, les cooperatives que ocupen un lloc destacat en l'activitat comercial no s'emmarquen dintre de les CTA o, si ho fan, és en una cooperativa mixta, en l'àmbit de la comercialització, com el de les cooperatives de consum.

Taula 9. Var 7. CNAE³⁷

Núm. coop.	Gran agrupació	% s/tot.
	<i>Núm. coop.</i>	<i>Activitat</i>
40	Fabricació i indústria	27,6%
	10	Tèxtil i confecció
	8	Constr. de maquinària; fabr. maq. elect.; fabr. mat. electrònic
	6	Fusta (indústria) i fabricació de mobles
	6	Metal·lúrgia i fabricació productes metàl·lics
	4	Vidre (indústria)
	3	Química (indústria)
	3	Fabricació de carrosseries per a vehicles de motor
33	Serveis socials	22,8%
33	Serveis a empreses i col·lectivitats	22,8%
	12	Transports
	8	Comptabilitat, asses. fiscal; enginyeries; ag. assegurances; informàtica
	7	Arts gràfiques
	6	Activitats associatives, culturals i esportives
24	Altres serveis	16,6%
	10	Educació
	5	Comerç majorista i minorista
	5	Diversos: restaurants, agències de viatges, neteja, serv. veterinari
	4	Reparació de vehicles: efectes personals i estris domèstics
15	Construcció, activitat immobiliària	10,3%
145		100,0%

Font: Treball de camp

36. Qualsevol cooperativa pot reconèixer la condició de «soci de treball» als seus treballadors, tanmateix, només quan la cooperativa reconeix explícitament la seva voluntat de constituir-se, al seu torn, en cooperativa de treball associat de manera paral·lela a la seva condició de cooperativa de consum o de serveis, podem parlar d'una cooperativa mixta que simultàniament uneix dues vocacions centrals, pel que fa a la seva activitat cooperativa; la mera presència de socis de treball, amb tot, no atorga carta de naturalesa a l'existència d'una CTA.

37. La classificació emprada és la vigent, coneguda com a CNAE-93, publicada al BOE núm. 306, pàg. 43.351, del dia 22 de desembre de 1993. De vegades, no gaires, quan hem tingut dubtes, hem pres la referència de la feina coordinada pel DOE-UPC, el gener de 1995. Tanmateix, hem d'apuntar que, en general, les cooperatives sabien perfectament quin era el seu CNAE.

La dispersió de les activitats mostrades per les cooperatives analitzades allunya la mostra de qualsevol biaix, ja que hi ha representats de manera àmplia tots els sectors d'activitat en què les CTA desenvolupen les seves operacions.

Per facilitar-ne l'anàlisi, n'hem fet cinc grans agrupacions, la primera corresponent a fabricació i indústria, que suposa una agrupació absolutament «natural» de les cooperatives. A la mostra, té la representació més alta, 40 cooperatives, tot i que, com es pot veure, agrupa activitats molt diverses.

El grup següent es correspon amb una actuació encara més directa, ja que inclou un únic CNAE, concretament el 853.³⁸ La presència important d'aquestes cooperatives, també anomenades genèricament com d'iniciativa social, reconeix i recull la importància creixent d'aquestes cooperatives en el panorama cooperatiu català.³⁹

El tercer grup clarament definit és el de la construcció, amb 14 cooperatives, al qual hem unit la de l'única cooperativa representada amb activitat immobiliària.

Després de la construcció, la mostra inclou 12 cooperatives de transport, 10 d'educació i 7 d'arts gràfiques, pel que fa a CTA l'agrupació de les quals no és difícil, perquè es correspon amb activitats homogènies.

A partir d'aquí, la dispersió és molt notable, hi ha cooperatives dedicades a la prestació de serveis de comptabilitat, assessorament fiscal o jurídic, de serveis informàtics, d'enginyeria, agències d'assegurances, de serveis vinculats a activitats associatives, de gestió d'instal·lacions culturals o esportives, de comerç (tant majorista com minorista), restaurants, agències de viatge, serveis de neteja, serveis veterinaris, de reparació de vehicles, reparació d'efectes personals i també reparació d'estris domèstics.

Per afegir-hi els resultats obtinguts, i per no mantenir un primer nivell d'agregació massa extens, hem optat per agrupar totes aquestes activitats en dos grans grups: serveis a empreses i col·lectivitats i altres serveis, amb els seus subsectors, on, tret del de diversos, relatiu a altres serveis, hem intentat mantenir criteris d'homogeneïtat en la seva creació.

Tornem a observar els resultats del treball de Vidal, per contrastar-los amb els de la nostra mostra:

38. Al CNAE-93, aquestes cooperatives apareixen sota la denominació de «serveis socials», hem preferit mantenir aquesta etiqueta, malgrat que també es podria haver optat per la de «serveis a les persones», perquè a la resta d'activitats de serveis n'hi ha algunes que també poden ser considerades com a serveis a les persones i que, tanmateix, estan netament diferenciades de les cooperatives agrupades al CNAE corresponents a serveis socials.

39. En l'àmbit del cooperativisme català de treball associat és l'únic sector que té una agrupació sectorial pròpia, fet que es reproduïx en l'àmbit de l'Estat espanyol; en ambdós casos, el reconeixement de l'agrupació sectorial es fa sota l'«etiqueta» de «cooperatives d'iniciativa social».

Taula 10. Activitats econòmiques principals dels centres de producció industrials i de serveis de les cooperatives. Centres donats d'alta a la Seguretat Social a Catalunya, 31-12-2000 (exclosos autònoms)

Centres de producció	Activitats	% s/total
885	Indústria manufacturera	22,2%
811	Construcció	20,3%
1.000	Comerç i hostaleria	25,1%
191	Transports	4,8%
379	Serveis a les empreses	9,5%
721	Serveis socials, educació, act. sanitàries i altres serv. personals	18,1%
3.608		100,0%

Font: Reelaboració pròpia a partir de la taula 10, relativa a les CTA, d'*El tercer sector i l'economia social a Barcelona*, amb el mateix títol

Per facilitar-ne la comparació, hem fet la taula 11, segons l'agrupació bàsica del treball que fem servir com a punt de referència.

Taula 11. Activitats econòmiques CNAE-93

Centres de producció	Activitats	% s/total
47	Indústria manufacturera	32,4%
14	Construcció	9,7%
11	Comerç i hostaleria	7,6%
13	Transports	9,0%
10	Serveis a les empreses	6,9%
50	Serveis socials, educació, act. sanitàries i altres serv. personals	34,5%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Com ja hem dit, si considerem com a activitats pròpies del sector serveis les activitats de les divisions D i F del CNAE-93, les activitats fabrils o industrials i la resta d'activitats, veiem que la coincidència de resultats és molt notòria, un repartiment del 42,5 i del 67,5% en el treball de Vidal i del 42,1 i el 67,9% a la nostra mostra. Aquesta coincidència bàsica,

tanmateix, té caràcters diferenciats quan entra en la composició d'aquests sectors, tot i que en general els perfils globals són semblants; si mirem les diferències, la més important és la de les divisions G i H, comerç i hostaleria. En aquest subsector específic sí que podem trobar la importància que poden tenir petites cooperatives formades per 3 o 4 socis que desenvolupen una activitat, generalment, en l'àmbit de la restauració.⁴⁰ Segons les dades, seria aquest darrer cas, és a dir, el d'establiments de restauració amb un nombre de treballadors baix, aquell que no estaria prou representat en la nostra mostra. No creiem que aquesta possible absència pugui influir, de cap manera, i molt menys de manera significativa, en el nostre objectiu central d'investigació.

Posició sectorial

Taula 12. Var. 8. Posició quant al consumidor final

Núm. coop.	Posició sectorial	% s/tot.
90	Produeix i comercialitza el producte/servei al consumidor final	62,1%
11	Només comercialitza el producte sense produir-lo o elaborar-lo	7,6%
44	Produeix per a altres empreses, que són les que venen el producte/servei	30,3%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Tot i que les dades de la taula atenuen una mica, un 7,6% davant l'anterior 4,1%, la incidència més baixa de les cooperatives que només comercialitzen el producte sense produir-lo o elaborar-lo continua sent una indubtable nota característica de l'observació feta.

En general, s'aprecia que bona part de les CTA mantenen contacte directament amb el consumidor final dels béns o serveis, això es correspon plenament amb la incidència més gran de les cooperatives de serveis que normalment ocupen aquesta posició finalista.

40. Aquest ha estat el criteri que ens ha manifestat la gerència de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya quan se li han ensenyat els resultats, ja que la capitalització de l'assegurança d'atur ha provocat la creació de nombrosos establiments dedicats a la restauració.

Origen de la cooperativa

Taula 13. Var. 9. Origen de la cooperativa

Núm. coop.	Origen de la cooperativa	% s/tot.
84	Nova creació per iniciativa directa dels socis	57,9%
39	Transformació d'una empresa ja existent	26,9%
22	Nova creació després d'una regulació parcial o total de feina	15,2%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Tot i el pes de les cooperatives sorgides després d'algun incident empresarial, que provoca que els treballadors en continuïn l'activitat com a cooperativa, la nova creació per iniciativa directa dels socis apareix clarament com l'origen principal de les CTA, pràcticament 6 de cada 10 casos. Com en altres apartats del nostre estudi, aquesta aportació és la primera que es fa sobre aquest tema amb una base quantitativa contrastada.

Dimensió d'ocupació

Taula 14. Var. 10. Nombre de persones amb contracte indefinit

Núm. coop.	Rang de socis i treballadors amb contracte indefinit	% s/total
49	de 10 persones	33,8%
58	d'11 a 25 persones	40,0%
21	de 26 a 50 persones	14,5%
11	de 51 a 100 persones	7,6%
6	de 101 a 400 persones	4,1%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Taula 15. Var. 11. Nombre de persones amb contracte temporal

Núm. coop.	Rang de socis i treballadors amb contracte indefinit	% s/total
29	amb 0 persones	20,0%
54	d'1 a 5 persones	37,2%
27	de 6 a 10 persones	18,6%
20	d'11 a 25 persones	13,8%
11	de 26 a 50 persones	7,6%
4	de 51 a 120 persones	2,8%
145		100,0%

Font: Treball de camp

La informació obtinguda a partir d'aquestes dues variables, persones amb contracte indefinit i amb contracte temporal, ens permet construir les taules corresponents al total de persones que treballen i al tant per cent de contractes indefinits que hi ha a les CTAC.

Taula 16. Var. 12a. Total de treballadors

Núm. coop.	Total de treballadors	% s/total
21	de 10 persones	14,5%
68	d'11 a 25 persones	46,9%
27	de 26 a 50 persones	18,6%
19	de 51 a 100 persones	13,1%
10	més de 100 persones	6,9%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Segons la naturalesa i els objectius del nostre estudi, i les recomanacions formulades per al desenvolupament de treball anàleg, i com ha quedat exposat repetidament, no es va considerar significativa l'observació del comportament de les CTA de menys volum.

Això no obstant, creiem que és interessant formular alguna reflexió sobre el volum mitjà de les CTAC.

Contràriament a allò que pogués semblar natural, la determinació del nombre de treballadors de les CTA no és fàcil, al contrari, és una tasca difícil, si no impossible, tal com hem posat de manifest al capítol anterior, dedicat a la metodologia.

A partir d'aquí, les dades disponibles sempre s'han de mirar amb una certa prudència. Tanmateix, n'observem les disponibles; recollim les aportades per Vidal, tancades a finals de 2000.

Taula 17. Nombre de societats cooperatives i treballadors per dimensió de societat, exclosos autònoms. Estat espanyol, 31-12-2000

Dimensió	Núm. societats	s/total	Núm. treballadors	s/total
0-5	10.304	60,5%	32.070	15,7%
6-10	3.329	19,5%	25.232	12,5%
11-25	2.156	12,7%	34.154	16,7%
26-50	687	4,0%	24.285	11,9%
51-100	307	1,8%	21.498	10,5%
101-250	186	1,1%	28.654	14,0%
> 250	68	0,4%	38.297	18,7%
Total	17.037	100,0%	204.290	100,0%

Font: Taula 8, relativa a les CTA, d'*El tercer sector i l'economia social a Barcelona*, amb el mateix títol, que cita com a origen de les dades la Seguretat Social i la Direcció General de Foment de l'Economia Social

Les dades d'aquesta taula consolidarien una realitat de les CTAC, pràcticament dominada per les microempreses, el 60% de les CTAC tindrien 5 o menys treballadors, però aquesta dada s'oposa necessàriament a la realitat, perquè, com a mínim, una CTA ha de tenir 3 socis treballadors.

Acceptar aquesta afirmació implica que una part molt significativa de les CTAC comença únicament amb 3 socis i que, a més, es queda en aquesta posició, com a molt contracta un treballador més o admet un soci nou.

Doncs bé, Vidal ja desmenteix aquesta afirmació al seu treball: a la pàg. 125 mostra una taula on s'indica que la mitjana de socis (no treballadors) amb els quals es constitueix una CTA a l'Estat espanyol, el període 1990-2000, és de 5,3 treballadors,⁴¹ per tant, aquesta mateixa dada ja desmenteix que la majoria de cooperatives estiguin realment al tram 0-5 socis i les situa, com a mínim, al següent, el de 6-10 socis. Com ha quedat demostrat, les cooperatives que es mantenen al mercat tendeixen clarament a crear feina i a mantenir-la i, per tant, no és probable que cooperatives creades, de mitjana, amb 5,3 socis, tendixin a caure per sota de la xifra de 5 treballadors.

41. Per trobar aquesta dada es creuen les de 18.732 constitucions de cooperatives en el període 1990-2000, amb un total de socis constituents de 99.089. Per descomptat, és possible que la constitució d'algunes grans cooperatives pugui tendir a sobreestimar la dada mitjana, però la relativa homogeneïtat de la taula deixa poc marge a aquesta possibilitat.

A més, d'altra banda, la Seguretat Social no acumula sobre una mateixa cooperativa els seus treballadors autònoms i els inscrits al règim general, tanmateix sí que publica dades sectorials, CNAE-93, atribuïnt a cada sector el total de treballadors adscrits a cada règim.

Taula 18. Principals activitats econòmiques dels centres de producció industrials i de serveis de les cooperatives donades d'alta a la Seguretat Social el 31-12-2000. Mitjana de treballadors inscrits en cada centre

Activitat	Centres producció	Núm. total treb.	Treb. R. gral.	% treb. R. gral.	Treb. RETA	% treb. RETA	Mitjana sense RETA	Mitjana tot. treb.
D	5.389	75.482	45.315	60,0%	30.167	40,0%	8,4	14,0
F	2.610	22.475	15.377	68,4%	7.098	31,6%	5,9	8,6
G, H	4.873	70.372	56.532	80,3%	13.840	19,7%	11,6	14,4
I	1.006	8.917	5.329	59,8%	3.588	40,2%	5,3	8,9
K	1.351	14.063	10.840	77,0%	3.223	22,9%	8,0	10,4
M, N, O	2.810	36.757	32.166	87,5%	4.591	12,5%	11,4	13,1
Totals	18.039	228.066	165.559	72,6%	62.507	27,4%	9,2	12,6

D: indústria manufacturera

F: construcció

G, H: comerç i hostaleria

I: transports, emmagatzematge i comunicacions

K: serveis a empreses

M, N, O: educació, activitats sanitàries, serveis socials i altres serveis personals

Font: Reelaboració pròpia a partir de la taula 7, relativa a les CTA, d'*El tercer sector i l'economia social a Barcelona*, amb un títol semblant

L'observació d'aquesta taula ens permet continuar avançant en el debat de la dimensió mitjana. D'una banda, ens dona la dada que el 27,4% dels treballadors de les CTA s'emmarquen al RETA i, per tant, són els treballadors que falten a la taula 19, on, sens dubte, les CTA queden literalment disminuïdes, pel que fa a la seva dimensió absoluta.

La taula anterior també ens aporta la dada de la dimensió mitjana per centre de producció, una dimensió que, en el seu número absolut, té una mitjana de 12,6 persones i s'acosta molt a 10 en tots els sectors. Això no obstant, tampoc no podem recollir aquesta dada com a representativa de la dimensió mitjana de les CTAC, ja que aquí les cooperatives més grans fan elevar-la i provoquen, gairebé segur, que perdi representativitat. A la taula 19, ja hem observat que 68 cooperatives «ocuparien» 38.297 treballadors i que 10.304 n'«ocuparien» 32.070.

Tanmateix, i encara que no puguem considerar la dada de la mitjana literalment, el seu maneig sí que ens il·lustra sobre la perillositat de treballar amb dades que «excloguin» els autònoms, ja que, només pel que fa a les mitjanes, treballar amb la dada de tots els treballadors o només amb la dels adscrits al règim general fa que la mitjana augmenti 3,4 persones.

Ens sembla que les dades aportades i les reflexions que hem fet ens indiquen que el

gruix central de les CTAC s'inscriu al rang de 5 a 15 treballadors, amb una clara tendència a allunyar-se del valor mínim de 5 i a tendir a un valor més alt. L'orientació que reforça aquest fet la dona la mitjana de 5,3 treballadors inicials a les cooperatives constituïdes en el període 1990-2000, període en què les cooperatives poden constituir-se amb només 3 socis —abans, el nombre mínim era de 5— i moment en què, per tant, les cooperatives es creen amb el nombre més baix de tota la seva història.

El nostre rebuig, plenament raonat als valors absoluts de la taula 19, no fa, però, que considerem que aquestes dades no ens mostrin una bona part de la realitat de la CTA. Tanmateix, la diferència substancial seria que aquesta taula situa la CTA molt clarament en l'àmbit de la microempresa i que, a nosaltres, ens sembla que hem de situar-la en el de la petita empresa. Això és fonamental per entendre bé tant en quin àmbit som com on s'inscriuen els seus elements bàsics. Reduir la CTAC a un àmbit microempresarial, és a dir, a una realitat formada per unes minunitats empresarials de 3, 4 o 5 persones, és, a més de poc defensable a la vista de les dades analitzades, tan inapropiat com considerar que el cooperativisme associat a l'entorn de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) és el realment significatiu. Hi insistim, la realitat és més propera al fet que allò realment significatiu s'ha de llegir en clau de petita i, en algun cas, mitjana empresa i no en clau de mini o microempresa.

Taula 19. Var. 12b. % d'ocupació indefinida

29	100% ocupació indefinida	20,0%
23	90 a 99% ocupació indefinida	15,9%
22	80 a 89% ocupació indefinida	15,2%
18	70 a 79% ocupació indefinida	12,4%
15	60 a 69% ocupació indefinida	10,3%
14	50 a 59% ocupació indefinida	9,7%
24	menys del 50% ocupació indefinida	16,6%

Font: Treball de camp

Les dades de la taula avalen la tesi que les CTA creen feina de qualitat, entenent com a tal la feina estable. De la taula, s'extreu que el 51,2% de les CTA tenen una plantilla on el 80% de persones, o més, té un contracte indefinit.⁴² En directa contraposició, només en el 17%

42. Dades publicades per Manpower (coneguda multinacional de feina temporal), *La Vanguardia* 8.01.02, indiquen que, de mitjana, el 75% de la contractació a les empreses catalanes és indefinida, i el 25% temporal. Segons aquesta dada, el cooperativisme se situaria per sobre de la mitjana, tenint en compte, fins i tot, el biaix contrari, aportat per les cooperatives d'iniciativa social. Organitzacions que no poden dur a terme gaire contractació indefinida, ja que els seus contractes amb l'Administració es basen en projectes de naturalesa temporal i perquè, a diferència d'altres serveis contractats per l'Administració, com per exemple els de manteniment i neteja urbana, no possibiliten la realització de contractació indefinida.

dels casos l'ocupació estaria per sota del 50%, i per sota del 60% en el 26,3% dels casos, és a dir, només en una de cada quatre cooperatives l'ocupació temporal seria superior al 40% de la plantilla.

Hem aprofundit en aquestes dades per intentar veure si les CTA amb una pitjor qualitat d'ocupació estaven en sectors d'activitat semblant. N'hem obtingut les dades següents:

Taula 20. Var. 12c. Grans agrupacions d'activitat de les cooperatives amb un % d'ocupació temporal superior al 40% del total de la plantilla

	Fabricació i indústria	Serveis socials	Serveis a empreses i col·lectivitat	Altres serveis	Construcció i activitat immobiliària
> 40% ocupació temporal	7	13	8	6	4
% sobre total = 38	18,4%	34,2%	21,1%	15,8%	10,5%
% sobre total mostra	27,6%	22,8%	22,8%	16,6%	10,3%

Font: Elaboració pròpia

Aquesta taula ens permet veure que les úniques anotacions sectorials significatives es produeixen a les CTA agrupades en l'activitat de serveis socials i fabricació i indústria, sectors que s'intercanvien fonamentalment les diferències entre els percentatges esperats i els percentatges obtinguts.

Fabricació i indústria obté 9 punts menys (18 *vs.* 27) pel que fa a la distribució esperada, mentre que serveis socials obté 11 punts més (34 *vs.* 23), en aquesta distribució.

El *Llibre Blanc de l'Economia Social a Catalunya* introdueix així el fenomen de les cooperatives de serveis socials:

«... l'estat del benestar es va desenvolupar a l'Estat espanyol a partir de la transició política. A mitjan anys vuitanta, les noves administracions a nivell regional, i sobretot en les anomenades nacionalitats històriques, tenien competències en matèria de sanitat, ensenyament i una sèrie de noves matèries que es van desenvolupar, formació ocupacional i serveis socials. Per a la provisió d'aquests nous serveis, l'Administració autonòmica va optar per la contractació al sector privat. Aquesta possibilitat de gestió indirecta de l'Administració pública també explica el desenvolupament de les empreses de treball associat, fonamentalment en forma de cooperativa: són les anomenades cooperatives d'iniciativa social, el client principal de les quals són els diferents nivells de l'Administració pública que actua en els àmbits socials»

Segons això, pel que fa a l'activitat central de les cooperatives de serveis socials, o d'iniciativa social, una constant bàsica seva és la realització per treballs sotmesos a la tempo-

ralitat de la gestió d'un projecte concret, aquest fet redundaria en una temporalitat «natural» de les persones que desenvolupen aquests projectes. Així doncs, la temporalitat no seria tan imputable a l'empresa que assumeix la realització dels projectes, en aquest cas la CTA, sinó a la pròpia naturalesa i temporalitat del projecte desenvolupat.

No sorprèn, en el resultat oposat, que l'activitat de fabricació tingui menys temporalitat, justament la capacitat de manteniment d'ocupació, i fins i tot que hi atorgui un notable factor de resistència anticíclica. Probablement tingui la seva expressió millor en l'àmbit industrial, on les cooperatives són capaces de mantenir l'ocupació, fins i tot en situacions clarament adverses.

Pel que fa a la resta d'agrupacions, l'únic factor que destaca seria, justament, la correspondència gairebé exacta entre el resultat real i el resultat esperat.

Diferències salarials entre els socis

Taula 21. Var. 13. Presència o no de diferències salarials entre els socis

Núm. coop.	Diferències salarials	% s/total
87	Amb diferències salarials	60,0%
58	Sense diferències salarials	40,0%
145		100,0%

Font: Treball de camp

L'existència o no de diferències salarials és un dels factors permanentment discutits en l'àmbit del cooperativisme. Per analitzar la profunditat d'aquest debat, s'han de tenir en compte alguns elements:

- a) En qualsevol àmbit cooperatiu, i en concret al CTA, el poder polític (vot) no emana en absolut de la possessió del capital, sinó que la igualtat de vot⁴³ entre els socis és una constant, per tant, 1 persona és igual a 1 vot com a fórmula habitual de funcionament, i, per descomptat, amb independència total de la seva posició jeràrquica i sou.
- b) Així doncs, resulta lògic, fins a un cert punt, que la igualtat política es relacioni d'una forma «natural», en aparença, amb una igualtat econòmica, i aparegui el concepte d'igual sou. Un «igual sou» que també satisfaria la vella fórmula «igual treball, igual

43. En alguns casos i menes de cooperativisme, es reconeix la possibilitat de ponderar el vot; amb tot, aquesta ponderació és sempre mínima i en cap cas té capacitat d'alterar significativament el propòsit buscat, que el nombre de vots i el nombre «de caps» sigui el mateix, perquè «tants vots» sigui igual a «tants caps».

remuneració». Aquestes qüestions serien la posada en pràctica de l'indubtable afany igualitari en el qual arrela el cooperativisme.

- c) Fins i tot al CTA més desenvolupat, el de Mondragón Corporación Cooperativa, una entitat amb més de 7.000 milions d'euros de facturació, l'igualitarisme hi és present només de forma recent, i davant la realitat de la presència de llocs de treball de consideració molt diferent l'arc salarial s'ha obert per acceptar un rang d'1 a 6.⁴⁴

En la nostra observació, el 40% de les CTAC mantenen l'igualitarisme absolut. Hem aprofundit en la nostra anàlisi per veure quin grau tenen les diferències salarials i hem fet la taula següent.

Taula 22. Var. 14. Rang de les diferències salarials entre els socis

Núm. coop.	Rang de diferència salarial	% s/tot.
58	Sense diferència salarial	40,0%
59	Amb un rang de diferència entre 1,0 i 1,5	40,7%
14	Amb un rang de diferència entre 1,6 i 2,0	9,7%
11	Amb un rang de diferència entre 2,1 i 3,0	7,6%
3	Amb un rang de diferència entre 3,1 i 6,0	2,1%
145		100,0%

Font: Treball de camp

El grau d'igualitarisme es manté molt significativament a les CTAC; únicament el 9,7% de les cooperatives superen el rang 1 a 2, és a dir, només en aproximadament el 10% de les CTAC el soci amb més retribució percep un salari brut superior al doble del que rep el soci amb una retribució més baixa.

44. Durant molt de temps, el MCC va funcionar amb una recomanació més baixa, 1 a 4; no obstant això, la impossibilitat de mantenir rangs reduïts va dur a la seva ampliació. Tanmateix, i malgrat aquesta ampliació del rang, tampoc no es pot complir en algun sector, gran consum, ja que suposaria la desertització dels nivells superiors, perquè trobarien que la seva retribució estaria molt clarament per sota del mercat.

Intercooperació i grups empresarials

Taula 23. Var. 15. Pertinença o no de la cooperativa a una cooperativa de 2n grau

Núm. coop.	Pertinença o no a una cooperativa de 2n grau	% s/total
20	Sí que pertanyen a una cooperativa de 2n grau	13,8%
125	No pertanyen a una cooperativa de 2n grau	86,2%
145		100,0%

Font: Treball de camp

El baix nivell d'associacionisme el CTAC és un dels factors que s'han destacat com una de les seves assignatures pendents.⁴⁵ En la nostra investigació, es constata aquest fet amb la comprovació que només 1 de cada 7 cooperatives està organitzada dintre d'una cooperativa de 2n grau.⁴⁶

Aquest fet resulta especialment significatiu per al cas català, ja que en l'àmbit de l'Estat espanyol les realitats cooperatives més significatives, la reiteradament esmentada MCC i el Grup Cooperatiu Valencià,⁴⁷ s'articulen justament a partir del cooperativisme de 2n grau.

Taula 24. Var. 16. Pertinença o no a alguna entitat o grup empresarial diferent a una cooperativa de 2n grau

Núm. coop.	Formen part o no d'alguna entitat o grup empresarial difer. coop. 2n grau	% s/total
22	Sí que formen part d'alguna entitat o grup empresarial difer. coop. 2n grau	15,2%
123	No formen part d'alguna entitat o grup empresarial difer. coop. 2n grau	84,8%
145		100,0%

Font: Treball de camp

45. La repetidament citada obra dirigida per Amat, en les seves conclusions, reclama al cooperativisme que sigui capaç d'obrir-se i d'establir aliances a tots els nivells, com una de les formes de millorar la seva posició competitiva global.

46. La cooperativa de 2n grau és, bàsicament, una cooperativa de cooperatives, encara que reformes legals recents permeten també que hi participin societats mercantils. Aquesta cooperativa de 2n grau té l'objectiu de dur a terme activitats que puguin millorar algun aspecte, normalment la comercialització o la gestió, de les cooperatives que la integren. Les cooperatives sòcies d'una cooperativa de 2n grau conserven íntegra la seva capacitat i autonomia. Ja que, per la seva naturalesa, en una CTA resulta impossible l'intercanvi de capitals, les CTA s'associen per agrupació creixent, és a dir, una CTA no participa en una altra CTA, però juntes en constitueixen una de nova, de 2n grau, on la propietat serà compartida.

47. El Grup Cooperatiu Valencià arriba a una facturació superior als 550 milions d'euros i, en l'àmbit del CTA, és la segona agrupació més important de l'Estat.

L'observació anterior es complementa amb la informació relativa a si la cooperativa, dintre o fora d'una cooperativa de 2n grau, ha desenvolupat una relació de pertinença o no a alguna entitat o grup empresarial⁴⁸ diferent a una cooperativa de 2n grau. Els resultats són significativament semblants; un cop més, aproximadament 1 de cada 7 CTA sí que ha desenvolupat aquesta mena de compromís empresarial.

Finalment, i per tenir en compte el tant per cent de cooperatives implicades en aliances empresarials de certa profunditat, hem generat la taula següent.

Taula 25. Pertinença o no a alguna entitat o grup empresarial o a una cooperativa 2n grau

Núm. coop.	Pertinença o no a alguna entitat, grup empresarial o cooperativa de 2n grau	% s/total
8	Si que formen part d'una cooperativa de 2n grau i, alhora, d'una entitat o grup empresarial diferent a una cooperativa de 2n grau	5,5%
12	Sí que formen part d'una cooperativa de 2n grau, però no d'una altra entitat o grup empresarial	8,3%
14	Si que formen part d'una entitat o grup empresarial, però no formen part d'una cooperativa de 2n grau	9,7%
111	No formen part ni d'una cooperativa de 2n grau ni de cap entitat o grup empresarial diferent d'una cooperativa de 2n grau	76,6%
145		100,0%

Font: Elaboració pròpia a partir de l'agregació de les dades de les variables 15 i 16

La conclusió és que aproximadament 1 de cada 5 cooperatives manté una relació empresarial de certa profunditat amb altres empreses del seu entorn, ja sigui en la forma de pertinença a una cooperativa de 2n grau o a través del manteniment d'interessos comuns amb una altra o unes altres societats.

Aquest índex, que ja no podem considerar tan baix, ens introdueix directament en el fet que el CTAC s'està obrint, i aquest mateix concepte d'obertura és una esperançadora notícia.

48. Òbviament, la simple pertinença al gremi o associació sectorial, o a la FCTC, no va ser considerada suficient. Perquè hi hagi relació, es demana l'existència d'una aliança ferma i continuada, que podria ser exclusivament comercial, sempre que signifiqués la realització d'estratègies comunes, o bé tenir transcendència jurídica com, per exemple, el fet que la cooperativa participés en el capital d'alguna altra societat o que alguna altra societat participés d'alguna forma en la cooperativa, per exemple, a partir de la propietat conjunta d'altres societats.

Formació acadèmica RR.HH.

Taula 26. Var. 17. % de la plantilla que té titulació universitària

Núm. coop.	Percentatge de titulats universitaris	% s/ tot.
52	Sense titulats universitaris	35,9%
23	Entre un 1 i un 5% de la plantilla amb titulació universitària	15,9%
16	Entre un 6 i un 10% de la plantilla amb titulació universitària	11,0%
15	Entre un 11 i un 25% de la plantilla amb titulació universitària	10,3%
10	Entre un 26 i un 50% de la plantilla amb titulació universitària	6,9%
10	Entre un 51 i un 75% de la plantilla amb titulació universitària	6,9%
13	Entre un 76 i un 99% de la plantilla amb titulació universitària	9,0%
6	Amb el 100% de la plantilla amb titulació universitària	4,1%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Després de l'observació de les dades de la taula, podria resultar sorprenent el fet que al 27% de les CTA el percentatge de titulats universitaris sigui superior al 25% de la plantilla. Anem als sectors d'activitat i comprovem que aquest percentatge es construeix a partir del fet que s'hi inclouen 16 de les 33 CTA de serveis socials, 8 de les 10 dedicades a educació, 6 de les 8 l'activitat de les quals és la prestació de serveis de comptabilitat i assessorament informàtic i 4 de les 6 dedicades a la gestió d'activitats associatives, culturals i esportives.

Aquest fet torna a allunyar clarament les CTA, en un percentatge molt important, d'un patró o esquema netament fabril que agrupa un grup reduït de persones en el qual, probablement, la formació acadèmica no es té gaire en compte, per plantejar-nos directament l'existència d'un conjunt de CTA formades per un grup de persones amb una activitat inscrita en l'àmbit de serveis i una formació acadèmica considerable.

El grup de CTA amb un percentatge apreciable de titulats universitaris, 27%, és gairebé tan nombrós com el grup de les que no en tenen cap, 36%.

Taula 27. Var. 18. % de la plantilla amb titulació igual a COU, batxillerat o FP2

Núm. coop.	Percentatge amb titulació igual a COU, batxillerat o FP2	% s/tot.
30	Sense FP2 o similar	20,7%
11	Entre un 1 i un 5% de la plantilla amb FP2 o similar	7,6%
24	Entre un 6 i un 10% de la plantilla amb FP2 o similar	16,6%
45	Entre un 11 i un 25% de la plantilla amb FP2 o similar	31,0%
24	Entre un 26 i un 50% de la plantilla amb FP2 o similar	16,6%
5	Entre un 51 i un 75% de la plantilla amb FP2 o similar	3,4%
5	Entre un 76 i un 99% de la plantilla amb FP2 o similar	3,4%
1	Amb el 100% de la plantilla amb FP2 o similar	0,7%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Taula 28. Var. 19. % de la plantilla amb graduat escolar, primària o FP1

Núm. coop.	Percentatge amb graduat escolar, primària o FP1	% s/tot.
21	Sense FP1 o similar	14,5%
3	Entre un 1 i un 5% de la plantilla amb FP1 o similar	2,1%
10	Entre un 6 i un 10% de la plantilla amb FP1 o similar	6,9%
19	Entre un 11 i un 25% de la plantilla amb FP1 o similar	13,1%
22	Entre un 26 i un 50% de la plantilla amb FP1 o similar	15,2%
19	Entre un 51 i un 75% de la plantilla amb FP1 o similar	13,1%
45	Entre un 76 i un 99% de la plantilla amb FP1 o similar	31,0%
6	Amb el 100% de la plantilla amb FP1 o similar	4,1%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Taula 29. Var. 20. % de la plantilla sense estudis

Núm. coop.	% de la plantilla sense estudis	% s/tot.
110	Tota la plantilla té alguna titulació	75,9%
5	Entre un 1 i un 5% de la plantilla sense estudis	3,4%
4	Entre un 6 i un 10% de la plantilla sense estudis	2,8%
9	Entre un 11 i un 25% de la plantilla sense estudis	6,2%
5	Entre un 26 i un 50% de la plantilla sense estudis	3,4%
7	Entre un 51 i un 75% de la plantilla sense estudis	4,8%
5	Entre un 76 i un 99% de la plantilla sense estudis	3,4%
0	Amb el 100% de la plantilla sense estudis	0,0%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Probablement, el més important de la resta d'informació que tenim és l'extrem contrari, relatiu als estudis universitaris, el percentatge de la plantilla que no té estudis, només a prop del 12% de les cooperatives més del 25% de la plantilla no té estudis formals.

En l'observació per activitats, aquest fet apareix de manera significativa en 4 de les 15 que es dediquen a la construcció i a l'activitat immobiliària i en 6 de les 33 que fan serveis socials. Aquesta darrera dada no ens ha de sorprendre, ja que sota aquesta mateixa activitat hi ha una part de CTA formades gairebé exclusivament per diplomats en Treball Social, assistents socials, pedagogs i psicòlegs, dedicats a l'atenció de la infància i la joventut i a projectes d'integració social, al costat d'altres de formades també gairebé de manera exclusiva per treballadors familiars o auxiliars de geriatria dedicats també molt nuclearment a l'assistència i cura de les persones, i en particular de les persones grans.

Volum de facturació

Taula 30. Var. 21. Facturació el 1997

Núm. coop.	Rang de facturació en milions de ptes.	% s/tot.
9	Facturació entre 1 i 25 milions	6,2%
20	Facturació entre 26 i 50 milions	13,8%
34	Facturació entre 51 i 100 milions	23,4%
41	Facturació entre 101 i 250 milions	28,3%
25	Facturació entre 251 i 500 milions	17,2%
10	Facturació entre 501 i 1.000 milions	6,9%
2	Facturació entre 1.001 i 2.500 milions	1,4%
1	Més de 2.500 milions	0,7%
3	No constituïdes el 1997	2,1%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Taula 31. Var. 22. Facturació el 1998

Núm. coop.	Rang de facturació en milions de ptes.	% s/tot.
7	Facturació entre 1 i 25 milions	4,8%
18	Facturació entre 26 i 50 milions	12,4%
33	Facturació entre 51 i 100 milions	22,8%
45	Facturació entre 101 i 250 milions	31,0%
26	Facturació entre 251 i 500 milions	17,9%
10	Facturació entre 501 i 1.000 milions	6,9%
2	Facturació entre 1.001 i 2.500 milions	1,4%
2	Més de 2.500 milions	1,4%
2	No constituïdes el 1998	1,4%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Taula 32. Var. 23. Facturació el 1999

Núm. coop.	Rang de facturació en milions de ptes.	% s/tot.
6	Facturació entre 1 i 25 milions	4,1%
18	Facturació entre 26 i 50 milions	12,4%
34	Facturació entre 51 i 100 milions	23,4%
42	Facturació entre 101 i 250 milions	29,0%
32	Facturació entre 251 i 500 milions	22,1%
8	Facturació entre 501 i 1.000 milions	5,5%
4	Facturació entre 1.001 i 2.500 milions	2,8%
1	Més de 2.500 milions	0,7%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Taula 33. Var. 24. Facturació el 2000

Núm. coop.	Rang de facturació en milions de ptes.	% s/tot.
6	Facturació entre 1 i 25 milions	4,1%
16	Facturació entre 26 i 50 milions	11,0%
30	Facturació entre 51 i 100 milions	20,7%
48	Facturació entre 101 i 250 milions	33,1%
28	Facturació entre 251 i 500 milions	19,3%
11	Facturació entre 501 i 1.000 milions	7,6%
4	Facturació entre 1.001 i 2.500 milions	2,8%
2	Més de 2.500 milions	1,4%
145		100,0%

Font: Treball de camp

L'observació dels volums de facturació de les cooperatives enquestades inscriuen el grup plenament dintre de les coordenades de la petita i mitjana empresa, si prenem la dada certa més recent, la facturació de 1999, veiem que pràcticament el 75% se situen en un rang de facturació entre 51 i 500 milions.

Aquesta mateixa dada en l'exercici de l'any 2000, tot i que ara, en termes de previsió, no canvia gaire, fins i tot disminueix una mica, i se situa en el 73%.⁴⁹

49. No deixa de ser sorprenent que, en termes de previsió, els responsables de les CTA enquestades prevegin un descens de les seves vendes, quan a la sèrie històrica sobre dades certes el progressiu augment n'és patent, proba-

Taula 34. Increment de facturació entre 1997 i 1999

Núm. coop.	% increment de la facturació entre 1997 i 1999	% s/tot.
36	Increment del 30,0% o superior	25,4%
28	Increment entre el 15,0 i el 29,9%	19,7%
27	Increment entre el 8,0 i el 14,9%	19,0%
35	Increment entre el 0,1 i el 7,9%	24,6%
16	Sense creixement o amb creixement negatiu	11,3%
145		100,0%

Font: Elaboració pròpia a partir de les variables 21, 22 i 23

Taula 35. Increment de facturació entre 1997 i 2000

Núm. coop.	% increment de la facturació entre 1997 i 2000	% s/tot.
31	Increment del 45,0% o superior	21,8%
29	Increment entre el 25,0 i el 44,9%	20,4%
33	Increment entre el 13,0 i el 24,9%	23,2%
39	Increment entre el 0,1 i el 12,9%	27,5%
10	Sense creixement o amb creixement negatiu	7,0%
145		100,0%

Font: Elaboració pròpia a partir de les variables 21, 22, 23 i 24

Podem situar les xifres de creixement entre 1997 i 2000 en tres aspectes prou definits:

- a) Un 40 a 45% de CTA que aconseguen creixements nominals clarament per sobre del creixement del PIB, també considerat en termes nominals.⁵⁰
- b) Al voltant d'un 20 a 25% de CTA que es mantenen en xifres properes o no gaire allunyades de la taxa de creixement general representada pel PIB a Catalunya.⁵¹

blement, hi influeix el sempre recurrent pronòstic de propera recessió després de diversos exercicis de progrés econòmic.

50. La sèrie, obtinguda en mitjans del CIDEM, i publicada per l'Agència Catalana de la Petita Empresa, del mes de juny de 2001, és la següent: creixement nominal per al període 1997-1999 = 15,7%, i per al període 1997-2000 = 25,7%. Lògicament, fem servir el creixement PIB en pessetes corrents, perquè és la dada comparable amb la xifra de vendes, també en pessetes corrents, demanada a les CTA.

51. El raonament emprat per considerar el PIB com una magnitud de referència és relativament simple, i lògicament admet totes les excepcions sectorials que s'hi vulguin fer. El creixement del PIB es pot considerar com un ordre de magnitud comparat segons el qual podria ser el creixement mitjà que una empresa hagués d'esperar com a «quota natural» de la seva participació en l'economia. Podem concloure, doncs, que quan una empresa creix nominalment per sobre del PIB està creixent realment i, a més, ho està fent per sobre de la mitjana de l'entorn econòmic en què s'inscriu, en aquest cas el català.

- c) Al voltant del 35% de les cooperatives que no poden mantenir les seves vendes en posicions properes a les magnituds manifestades pel creixement del PIB en unitats monetàries corrents o nominals, i, aproximadament, en un 10% dels casos arriben fins i tot a presentar taxes nominals de creixement 0 o negatives.

Taula 36. Increment de facturació previst entre 1999 i 2000

Núm. coop.	% increment de facturació previst entre 1999 i 2000	% s/total.
34	Previsió creixement d'un 11% o superior	23,4%
26	Previsió creixement entre un 7,0% i un 10,9%	17,9%
29	Previsió creixement entre un 3,0% i un 6,9%	20,0%
19	Previsió creixement entre un 0,1% i un 2,9%	13,1%
37	Previsió creixement 0 o amb creixement negatiu	25,5%
145		100,0%

Font: Treball de camp

L'observació del creixement de facturació previst ajustat al període 1999-2000 té consideracions molt similars. En resulta, de nou, el ja esmentat pessimisme, pel que fa a l'evolució final en l'exercici de 2000, fet que és també més accentuat en el grup de pitjor comportament.

Conclusions analítiques de les variables de l'àrea d'estructura pel que fa a les magnituds mitjanes assolides

L'observació dels ordres de magnitud assolits en les variables d'estructura de la nostra investigació ens ha permès arribar a les conclusions següents:

- a) La representativitat que els estatuts de les CTA donen al consell rector s'ha vist plenament confirmat. En el 77% dels casos ha respost l'enquesta un membre del consell rector i, en aquest sentit, destaca clarament la figura del president, que ha contestat en el 43% del total de les enquestes, i en el 55% dels cops que ho ha fet un membre del consell rector. El gerent de la cooperativa ha respost en el 23% de les ocasions. Quan s'ha tractat d'un gerent, només en 1 de cada 4 casos no era soci de la cooperativa. D'això, se'n pot extreure una doble conclusió. D'una banda, la figura del gerent es va obrint camí en l'horitzó del CTAC i, de l'altra, tanmateix no la del gerent «professional» i, per tant, no soci, confirmant-se així la comuna impressió que aquesta figura està molt poc implantada al CTAC.

- b) La focalització del CTAC a Barcelona i la seva corona⁵² és molt forta, el 70% de les cooperatives se situen en aquest àmbit geogràfic.
- c) Les CTA guanyen volum a mesura que augmenta la seva antiguitat, i es demostra, per tant, que les CTAC que aconsegueixen mantenir-se al mercat no només mantenen l'ocupació amb la qual foren creades sinó que tendeixen a augmentar el nombre de persones que hi treballen. Ens permet arribar a aquesta conclusió l'anàlisi comparada de l'observació de l'antiguitat de les cooperatives enquestades i la del nombre i ocupació present a les CTA inscrites a la Seguretat Social a l'Estat espanyol.
- d) El sector serveis, amb el 57% de les cooperatives enquestades, de manera clara, és el sector majoritari dintre del CTAC, la qual cosa confirma clarament l'abandonament de la seva originària vocació fabril.
- e) La posició sectorial majoritària de les CTAC (62%) és aquella en la qual la cooperativa produeix i comercialitza el producte/servei al consumidor final. Aquesta constatació es correspon plenament amb la incidència més gran de les cooperatives de serveis que normalment ocupen aquesta posició finalista.
- f) La creació de la cooperativa prenent com a origen la iniciativa directa de crear una cooperativa arriba a 6 de cada 10 cooperatives, mentre que només en 4 de cada 10 l'origen de la cooperativa es relaciona amb un incident empresarial que aconsegueix subsistir recollint l'activitat dels treballadors sota aquesta fórmula.
- g) L'atribució feta a les cooperatives, pel que fa a la generació d'ocupació de qualitat, queda contrastada pel fet que, en el 51%, el 80% o més de la plantilla té contracte indefinit, mentre que només en 1 de cada 4 cooperatives la temporalitat en l'ocupació afectaria més del 40% de la plantilla.
- h) La concentració d'ocupació indefinida més alta es produeix en la gran agrupació de fabricació i indústria, mentre que l'activitat de serveis socials té més temporalitat. En molts casos, aquesta última realitat estaria directament relacionada amb la prestació de serveis d'aquestes cooperatives que estan sotmeses, al seu torn, a una temporalitat contractual que es trasllada a les persones que treballen en la prestació de serveis.
- i) Les diferències salarials apareixen clarament instal·lades en el panorama retributiu del CTAC. El 60% de les CTA paguen amb alguna diferència els socis, de tota manera aquesta diferenciació encara no està gaire marcada, ja que només en el 10% de les CTAC el soci amb més retribució arriba a percebre un salari brut superior al doble del que rep el soci amb un sou més baix.
- j) El 23,5% de les cooperatives, pràcticament 1 de cada 5, manté una relació empresarial de certa profunditat amb altres empreses, sigui a través de la seva pertinença a una cooperativa de 2n grau —és el cas d'1 de cada 7— o a través de la seva vincula-

52. Considerant com a tal la comarca del Barcelonès i les seves comarques limítrofes, és a dir, el Baix Llobregat, el Maresme, el Vallès Oriental i el Vallès Occidental.

ció a alguna entitat o grup empresarial, un altre cop, en 1 de cada 7 casos, fins i tot en 1 de cada 18, és a dir, el 5,5% del total; aquestes dues situacions són simultànies.

- k) La notable presència en l'àmbit del CTAC de cooperatives l'activitat de les quals es correspon amb àmbits propis dels serveis socials, l'educació, serveis empresarials o la gestió d'activitats associatives, culturals i esportives, dota el conjunt del CTAC d'un nombre important de persones amb una formació de grau universitari. En aquesta línia s'inscriu el fet que en el 27% de les CTA el 25% de la plantilla o més tingui titulació universitària, mentre que en una xifra similar, el 36% de les CTA, no n'hi hagi cap. En el sentit diametralment oposat, només en un 12% de les CTA el 25% de la plantilla o més no té estudis formals.
- l) L'observació del creixement i evolució de les CTA en el període 1997-1999⁵³ permet distingir tres grans grups de cooperatives: el primer, format per un rang d'entre el 40 al 45% de les que han tingut un creixement nominal clarament superior al creixement del PIB nominal, igual o bé una mica més alt. El segon grup estaria format pel 20 a 25% de les CTA que tenen un creixement nominal de les seves vendes en una xifra propera al PIB nominal. En darrer lloc, el tercer grup estaria format, aproximadament, per un 35% de les CTA que no poden mantenir les seves vendes en xifres properes al creixement del PIB nominal. En aquest 35% hi ha un 10% de casos totals en què el creixement nominal de les vendes és 0 o fins i tot negatiu.

Grau de significació assolit per les variables de l'àrea d'estructura

El nostre punt focal, o eix, es basa en l'observació dels quartils que hem generat i que, en síntesi, ens ha permès crear-ne 4. Les cooperatives del 1r quartil són les que tenen un comportament més innovador i en ordre decreixent arriben al 4t, on hi ha les cooperatives amb un comportament innovador pitjor.

A més, tal com hem dit, entenem per grau de significació el que es posa de manifest en comparar els resultats de la variable pel que fa als resultats que se'n pogués esperar segons el que definim com a resultat «esperat», és a dir, si en el 60% de les cooperatives hi ha un fenomen determinat, com per exemple diferències salarials, un resultat esperat és que en el 60% de les cooperatives del 1r, el 2n, el 3r i el 4t quartil això sigui així, si no passa i, sobretot, si varia molt, és quan entenem que la variable opera «significativament», és a dir, que té capacitat d'explicar per què els grups de cooperatives s'ordenen d'aquesta manera i, com a conseqüència, ens permeten definir amb precisió allò que anomenem connectabilitat innovadora o, el que és el mateix, ens expliquen per què les cooperatives que les posseeixen tenen un balanç innovador millor.

53. Període sobre el qual fem conclusions, ja que és del qual tenim dades certes. Les xifres de l'exercici 2000 eren fetes amb previsió, per tant, basades en estimacions.

La significació d'una variable es pot posar de manifest a partir d'un dels resultats següents:

A) Per la notable diferència dels resultats del primer quartil pel que fa a la resta

Aquest fet indica que la variable desmarca notablement les cooperatives del primer quartil de la resta.

Per exemple,⁵⁴ fixem-nos en el cas de l'existència de diferències salarials. El primer quartil no només n'obté una presència del 79% dels seus CTA, davant un valor esperat del 60%, és a dir, 19 punts per sobre de la mitjana, sinó que el quartil següent, el 2n, n'obté una presència del 58%, 21 punts menys que el primer i 2 punts per sota de la mitjana.

Quan ens trobem davant d'aquesta circumstància, creiem que estem clarament davant d'una variable amb un alt grau de capacitat per explicar el fenomen innovador en unes cooperatives, en comparació amb unes altres.

B) Per les diferències entre el primer i l'últim quartil

En aquest cas, el que resulta significatiu són els resultats obtinguts pel primer quartil en comparació amb els oferts per l'últim quartil.

Prenquem-ne com a exemple el cas de la ubicació comercial. Al 1r quartil, les cooperatives de la resta de Catalunya (és a dir, les de fora del Barcelonès i les seves comarques limítrofes) tenen una representació del 12%, 18 punts per sota de la mitjana esperada, que és del 30%; al 2n quartil, el valor és del 29%, gairebé la mitjana esperada; al 3r quartil, el valor és del 33%, tot just 3 punts per sobre del valor esperat, i al 4t, el valor es desplaça fins al 46%, és a dir, 16 punts per sobre del valor esperat.

En aquesta variable i, en síntesi, davant d'una representació esperada de 3 de cada 10 CTA de la resta de Catalunya, a cada quartil, veiem que això passa al 2n i al 3r, al 1r quartil només arriba a 1 de cada 10 i al 4t, a 4,6 de cada 10.

Davant d'aquesta situació, podem afirmar que la presència de la variable (o la seva absència, segons els casos) explica per què determinades cooperatives se situen significativament no al primer quartil sinó, sobretot, al darrer.

C) Per diferenciar-se de manera gradual dels primers quartils als segons

En aquest cas, el que resulta significatiu és que la variable satisfà de manera clara la jerarquia innovadora esperada, és a dir, apareix o està absent de manera significativa, creix o decreix a mesura que recorrem els quartils de millor a pitjor comportament innovador.

54. Ens detenim amb un cert detall en l'exemple de cada supòsit, ja que aquesta metodologia d'anàlisi serà repetida sistemàticament en cada apartat en què es divideix el nostre treball analític amb les variables.

Aquest fet pot ser observat de manera «unitària», del 1r fins al 4t; «conjunta», oposant el 1r i el 2n quartil davant el 3r i el 4t; o fins i tot «trencada», quan els dos primers quartils mostren un comportament homogeni i el 3r i 4t, un comportament diferent.

Com a exemple, agafarem el cas de l'origen de la cooperativa en relació amb la voluntat dels socis. Per a un valor esperat conjunt del 42% com a origen de la cooperativa amb motiu de la transformació d'una empresa o després d'una regulació laboral, el 1r quartil mostra un valor del 35%, 6 punts per sota de la mitjana; el 2n, un del 29%, 13 punts per sota, mentre que el 3r presenta un 53%, 11 punts per sobre de la mitjana, i el 4t, un 51%, és a dir 9 punts per sobre.

La síntesi seria que l'origen de la cooperativa en relació amb la voluntat dels socis sí que és significatiu, i que les cooperatives que es constitueixen a partir de la transformació d'una empresa existent o per una regulació laboral tenen un comportament innovador pitjor, és a dir, que la tercera alternativa plantejada, nova creació per iniciativa directa dels socis, té un comportament innovador millor, d'una manera significativa en el cas de les CTA que agafen com a origen aquesta voluntat.

Quan ens trobem davant aquesta situació, podem afirmar que la presència de la variable (o la seva absència, segons els casos) explica per què algunes cooperatives s'agrupen significativament als primers quartils o als darrers.

D) Variables que tenen algun aspecte destacat no classificable en la forma anterior

Aquest apartat inclou el necessari «punt d'agregació diversa» de l'anàlisi, ja que som davant una variable que podria ser important tot i que no podem identificar-la clarament amb cap dels models anteriors. La diversitat d'aquestes situacions, a més, no permet generar un nou subapartat model, com sí que permeten els tres casos anteriors, per la qual cosa decidim cobrir la seva anàlisi unificant tots els casos diversos en aquest apartat.

E) Variables on els valors no són significatius

La claredat de l'enunciat eximeix d'una explicació més concreta. Els resultats de les variables en cada quartil responen, bàsicament, a les mitjanes esperades o no tenen cap orientació clara o diferenciadora, per tant, podem afirmar que la variable no té capacitat de significació.

Perfil estructural

L'anàlisi conjunta de les variables⁵⁵ a les quals s'atorga un grau de significació en comparació a la situació de les cooperatives als quartils, ens permet definir perfils diferents, i això és

55. Que la necessària brevetat expositiva d'aquest format de la nostra investigació, orientat a la divulgació de resultats, ens obliga a eludir.

una de les aportacions centrals que el nostre estudi fa al coneixement d'aquestes entitats. D'acord amb les nostres anàlisis, és possible definir les taules següents.

Quadre 28. Perfil estructural d'una cooperativa amb un comportament innovador bo en comparació amb el conjunt de les CTA

- 1) Hi ha diferències salarials entre els seus socis de treball.
- 2) Les diferències salarials entre els socis solen ser significatives, d'1 a 2, dintre d'un marc general de moderació.
- 3) Sol pertànyer a una cooperativa de 2n grau o a haver formalitzat alguna relació important amb alguna altra entitat o grup empresarial diferent.
- 4) Ha incrementat la seva facturació en els darrers anys clarament per sobre del PIB.
- 5) És al Barcelonès o en una de les seves comarques limitrofes.
- 6) La seva activitat bàsica s'inscriu en l'àmbit dels serveis.
- 7) La seva activitat concreta s'inscriu en l'àmbit dels serveis socials, els serveis de comptabilitat, assessoria fiscal, enginyeria, informàtics, d'agència d'assegurances, de gestió d'activitats associatives, culturals i esportives o l'exercici del comerç majorista i minorista.
- 8) Un percentatge important de la seva plantilla té titulació universitària.
- 9) Ha estat creada per iniciativa directa dels seus socis.

Font: Elaboració pròpia

Quadre 29. Perfil estructural d'una cooperativa amb un comportament innovador mitjà en comparació amb el conjunt de les CTA

- 1) Hi ha diferències salarials entre els seus socis de treball.
- 2) Les diferències salarials entre els socis solen ser poc significatives, d'1 a 1,5; en alguns casos, poden ser més importants.
- 3) No pertany a una cooperativa de 2n grau ni ha formalitzat relacions importants amb cap altra entitat o grup empresarial diferent.
- 4) Ha incrementat la seva facturació en els darrers anys per sobre de la inflació i ha aconseguit un creixement positiu en pessetes constants.
- 5) És al Barcelonès o en una de les seves comarques limitrofes.
- 6) La seva activitat bàsica s'inscriu en l'àmbit dels serveis.
- 7) La seva activitat concreta s'inscriu en l'àmbit de la prestació de serveis de transport, educació, restauració, d'agència de viatges, neteja o veterinaris i de reparació de vehicles o d'estrís personals i domèstics, la construcció i fabricació de maquinària, tant elèctrica com electrònica, la fabricació de mobles, la fabricació de carrosseries de vehicles de motor o, en darrer lloc, de la fusta, el vidre o la indústria química.
- 8) El percentatge de la seva plantilla amb titulació universitària té un valor menys important que en el cas de les cooperatives més innovadores.
- 9) Sol haver estat creada per iniciativa directa dels seus socis, o per la transformació d'una empresa que ja existia.

Fuente: Elaboració pròpia

Quadre 30. Perfil estructural d'una cooperativa amb un comportament innovador dolent en comparació amb el conjunt de les CTA

- 1) No hi ha diferències salarials entre els seus socis de treball.
- 2) Quan n'hi ha, són poc significatives, d'1 a 1,5.
- 3) No pertany a una cooperativa de 2n grau ni ha formalitzat relacions importants amb cap altra entitat o grup empresarial diferent.
- 4) No ha tingut un increment real de la facturació en els darrers anys, és a dir, en pessetes constants.
- 5) Sol ser fora del Barcelonès o, fins i tot, de les seves comarques limitrofes.
- 6) La seva activitat bàsica s'inscriu en l'àmbit industrial.
- 7) La seva activitat concreta s'inscriu en l'àmbit de la construcció, la indústria tèxtil i de la confecció, les arts gràfiques i la metal·lúrgia i fabricació de productes metàl·lics.
- 8) El percentatge de la seva plantilla amb titulació universitària és molt poc important i l'interval més destacat d'estudis és el de la tinença del graduat escolar, estudis primaris o FP de primer grau.
- 9) Sol haver estat creada bé per transformació d'una empresa que ja existia o després d'una regulació laboral total o parcial.

Font: Elaboració pròpia

Quadre 31. Elements estructurals sense significació

- 1) L'antiguitat de la cooperativa no és important en l'actuació innovadora.
- 2) El volum d'ocupació, tant pel que fa al nombre total de persones contractades com als valors absoluts de persones contractades de manera indefinida o temporal, tampoc no aporta cap significació innovadora.
- 3) Coherentment amb això, el percentatge de plantilla amb contracte indefinit pel que fa al total de la plantilla tampoc no és important.
- 4) El volum expressat per la facturació absoluta tampoc no defineix el perfil innovador d'una cooperativa.
- 5) La coherència del fet que ni el volum total d'ocupació ni el volum total de facturació aportin rellevància a la innovació ens permet concloure que el volum no és un factor significatiu pel que fa a la innovació en l'àmbit de les CTA.

Font: Elaboració pròpia

ANÀLISI DE DADES DE L'ÀREA D'INFORMACIÓ GENERAL SOBRE ACTIVITATS D'INNOVACIÓ I I+D

El primer objectiu de l'àrea d'informació general sobre activitats d'innovació i I+D és determinar si la cooperativa fa activitats que, en general,⁵⁶ es puguin considerar relacionades amb el concepte I+D i després estudiï si es refereixen concretament a canvis en els sistemes de gestió, en els productes/serveis que s'ofereixen o en els processos de generació d'aquests productes/serveis.

Hem d'insistir en aquest fet, i ho farem en diversos casos. Una primera possibilitat del nostre estudi era, directament, no fer cap esment a la realització d'activitats d'I+D i considerar aquesta àrea com la d'activitats d'innovació; tanmateix, dos aspectes ens van fer mantenir el qualificatiu «I+D».

- El primer, molt pràctic, ja que, així, la pregunta actuava com a filtre al qüestionari mateix, perquè la demanda de realització d'activitats d'I+D ens permetia fer una introducció, que exposarem més endavant, sobre allò que podia ser considerat com activitat d'innovació o no.
- El segon, més conceptual, és una certa reivindicació de la I+D, més enllà de les imatges associades a aquest concepte i que es basen, en general, en l'existència formal d'àrees, departaments o, si més no, projectes concrets etiquetats com a investigació i desenvolupament.

Som conscients que es pot arribar a produir una certa confusió, que volem aclarir rotundament, amb el nostre reconeixement previ que aquest apartat, malgrat les consideracions que hem exposat abans, s'ha de llegir molt més en clau de realització d'activitats d'innovació que no pas de realització d'activitats d'I+D, i encara menys s'ha d'entendre la I+D en termes «clàssics». Reiterem la metodologia desenvolupada a l'apartat anterior, basada, en primer lloc, en la constatació de l'ordre de magnitud dels valors de les variables de l'àrea.

56. L'observació de la realització d'activitats d'I+D ha passat per la formulació d'opinió per la persona enquestada, ja que la constatació d'aquest fet a partir, per exemple, de la presència de departaments formals d'I+D o la presència de persones a temps complet o parcial dedicades exclusivament a aquesta activitat, a causa de la caracterització de PIME de les cooperatives, no té més sentit per la certesa de la inexistència en aquesta tipologia empresarial d'aquesta mena d'estructures.

Magnituds mitjanes de l'àrea d'activitats d'innovació i I+D

Activitat general d'I+D

Taula 37. Var. 25. Realització o no d'activitats d'I+D el 1998⁵⁷

Núm. coop.	Realització o no d'activitats d'I+D	% s/tot.
76	Sí que han fet activitats d'I+D	53,1%
67	No han fet activitats d'I+D	46,9%
143		100,0%

Font: Treball de camp

Taula 38. Var. 26. Realització o no d'activitats d'I+D el 1998 de forma continuada

Núm. coop.	Realització o no d'activitats d'I+D	% s/tot.
68	Sí que han fet activitats d'I+D	47,6%
75	No han fet activitats d'I+D	52,4%
143		100,0%

Font: Treball de camp

Taula 39. Var. 27. Realització d'activitats d'I+D el 1999

Núm. coop.	Realització o no d'activitats d'I+D	% s/tot.
87	Sí que han fet activitats d'I+D	60,0%
58	No han fet activitats d'I+D	40,0%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Les magnituds mitjanes, en tots els casos, podrien resultar sorprenents des del punt de vista reiteradament emprat, pel que fa a la presència formal d'activitats d'I+D. Malgrat això, s'han d'interpretar segons allò que ja hem dit i, en qualsevol cas, tenint en compte que es pot considerar que hi ha hagut activitat d'I+D quan s'ha fet:

57. El nombre total de cooperatives és 143, ja que 2 cooperatives encara no s'havien creat el 1998.

- a) La introducció de productes/serveis nous o a la introducció de millores o canvis als productes/serveis.
- b) La introducció en mercats nous.
- c) La producció de millores o canvis significatius als sistemes de gestió (finances, administració) o de màrqueting (comercialització).
- d) Millores o canvis significatius als mètodes de producció.

Després de tenir en compte aquest fet, veiem que s'arriba a valors propers al 50%, és a dir, al voltant del 50% de les cooperatives sí que duen a terme alguna d'aquestes activitats de manera habitual. No hi ha una diferència significativa quan a la realització d'aquestes activitats s'ha afegit la caracterització «de manera continuada».

A més, veiem que quan ens referim al passat més recent, any 1999,⁵⁸ en comparació amb el més allunyat, 1998, el percentatge de cooperatives millora i passa de 5,3 a 6,0 sobre 10 la xifra que afirma que sí que ha fet activitats d'I+D, tot i que, probablement es pugui atribuir aquesta qüestió, d'altra banda, no gaire important, al fet de tenir més recent i, per tant, recordar millor la realització d'activitats com les indicades.

A Catalunya, no tenim dades comparatives per al cas de les PIME⁵⁹ que ens permetin contrastar les xifres aconseguides. Això no obstant, i durant la nostra investigació, i de manera no formal,⁶⁰ a través del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial, CIDEM, de la Generalitat de Catalunya, se'ns ha fet arribat el convenciment que els valors mitjans s'assolirien en una observació anàloga a la feta al nostre treball i ens donaria un valor elevat i segurament de magnituds semblants a les del nostre estudi.

Activitats d'innovació

Taula 40. Var. 29. Realització de canvis significatius en sistemes de gestió o màrqueting el 1998

Núm. coop.	Realització o no de canvis significatius en sistemes de gestió o màrqueting el 1998	% s/tot.
61	Sí que s'hi han dut a terme canvis	42,7%
82	No s'hi han dut a terme canvis	57,3%
143		100,0%

Font: Treball de camp

58. Com hem dit, l'enquesta es va fer en el període de febrer a juny de 2000.

59. En aquest moment, no es fa cap seguiment estadístic relatiu a la realització d'activitats d'I+D en PIME i tal com hem fet al nostre treball de camp.

60. La manifestació no es pot produir en altres termes, ja que la inexistència mateix d'un seguiment estadístic complet inhabilita per fer una declaració formal en qualsevol sentit.

Taula 41. Var. 30. Realització de canvis significatius en sistemes de gestió o màrqueting el 1999

Núm. coop.	Realització o no de canvis significatius en sistemes de gestió o màrqueting el 1999	% s/tot.
77	Sí que s'hi han dut a terme canvis	53,1%
68	No s'hi han dut a terme canvis	46,9%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Iniciem l'observació directa de les activitats d'innovació amb l'estudi dels canvis significatius en sistemes de gestió o màrqueting. Així, veiem que hi ha un 50% de cooperatives que sí que els han fet, davant de l'altre 50% que no.

Així, el comportament millora com més ens apropem en el temps; ara les inicials 4,3 sobre 10 es mouen a 5,3 sobre 10 cooperatives.

Taula 42. Var. 32. Introducció o desenvolupament, el 1998, de productes modificats tecnològicament

Núm. coop.	Introducció o desenvolupament de productes modificats tecnològicament el 1998	% s/tot.
61	Sí que s'hi han desenvolupat o introduït productes	42,7%
82	No s'hi han desenvolupat o introduït productes	57,3%
143		100,0%

Font: Treball de camp

Taula 43. Var. 33. Introducció o desenvolupament, el 1999, de productes modificats tecnològicament

Núm. coop.	Introducció o desenvolupament de productes modificats tecnològicament el 1999	% s/tot.
78	Sí que s'hi han desenvolupat o introduït productes	53,8%
67	No s'hi han desenvolupat o introduït productes	46,2%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Aquests valors són molt semblants als de l'anàlisi de les variables relatives a la introducció de canvis en els sistemes de gestió o màrqueting.

Taula 44. Var. 34. Introducció o desenvolupament, el 1998, de processos modificats tecnològicament

Núm. coop.	Introducció o desenvolupament de processos modificats tecnològicament el 1998	% s/tot.
70	Sí que s'hi han desenvolupat o introduït processos	49,0%
73	No s'hi han desenvolupat o introduït processos	51,0%
143		100,0%

Font: Treball de camp

Taula 45. Var. 35. Introducció o desenvolupament, el 1999, de processos modificats tecnològicament

Núm. coop.	Introducció o desenvolupament de processos modificats tecnològicament el 1999	% s/tot.
84	Sí que s'hi han desenvolupat o introduït processos	57,9%
61	No s'hi han desenvolupat o introduït processos	42,1%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Els resultats mitjans són constants; en el cas dels processos, la divisió al 50% encara és més visible, en canvi, el 1999, la situació de les cooperatives canvia i fa que el resultat avanci una unitat sobre 10, així, es passa del 4,9 sobre 10 al 5,8 sobre 10.

La nostra investigació incloïa, a més de l'observació del passat, el pronòstic o la previsió de quin seria el comportament de la cooperativa en el futur més immediat.

Taula 46. Var. 28. Previsió de la realització d'activitats d'I+D en el període 2000-2002

Núm. coop.	Previsió de la realització d'activitats d'I+D	% s/tot.
103	Sí que s'hi preveu la realització d'activitats d'I+D en el període 2000-2002	71,0%
42	No s'hi preveu la realització d'activitats d'I+D en el període 2000-2002	29,0%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Taula 47. Var. 31. Previsió de la realització de canvis significatius en sistemes de gestió o màrqueting l'any 2000

Núm. coop.	Previsió de la realització de canvis significatius l'any 2000	% s/tot.
96	Sí que s'hi preveu la realització de canvis significatius	66,2%
49	No s'hi preveu la realització de canvis significatius	33,8%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Taula 48. Var. 36. Intenció de desenvolupament de productes/processos tecnològicament l'any 2000

Núm. coop.	Intenció de desenvolupament de productes/processos l'any 2000	% s/tot.
112	Sí que tenen la intenció de desenvolupar productes/processos el 2000	77,2%
33	No tenen la intenció de desenvolupar productes/processos el 2000	22,8%
145		100,0%

Font: Treball de camp

El canvi en el punt temporal d'observació, passant, a més, d'allò fet, dut a terme en el passat, a la intencionalitat, allò que es preveu fer en el futur, il·lustra clarament que l'activitat innovadora implica una evident potencialitat positiva i que, per tant, es tendeix a incloure entre les accions o propòsits que es vol desenvolupar en el futur.

La progressió dels valors, partint dels nivells més baixos per a l'any 1998 fins als més alts de la previsió, es poden veure a la taula conjunta següent.

Taula 49. Síntesi valors assolits realització activitats d'I+D i innovació exercicis 1998 i 1999, i previsió de realització l'any 2000

% de cooperatives que han fet o dut a terme el 1998, 1999 o tenen previst fer l'any 2000. % de cooperatives que han fet canvis significatius en els mateixos períodes												
	Activitats d'I+D			Sistemes de gestió o màrqueting			Productes nous/modificats			Processos nous/modificats		
	1998	1999	2000-02	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Sí	53	60	71	43	53	66	43	54	77	49	58	77
No	47	40	29	57	47	34	57	46	23	51	42	23
Tot.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Font: Treball de camp

Conclusions analítiques de les variables de l'àrea d'informació general sobre activitats d'innovació i I+D pel que fa a les magnituds mitjanes assolides

L'observació dels ordres de magnitud de les variables d'informació general d'activitats d'innovació i I+D ens permet arribar a les conclusions següents:

- a) Pel que fa a la realització d'activitats d'I+D i tenint en compte els valors mitjans de 1998 i 1999, el 55% de les cooperatives afirma que ha fet activitats d'I+D sempre que per aquest tipus d'activitats s'entengui:
 - 1) La introducció de nous productes/serveis o la introducció de millores o canvis als productes/serveis.
 - 2) La introducció en mercats nous.
 - 3) La realització de millores o canvis significatius en els sistemes de gestió (finances, administració) o de màrqueting (comercialització).
 - 4) La realització de millores o canvis significatius en els mètodes de producció.
- b) La inclusió de la realització de manera continuada, és a dir, el fet que permanentment s'estiguin fent aquestes activitats, no aporta pràcticament variacions significatives en els resultats de l'observació, per la qual cosa es pot afirmar que a les cooperatives on es duen a terme es fan d'una manera habitual i no són una activitat aïllada o no reiterada en el temps.
- c) Quan s'entra a l'agrupació de les activitats d'innovació, tenint en compte tres grans àrees:
 - La realització de canvis significatius en els sistemes de gestió o màrqueting.
 - La introducció o desenvolupament de productes modificats tecnològicament.
 - La introducció o desenvolupament de processos modificats tecnològicament.No fa que els resultats siguin gaire diferents i es manté la divisió gairebé al 50%, tot i que en aquest cas els resultats estan més propers a una divisió del 50% de les cooperatives que en fan davant el 50% que no en fan.⁶¹
- d) En tots els casos el desplaçament temporal cap a un moment més proper en el temps, any 1999 pel que fa a l'any 1998, fa desplaçar en una cooperativa, sobre 10, la resposta positiva a la realització d'activitats. L'any 1998, en conjunt, s'arriba a un 45% de realització positiva, en contra del 55% que s'assoleix el 1999, d'aquí la nostra consideració general d'una divisió al 50%.
- e) El fet que no variïn gaire els resultats, tant si es tracta de sistemes de gestió o màrqueting, com de productes o processos, ens fa considerar que a les cooperatives on sí que es fan activitats d'innovació, aquestes ocupen naturalment totes les àrees, és a dir, que el component d'innovació arriba a tota la cooperativa.
- f) Quan en lloc de les activitats ens ocupem de les expectatives o previsions, la lectura

61. Un cop més, tenint en compte conjuntament els resultats de 1998 i 1999.

positiva, sens dubte, de la realització d'activitats innovadores destaca clarament, ja que hi ha un augment molt significatiu de la resposta positiva, que passa del 50-55% al 70-75%, és a dir, mentre 2 de cada 4 cooperatives considera que ha fet o dut a terme activitats d'I+D o d'innovació, 3 de cada 4 preveuen dur-les a terme en un futur immediat.

Grau de significació de les variables de l'àrea d'informació general sobre activitats d'innovació i I+D

Pel seu nom, no hem d'esperar, en aquesta àrea del qüestionari, el descobriment de variables significatives que ens permetin inferir en quines cooperatives és més intens el fet innovador.

Les variables incloses en aquest apartat del nostre qüestionari aborden directament l'actuació innovadora, tot i que en la seva caracterització conjunta, per això la nostra anàlisi d'aquesta àrea ha d'aportar-nos, abans que qualsevol altra cosa, la confirmació que la nostra metodologia general és correcta, és a dir, no tindria cap sentit que ara ens adonéssim que les cooperatives dels primers quartils han respost de manera negativa i les dels últims, de manera positiva, per tant, quan parlem de grau de significació s'ha de confirmar en tots els casos que, efectivament, els primers quartils estan molt més ben ubicats que els últims i que la distància entre el primer i l'últim és realment molt significativa.

Per tot el que hem exposat en aquest apartat, resulta especialment important tenir en compte una doble qüestió:

- a) D'una banda, que no s'hagi produït el que seria una falsa realimentació, és a dir, que una cooperativa, pel simple fet de manifestar que duu a terme activitats d'innovació tal com consta al qüestionari, ja aparegui com a cooperativa innovadora.
- b) De l'altra, que efectivament les cooperatives que tenen valors alts en aquest apartat del qüestionari se situïn als primers quartils i que les que tenen valors baixos ho facin als quartils inferiors.

Pel que fa a aquest fet, veiem que:

- 1) De les 46 cooperatives que obtenen més del 75% del valor possible en aquesta àrea del qüestionari (i que són el 34% del total), 26 se situen finalment al 1r quartil, 11 al 2n, 9 al 3r i 3 al 4t.
- 2) De les 76 cooperatives que obtenen més del 50% del valor possible en aquesta àrea del qüestionari (i que són el 52% del total), 33 se situen finalment al 1r quartil, 19 al 2n, 18 al 3r i 6 al 4t.
- 3) Per sota del 50% del valor possible en aquesta àrea del qüestionari hi ha 1 de les 34 que formen el 1r quartil, 19 de les 38 que formen el 2n, 17 de les 35 que formen el 3r i 30 de les 36 que formen el 4t.

L'equilibri és notori: al 1r quartil, una única cooperativa suposa una excepció, mentre que les cooperatives del 2n i 3r quartil es distribueixen al 50% per sobre i per sota del 50% del valor màxim, i a l'últim només 6 de les 36 cooperatives se situen per sobre del 50%.

Com a conseqüència, creiem que les dues qüestions es resolen d'una forma satisfactòria i confirmen tant l'absència d'una possible realimentació esbiaixada com el fet que les cooperatives que destaquem com a més innovadores realment duen a terme activitats d'innovació.

Conclusions analítiques de l'àrea d'informació general sobre activitats d'innovació i I+D pel que fa al grau de significació de les seves variables

L'anàlisi conjunta de les variables que formen l'àrea d'informació general d'activitats i innovació i I+D, ens permet arribar a les conclusions següents:

- a) Les cooperatives del 1r quartil mostren un comportament molt diferent del de la resta de cooperatives, per la qual cosa podem afirmar que el conjunt de variables assignat a aquesta àrea del qüestionari sí que són significatives pel que fa al fenomen de la innovació a les CTA. No obstant això, i com que aquesta confirmació era absolutament previsible, és interessant observar les magnituds d'aquestes diferències.
- b) No s'hi observen diferències significatives que afectin tots els quartils, quan el detall de les activitats innovadores es refereix als tres grans grups d'activitats contrastats. La realització de canvis significatius en els sistemes de gestió o màrqueting o la introducció o el desenvolupament de productes i processos nous o modificats aporten comportaments homogenis, en línies generals quan, a més dels valors mitjans, s'entra en el detall per quartils.
- c) La quantificació de la realització de les activitats d'innovació ens permet construir les característiques següents:
Entre 7 i 9 de cada 10 cooperatives presents al 1r quartil fan activitats d'innovació de manera habitual i en totes les àrees on s'inscriuen.
Al 2n quartil, entre 4,5 i 6 de cada 10 cooperatives duen a terme aquestes activitats.
Al 3r quartil, ho fan entre 3,5 i 5 de cada 10 cooperatives.
Al 4t, entre 1,5 i 3 de cada 10.
- d) La traducció a diferències en punts percentuals entre el 1r quartil i la resta també permet definir els trets següents:
Al voltant dels 25-30 punts percentuals, pel que fa al 2n quartil, amb uns valors extrems de 18 i 41 punts.
Al voltant dels 35-40 punts percentuals, pel que fa al 3r quartil, amb uns valors extrems de 30 i 51 punts.
Al voltant dels 55-60 punts percentuals, pel que fa al 4t quartil, amb uns valors extrems de 48 i 63 punts.

- e) Les constants mantingudes en totes les activitats analitzades, en coherència amb el que s'ha exposat fins ara, són:
 - Les diferències entre el 1r i el 4t quartil són molt significatives.
 - El comportament del 2n i el 3r quartil és menys dispers, sempre respectant l'ordre esperat, millor comportament del 2n que no pas del 3r.
 - El 1r quartil marca diferències, també importants, pel que fa al comportament del 2n quartil.
- f) Les diferències entre la previsió i la realització són força més significatives a mesura que deixem el primer quartil, on les diferències, simplement, no són significatives. Per tant, podem afirmar que la falta de coherència entre la intenció (previsió) i l'acció (allò fet) es pot considerar un aspecte significatiu i negatiu que s'agreuja a mesura que les cooperatives tenen un balanç innovador pitjor.

ANÀLISI DE DADES DE L'ÀREA D'ACTUACIÓ INNOVADORA

L'àrea d'actuació innovadora es proposa l'observació d'un conjunt de factors relacionats amb l'actuació innovadora, per determinar aspectes com:

- a) Els llocs on les cooperatives situen les fonts de la informació per a la generació d'activitats innovadores.
- b) En l'àmbit concret de la tecnologia, quines són les seves formes d'adquisició.
- c) Els objectius que es proposa l'actuació innovadora, quines són les seves motivacions centrals.
- d) Els factors interns que han facilitat el desenvolupament de projectes innovadors.
- e) Els factors econòmics que poden haver paralitzat alguns projectes innovadors.
- f) L'impacte de les activitats d'innovació en termes de la generació de productes/serveis nous.
- g) La novetat relativa dels productes/serveis innovadors: si eren nous només per a la cooperativa o si ho eren per al mercat al qual es dirigeix.

Magnituds mitjanes assolides en l'àrea d'actuació innovadora

Font d'informació de la innovació

Taula 50a. Var. 37 a 40. Percentatge significació fonts d'informació de la innovació

Significació	Fonts d'informació de la innovació			
	Els clients	Els competidors	Conferències, reunions, revistes especialitzades	Assistència a fires i exposicions
Decisiva	23,4%	13,1%	7,6%	9,7%
Molt significativa	26,9%	16,6%	22,1%	13,1%
Moderadament significativa	29,7%	22,8%	22,1%	24,1%
Poc significativa	12,4%	19,3%	17,2%	18,6%
Insignificant	7,6%	28,3%	31,0%	34,5%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 50b. Var. 37 a 40. Percentatge significació fonts d'informació de la innovació. Resultats unificats

Significació	Fonts d'informació de la innovació			
	Els clients	Els competidors	Conferències, reunions, revistes especialitzades	Assistència a fires i exposicions
Decisiva o molt significativa	50,3%	29,7%	22,8%	29,7%
Moderadament significativa	29,7%	22,8%	24,1%	22,1%
Insignificant o poc significativa	20,7%	47,6%	53,1%	48,2%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a les fonts d'informació de la innovació, els clients són la inspiració principal perquè s'iniciï una actuació innovadora.

A més, només aquesta font, els clients, arriba a tenir molta importància en 5 de cada 10 cooperatives; les altres fonts d'informació s'allunyen d'aquests valors i se situen, en termes d'alta significació, en posicions d'entre 2 i 3 cooperatives de cada 10.

Resulta interessant ressaltar fonts en principi dispars, com ara:

- La competència.
- L'assistència a fires comercials.
- L'assistència a conferències i reunions sectorials o la lectura de revistes especialitzades.

Obtenen valors similars, tanmateix, una reflexió més detallada permet determinar-ne el factor comú, se situen en un entorn diferit, és a dir, en un àmbit no tan immediat, pel que fa a l'activitat quotidiana de la cooperativa, com òbviament suposa la constant interacció amb els clients.

Des d'aquest punt de vista, el fenomen que es posa en relleu a través de les dades aportades es basaria en el fet que, per a un conjunt important de cooperatives, al voltant d'1 de cada 2, els resulta una activitat poc, o fins i tot gens, habitual⁶² el contacte permanent amb l'entorn menys immediat, com és el que es forma més enllà del contacte directe amb els clients, els quals sí que tenen importància com a font d'informació en 4 de cada 5 cooperatives.

Maneres d'adquisició de tecnologia

Taula 51a. Var. 41 a 43. Percentatge significació maneres d'adquisició de tecnologia

Significació	Maneres adquisició tecnologia		
	Dret a fer servir invents d'altri (patents, models utilitat)	Compres d'equip industrial	Desenvolupament de tecnologia pròpia
Decisiva	2,1%	28,3%	16,6%
Molt significativa	7,6%	25,5%	20,7%
Moderadament significativa	2,8%	29,0%	11,7%
Poc significativa	4,1%	9,0%	5,5%
Insignificant	83,4%	8,3%	45,5%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

62. Òbviament, pensant que a una importància més baixa segueix una activitat més baixa o, fins i tot, directament la inactivitat, pel que fa al treball quotidià amb la font aportada.

Taula 51b. Var. 41 a 43. Percentatge significació maneres d'adquisició de tecnologia.
Resultats unificats

Significació	Maneres adquisició tecnologia		
	Dret a fer servir invents d'altri (patents, models utilitat)	Compres d'equip industrial	Desenvolupament de tecnologia pròpia
Decisiva o molt significativa	9,7%	53,8%	37,3%
Moderadament significativa	2,8%	29,0%	11,7%
Insignificat o poc significativa	87,5%	17,3%	51,0%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

La compra d'equip industrial apareix clarament com la manera més utilitzada per a l'adquisició de tecnologia; només 2 de cada 10 cooperatives no li donen importància. Aquesta única observació faria que la dependència, pel que fa als proveïdors, fos pràcticament decisiva en l'evolució tecnològica de les cooperatives; passaria així en 8 de cada 10 casos.

Tanmateix, al costat d'aquesta important significació, hi torna a aparèixer una nova divisió equidistant, és a dir, repartiment al voltant del 50%, pel que fa a la presència de cooperatives, 5 de cada 10, on el desenvolupament de tecnologia pròpia no és gens significatiu, al costat d'un grup, igual de nombrós, en què té algun grau d'importància i on, fins i tot, en 4 de cada 10 cooperatives és decisiu o molt important.

El dret a la utilització d'invents d'«altri», exercida a través de la compra o arrendament de patents o models d'utilitat, és poc significativa.

Per definir-ho amb més precisió, hem generat una observació comparada per sectors d'activitat de les dues variables que han obtingut més significació.

Tabla 52. Var 42 i 43. Percentatge significació maneres d'adquisició de tecnologia. Grans agrupacions sectorials

Significació	Maneres adquisició de tecnologia									
	Compra equip industrial					Desenvolupament tecnologia pròpia				
	<i>Fabric. ind.</i>	<i>Serv. soc.</i>	<i>Serv. empr.</i>	<i>Altres serv.</i>	<i>Constr. immob.</i>	<i>Fabric. ind.</i>	<i>Serv. soc.</i>	<i>Serv. empr.</i>	<i>Altres serv.</i>	<i>Constr. immob.</i>
Decisiva o molt significativa	65,0%	36,3%	72,7%	41,7%	40,0%	25,0%	51,5%	51,5%	37,5%	6,7%
Moderadament significativa	25,0%	33,3%	21,2%	33,3%	40,0%	15,0%	21,2%	0,0%	8,3%	13,3%
Insignificant o poc significativa	10,0%	30,3%	6,1%	25,0%	20,0%	60,0%	27,3%	48,5%	54,2%	80,0%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

L'observació per grans sectors d'activitat ens permet considerar que:

- a) Les cooperatives dels sectors industrials consideren de manera clara que l'aportació tecnològica que els fan els seus proveïdors és decisiva, perquè, en general, és la seva forma d'adquisició de tecnologia.
- b) Menys importància, en els mateixos sectors industrials, té el desenvolupament de tecnologia pròpia, ja que en 6 de cada 10 casos no s'atorga pràcticament valor a aquesta opció.
- c) El grup de cooperatives que es relacionen amb sectors que ofereixen serveis a empreses i col·lectivitats té una dependència més gran que no pas el grup industrial, pel que fa als seus proveïdors tecnològics, tanmateix, en aquest cas el desenvolupament tecnològic propi també té un alt índex de desenvolupament, la qual cosa revela que s'hi fa una activitat important a través d'aquesta opció. La conclusió, per tant, és que aquest grup de cooperatives, i de manera global, opta tant per desenvolupar els seus recursos tecnològics com per demanar que ho facin els seus proveïdors.
- d) Les cooperatives de l'àmbit dels serveis socials segueixen les pautes generals anteriors, hi ha desenvolupament propi i dependència dels proveïdors, tot i que d'una manera equilibrada. Malgrat tot, aquest grup sembla que manté de manera més clara el desenvolupament tecnològic propi que no pas el recurs a proveïdors, tot i que manté, en qualsevol cas, un nivell alt de significació, 7 sobre 10, en tots dos casos.
- e) Les cooperatives de la construcció segueixen la pauta de les industrials, magnificant-ne les xifres, i en sentit negatiu, especialment pel que fa a la poca significació de desenvolupament tecnològic propi.
- f) El grup d'altres serveis se situa entre el grup de serveis a empreses i el de cooperatives de serveis socials.

- g) Per últim, una altra gran conclusió és que, de manera clara, les cooperatives de serveis poden mostrar una alta activitat amb relació a la compra de tecnologia als seus proveïdors, però també la tenen pel que fa al desenvolupament propi de tecnologia, mentre que les cooperatives industrials i de construcció manifesten una significació important per a la primera via, compra de tecnologia, però decauen notablement en el moment d'atorgar significació al desenvolupament tecnològic propi.

Objectius de l'actuació innovadora

Taula 53a. Var. 44 a 49. Percentatge significació objectius d'innovació. Ordenació en funció de la importància

Significació	Objectius d'innovació					
	Millora qualitat productes	Millora sistemes qualitat/ISO	Millora flexibilitat producció	Creació mercats nous	Reducció costos	Substitució productes desfasats
Decisiva	42,1%	24,1%	20,0%	14,5%	21,4%	13,1%
Molt significativa	39,3%	35,2%	34,5%	35,9%	25,5%	23,4%
Moderadament significativa	11,0%	15,9%	24,8%	16,6%	24,1%	16,6%
Insignificat	4,1%	14,5%	11,0%	21,4%	17,9%	29,0%
Poc significativa	3,4%	10,3%	9,7%	11,7%	11,0%	17,9%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 53b. Var. 44 a 49. Percentatge significació objectius d'innovació. Ordenació en funció de la importància. Resultats unificats

Significació	Objectius d'innovació					
	Millora qualitat productes	Millora sistemes qualitat/ISO	Millora flexibilitat producció	Creació mercats nous	Reducció costos	Substitució productes desfasats
Decisiva o molt significativa	81,4%	59,3%	54,5%	50,4%	46,9%	36,5%
Moderadament significativa	11,0%	15,9%	24,8%	16,6%	24,1%	16,6%
Insignificat o poc significativa	7,5%	24,8%	20,7%	33,1%	28,9%	46,9%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Els resultats de les dues taules ens permeten arribar a les conclusions següents:

- a)** Els objectius d'innovació que destaquen en l'actuació innovadora de les CTA tendeixen al que podria anomenar-se «visió interna», és a dir, cap a un enfocament on s'actua sobre el procés i sobre el producte, o, el que és el mateix, s'actua bàsicament sobre allò que es coneix (el producte) i sobre allò que millor es domina (l'estructura de generació del producte). En contraposició, els objectius que podríem anomenar de «visió externa», és a dir, amb un enfocament predominantment orientat cap a l'exterior i el mercat no són tan importants.
- b)** Aquesta doble constatació ens introdueix en un escenari on la innovació en aquestes organitzacions es posa al servei de l'obtenció d'avantatges competitius basats directament en el fet d'aconseguir un desenvolupament millor, tenint en compte el seu doble vessant de més eficàcia (qualitat) i eficiència (costos) i, per tant, això darrer inclou tant l'àmbit operatiu com l'organitzatiu.
- c)** Un possible raonament sustentador de la realitat que la nostra investigació ens ha permès posar de manifest ha de basar-se en el fet que, a les CTA, el que es posa en comú, que es cooperativitza, en definitiva, és justament la feina, i que això s'associa naturalment a les operacions, la qual cosa, traduïda en termes d'interès per la innovació, suposa que la mirada i l'esforç es dirigeix, com ja hem dit, en primer lloc, a allò que es fa (producte/procés) i com es fa (qualitat / reducció de costos), abans, fins i tot, de per a qui es fa (mercat).

Seguint la metodologia aplicada al nostre estudi, ara centrem el nostre interès en la manera com es matisen les afirmacions generals després d'individualitzar-les en els diferents sectors industrials.

Taula 54. Objectius innovació relacionats amb sectors d'activitat

Objectius d'innovació													
Significació	Millora qualitat productes		Millora flexibilitat producció		Millora sistemes qualitat/ISO		Reducció costos		Creació mercats nous		Substitució productes desfasats		
	Decis. a mod. signif.	Insign. a poc signif.	Decis. a mod. signif.	Insign. a poc signif.	Decis. a mod. signif.	Insign. a poc signif.	Decis. a mod. signif.	Insign. a poc signif.	Decis. a mod. signif.	Decis. a poc signif.	Insign. a mod. signif.	Decis. a poc signif.	
Sector d'activitat													
Tots els sectors ²	92% ²	8% ²	79% ²	21% ²	75% ²	25% ²	71% ²	29% ²	67% ²	33% ²	53% ²	47% ²	
Serv. a emp. i col. ¹	94% ²	6% ²	91% ¹	9% ¹	85% ¹	15% ¹	82% ¹	18% ¹	79% ¹	21% ¹	64% ¹	36% ¹	
Serveis socials ¹	97% ¹	3% ¹	85% ¹	15% ¹	76% ²	24% ²	55% ³	45% ³	73% ¹	27% ¹	46% ³	55% ³	
Altres serveis persones ²	96% ²	4% ²	75% ²	25% ²	67% ³	33% ³	58% ³	42% ³	63% ²	38% ²	58% ²	42% ²	
Construc. E ³	93% ²	7% ²	73% ³	27% ³	73% ²	27% ²	87% ¹	13% ¹	60% ³	40% ³	47% ³	53% ³	
Fabricació i ind. ³	85% ³	15% ³	70% ³	30% ³	73% ²	28% ²	78% ¹	23% ¹	58% ³	43% ³	50% ¹	50% ¹	

Per sobre de la mitjana (1)

Igual o proper a la mitjana (2)

Per sota de la mitjana (3)

Font: Elaboració pròpia

L'observació dels resultats de l'agrupació de les cooperatives en funció de les grans agrupacions sectorials ens permet arribar a les conclusions següents:

- a) Podem confirmar les conclusions obtingudes després de l'observació de les dades agrupades de totes les cooperatives. Malgrat tot, també es pot afirmar que l'agrupació sectorial ofereix matisos importants, és a dir, si bé sembla concloent que la configuració de cooperativa de treball associat ordena la importància de l'objectiu d'innovació, l'assignació sectorial pot mostrar divergències notables.
- b) Podem verificar la primera afirmació anterior, importància o categorització de l'objectiu en funció de la configuració com a cooperatives, després de constatar com es construeix i reitera la cadena «patró» d'importància de cada una de les grans agrupacions:
 - La cadena patró base, tenint en compte el % obtingut pel rang que situa l'objectiu entre decisiu i moderadament significatiu, i també la mitjana assolida per tots els sectors, és la següent: 92, 79, 75, 71, 67 i 53.
És a dir, la millora de la qualitat del producte obté el 92%; **la millora de la flexibilitat de la producció**, el 79%; **la millora de sistemes de qualitat/ISO**, el 75%; **la reducció de costos**, el 71%; **la creació de mercats nous**, el 67%, i **la substitució de productes desfasats**, el 53%.
 - Serveis a empreses i col·lectivitats mostra la cadena següent: 94, 91, 85, 82, 79 i 64.
La correspondència és total, el 1r objectiu patró és aquí el 1r objectiu, el 2n patró és aquí el 2n, etc.

- Serveis socials mostra la cadena següent: 97, 85, 76, 55, 73 i 46.
La correspondència només s'altera perquè el 4t patró és aquí el 5è i viceversa, lògicament.
 - Serveis a persones mostra la cadena següent: 96, 75, 67, 58, 63 i 58.
La correspondència només s'altera perquè el 5è patró és aquí el 4t i viceversa, lògicament.
 - Construcció i activitats immobiliàries mostra la cadena següent: 93, 73, 73, 87, 60 i 47.
La discrepància és que el 4t patró és aquí el 2n, el 2n patró és el 3r i el 3r és el 4t, tot i que es pot especificar que els valors del 3r i el 4t patrons són idèntics.
 - Fabricació i indústria mostra la cadena següent: 85, 70, 73, 78, 58 i 50.
La correspondència només s'altera perquè el 4t patró és aquí el 2n i el 2n és el 4t.
Com es pot veure, el 1r i el 6è objectius ocupen aquest lloc a les 5 agrupacions; el 5è objectiu ocupa aquest lloc a 4 de les 5 agrupacions; el 2n i 3r objectius, ho són a 3 de les 5 agrupacions i només el 4t objectiu mostra una dispersió important, ja que només compleix el patró en 1 de les 5 agrupacions.
- c) Confirmada que la configuració com a cooperativa tendeix a fer que es compleixi el patró comú, tanmateix, podem observar un comportament sectorial molt diferent pel que fa a la mitjana general, ho constatem observant com es comporta l'agrupació en la significació atorgada a l'objectiu en relació amb la seva actuació innovadora. Definim això a partir de tres possibles posicions, per sobre, igual o a prop o per sota de la mitjana.
- Serveis a empreses i col·lectivitats en 5 dels 6 objectius està per sobre de la mitjana i a l'altre, igual o a prop de la mitjana, en cap per sota.
 - Serveis socials en 3 objectius per sobre, en 1 igual o a prop i en 2 per sota.
 - Altres serveis en 1 ocasió per sobre, en 3 igual o a prop i en 2 per sota.
 - Construcció i act. immobiliària en 1 per sobre, en 2 igual o a prop i en 3 per sota.
 - Fabricació i indústria en 1 ocasió per sobre, en 2 igual o a prop i en 3 per sota.
- d) Clarament, les cooperatives inscrites en l'àmbit dels serveis apareixen com més actives en tots els objectius d'innovació; aquesta és la significació «per sobre de la mitjana». Únicament construcció i fabricació i indústria hi apareixen a les posicions capdavanteres, quan directament s'orienta l'objectiu cap a la «reducció de costos», fet que clarament els afecta, però fins i tot aquí serveis a empreses manté la 2a posició. L'activitat de serveis es mostra fins i tot més activa en àmbits com qualitat i flexibilitat de la producció, que, aparentment i en principi, haurien d'estar sempre «reservats» als sectors fabrils. Serveis, en darrer lloc, és el primer objectiu de creació de mercats nous i substitució de productes nous.

Factors interns que han facilitat el desenvolupament de projectes innovadors

Taula 55a. Var. 50 a 53. Percentatge significació factors interns que han facilitat el desenvolupament de projectes innovadors

Significació	Factors interns			
	Presència de personal qualificat	Completa informació s/situació tecnol. global	Informació actualitzada sobre els mercats	Predisposició interna cap als canvis
Decisiva	21,4%	13,1%	13,8%	33,1%
Molt significativa	31,7%	29,7%	35,9%	29,7%
Moderadament significativa	20,7%	30,3%	24,1%	25,5%
Poc significativa	13,1%	11,7%	15,9%	8,3%
Insignificat	13,1%	15,2%	10,3%	3,4%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 55b. Var. 50 a 53. Percentatge significació factors interns que han facilitat el desenvolupament de projectes innovadors. Resultats unificats

Significació	Factors interns			
	Presència de personal qualificat	Completa informació s/situació tecnol. global	Informació actualitzada sobre els mercats	Predisposició interna cap als canvis
Decisiva o molt significativa	53,1%	42,8%	49,7%	62,8%
Moderadament significativa	20,7%	30,3%	24,1%	25,5%
Insignificat o poc significativa	26,2%	26,9%	26,2%	11,7%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

L'anàlisi de la informació aportada per l'observació dels factors interns que han facilitat el desenvolupament de projectes innovadors ens permet destacar els aspectes següents:

- a) Un cop més, els aspectes relacionats amb «la mirada interna», com la «presència de personal qualificat» i la «predisposició interna cap als canvis», tenen una posició millor que no pas els aspectes relacionats amb la «mirada cap a l'exterior», com la «completa informació sobre la situació tecnològica global» o «la informació actualitzada sobre els mercats», tot i que en el cas de la informació sobre mercats i la presència de personal qualificat les diferències no són gaire importants.
- b) La predisposició interna cap als canvis hi apareix de forma destacada com el factor que més ha ajudat al desenvolupament de projectes innovadors, és a dir, és important en 6 de cada 10 cooperatives, i si li afegim una significació moderada, el resultat arriba a 9 de cada 10; per tant, només en el 10% de les ocasions, aquest factor no té un pes significatiu en el desenvolupament innovador de les cooperatives.
- c) Resulta encara més important ressaltar aquesta qüestió, perquè suposa un factor clarament inscrit en el marc de les actituds i no tant en el de les aptituds. Una caracterització consubstancial amb les CTA és justament la cooperativització del factor treball; per tant, el convenciment que se sap fer el producte/servei que es proposa al mercat és un clar punt de partida, una aptitud bàsica i inherent, tanmateix, és aquí justament una actitud la que aconseguix marcar diferències, fins i tot pel que fa a l'aptitud més significativament relacionada amb la CTA.
- d) La mancança més important apareix en el coneixement complet de la situació tecnològica global; la seva significació és important en 4 de cada 10 cooperatives i el personal qualificat i la informació actualitzada sobre els mercats ho són en 5 de cada 10.

Factors econòmics que han paralitzat projectes innovadors

Taula 56a. Var. 54 a 56. Percentatge significació factors econòmics que han paralitzat projectes innovadors

Significació	Factors econòmics		
	Excessiu risc observat	Manca de fonts de finançament apropiades	Costos d'innovació massa alts
Decisiva	8,3%	15,2%	11,0%
Molt significativa	18,6%	14,5%	22,1%
Moderadament significativa	18,6%	14,5%	14,5%
Poc significativa	19,3%	18,6%	14,5%
Insignificat	35,2%	37,2%	37,9%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 56b. Var. 54 a 56. Percentatge significació factors econòmics que han paralitzat projectes innovadors. Resultats unificats

Significació	Factors econòmics		
	Excessiu risc observat	Manca de fonts de finançament apropiades	Costos d'innovació massa alts
Decisiva o molt significativa	26,9%	29,7%	33,1%
Moderadament significativa	18,6%	14,5%	14,5%
Insignificativa o poc significativa	54,5%	55,8%	52,4%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

- a) L'observació dels resultats quant als possibles frens a l'activitat innovadora derivats de la significació econòmica ens permet descobrir aspectes realment destacats. En pràcticament 4 de cada 10 cooperatives els aspectes econòmics simplement no obtenen cap significació, tant si es tracta de risc excessiu com de manca de fonts de finançament apropiades i fins i tot els costos d'innovació massa alts.
- b) Quan a la dada anterior afegim la capacitat d'obtenir alguna significació, arribem a la consideració del fet que en pràcticament 6 de cada 10 cooperatives els aspectes econòmics no resulten significatius des del punt de vista de la paralització de projectes innovadors.
- c) En l'extrem contrari, els aspectes econòmics arribarien a una capacitat significativa només en 3 de cada 10 cooperatives.
- d) Considerem que, probablement, ens trobem, en aquesta qüestió, amb una manifestació, ara empíricament contrastada, d'allò que és un atribut propi del cooperativisme de treball associat, basat en el fet que, un cop assolit el compromís, en aquest cas el desenvolupament de projectes innovadors, els aspectes econòmics no suposen un fre important o fonamental per dur a terme els acords.⁶³ La dificultat és arribar al consens, un cop s'ha aconseguit, els obstacles materials tendeixen a no tenir significació; aquesta és l'explicació raonable davant el fet que un aspecte tan substancial com les qüestions econòmiques no suposin o no tinguin capacitat per suposar un fre realment significatiu.

63. En un àmbit teòric i pràctic, on l'exercici democràtic és estatutari, la recerca del consens suposa una constant quotidiana. En aquest cas, aconseguir l'acord pot suposar una demora certa, però, per aquesta mateixa raó, la potència de l'acord, un cop assolit, és una poderosa palanca per al seu compliment. Aquesta potent capacitat sempre ha estat reconeguda com una de les innegables virtuts d'un model de gestió universalment reconegut, el *management* japonès.

- e) Els factors econòmics proposats, quan sí que fan de fre, no tenen diferències especials o gaire significatives diferències. Malgrat tot, les fonts de finançament apropiades seria el factor més negatiu, seguit pels costos d'innovació massa alts i, en darrer lloc, l'excessiu risc. Tot i que, com repetim, les diferències no són especialment significatives, el fet que el risc observat suposi el factor menys important, tot i que en un estret marge, confirma plenament les reflexions quant a la potència derivada del fet d'arribar a un acord.

Impacte de les activitats d'innovació

Per homogeneïtzar la classificació dels productes/serveis que s'haurien d'incloure en aquest apartat del qüestionari, les definicions adoptades, que reproduïm tot seguit, van ser les que recomana el *Manual d'Oslo*:

- Un producte significativament modificat/introduït és un producte recentment introduït al mercat, l'ús, prestacions, construcció tècnica, disseny o ús de material i components del qual és nou o ha estat modificat substancialment.
- Un producte sotmès a canvis incrementals és un producte existent les característiques tècniques del qual han estat millorades. Es pot fer de dues formes diferents:
 - Un producte simple pot ser millorat pel que fa a prestacions o reducció de costos amb l'ús de components o materials nous.
 - Un producte complet, format per un nombre determinat de subsistemes tècnics integrats, pot ser millorat amb canvis parcials d'un subsistema o més.
- Un producte resta essencialment variable si només ha sofert canvis estètics (color o decoració) o que simplement estan relacionats amb la diferenciació del producte (un canvi petit en el disseny o un canvi en la presentació comercial) que no n'alteren el nivell tècnic o de prestacions.

Taula 57. Var. 57. Pes en la facturació total, tenint en compte la mitjana dels 3 darrers anys, dels productes nous o significativament modificats

Núm. coop.	Pes de la facturació productes nous o significativament modificats	% s/tot.
41	0% productes significativament modificats o nous	28,3%
29	1 a 10% productes significativament modificats o nous	20,0%
35	11 a 25% productes significativament modificats o nous	24,1%
32	26 a 50% productes significativament modificats o nous	22,1%
8	51 a 100% productes significativament modificats o nous	5,5%
145		100,0%

Font: Treball de camp

El pes considerable, entès com a produït, és quan el nivell supera el 25%; en la facturació total dels productes nous o significativament modificats, arriba a 1 de cada 4 cooperatives.

Si el nivell de significació s'eleva per fer-lo aparèixer a partir del nivell d'un pes del 10% en la facturació, arribarien al fet que 1 de cada 2 cooperatives s'hi podrien incloure.

Per tant, i en el sentit contrari, per a 1 de cada 2 cooperatives els productes nous o significativament modificats no tenen un pes apreciable en la seva facturació.

Per tractar d'extreure més informació d'aquesta variable, l'observem a través de l'anàlisi de les grans agrupacions sectorials.

Taula 58. Var. 57. Percentatge de cooperatives, tenint en compte les grans agrupacions sectorials, present en els grans rangs del pes en la facturació total dels productes nous o significativament modificats

Pes en la facturació	Agrupacions sectorials				
	Fabricació indústria	Serveis socials	Serveis empreses	Altres serveis	Construc. act. immob.
0 a 10%	55,0%	45,5%	45,5%	41,7%	53,3%
11 a 25%	12,5%	36,4%	15,2%	29,2%	40,0%
26 a 100%	32,5%	18,2%	39,4%	29,2%	6,7%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Els resultats de les grans agrupacions sectorials confirmen la divisió generalitzada al voltant del 50% de les cooperatives, en les quals el pes en la facturació dels productes nous o significativament modificats tindria una presència important i un altre 50% on això no passaria.

Els serveis obtindrien, en general, una posició millor que les activitats fabrils, tanmateix, en el cas concret de la fabricació i indústria, aquesta agrupació obtindria la pitjor posició, el 55,0% de les cooperatives industrials en el pes 0 a 10% de la facturació total, i la segona millor posició, amb un 32,5% en el pes 26 a 100% de la facturació.

Taula 59. Var. 58. Pes en la facturació total, tenint en compte la mitjana dels 3 darrers anys, dels productes sotmesos a canvis incrementals

Núm. coop.	Pes de la facturació productes sotmesos a canvis incrementals	% s/tot
32	0% productes amb canvis incrementals	22,1%
20	1 a 10% productes amb canvis incrementals	13,8%
21	11 a 25% productes amb canvis incrementals	14,5%
44	26 a 50% productes amb canvis incrementals	30,3%
28	51 a 100% productes amb canvis incrementals	19,3%
145		100,0%

Font: Treball de camp

L'observació, quan se suavitza el requeriment d'innovació, i es passa de modificació significativa a la realització de canvis incrementals, lògicament aporta que la importància dels productes és més gran.

El resultat, ara, seria que només en 1 de cada 3 cooperatives hi hauria un pes poc significatiu d'aquests productes en la seva facturació total.

Taula 60. Var. 59. Pes en la facturació total, tenint en compte la mitjana dels 3 darrers anys, dels productes que han restat essencialment invariables

Núm. coop.	Pes de la facturació productes sotmesos a canvis incrementals	% s/tot.
11	0% productes essencialment invariables	7,6%
12	1 a 10% productes essencialment invariables	8,3%
20	11 a 25% productes essencialment invariables	13,8%
30	26 a 50% productes essencialment invariables	20,7%
72	51 a 100% productes essencialment invariables	49,7%
145		100,0%

Font: Treball de camp

El resultat dels productes/serveis que han restat essencialment invariables suposen el revers dels productes nous o significativament modificats.

La simetria inversa es compleix amb fidelitat, ja que en 1 de cada 2 cooperatives, el 50% o més de la facturació es deuria a productes que haurien restat essencialment invariables, i en 1 de cada 4 només un 25% de la facturació seria de productes bàsicament invariables.

riables, per la qual cosa, *senso contrario*, el 75% es deuria a productes amb alguna mena de modificació.

També fem constar l'equilibri dels sectors d'activitat.

Taula 61. Var. 59. Percentatge de cooperatives, tenint en compte les grans agrupacions sectorials, dels grans rangs del pes en la facturació total dels productes que han restat essencialment invariables

Pes en la facturació	Agrupacions sectorials				
	Fabricació indústria	Serveis socials	Serveis empreses	Altres serveis	Construc. act. immob.
0 a 10%	15,0%	21,2%	15,2%	12,5%	13,3%
11 a 25%	17,5%	6,1%	18,2%	12,5%	13,3%
26 a 100%	67,5%	72,7%	66,7%	75,0%	73,3%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

De l'observació de les grans agrupacions sectorials no s'extreuen aspectes significatius pel que fa a les anotacions que ja hem fet.

Posició relativa dels productes innovadors

La posició relativa dels productes innovadors⁶⁴ es refereix a la circumstància concreta d'aquests productes:

- Són nous per a la cooperativa, però no per al mercat al qual es dirigeixen.
- Són nous tant per a la cooperativa com per al mercat al qual es dirigeixen.

Òbviament, el segon dels casos suposa l'aparició d'un fenomen d'innovació d'entitat superior, ja que a l'esforç propi de la cooperativa per generar un nou producte cal afegir la feina necessària perquè el mercat el conegui, en primer lloc, i després l'accepti.

64. Incloent-hi només aquells que són nous o han estat significativament modificats.

Taula 62a. Var. 60 i 61. Posició relativa de productes innovadors respecte si eren nous només per a la cooperativa o tant per a la cooperativa com per al mercat. % de facturació el darrer any

Núm. coop.	Repartiment facturació productes innovadors - Posició relativa	% s/tot.
41	Cooperatives sense productes innovadors	28,3%
37	100% fact. productes innovadors, només nous per a la cooperativa	25,5%
13	Majoritàriament fact. prod. innov.; només nous per a la cooperativa	9,0%
21	50% F. pr. innov. només coop. i 50% F. pr. innov. per a coop. i mercat	14,5%
12	Majoritàriament fact. prod. innov.; per a la coop. i mercat	8,3%
21	100% fact. productes innovadors; per a la coop. i mercat	14,5%
145		100,0%

Font: Treball de camp

Per ajustar les nostres anotacions, analitzem la informació sense tenir en compte les cooperatives que no tenen productes innovadors.

Taula 62b. Var. 60 i 61. Posició relativa de productes innovadors respecte si eren nous només per a la cooperativa o tant per a la cooperativa com per al mercat. % de facturació el darrer any. Resultats unificats

Núm. coop.	Repartiment facturació productes innovadors - Posició relativa	% s/tot.
50	Majoritàriament fact. prod. innov.; només nous per a la cooperativa	48,1%
21	50% F. pr. innov. només coop. i 50% F. pr. innov. per a coop. i mercat	20,2%
33	Majoritàriament fact. prod. innov.; per a la coop. i mercat	31,7%
104		100,0%

Font: Elaboració pròpia

Els resultats de la posició relativa dels productes innovadors confirmen la consideració prèvia, és a dir, el fenomen de la innovació és més restrictiu tant per a la cooperativa com per al mercat, ja que 1 de cada 2 cooperatives que han desenvolupat productes innovadors ho feien amb productes totalment o de manera general per a la cooperativa i no per al mercat al qual es dirigia.

En una posició intermèdia, és a dir, en la qual els productes innovadors es repartien equilibradament, el 50% nous només per a la cooperativa i el 50% tant per a la cooperativa com per al mercat, hi havia només 1 de cada 5 cooperatives.

En darrer lloc, en el cas més restrictiu, innovació majoritària tant per a la cooperativa com per al mercat, hi ha 1 de cada 3 cooperatives.

Conclusions analítiques de les variables de l'àrea d'actuació innovadora pel que fa a les magnituds mitjanes assolides

L'observació de les magnituds mitjanes de les variables de l'àrea d'actuació innovadora ens permet arribar a les conclusions següents:

- a) La principal font d'informació d'innovació per a les cooperatives són els seus clients. En 5 de cada 10 cooperatives, aquesta font d'informació té una importància decisiva o molt significativa. Si ho valorem des d'una significació moderada, els clients tenen valor en 4 de cada 5 cooperatives.
La resta de fonts d'informació, com: la competència, l'assistència a fires i exposicions comercials o l'assistència a conferències i reunions sectorials o la lectura de revistes especialitzades tenen menys importància, només arriben a 2 o 3 de cada 10 cooperatives. Si ho calculem segons una significació moderada, el valor no supera l'afectació de 5 de cada 10 cooperatives.
- b) La compra d'equip industrial, important en 5 de cada 10 cooperatives, i significativa en 8 de cada 10, és la fórmula més utilitzada per a l'adquisició de tecnologia. El desenvolupament de tecnologia pròpia, tanmateix, també apareix com un valor important en 4 de cada 10 cooperatives, i de manera significativa en 5 de cada 10, per la qual cosa forma un univers on el 50% de les cooperatives fan desenvolupament tecnològic propi i el 50% no.
L'observació sectorial permet matisar la incidència de les dues formes d'adquisició tecnològica i es pot concloure que, de manera clara, les cooperatives de serveis poden mostrar una alta activitat en relació amb la compra de tecnologia als seus proveïdors, però també la mostren pel que fa al desenvolupament propi de tecnologia, mentre que les cooperatives industrials i de construcció manifesten una significació important per a la primera via, compra de tecnologia, però decauen notablement en el moment d'atorgar significació al desenvolupament tecnològic propi.
- c) Els objectius d'innovació ordenats de més a menys importància en l'actuació innovadora de les CTA tendeixen al que podria anomenar-se «visió interna», és a dir, cap a un enfocament on s'actua sobre el procés i sobre el producte. Hi apareixen, com a objectius més significatius, i en aquest ordre, aspectes com: «millora de la qualitat del producte», «millora flexibilitat producció», «millora sistemes de qualitat / implantació ISO» i «reducció de costos». Així, s'actua, fonamentalment sobre allò que es coneix (el producte) i sobre allò que millor es domina (l'estructura de generació del producte). En canvi, els objectius que podríem anomenar de «visió externa», per tant, amb un enfocament predominantment orientat cap a l'exterior i el mercat, com la

«creació de mercats nous» o la «substitució de productes desfasats», arriben, no en una posició llunyana, però sí inferior, a una significació menys important.

Aquesta doble constatació ens introdueix en un escenari en què la innovació d'aquestes organitzacions es mostra al servei de l'obtenció d'avantatges competitius basats directament en el fet d'aconseguir un desenvolupament millor, tenint en compte el doble vessant de més eficàcia (qualitat) i eficiència (costos), i aquest darrer aspecte inclou tant l'àmbit operatiu com l'organitzatiu.

Un possible raonament sustentador de la realitat que la nostra investigació ens ha permès posar de manifest s'ha de basar en el fet que a les CTA allò que es posa en comú, que es cooperativitza, en definitiva, és justament la feina, i això s'associa un altre cop a les operacions, la qual cosa, traduïda a termes d'interès per la innovació, suposa que la mirada i l'esforç es dirigeix, com ja hem dit, en primer lloc, a allò que es fa (producte/procés) i com es fa (qualitat / reducció de costos), abans, fins i tot, de per a qui es fa (mercat). L'anàlisi detallada dels objectius d'innovació en relació amb els sectors d'activitat ens ha permès determinar l'existència del fet que la configuració com a CTA ordena la importància de l'objectiu d'innovació, fins al punt d'arribar a configurar una mateixa cadena «patró» pel que fa als sis objectius proposats, per aquest ordre:

1. Millora qualitat producte.
2. Millora flexibilitat producció.
3. Millora sistemes qualitat / implantació ISO.
4. Reducció costos.
5. Creació de mercats nous.
6. Substitució productes desfasats.

Tot i que la configuració com a cooperativa tendeix a fer que es compleixi el patró comú, hem pogut observar un comportament sectorial molt diferent de la mitjana general, i ho constatem mirant com es comporta l'agrupació pel que fa a la significació atorgada a l'objectiu en relació amb la seva actuació innovadora. Ho definim a partir de tres possibles posicions: per sobre, igual o a prop, o per sota de la mitjana. Clarament, les cooperatives inscrites en l'àmbit dels serveis apareixen com més actives en tots els objectius d'innovació; aquesta és la significació de «per sobre de la mitjana». Només construcció i fabricació estan a les posicions capdavanteres, quan l'objectiu s'orienta directament a la «reducció de costos», fet que els afecta clarament, però fins i tot aquí serveis a empreses manté la 2a posició. L'activitat de serveis es mostra fins i tot més activa en àmbits com qualitat i flexibilitat de la producció, que, aparentment i en principi, haurien d'estar sempre «reservats» als sectors fabrils. Serveis, en darrer lloc, és el primer objectiu de creació de mercats nous i substitució de productes nous.

- d) Pel que fa als factors interns que han facilitat el desenvolupament de projectes innovadors, els aspectes relacionats amb «la mirada interna», com la «presència de personal qualificat» i la «predisposició interna cap als canvis», tenen una posició millor que no pas els aspectes relacionats amb la «mirada cap a l'exterior», com la «completa informació sobre la situació tecnològica global» o «la informació actualitzada

sobre els mercats», tot i que en el cas de la informació sobre mercats i la presència de personal qualificat les diferències no són gaire importants.

- e) La predisposició interna cap als canvis hi apareix de forma destacada com el factor que més ha ajudat al desenvolupament de projectes innovadors, és a dir, és important en 6 de cada 10 cooperatives, i si li afegim una significació moderada, el resultat arriba a 9 de cada 10; per tant, només en el 10% de les ocasions, aquest factor no té un pes significatiu en el desenvolupament innovador de les cooperatives.

Resulta encara més important ressaltar aquesta qüestió, perquè suposa un factor clarament inscrit en el marc de les actituds i no tant en el de les aptituds. Una caracterització consubstancial amb les CTA és justament la cooperativització del factor treball; per tant, el convenciment que se sap fer el producte/servei que es proposa al mercat és un clar punt de partida, una aptitud bàsica i inherent, tanmateix, és aquí justament una actitud la que aconsegueix marcar diferències, fins i tot pel que fa a l'aptitud més significativament relacionada amb la CTA.

- f) La consideració dels possibles frens a l'activitat innovadora derivats de la significació econòmica ens permet descobrir aspectes realment destacats, en pràcticament 4 de cada 10 cooperatives. Els aspectes econòmics simplement no obtenen cap significació, tant si es tracta de risc excessiu com de manca de fonts de finançament apropiades i fins i tot els costos d'innovació massa alts. Quan a la dada anterior afegim la capacitat d'obtenir alguna significació, arribem a la consideració del fet que en pràcticament 6 de cada 10 cooperatives els aspectes econòmics no resulten significatius des del punt de vista de la paralització de projectes innovadors. A l'extrem contrari, els aspectes econòmics arribarien a una capacitat significativa només en 3 de cada 10 cooperatives.

Considerem que en aquesta qüestió, probablement, ens trobem amb una manifestació —ara empíricament contrastada— d'allò que és un atribut propi del cooperativisme de treball associat, basat en el fet que, un cop assolit el compromís, en aquest cas el desenvolupament de projectes innovadors, els aspectes econòmics no suposen un fre important o fonamental per dur a terme els acords. La dificultat és arribar al consens, un cop s'ha aconseguit, els obstacles materials tendeixen a no tenir significació; aquesta és l'explicació raonable davant el fet que un aspecte tan substancial com les qüestions econòmiques no suposin o no tinguin capacitat per suposar un fre realment significatiu.

- g) Els factors econòmics proposats, quan sí que fan de fre, no tenen diferències especials o gaire significatives diferències, malgrat tot, les fonts de finançament apropiades seria el factor més negatiu, seguit pels costos d'innovació massa alts i, en darrer lloc, el risc excessiu.

- h) El pes de la facturació total dels productes innovadors manté les coordenades següents:
- En 1 de cada 4 cooperatives aquest pes és considerable i arriba al 25% de la facturació total. Si el nivell de significació s'eleva perquè aparegui a partir del nivell d'un pes del 10% en la facturació, hi trobaríem 1 de cada 2 cooperatives.
 - Per tant, i en el sentit contrari, per a 1 de cada 2 cooperatives els productes nous o significativament modificats no tenen un pes apreciable en la seva facturació.

- Si l'observació no exigeix que la innovació tingui la categoria de producte nou o significativament modificat i demana només la presència de canvis incrementals, la situació canvia molt, ja que el pes de la facturació total d'aquests productes arribarà a un nivell de significació, facturació per sobre del 10%, en 2 de cada 3 cooperatives, i, per tant, només en 1 de cada 3 el seu pes seria poc important.
- j) Els resultats de la posició relativa dels productes innovadors confirmen que el fenomen de la innovació, quan afecta tant la cooperativa com el mercat, és més restrictiu, ja que 1 de cada 2 cooperatives que han desenvolupat productes innovadors ho feien amb productes totalment o de manera general per a la cooperativa i no per al mercat al qual es dirigia.
En una posició intermèdia, és a dir, en la qual els productes innovadors es repartien equilibradament, el 50% nous només per a la cooperativa i el 50% tant per a la cooperativa com per al mercat, hi havia només 1 de cada 5 cooperatives.
En darrer lloc, en el cas més restrictiu, innovació majoritària tant per a la cooperativa com per al mercat, hi ha 1 de cada 3 cooperatives.

Conclusions analítiques de l'àrea d'actuació innovadora pel que fa al grau de significació de les seves variables

L'àrea d'actuació innovadora s'ha dividit en 7 apartats:

- Fonts d'informació de la innovació.
- Formes d'adquisició de tecnologia.
- Objectius de l'actuació innovadora.
- Factors interns que han facilitat el desenvolupament de projectes innovadors.
- Factors econòmics que han paralitzat projectes innovadors.
- Impacte de les activitats d'innovació.
- Posició relativa dels productes innovadors.

Com vam fer amb les conclusions de les variables de l'àrea d'estructura, creiem que la millor fórmula per expressar les nostres conclusions es pot basar en l'exposició sintètica dels valors propis de cada estadi:

- Millor comportament innovador pel que fa al conjunt.
- Comportament innovador intermedi pel que fa al conjunt.
- Pitjor comportament innovador pel que fa al conjunt.

Per homogeneïtzar l'exposició, ens proposem que la qualificació de cada variable respongui a un criteri objectiu, basat en el percentatge de significació corresponent al:

- Primer nivell d'anàlisi, que acumula els graus de significació «decisiva» i «molt significativa».
- Segon nivell d'anàlisi, que acumula la significació anterior més el grau de significació «moderadament significativa».
- Quan la variable opera en forma negativa, és a dir, quan els millors valors s'obtenen al tercer nivell d'anàlisi, que inclou els graus de significació «poc significativa» i «insignificant», la taula també opera en forma inversa.

Quan el resultat se situa en rangs diferents, però propers, recollirem el qualificatiu que s'ajusti o s'aproximi millor als valors atribuïts a cada qualificatiu, i, en darrer lloc, quan els rangs se situen amb dos o més de diferència, tendirem a considerar el qualificatiu del rang que estigui al mig del dels valors assolits.

La taula bàsica o de referència és la següent:

Qualificatiu	Valor 1r nivell	Valor 2n nivell
Decisiu	> o = 70%	> o = 85%
Molt important	> o = 60%	> o = 75%
Important	> o = 50%	> o = 65%
Mitjanament important	> o = 40%	> o = 55%
Alguna importància	> o = 30%	> o = 45%
Escassa o cap importància	> o = 20%	> o = 35%

Quadre 32. Comportaments en la seva actuació innovadora d'una cooperativa amb un balanç innovador millor dintre del conjunt de les CTA

Pel que fa a les fonts d'informació de la innovació

1. L'assistència a conferències, reunions sectorials i la lectura de revistes especialitzades és **molt important** com a font d'informació de la innovació.
2. Els competidors són **mitjanament importants** com a font d'informació de la innovació.
3. L'assistència a fires i exposicions és **mitjanament important** com a font d'informació de la innovació.

Pel que fa a les maneres d'adquisició de tecnologia

1. El desenvolupament de tecnologia pròpia és **molt important** com a manera d'adquisició de tecnologia.
2. L'adquisició del dret a fer servir invents d'altri (incloses les llicències, patents o models d'utilitat) té **certa importància** com a manera d'adquisició de tecnologia.

Pel que fa als objectius de l'actuació innovadora

1. La creació de mercats nous és **decisiva** com a objectiu de l'actuació innovadora.
2. La millora de la flexibilitat de la producció és **decisiva** com a objectiu de l'actuació innovadora.
3. La substitució de productes desfasats és **mitjanament important** com a objectiu de l'actuació innovadora.

(continua)

(continuació)

Pel que fa als factors interns que han facilitat el desenvolupament de projectes

1. La presència de personal qualificat és **decisiva** com a factor intern.
2. La predisposició cap als canvis de les persones que treballen a la cooperativa és **decisiva** com a factor intern.
3. La informació actualitzada sobre els mercats és **decisiva** com a factor intern.
4. La completa informació sobre la situació tecnològica global és **decisiva** com a factor intern.

Pel que fa als factors econòmics que han paralitzat projectes innovadors

Aquesta circumstància no presenta trets diferenciats en comparació amb la resta de cooperatives.

Pel que fa a l'impacte de les activitats d'innovació

1. El pes dels seus productes/serveis nous o significativament modificats és **superior al 25%** de les seves vendes (en la mitjana dels tres darrers anys).
2. El pes dels seus productes/serveis amb canvis incrementals és **superior al 25%** de les seves vendes (en la mitjana dels tres darrers anys).
3. El pes dels seus productes/serveis essencialment invariables és **inferior al 50%** de la seva facturació (en la mitjana dels tres darrers anys).

Pel que fa a la posició relativa dels productes innovadors

Els seus productes innovadors tendeixen a ser nous tant per a la cooperativa com per al mercat al qual es dirigeixen.

Font: Elaboració pròpia

Quadre 33. Comportaments en la seva actuació innovadora d'una cooperativa amb un balanç innovador mitjà dintre del conjunt de les CTA

Pel que fa a les fonts d'informació de la innovació

1. L'assistència a conferències, reunions sectorials i la lectura de revistes especialitzades té **certa importància** com a font d'informació de la innovació.
2. Els competidors tenen **certa importància** com a font d'informació de la innovació.
3. L'assistència a fires i exposicions té **certa importància** com a font d'informació de la innovació.

Pel que fa a les maneres d'adquisició de tecnologia

1. El desenvolupament de tecnologia pròpia té una **importància mitjana** com a manera d'adquisició de tecnologia.
2. L'adquisició del dret a fer servir invents d'altri (incloses les llicències, patents o models d'utilitat) **no té cap importància** com a manera d'adquisició de tecnologia.

Pel que fa als objectius de l'actuació innovadora

1. La millora de la flexibilitat de la producció és **molt important** com a objectiu de l'actuació innovadora.
2. La creació de mercats nous és **important** com a objectiu de l'actuació innovadora.

(continua)

(continuació)

3. La substitució de productes desfasats és **mitjanament important** com a objectiu de l'actuació innovadora.

Pel que fa als factors interns que han facilitat el desenvolupament de projectes innovadors

1. La predisposició cap als canvis de les persones que treballen a la cooperativa és **molt important** com a factor intern.
2. La presència de personal qualificat és **important** com a factor intern.
3. La informació actualitzada sobre els mercats és **mitjanament important** com a factor intern.
4. La completa informació sobre la situació tecnològica global és **mitjanament important** com a factor intern.

Pel que fa als factors econòmics que han motivat la paralització de projectes innovadors

Aquesta circumstància no presenta trets diferenciats en comparació amb la resta de cooperatives.

Pel que fa a l'impacte de les activitats d'innovació

1. El pes dels seus productes/serveis nous o significativament modificats és **superior al 10%** de les seves vendes (en la mitjana dels tres darrers anys).
2. El pes dels seus productes/serveis amb canvis incrementals és **superior al 25%** de les seves vendes (en la mitjana dels tres darrers anys).
3. El pes dels seus productes/serveis essencialment invariables és **inferior al 75%** de la seva facturació (en la mitjana dels tres darrers anys).

Pel que fa a la posició relativa dels productes innovadors

Els seus productes innovadors tendeixen a ser **nous per a la cooperativa i no tant per al mercat** al qual es dirigeixen.

Font: Elaboració pròpia

Quadre 34. Comportaments en la seva actuació innovadora d'una cooperativa amb un balanç innovador pitjor dintre del conjunt de les CTA

Pel que fa a les fonts d'informació de la innovació

1. Els competidors tenen **certa importància** com a font d'informació de la innovació
2. L'assistència a fires i exposicions té **certa importància** com a font d'informació de la innovació.
3. L'assistència a conferències, reunions sectorials i la lectura de revistes especialitzades **no té cap importància** com a font d'informació de la innovació.

Pel que fa a les maneres d'adquisició de tecnologia

1. El desenvolupament de tecnologia pròpia **no té cap importància**.
2. L'adquisició del dret a fer servir invents d'altri (incloses les llicències, patents o models d'utilitat) **no té cap importància** com a manera d'adquisició de tecnologia.

(continua)

(continuació)

Pel que fa als objectius de l'actuació innovadora

1. La millora de la flexibilitat de la producció és ***mitjanament important*** com a objectiu de l'actuació innovadora.
2. La creació de mercats nous té ***certa importància*** com a objectiu de l'actuació innovadora.
3. La substitució de productes desfasats té ***certa importància*** com a objectiu de l'actuació innovadora.

Pel que fa als factors interns que han facilitat el desenvolupament de projectes innovadors

1. La predisposició cap als canvis de les persones que treballen a la cooperativa és un factor intern ***mitjanament important***.
2. La presència de personal qualificat té ***certa importància*** com a factor intern.
3. La informació actualitzada sobre els mercats té ***certa importància*** com a factor intern.
4. La completa informació sobre la situació tecnològica global té ***certa importància*** com a factor intern.

Pel que fa als factors econòmics que han paralitzat projectes innovadors

Aquesta circumstància no presenta trets diferenciats en comparació amb la resta de cooperatives.

Pel que fa a l'impacte de les activitats d'innovació

1. El pes dels seus productes/serveis nous o significativament modificats és ***inferior al 10%*** de les seves vendes (en la mitjana dels tres darrers anys).
2. El pes dels seus productes/serveis amb canvis incrementals és ***inferior al 10%*** de les seves vendes (en la mitjana dels tres darrers anys).
3. El pes dels seus productes/serveis essencialment invariables és ***superior al 90%*** de la seva facturació (en la mitjana dels tres darrers anys).

Pel que fa a la posició relativa dels productes innovadors

Normalment no té productes innovadors, però quan en té són nous només per a la cooperativa i no per al mercat al qual es dirigeixen.

Font: Elaboració pròpia

Quadre 35. Comportaments en l'actuació innovadora en què no s'ha apreciat capacitat de generació de significació en el conjunt de les CTA

Pel que fa a les fonts d'informació de la innovació

1. Els clients com a font d'informació.

Pel que fa a les formes d'adquisició de tecnologia

1. La compra d'equip industrial.

Pel que fa als objectius de l'actuació innovadora

1. La reducció de costos.
2. La millora de la qualitat del producte.
3. La millora de sistemes de qualitat/ISO.

Pel que fa als factors interns que han facilitat el desenvolupament de projectes innovadors

1. L'excessiu risc que hi ha.
2. La manca de fonts de finançament apropiades.
3. Els costos d'innovació massa alts.

(aquests tres factors es corresponen amb la totalitat dels que s'han observat en aquest apartat)

Font: Elaboració pròpia

ANÀLISI DE DADES DE L'ÀREA D'ACTUACIÓ DE LES PERSONES

L'àrea d'actuació de les persones es proposa observar un conjunt d'actituds i actuacions davant determinades qüestions que ens permeten comparar la seva posició amb la de la cooperativa.

Els aspectes que es tenen en compte es divideixen en 4 apartats:

- a) Identificació de les persones amb els objectius de la cooperativa.
- b) Satisfacció de les persones amb la seva situació laboral.
- c) Iniciativa de les persones i aportació d'idees.
- d) Les persones de la cooperativa en relació amb la dualitat propietari/treballador.

Magnituds mitjanes assolides en l'àrea d'actuació de les persones

Identificació objectius cooperativa

Taula 63a. Var. 62. Percentatge significació grau d'acord amb l'afirmació «Les persones que treballen a la cooperativa col·laboren amb els seus objectius generals»

Grau d'acord	Percentatge significació
Totalment d'acord	35,9%
Molt d'acord	29,7%
Bastant d'acord	28,3%
Una mica d'acord	5,5%
En desacord	0,7%
Totals	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 63b. Var. 62. Percentatge significació grau d'acord amb l'afirmació «Les persones que treballen a la cooperativa col·laboren amb els seus objectius generals». Resultats unificats

Grau d'acord	Percentatge significació
Total o molt d'acord	65,6%
Bastant d'acord	28,3%
Una mica d'acord / en desacord	6,2%
Totals	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Els valors d'aquesta afirmació són molt elevats; 2 de cada 3 cooperatives consideren que les persones que hi treballen col·laboren amb els objectius generals de l'organització; tot just 1 de cada 16 cooperatives es mostraria només una mica d'acord o en desacord amb aquesta afirmació.

Creiem que és aquí on podem percebre amb tota la seva força la qualitat de soci-treballador segons l'alineació de les energies. De manera directa i clara, el propietari i el treballador col·laboren clarament en els objectius generals de l'organització; no hi ha cap dicotomia entre aquests rols, ja que estan ocupats literalment per la mateixa persona.

Aquest fet queda resolt amb un grau de qualificació alt en l'àmbit de les CTA. Malgrat que és un aspecte important per a l'èxit empresarial, no és pas, òbviament, l'únic que cal, ja que un fet diferent serà la possessió o no de les capacitats, les habilitats i els recursos tangibles i intangibles que també són aspectes importants per aconseguir-ho.

Satisfacció situació laboral

En aquest apartat es van plantejar quatre qüestions relatives a la satisfacció de les persones amb la seva situació laboral; les reproduïm literalment:

Les persones que treballen en aquesta cooperativa...

1. ... estan satisfetes amb el fet de treballar a la cooperativa.
2. ... estan satisfetes amb la seva feina.
3. ... tenen una actitud millor / més positiva en aquesta cooperativa que no pas en d'altres empreses no cooperatives en les quals han treballat.
4. ... no en marxarien, encara que els oferissin una retribució bastant superior (1,25 o +) a l'actual.

Taula 64a. Var. 63 a 66. Percentatge significació grau d'acord davant les afirmacions plantejades en relació amb la satisfacció de les persones amb la seva situació laboral

Afirmacions plantejades: Les persones que treballen en aquesta cooperativa...				
Grau d'acord	1. Estan satisf. treballar a la coop.	2. Estan satisfetes amb la seva feina	3. Millor actitud a la coop. que en una empresa no coop.	4. No se n'anirien per una retribuc. superior (d'1,25 o més)
Totalment d'acord	30,3%	18,6%	17,2%	11,0%
Molt d'acord	35,9%	44,1%	36,6%	23,4%
Bastant d'acord	24,8%	33,1%	25,5%	22,8%
Una mica d'acord	8,3%	4,1%	13,8%	21,4%
En desacord	0,7%	0,0%	6,9%	21,4%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 64b. Var. 63 a 66. Percentatge significació grau d'acord davant les afirmacions plantejades en relació amb la satisfacció de les persones amb la seva situació laboral.
Resultats unificats

Afirmacions plantejades: Les persones que treballen en aquesta cooperativa...				
Grau d'acord	1. Estan satisf. treballar a la coop.	2. Estan satisfetes amb la seva feina	3. Millor actitud a la coop. que en una empresa no coop.	4. No se n'anirien per una retribuc. superior (d'1,25 o més)
Total o molt d'acord	66,2%	62,7%	53,8%	34,4%
Bastant d'acord	24,8%	33,1%	25,5%	22,8%
Una mica d'acord / en desacord	9,0%	4,1%	20,7%	42,8%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

L'observació dels graus d'acord de les preguntes relatives a la satisfacció de les persones ens permet destacar els aspectes següents:

a) La satisfacció relacionada amb la feina té una valoració molt alta, des de la doble perspectiva de:

1. Satisfacció per treballar a la cooperativa.
2. Satisfacció amb la feina que hi fa.

Aquest fet arriba a manifestar un grau d'acord molt alt, primer nivell d'anàlisi, en pràcticament 6,5 de cada 10 cooperatives, quan se li afegeix la possibilitat d'estar-hi bastant d'acord, formant el segon nivell d'anàlisi, s'arriba a 9 de cada 10 cooperatives.

Hem de buscar l'origen de l'èxit d'aquests índexs, que, sens dubte, contrasten amb la generalitat dels de la població treballadora, un altre cop a la pròpia essència constitutiva de la cooperativa, dotada d'un caràcter volitiu des del seu primer impuls vital, tal com hem pogut veure a l'anàlisi de les variables d'estructura.

Si la voluntat hi apareix com un dels factors importants, encara que en el pitjor dels casos sigui continuar amb una empresa després d'un revés d'importància que n'obliga al canvi de propietat, aquesta voluntat expressa una conformitat, un «estar d'acord» en definitiva, que després es tradueix en els índexs observats.

b) La presència d'una clara convicció que les persones es troben millor a la cooperativa que no pas en una empresa no cooperativa, una convicció que al primer nivell d'anàlisi està present en 5 de cada 10 CTA i que al segon arriba fins a un notable 7,5 sobre 10.

Sens dubte, hem de relacionar aquesta constatació amb l'afirmació de la col·laboració general de les persones amb els objectius. Justament aquest fet, la recerca de la col·laboració de les persones, i no de la reacció, esdevé una de les característiques essencials del *management*. En un àmbit global, en què aquesta qüestió apareix com un èxit difícil d'assolir, la circumstància de considerar que en el cas de les CTA aquesta col·laboració sí que es produeix duu a les cooperatives, i, per extensió, a una creença associada: que l'actitud hi és millor o més positiva que en el cas de les organitzacions no cooperatives.

- c) Les consideracions indubtables positives s'esvaeixen una mica quan ens fixem en la capacitat de retenció i ho fem des d'una perspectiva econòmica. Aquí només 3,5 de cada 10 CTA confien que les persones s'hi quedarien després de rebre una oferta econòmica relativament important, que hem situat en un 125% del sou actual. Es considera que sí que en marxarien amb una gran probabilitat en 4,5 de cada 10 cooperatives i 2 de cada 10 manifesten dubtes sobre si aquest canvi es faria o no.

Hi ha un tradicional sobredimensionament pel que fa a la importància de les condicions econòmiques en la fidelització laboral de les persones. És un fet comú i reconegut que, tot i que això és essencial, també ho són, fins i tot més, tots els aspectes relacionats amb allò que en conjunt pot definir-se com «bon ambient de treball», d'una banda, i, de l'altra, la creença de les persones pel que fa a les seves possibilitats d'aprenentatge i progrés, del mateix enriquiment personal, en definitiva.

Malgrat tot, les CTA manifesten una posició equilibrada pel que fa a aquest fet, quan als anteriors se n'havien separat significativament en manifestacions favorables o positives amb la cooperativa, i així posen en relleu una creença bàsica: que els aspectes econòmics tenen un pes superior als anteriors.

Per matisar aquestes afirmacions globals, hem observat els resultats després de combinar-los amb els sectors d'activitat.

Taula 65. Satisfacció situació laboral relacionada amb sectors d'activitat

Afirmacions plantejades: Les persones que treballen en aquesta cooperativa...												
	1. Estan satisfetes de treballar-hi			2. Estan satisfetes amb la seva feina			3. Millor actitud a la coop. que en una empresa no coop.			4. No se n'anirien per una retribució superior (d'1,25 o més)		
Grau d'acord	Total	Bas-	Poc	Total	Bas-	Poc	Total	Bas-	Poc	Total	Bas-	Poc
Sector de l'activitat	o molt	tant	o gens	o molt	tant	o gens	o molt	tant	o gens	o molt	tant	o gens
Tots els sectors ²	66,2 ²	24,8 ²	9,0 ²	62,7 ²	33,1 ²	4,1 ²	53,8 ²	25,5 ²	20,7 ²	34,4 ²	22,8 ²	42,8 ²
Serv. a emp. i col. ¹	78,8 ¹	15,2 ¹	6,1 ¹	69,7 ¹	24,2 ¹	6,1 ¹	60,6 ¹	24,2 ¹	15,2 ¹	45,5 ¹	24,2 ¹	30,3 ¹
Serveis socials ²	63,6 ²	30,3 ²	6,1 ²	63,7 ²	30,3 ²	6,1 ²	63,6 ¹	21,2 ¹	15,1 ¹	18,2 ³	24,2 ³	57,5 ³
Altres serveis ¹	75,0 ¹	20,8 ¹	4,2 ¹	79,2 ¹	20,8 ¹	0,0 ¹	66,6 ¹	29,2 ¹	4,2 ¹	50,0 ¹	20,8 ¹	29,2 ¹
Construc. i immob. ³	66,6 ²	13,3 ²	20,0 ²	66,7 ²	33,3 ²	0,0 ²	26,7 ³	40,0 ³	33,4 ³	26,7 ³	33,3 ³	40,0 ³
Fabricació i ind. ³	52,5 ³	35,0 ³	12,5 ³	45,0 ³	50,0 ³	5,0 ³	42,5 ³	22,5 ³	35,0 ³	32,5 ²	17,5 ²	50,0 ²

Per sobre de la mitjana (1) Igual o proper a la mitjana (2) Per sota de la mitjana (3)

Font: Elaboració pròpia

L'anàlisi sectorial confirma un cop més els trets bàsics que hem relacionat amb el fenomen innovador.

Els sectors que hi apareixen amb un dinamisme innovador més baix també tenen uns índexs de satisfacció de les persones més baixos, sempre en la comparació interna dintre de l'àmbit de les CTA.

Les nostres característiques centrals, després d'observar la taula, són:

- Serveis a empreses i col·lectivitats marca una clara diferència amb la resta dels sectors, en aconseguir estar per sobre de la mitjana, és a dir, amb resultats millors, en tots els aspectes de l'enquesta. En l'àmbit de la fidelització, fins i tot arriben a tenir una convicció superior en el fet que segur que és produiria que no pas en el contrari.
- Altres serveis arriba fins i tot a superar els registres dels serveis a empreses i col·lectivitats i completen un panorama en què l'activitat de serveis és molt més ferma que la relacionada amb l'àmbit fabril o la construcció.
- Serveis socials, sector ubicat al quadrant més innovador, només aconsegueix en aquest cas una ubicació mitjana, fonamentalment pel fet que presenta la pitjor convicció fidelitzadora pel que fa a les ofertes econòmiques. És possible que ens trobem amb alguna particularitat sectorial que ens pugui explicar aquest fenomen, però en qualsevol cas també hem d'observar que la diferència és significativa.
- Construcció està molt proper a la mitjana en els aspectes relatius a la feina, tant la satisfacció de treballar en una cooperativa com la feina mateixa, però, quan passem

a l'àmbit exclusiu de l'organització, veiem que és decididament negatiu i té el pitjor registre pel que fa a la millor actitud de les persones i el segon més pobre pel que fa a la capacitat de retenció.

- Fabricació i indústria obté, en conjunt, la pitjor ubicació. Els seus registres són, amb notable diferència, els més baixos quant a la satisfacció amb la feina i per la feina. Continuen sent comparativament pobres pel que fa a l'actitud i només milloren de manera sorprenent, i arriben a la mitjana, en la capacitat de retenció.

Per tant, les conclusions significatives de l'anàlisi sectorial apunten, en síntesi, a dues línies clares:

- 1) El sector serveis, que ja s'ha mostrat, en general, més innovador, és aquell en el qual les persones expressen una satisfacció més gran, i es marca una clara diferència pel que fa a sectors industrials.
- 2) El fenomen de l'aparició d'un dinamisme innovador més gran es relaciona de manera clara amb la satisfacció de les persones; aquest fet permet que es faci alguna matisació, com veiem, en el cas dels serveis socials pel que fa a la retenció, sense que suposi una variació de la clara direcció del vector de fons.

Iniciativa i aportació d'idees

En aquest apartat es van plantejar quatre qüestions relatives a la iniciativa i aportació d'idees. Les reproduïm literalment:

Les persones que treballen en aquesta cooperativa...

1. ... estan en un àmbit on la comunicació circula en tots els sentits (vertical, horitzontal, diagonal).
2. ... desenvolupen aspectes «auto», com autocontrol, autoresponsabilitat, autodirecció, etc.
3. ... sovint aporten idees per millorar els productes o els processos de la cooperativa.
4. ... estan acostumades a formar part d'equips de treball organitzats per resoldre problemes.

Taula 66a. Var. 67 a 70. Percentatge significació grau d'acord davant les afirmacions plantejades en relació amb la iniciativa i aportació d'idees de les persones

Afirmacions plantejades: Les persones que treballen en aquesta cooperativa...				
Grau d'acord	1. En un àmbit on circula comunic.	2. Desenvolupen aspectes tipus «auto»	3. Aporten idees per millorar productes o processos	4. Acostumades a formar part d'equips
Totalment d'acord	21,4%	23,4%	17,2%	24,1%
Molt d'acord	43,4%	33,1%	33,1%	22,8%
Bastant d'acord	22,1%	24,1%	28,3%	20,7%
Una mica d'acord	10,3%	13,1%	14,5%	19,3%
En desacord	2,8%	6,2%	6,9%	13,1%
Totals	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 66b. Var. 67 a 70. Percentatge significació grau d'acord davant les afirmacions plantejades en relació amb la iniciativa i aportació d'idees de les persones. Resultats unificats

Afirmacions plantejades: Les persones que treballen en aquesta cooperativa...				
Grau d'acord	1. En un àmbit on circula comunic.	2. Desenvolupen aspectes tipus «auto»	3. Aporten idees per millorar productes o processos	4. Acostumades a formar part d'equips
Total o molt d'acord	64,8%	56,5%	50,3%	46,9%
Bastant d'acord	22,1%	24,1%	28,3%	20,7%
Una mica d'acord / en desacord	13,1%	19,3%	21,4%	32,4%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

L'observació dels graus d'acord ens permeten extreure'n les característiques següents:

- 1) La presència d'una abundant comunicació en tots els sentits suscita el grau d'acord més alt. D'una manera significativa, a més, és molt present en 6,5 de cada 10 cooperatives i té importància en pràcticament 9 de cada 10.

- 2) També resulta notable el desenvolupament d'aspectes de tipus «auto», com l'auto-control, l'autoresponsabilitat o l'autodirecció. Aspectes que, en síntesi, són la clau del modern **empowerment**, tal com hem posat de manifest en d'altres apartats del nostre estudi. En 5,5 de cada 10 cooperatives, aquests aspectes estan molt desenvolupats, en 8 de cada 10 tenen significació i només en 2 de cada 10 no hi són o hi són molt poc.
- 3) L'aportació d'idees per millorar productes o processos obté un resultat similar, 5 de cada 10 cooperatives afirmen que és un fet molt freqüent, en 8 de cada 10 és significatiu i només en 2 de cada 10 no tenen importància.
- 4) Malgrat aquests fets, el treball en equip, una tasca especialment complexa en el seu desenvolupament efectiu, obté la pitjor avaluació, tot i que manté valors elevats, ja que està molt desenvolupat en 5 de cada 10 cooperatives i en 7 de cada 10 resulta significatiu.

Amb totes aquestes observacions, podem afirmar que la comunicació, en tots els sentits, és un fenomen àmpliament estès a les cooperatives,⁶⁵ organitzacions on, a més, és força important la presència del desenvolupament d'aspectes relacionats amb l'autoorganització del treball per part de les persones, la qual cosa enllaça significativament amb l'aportació d'idees tant a la millora de productes com de processos. Finalment, i tot i que el treball en equip s'hi empra amb una intensitat elevada, seria l'aspecte que hauria d'avançar més per equilibrar els seus resultats amb els factors d'iniciativa i aportació d'idees.

Un cop més, i per matisar aquestes afirmacions globals, hem observat els resultats combinats amb els sectors d'activitat.

65. Sense formar part del nostre treball sistemàticament, sí que hem pogut anotar, pel que fa a la comunicació, la demanda de les persones entrevistades, no el seu foment, ja que la satisfacció pels nivells assolits és evident, sinó d'una certa ordenació seva, ja que una possible característica associada a la seva abundància pot ser la descoordinació o simplement el desordre.

Taula 67a. Satisfacció situació laboral relacionada amb sectors d'activitat

Afirmacions plantejades: Les persones que treballen en aquesta cooperativa...												
Grau d'acord	1. En un àmbit on circula comunicació			2. Desenvolupen aspectes tipus «auto»			Aporten idees per millorar productes o processos			4. Acostumades a formar part d'equips		
	Total o molt	Bas-tant	Poc o gens	Total o molt	Bas-tant	Poc o gens	Total o molt	Bas-tant	Poc o gens	Total o molt	Bas-tant	Poc o gens
Tots els sectors ²	64,8 ²	22,1 ²	13,1 ²	56,5 ²	24,1 ²	19,3 ²	50,3 ²	28,3 ²	21,4 ²	46,9 ²	20,7 ²	32,4 ²
Serv. a emp. i col. ¹	66,7 ²	15,2 ²	18,2 ²	66,6 ¹	24,2 ¹	9,1 ¹	54,5 ²	27,3 ²	18,2 ²	54,5 ¹	15,2 ¹	30,3 ¹
Serveis socials ²	63,7 ²	33,3 ²	3,0 ²	60,6 ²	27,3 ²	12,1 ²	54,6 ²	30,3 ²	15,2 ²	54,5 ¹	33,3 ¹	12,1 ¹
Altres serveis ¹	75,0 ¹	4,2 ¹	20,8 ¹	54,1 ²	20,8 ²	25,0 ²	58,3 ¹	20,8 ¹	20,8 ¹	50,0 ²	12,5 ²	37,5 ²
Construc. immob. ²	60,0 ²	20,0 ²	20,0 ²	60,0 ²	20,0 ²	20,0 ²	40,0 ³	33,3 ³	26,7 ³	46,7 ²	13,3 ²	40,0 ²
Fabricació i ind. ³	60,0 ²	30,0 ²	10,0 ²	45,0 ³	25,0 ³	30,0 ³	42,5 ³	30,0 ³	27,5 ³	32,5 ³	22,5 ³	45,0 ³

Per sobre de la mitjana (1) Igual o proper a la mitjana (2) Per sota de la mitjana (3)

Font: Elaboració pròpia

L'anàlisi sectorial tendeix a confirmar els trets bàsics que hem reiterat en el cas de la innovació, de tota manera creiem que l'observació dels sectors de l'activitat ens permeten aportar-hi alguna matisació més important, que ens haurà de confirmar l'anàlisi per quartils:

- La comunicació apareix en totes les CTA, fins al punt que hem de creure que, tal com s'hi dona, no és gaire significativa per al fet innovador, la qual cosa indicaria que la comunicació per ella mateixa, i sense canalitzar o ordenar, pot ser més semblant al «soroll» o a la simple presència de «so» que no pas a una transmissió d'idees i coneixements efectiva.
- El desenvolupament d'aspectes «auto» sí que té un significat clar per a la innovació, les diferències entre el sector més innovador, serveis a empreses i col·lectivitats, i el menys innovador, fabricació i indústria, és important.
- Tant l'aportació d'idees com el costum de formar part d'equips són dintre de les característiques generals, és a dir, són més habituals i estan millor situades als sectors amb més presència innovadora; destaca, a més, el pobre balanç de la indústria.

Anem encara a un nivell més baix per veure com es comporten aquests fenòmens als sectors concrets de l'activitat que tenim ubicats com a millor i pitjor realització innovadora.

Taula 67b. La iniciativa i l'aportació d'idees relacionada amb sectors d'activitat considerats els de millor i pitjor realització innovadora

Afirmacions plantejades: Les persones que treballen en aquesta cooperativa...												
Grau d'acord	1. En un àmbit on circula comunicació			2. Desenvolupen aspectes tipus «auto»			Aporten idees per millorar productes o processos			4. Acostumades a formar part d'equips		
	Total	Bas-	Poc	Total	Bas-	Poc	Total	Bas-	Poc	Total	Bas-	Poc
Sector d'activitat	o molt	tant	o gens	o molt	tant	o gens	o molt	tant	o gens	o molt	tant	o gens
Tots els sectors ²	64,8 ²	22,1 ²	13,1 ²	56,5 ²	24,1 ²	19,3 ²	50,3 ²	28,3 ²	21,4 ²	46,9 ²	20,7 ²	32,4 ²
Serv. compt. (*) ¹	62,5 ²	37,5 ²	0,0 ²	100,0 ¹	0,0 ¹	0,0 ¹	87,5 ¹	12,5 ¹	0,0 ¹	75,0 ¹	12,5 ¹	12,5 ¹
Gestió activ. (**)	66,7 ²	0,0 ²	33,3 ²	66,7 ¹	16,7 ¹	16,7 ¹	66,7 ¹	16,7 ¹	16,7 ¹	66,6 ¹	16,7 ¹	16,7 ¹
Comerç ¹	100,0 ¹	0,0 ¹	0,0 ¹	60,0 ²	20,0 ²	20,0 ²	60,0 ¹	20,0 ¹	20,0 ¹	60,0 ¹	20,0 ¹	20,0 ¹
Serveis socials ²	63,7 ²	33,3 ²	3,0 ²	60,6 ²	27,3 ²	12,1 ²	54,6 ²	30,3 ²	15,2 ²	54,5 ¹	33,3 ¹	12,1 ¹
Construc. i immob. ²	60,0 ²	20,0 ²	20,0 ²	60,0 ²	20,0 ²	20,0 ²	40,0 ³	33,3 ³	26,7 ³	46,7	13,3	40,0
Metal·lúrgia (***) ¹	100,0 ¹	0,0 ¹	0,0 ¹	66,7 ¹	16,7 ¹	16,7 ¹	66,7 ¹	16,7 ¹	16,7 ¹	33,4 ³	33,3 ³	33,3 ³
Arts gràfiques ²	71,4 ¹	14,3 ¹	14,3 ¹	42,9 ³	42,9 ³	14,3 ³	57,2 ²	14,3 ²	28,6 ²	57,2 ¹	14,3 ¹	28,6 ¹
Tèxtil i confecció ³	40,0 ³	50,0 ³	10,0 ³	30,0 ³	30,0 ³	40,0 ³	40,0 ³	10,0 ³	50,0 ³	10,0 ³	30,0 ³	60,0 ³

Per sobre de la mitjana (1)

Igual o proper a la mitjana (2)

Per sota de la mitjana (3)

(*) Serveis de comptabilitat i d'assessoria fiscal; enginyeries; agències d'assegurances i serveis informàtics.

(**) Gestió activitats associatives, culturals i esportives.

(***) Metal·lúrgia i fabricació productes metàl·lics.

Font: Elaboració pròpia

L'observació de la taula permet que puguem fer les afirmacions següents:

- La comunicació hi continua sent un fenomen molt estès, i confirma plenament la seva escassa capacitat significadora, en l'àmbit concret de les CTA.
- El desenvolupament d'aspecte «auto» i l'aportació d'idees per millorar productes o processos hi estan ben diferenciats. Tanmateix, hi podem trobar contradiccions aparents, com ara el fet que alguna de pitjor realitzadora tingui registres per sobre de la mitjana o que alguna de les millors només estigui propera a aquesta mitjana.
- Allò que sí que és conclouent, i creiem que és l'aportació fonamental d'aquesta anàlisi, és l'observació pel que fa al treball en equip; els quatre sectors concrets de millor realització estan per sobre de la mitjana. Només un dels quatre pitjors ho aconsegueix, un altre només iguala la mitjana i els dos darrers n'estan molt per sota.

Dualitat propietari/treballador

En aquest apartat es van plantejar quatre qüestions relatives a la dualitat més significativa del CTA, el fet que les figures de propietari i treballador coincideixin exactament en la mateixa persona.

Les dues primeres eren independents i feien referència a dos aspectes concrets:

1. La situació d'igual poder, 1 persona = 1 vot a l'assemblea, facilita la satisfacció de treballar a la cooperativa.
2. L'aportació d'idees noves es fa perquè els treballadors de la cooperativa en són també els propietaris.

Les dues últimes aprofundien en la variació positiva de les persones que havien treballat en empreses no cooperatives, per tant, i prenent com a univers per a la resposta exclusivament aquestes persones, s'havia de respondre dues preguntes que no eren excloents, sinó que podien resultar complementàries.

La variació positiva en la seva actitud de les persones que han treballat en empreses no cooperatives...

1. ... S'explica fonamentalment pel fet de ser soci de la cooperativa o tenir l'expectativa de ser-ho en el futur.
2. ... S'explica per altres circumstàncies com ara: millora professional a la cooperativa; tenir més maduresa o més responsabilitats personals ara que abans.

En primer lloc, ens centrarem en els dos aspectes inicials:

Taula 68a. Var. 71 i 72. Percentatge significació grau d'acord davant afirmacions plantejades en relació amb la dualitat propietari/treballador

Grau d'acord	1. La situació d'igual poder, 1 persona = 1 vot facilita la satisfacció	2. L'aportació de noves idees es produeix perquè els treballadors són també propietaris
Totalment d'acord	29,7%	22,1%
Molt d'acord	32,4%	37,9%
Bastant d'acord	16,6%	14,5%
Una mica d'acord	12,4%	15,2%
En desacord	9,0%	10,3%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 68b. Var. 71 i 72. Percentatge significació grau d'acord davant afirmacions plantejades en relació amb la dualitat propietari/treballador. Resultats unificats

Grau d'acord	1. La situació d'igual poder, 1 persona = 1 vot facilita la satisfacció	2. L'aportació de noves, idees es produeix perquè els treballadors són també propietaris
Total o molt d'acord	62,1%	60,0%
Bastant d'acord	16,6%	14,5%
Una mica d'acord / en desacord	21,4%	25,5%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

De l'observació dels graus d'acord destaca, sobretot, la notòria igualtat dels valors assolits.

- a) Ja al primer nivell d'anàlisi, i pel que fa al fet:
- Que la satisfacció de treballar a la cooperativa es vegi facilitada per la igualtat estructural, 1 persona = 1 vot, en l'exercici del poder en l'assemblea.
 - Que l'aportació d'idees sigui el resultat del fet que els treballadors són també propietaris.

Les CTA tenen els mateixos nivells: 6 a 6,5 cooperatives de cada 10 mostren un grau d'acord molt alt, al primer nivell d'anàlisi, que hi recull pràcticament la conformitat total.

Només 1,5 de cada 10 manifesten el dubte, que es fa real pel fet d'estar bastant d'acord, i, en darrer lloc, entre 2 i 2,5 consideren que aquests fenòmens no es deuen a les causes apuntades.

- b) Aquestes respostes ens revelen que les cooperatives consideren clau la seva singular estructura de propietat per explicar determinats fenòmens positius seus. Des d'aquest punt de vista, el pes de l'estructura de la propietat adquiriria un valor considerable.

Taula 69a. Var. 73 i 74. Percentatge significació grau d'acord davant les afirmacions plantejades en relació amb els treballadors que havien estat en empreses no cooperatives i ara treballen en una cooperativa

Afirmacions plantejades: La variació positiva en l'actitud de les persones que havien treballat en empreses no cooperatives i ara treballen a la cooperativa

Grau d'acord	1. S'explica pel fet de ser soci o tenir l'expectativa de ser-ho	2. S'explica per altres circumstàncies relacionades amb la situació personal
Totalment d'acord	16,6%	10,3%
Molt d'acord	36,6%	32,4%
Bastant d'acord	16,6%	33,1%
Una mica d'acord	20,0%	15,9%
En desacord	10,3%	8,3%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 69b. Var. 73 i 74. Percentatge significació grau d'acord davant les afirmacions plantejades en relació amb els treballadors que havien estat en empreses no cooperatives i ara treballen en una cooperativa. Resultats unificats

Afirmacions plantejades: La variació positiva en l'actitud de les persones que havien treballat en empreses no cooperatives i ara treballen a la cooperativa

Grau d'acord	1. S'explica pel fet de ser soci o tenir l'expectativa de ser-ho	2. S'explica per altres circumstàncies relacionades amb la situació personal
Total o molt d'acord	53,1%	42,8%
Bastant d'acord	16,6%	33,1%
Una mica d'acord / en desacord	30,3%	24,1%
Totals	100,0%	100,0%

Nota: Com mostren els valors, les afirmacions no es van plantejar com a excloents, ja que es poden donar de manera simultània amb relativa freqüència.

Font: Elaboració pròpia

Les anotacions que podem fer segons aquests resultats són:

- Les CTA, en conjunt, no es decanten de manera clara per una situació o l'altra. Al primer nivell d'anàlisi, sembla que el fet de ser soci és més important, però quan arri-

bem al segon nivell d'anàlisi la situació s'inverteix i passen a ser més importants les circumstàncies de tipus personal.

- El valor que és més desigual entre les dues opcions se situa al grau «bastant d'acord», amb 17 punts de diferència; en la resta de casos aquestes diferències són més petites. Com diem, si li afegim la consideració general, es defineix; tot i que només lleugerament, les CTA estarien més d'acord d'atribuir aquesta variació positiva a altres causes que no pas a la condició de soci. Potser passa perquè en el cas de les altres causes la resposta resulta oberta a incloure més matisos.

En qualsevol cas, les magnituds mitjanes de la dualitat propietari/treballador no resolen significativament els aspectes plantejats, per la qual cosa haurà de ser l'anàlisi de quartils allò que permeti avaluar l'aportació última que ens puguin fer.

Conclusions analítiques de les variables de l'àrea d'actuació de les persones pel que fa a les magnituds mitjanes assolides

L'observació de les magnituds mitjanes de les variables de l'àrea d'actuació de les persones ens permet arribar a les conclusions següents:

- a) Les cooperatives consideren de manera molt clara que les persones que hi treballen col·laboren amb els objectius generals de l'organització. Tot just 1 de cada 16 es mostraria només una mica d'acord o en desacord amb aquesta afirmació.

Creiem que és aquí on podem percebre amb tota la seva força la qualitat de soci-treballador segons l'alineació de les energies. De manera directa i clara, el treballador i el propietari col·laboren en els objectius generals de l'organització; no hi ha cap dicotomia entre aquests rols, ja que estan ocupats literalment per la mateixa persona.

- b) Les cooperatives consideren que les persones estan satisfetes tant amb la feina que fan com amb el fet de treballar en una cooperativa; 9 de cada 10 CTA estan força d'acord amb aquestes afirmacions.

Creiem que l'indubtable component de voluntarietat que implica la pertinença a una cooperativa, i que parteix de la pròpia essència volitiva de la seva constitució, expressa una conformitat, un «estar d'acord» que, en definitiva, queda confirmat en aquest índex de satisfacció tan alt.

En l'anàlisi sectorial d'aquest fet hem pogut determinar que el sector serveis, que ja s'ha mostrat, en general, més innovador, és aquell en què les persones expressen una satisfacció més gran, i hi ha una clara diferència pel que fa als sectors industrials. El fenomen de l'aparició d'un dinamisme innovador més gran es relaciona de manera clara amb la satisfacció de les persones; aquest fet permet que es faci alguna matisació, sense que suposi una variació de la clara direcció del vector de fons.

Les cooperatives mostren una clara convicció que les persones es troben millor a la

cooperativa que no pas el que es trobarien o s'han trobat en una empresa no cooperativa, si més no s'està força d'acord amb aquesta afirmació en 7 de cada 10 cooperatives.

Sens dubte, hem de relacionar aquesta constatació amb l'afirmació de la col·laboració general de les persones amb els objectius. Justament aquest fet, la recerca de la col·laboració de les persones, i no de la reacció, esdevé una de les característiques essencials del *management*. En un àmbit global, en què aquesta qüestió apareix com un èxit difícil d'assolir, la circumstància de considerar que en el cas de les CTA aquesta col·laboració sí que es produeix duu a les cooperatives, i, per extensió, a una creença associada: que l'actitud hi és millor o més positiva que en el cas de les organitzacions no cooperatives.

Pel que fa a la capacitat de retenció des d'una perspectiva econòmica, 3,5 de cada 10 CTA confien que les persones s'hi quedarien després de rebre una oferta econòmica relativament important, del 125% del sou actual o més. Es considera que sí que en marxarien amb una gran probabilitat en 4,5 de cada 10 cooperatives i 2 de cada 10 manifesten dubtes sobre si aquest canvi es faria o no.

Les CTA manifesten una posició equilibrada pel que fa a aquest fet, que s'oposa a les clares manifestacions anteriors, sempre favorables o positives per a la cooperativa. Sens dubte, la creença bàsica generalitzada pel que fa al pes important dels aspectes econòmics en les decisions de les persones ha influït en els resultats obtinguts.

- c) El conjunt de les observacions relacionades amb la iniciativa i aportació d'idees ens permet arribar a una afirmació global com aquesta: la comunicació en tots els sentits és un fenomen molt estès a les cooperatives. Organitzacions on, a més, és força important la presència del desenvolupament d'aspectes relacionats amb l'autoorganització del treball per part de les persones, la qual cosa enllaça significativament amb l'aportació d'idees tant a la millora de productes com de processos. Finalment, i tot i que el treball en equip s'hi empra amb una intensitat elevada, seria l'aspecte que hauria d'avançar més per equilibrar els seus resultats amb els factors d'iniciativa i aportació d'idees.

Els matisos a aquesta afirmació general, després d'haver fet l'anàlisi sectorial, són: La comunicació apareix en totes les CTA, fins al punt que hem de creure que, tal com s'hi dona, no és gaire significativa per al fet innovador.

El desenvolupament d'aspectes «auto» sí que té un significat clar per a la innovació, les diferències entre el sector més innovador, serveis a empreses i col·lectivitats, i el menys innovador, fabricació i indústria, és important.

Tant l'aportació d'idees com el costum de formar part d'equips són dintre de les característiques generals, és a dir, estan millor situades als sectors amb més presència innovadora.

Tanmateix, si anem a l'anàlisi concreta de les activitats considerades amb millor i pitjor balanç innovador, no és possible definir que, pel que fa al treball en equip, resulta significatiu que els quatre sectors concrets de millor realització estan per sobre de la

mitjana, que un dels quatre pitjors ho aconsegueix, que un altre iguala la mitjana i els dos darrers n'estan molt per sota.

Per tant, hem d'atribuir una significació si més no important al bon maneig del concepte treball en equip, a l'hora d'explicar el fenomen innovador.

- d) Les cooperatives mostren un grau d'acord alt quant al fet que la dualitat propietari/-treballador resol favorablement determinades qüestions relacionades amb els interessos de l'organització. De l'observació dels graus d'acord destaca, sobretot, la notòria igualtat dels valors assolits.

Entre 6 i 6,5 cooperatives de cada 10 mostren un grau d'acord molt alt, tant en el fet que la satisfacció de treballar a la cooperativa es vegi facilitada per la igualtat estructural, 1 persona = 1 vot, en l'exercici del poder en l'assemblea, com en el fet que l'aportació d'idees sigui el resultat del fet que els treballadors són també propietaris.

Només 1,5 de cada 10 en dubten i entre 2 i 2,5 consideren que aquests fenòmens no es deuen a les causes apuntades.

Aquestes respostes ens revelen que les cooperatives consideren clau la seva singular estructura de propietat per explicar determinats fenòmens positius seus. Des d'aquest punt de vista, el pes de l'estructura de la propietat adquiriria un valor considerable.

Pel que fa a la variació positiva experimentada per les persones que han treballat en empreses no cooperatives i ara hi treballen, les CTA, només lleugerament, estarien més d'acord a atribuir que aquest fet es deu més a circumstàncies personals del treballador que no pas al fet de ser soci o tenir l'expectativa de ser-ho.

Grau de significació assolit per les variables de l'àrea d'actuació de les persones

L'anàlisi dels resultats obtinguts pels diversos quartils ens obliga a fer algunes modificacions a la nostra anàlisi de significació.

Hem de dir ja que l'anàlisi de les variables, pel que fa a l'àrea d'actuació de les persones, ens aporta resultats encara més definitius que els de les pràctiques per aconseguir l'aparició de la innovació i passa perquè, d'una manera clara, els comportaments dels dos primers quartils són diferents dels comportaments dels dos segons.

Aquest fet ens aporta un escenari on ja no hi ha un únic quartil, el primer, com a destacat, o, en sentit negatiu, el darrer, com a despenjat, sinó que, al contrari, un àmbit, l'actuació de les persones, on els comportaments dels quartils tendeixen a homogeneïtzar-se a partir de la seva significació innovadora.

Així, només ens ha estat possible destacar clarament el 1r quartil de la resta de quartils en una parella de variables, justament la de les variables complementaries.

També són escasses les variables en què la significació arribi directament del primer al darrer quartil i en què els dos del mig ocupin una posició relativament homogènia.

La gran majoria de les variables que formen aquesta àrea s'inscriuen dintre de l'apartat de «variables on els valors són significatius de forma gradual dels primers quartils als segons».

Tanmateix, com que aquesta distribució és clarament dominant, passa que la contestació de graduació mitjana, mostrar-se «bastant d'acord» amb l'afirmació formulada, en alguns casos, ha aconseguit molta importància als quartils inferiors, de manera que algunes variables, després de passar-hi i arribar al nostre segon nivell d'anàlisi, arriben a una homogeneïtzació important als valors mostrats per tots els quartils del segon nivell d'anàlisi. En aquestes variables, les diferències dels primers quartils davant dels segons serien significatives al primer nivell d'anàlisi, però no al segon, ni, òbviament, al tercer.

A més, ens ha estat possible, com en les anàlisis anteriors, localitzar variables que no tenen capacitat de significació en relació amb la innovació.

Conclusions analítiques de l'àrea d'actuació de les persones pel que fa al grau de significació de les seves variables

Hem dividit l'àrea d'actuació de les persones en 5 apartats:

- Identificació amb els objectius de la cooperativa.
- Satisfacció amb la seva situació laboral.
- Iniciativa i aportació d'idees.
- Dualitat propietari/treballador.
- Variació positiva a favor de la cooperativa (existència i possibles causes) en l'actitud de les persones que han treballat en empreses no cooperatives.

Tal com hem fet en les conclusions de les variables de l'àrea d'estructura i de l'àrea d'actuació innovadora, creiem que la millor fórmula per expressar les nostres conclusions es pot basar en l'exposició sintètica dels valors propis de cada estadi designat:

- Millor comportament innovador pel que fa al conjunt.
- Comportament innovador mitjà pel que fa al conjunt.
- Pitjor comportament innovador pel que fa al conjunt.

Tal com abans, la qualificació de cada variable respon a un criteri objectiu que se sintetitza a la taula següent:

Qualificatiu	Valor 1r nivell	Valor 2n nivell
Molt alt grau d'acord	≥ 70%	≥ 85%
Alt grau d'acord	≥ 60%	≥ 75%
Important grau d'acord	≥ 50%	≥ 65%
Mitjà grau d'acord	≥ 40%	≥ 55%
Baix grau d'acord	≥ 30%	≥ 45%
Nul grau d'acord = en desacord	≥ 20%	≥ 35%

Quadre 36. Comportaments en l'actuació de les persones d'una cooperativa amb millor balanç innovador, pel que fa al conjunt de les CTA

Pel que fa a la identificació amb els objectius de la cooperativa

1. L'afirmació relativa al fet que les persones col·laboren amb els objectius generals de la cooperativa obté un ***grau d'acord molt alt***.

Pel que fa a la satisfacció amb la seva situació laboral

1. L'afirmació relativa al fet que les persones estan satisfetes amb el fet de treballar a la cooperativa obté un ***grau d'acord molt alt***.
2. L'afirmació relativa al fet que les persones estan satisfetes amb la seva feina obté un ***grau d'acord molt alt***.
3. L'afirmació relativa al fet que la cooperativa seria capaç de retenir les persones fins i tot si rebessin una oferta econòmica important (1,25 o +) obté un ***grau d'acord alt***.

Pel que fa a la iniciativa i aportació d'idees

1. L'afirmació relativa al fet que les persones estan en un àmbit on la comunicació circula en tots els sentits obté un ***grau d'acord molt alt***.
2. L'afirmació relativa al fet que les persones estan acostumades a formar part d'equips de treball organitzats per resoldre problemes obté un ***grau d'acord molt alt***.
3. L'afirmació relativa al fet que les persones desenvolupen aspectes «auto», com autocontrol, autoresponsabilitat, autodirecció, etc., obté un ***grau d'acord molt alt***.
4. L'afirmació relativa al fet que les persones sovint aporten idees per millorar els productes o processos de la cooperativa obté un ***grau d'acord molt alt***.

Pel que fa a la dualitat propietari/treballador

No hi ha trets diferenciadors en comparació amb les altres cooperatives.

Pel que fa a la variació positiva a favor de la cooperativa (existència i possibles causes) en l'actitud de les persones que han treballat en empreses no cooperatives

1. L'afirmació relativa al fet que les persones que han treballat en empreses no cooperatives tenen una variació positiva en la seva feina a les cooperatives obté un ***grau d'acord molt alt***.

Font: Elaboració pròpia

Quadre 37. Comportaments en l'actuació de les persones d'una cooperativa amb balanç innovador mitjà, pel que fa al conjunt de les CTA

Pel que fa a la identificació amb els objectius de la cooperativa

1. L'afirmació relativa al fet que les persones col·laboren amb els objectius generals de la cooperativa obté un ***grau d'acord molt alt***.

Pel que fa a la satisfacció amb la seva situació laboral

1. L'afirmació relativa al fet que les persones estan satisfetes amb la seva feina obté un ***grau d'acord molt alt***.
2. L'afirmació relativa al fet que les persones estan satisfetes amb el fet de treballar a la cooperativa obté un ***grau d'acord molt alt***.
3. L'afirmació relativa al fet que la cooperativa seria capaç de retenir les persones fins i tot si rebessin una oferta econòmica important (1,25 o +) obté un ***grau d'acord mitjà***.

Pel que fa a la iniciativa i aportació d'idees

1. L'afirmació relativa al fet que les persones estan en un àmbit on la comunicació circula en tots els sentits obté un ***grau d'acord alt***.
2. L'afirmació relativa al fet que les persones desenvolupen aspectes «auto», com autocontrol, autoresponsabilitat, autodirecció, etc., obté un ***grau d'acord alt***.
3. L'afirmació relativa al fet que les persones sovint aporten idees per millorar els productes o processos de la cooperativa obté un ***grau d'acord alt***.
4. L'afirmació relativa al fet que les persones estan acostumades a formar part d'equips de treball organitzats per resoldre problemes obté un ***grau d'acord important***.

Pel que fa a la dualitat propietari/treballador

No hi ha trets diferenciadors en comparació amb les altres cooperatives.

Pel que fa a la variació positiva a favor de la cooperativa (existència i possibles causes) en l'actitud de les persones que han treballat en empreses no cooperatives

1. L'afirmació relativa al fet que les persones que han treballat en empreses no cooperatives tenen una variació positiva en la seva feina a les cooperatives obté un ***grau d'acord important***.

Font: Elaboració pròpia

Quadre 38. Comportaments en l'actuació de les persones d'una cooperativa amb pitjor balanç innovador, pel que fa al conjunt de les CTA

Pel que fa a la identificació amb els objectius de la cooperativa

1. L'afirmació relativa al fet que les persones col·laboren amb els objectius generals de la cooperativa obté un **grau d'acord important**.

Pel que fa a la satisfacció amb la seva situació laboral

1. L'afirmació relativa al fet que les persones estan satisfetes amb la seva feina obté un **grau d'acord important**.
2. L'afirmació relativa al fet que les persones estan satisfetes amb el fet de treballar a la cooperativa obté un **grau d'acord important**.
3. L'afirmació relativa al fet que la cooperativa seria capaç de retenir les persones fins i tot si rebessin una oferta econòmica important (1,25 o +) obté un **grau d'acord nul**, la qual cosa equival a expressar-hi el seu desacord.

Pel que fa a la iniciativa i aportació d'idees

1. L'afirmació relativa al fet que les persones estan en un àmbit on la comunicació circula en tots els sentits obté un **grau d'acord important**.
2. L'afirmació relativa al fet que les persones desenvolupen aspectes «auto», com autocontrol, autoresponsabilitat, autodirecció, etc., obté un **grau d'acord baix**.
3. L'afirmació relativa al fet que les persones sovint aporten idees per millorar els productes o processos de la cooperativa obté un **grau d'acord baix**.
4. L'afirmació relativa al fet que les persones estan acostumades a formar part d'equips de treball organitzats per resoldre problemes obté un **grau d'acord nul**, la qual cosa equival a expressar-hi el seu **desacord**.

Pel que fa a la dualitat propietari/treballador

No hi ha trets diferenciadors en comparació amb les altres cooperatives.

Pel que fa a la variació positiva a favor de la cooperativa (existència i possibles causes) en l'actitud de les persones que han treballat en empreses no cooperatives

1. L'afirmació relativa al fet que les persones que han treballat en empreses no cooperatives tenen una variació positiva en la seva feina a les cooperatives obté un **grau d'acord baix**.

Font: Elaboració pròpia

Quadre 39. Comportaments en l'actuació de les persones en les quals no s'ha apreciat capacitat de generació de significació dintre del conjunt de les CTA

Pel que fa a la dualitat propietari/treballador

1. L'afirmació relativa al fet que l'aportació d'idees noves s'esdevé perquè els treballadors de la cooperativa en són també els propietaris.
2. L'afirmació relativa al fet que la situació d'igual poder, 1 persona = 1 vot a l'assemblea, facilita la satisfacció de treballar a la cooperativa.

Pel que fa a la variació positiva a favor de la cooperativa (existència i possibles causes) en l'actitud de les persones que han treballat en empreses no cooperatives

No s'ha trobat diferència quant al fet que la variació positiva de les persones pot ser conseqüència del fet que en siguin sòcies o tinguin la intenció de ser-ho o bé es degui a altres causes relacionades amb la seva situació personal.

Font: Elaboració pròpia

ANÀLISI DE DADES DE L'ÀREA DE CARACTERITZACIÓ DE LES PERSONES

En aquest apartat volem fer una caracterització global de les persones que treballen a la cooperativa.

Per això, es va demanar a les cooperatives que es definissin en 20 trets, 10 de positius i 10 de negatius. Òbviament, es va fer constar de manera especial la necessitat que pensessin «globalment», és a dir, que no pensessin en cap cas en les persones que més en destaquen, ni en sentit positiu ni en sentit negatiu, sinó que busquessin per a cada cas el perfil mitjà de la cooperativa.

Per desenvolupar la nostra anàlisi, no creiem gaire oportú fer una simple agrupació de trets positius i trets negatius, ja que, excepte en casos aïllats, veuríem clarament que hi predominen els primers, gairebé en qualsevol mena d'organització.

Per tant, vam fer una doble agrupació de les variables per dur a terme la nostra anàlisi:

- a) D'una banda, hem fet l'anàlisi agrupada dels inversos, perquè en bona part dels casos els trets positius i els negatius suposen el seu invers recíproc i només en algun cas ens ha interessat tornar a contrastar algun fenomen de manera directa.

Aquesta agrupació té 16 variables aparellades:

- | | | |
|----------------------------|----------------------|----------------------|
| — Afany innovador | <i>versus</i> | Conservadorisme |
| — Aprenentatge dels errors | <i>versus</i> | No desig de formació |
| — Cooperació | <i>versus</i> | No cooperació |

— Creativitat	<i>versus</i>	Absència de creativitat
— Intenció de millora constant	<i>versus</i>	Conformisme
— Motivació	<i>versus</i>	Desmotivació
— Participació	<i>versus</i>	No participació
— Responsabilitat	<i>versus</i>	Falta de responsabilitat

14 variables que es consideren de manera aïllada:

- Comunicació
- Integració
- Falta de control
- Falta de voluntarietat

b) D'altra banda, podem fer-ne una altra agrupació, aquest cop basada en la focalització bàsica dels trets que es tenen en compte per a la caracterització. Els focus són:

- Les persones davant la innovació
- Les persones davant el treball en equip
- Les persones davant la cooperativa com a organització

El resultat d'aquesta agrupació és el següent:

Persones davant la innovació

— Afany innovador		
— Aprenentatge dels errors		
— Creativitat		
— Intenció de millora constant	<i>versus</i>	Conservadorisme No desig de formació Absència de creativitat Conformisme

Persones davant el treball en equip

— Cooperació		
— Responsabilitat		
— Comunicació	<i>versus</i>	No cooperació Falta de responsabilitat Falta de control

Persones davant la cooperativa com a organització

- Motivació
- Participació

— Integració

versus

Desmotivació
No participació
Falta de voluntariat

Magnituds mitjanes assolides en l'àrea de caracterització de les persones

Taula 70a. Var. 75 i 87. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «afany innovador» i «conservadorisme»

Grau caracterització	Afany innovador	Conservadorisme
Totalment	13,8%	4,8%
Molt significatiu	29,7%	13,1%
Caracteritza moderadament	33,8%	30,3%
Caracteritza una mica	17,9%	26,2%
No caracteritza	4,8%	25,5%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 70b. Var. 75 i 87. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «afany innovador» i «conservadorisme». Resultats unificats

Grau caracterització	Afany innovador	Conservadorisme
Total o molt significatiu	43,5%	17,9%
Caracteritza moderadament	33,8%	30,3%
Caracteritza una mica / no caract.	22,7%	51,7%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Les variables marquen amb claredat la simetria, totes dues donen els mateixos resultats, i en els seus extrems inversos, amb alguna diferència petita de valors que no afecta les conclusions que en podem treure.

L'observació ens permet constatar que les persones que treballen a les cooperatives, de manera global, es caracteritzen notablement més pel seu afany innovador —4 de 10 cooperatives hi estan molt o totalment d'acord— que no pas pel seu conservadorisme; només 2 hi estan molt o totalment d'acord, en aquest cas.

Al tercer nivell d'anàlisi, pel que fa a la manca d'afany innovador, la caracterització inclou només 2 cooperatives i l'absència de conservadorisme, 5.

És interessant observar, pel que fa a les persones, que el conservadorisme hi apareix amb un nivell de significació baix. Aquest fet confirma directament la consideració, present en alguns àmbits, segons la qual les cooperatives poden resultar una organització de perfil «conservador», globalment.

Taula 71a. Var. 76 i 93. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «aprenentatge dels errors» i «no desig de formació»

Grau caracterització	Aprenentatge dels errors	No desig de formació
Totalment	22,1%	2,1%
Molt significatiu	41,4%	5,5%
Caracteritza moderadament	26,9%	15,2%
Caracteritza una mica	9,0%	23,4%
No caracteritza	0,7%	53,8%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 71b. Var. 76 i 93. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «aprenentatge dels errors» i «no desig de formació». Resultats unificats

Grau caracterització	Aprenentatge dels errors	No desig de formació
Total o molt significatiu	63,5%	7,6%
Caracteritza moderadament	26,9%	15,2%
Caracteritza una mica / no caract.	9,7%	77,2%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Un cop més es pot considerar complida la simetria inversa de la variable. Pel que fa a l'aprenentatge dels errors i el desig de formació, es pot afirmar que les CTA consideren de manera molt clara que les persones que hi treballen tenen ganes de formar-se, d'estudiar, tot just 1 cooperativa n'opina el contrari, i només són 2 si s'hi inclou la caracterització moderada.

A més, pel que fa a l'aprenentatge dels errors, només 1 de cada 10 CTA opina que no caracteritza les persones i 6 consideren que sí que és un tret definitori.

Malgrat tot, hem de fer constar que, tot i que són valors alts, s'hi accentua més el tret relatiu a la voluntat de formació que no pas el relatiu a l'aprenentatge dels errors, amb la qual cosa es confirma que aquesta darrera acció és més difícil que no pas la primera.

Taula 72a. Var. 78 i 92. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «cooperació» i «no cooperació»

Grau caracterització	Cooperació	No cooperació
Totalment	24,8%	0,7%
Molt significatiu	50,3%	2,1%
Caracteritza moderadament	19,3%	9,0%
Caracteritza una mica	5,5%	21,4%
No caracteritza	0,0%	66,9%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 72b. Var. 78 i 92. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «cooperació» i «no cooperació». Resultats unificats

Grau caracterització	Cooperació	No cooperació
Total o molt significatiu	75,1%	2,8%
Caracteritza moderadament	19,3%	9,0%
Caracteritza una mica / no caract.	5,5%	88,3%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Tot i que podem considerar que la simetria inversa s'ha complert, ens tornem a trobar, en certa mesura, amb el fenomen d'una real i més baixa adhesió de la formulació positiva i d'un rebuig més gran de la formulació negativa.

Podria semblar redundant la formulació d'una qüestió com la cooperació, justament en el cas de les cooperatives, ja que, de fet, ha significat preguntar per l'acció a aquella persona a qui s'identifica amb el seu adjectiu; de tota manera, en la contrastació dels nostres resultats, no hem volgut deixar de validar cap aspecte i, molt menys, i en la mateixa línia, donar-ne algun per descomptat i *a priori*.

Els resultats, això no obstant, són concloents; tot just 1 de 20 CTA considera que la cooperació no és una característica clara i, en sentit negatiu, aquest ratio arriba fins a 1 de

cada 35; tot i això, i com diem més endavant, tendim a considerar que té més certesa el valor positiu que no pas el negatiu.

Per tant, la cooperació caracteritza les cooperatives de treball associat, i de manera molt clara i notable.

Taula 73a. Var. 79 i 85. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «creativitat» i «absència de creativitat»

Grau caracterització	Creativitat	Absència de creativitat
Totalment	9,7%	3,4%
Molt significatiu	29,0%	15,2%
Caracteritza moderadament	35,9%	26,2%
Caracteritza una mica	18,6%	24,8%
No caracteritza	6,9%	30,3%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 73b. Var. 79 i 85. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «creativitat» i «absència de creativitat». Resultats unificats

Grau caracterització	Creativitat	Absència de creativitat
Total o molt significatiu	38,7%	18,6%
Caracteritza moderadament	35,9%	26,2%
Caracteritza una mica / no caract.	25,5%	55,1%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

La simetria inversa de la variable, tot i que ara es produeix pel que fa a la presència o no de creativitat, no es compleix tan clarament com en els casos anteriors.

L'encreuament d'extrems, primers i tercers nivells d'anàlisi, obté un nivell de compliment relativament baix, ja que el fenomen observat és que quan la «creativitat» és formulada com a tal, és a dir, en positiu, obté una adhesió més baixa que no pas quan s'esmenta com a «absència de creativitat», cas en el qual el rebuig d'aquesta caracterització negativa és força més notori.

Com que totes les caracteritzacions negatives tenen un biaix contrari, derivat de la tendència natural a rebutjar allò que no és positiu, creiem que la consideració real està més pro-

pera als resultats obtinguts per la formulació de la creativitat que no pas pels resultats del seu contrari.

Per tant, la creativitat apareixeria com a tret en gairebé 4 de cada 10 cooperatives i no hi apareixeria en 3 de 10; de manera moderada ho faria també en 3 de 10.

Taula 74a. Var. 81 i 86. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «intenció de millora constant» i «conformisme»

Grau caracterització	Intenció de millora constant	Conformisme
Totalment	22,8%	3,4%
Molt significatiu	42,1%	7,6%
Caracteritza moderadament	20,7%	30,3%
Caracteritza una mica	13,8%	26,9%
No caracteritza	0,7%	31,7%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 74b. Var. 81 i 86. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «intenció de millora constant» i «conformisme». Resultats unificats

Grau caracterització	Intenció de millora constant	Conformisme
Total o molt significatiu	64,9%	11,0%
Caracteritza moderadament	20,7%	30,3%
Caracteritza una mica / no caract.	14,5%	58,6%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

La simetria inversa de la variable es pot considerar complida, per l'escassa distància mostrada pels seus extrems en l'encreuament.

La intenció de millora constant rep una consideració més que significativa, ja que 6,5 de 10 CTA consideren aquest fet de manera molt característica i només 1,5 manifesten el contrari.

Justament als extrems oposats, tot just 1 de cada 10 cooperatives opina que el conformisme caracteritza les persones i pràcticament 6 de 10 pensen que en absolut les persones que treballen a la cooperativa es caracteritzen per aquest fet.

Un cop més una consideració tòpica sobre les cooperatives, el possible conformisme de les persones es veu clarament desplaçat a favor del seu contrari just, el desig d'una millora constant en el desenvolupament.

Taula 75a. Var. 82 i 88. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «motivació» i «desmotivació»

Grau caracterització	Motivació	Desmotivació
Totalment	15,9%	0,7%
Molt significatiu	49,7%	4,1%
Caracteritza moderadament	25,5%	17,9%
Caracteritza una mica	9,0%	31,0%
No caracteritza	0,0%	46,2%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 75b. Var. 82 i 88. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «motivació» i «desmotivació». Resultats unificats

Grau caracterització	Motivació	Desmotivació
Total o molt significatiu	65,6%	4,8%
Caracteritza moderadament	25,5%	17,9%
Caracteritza una mica / no caract.	9,0%	77,2%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

La simetria inversa de la variable es pot considerar raonablement complerta, tot i que l'enunciació negativa obté uns valors més alts que no pas la positiva.

La motivació, un dels principals objectius d'actuació sobre les persones, si no el més important, apareix, segons els resultats, com un fet plenament consolidat a les CTA; 6,5 cooperatives de 10, al primer nivell unificat, ho afirmen i entre 1 i 2 de 20 ho neguen.

La possibilitat d'establir una relació directa entre la detenció de la propietat i el grau de motivació de les persones és molt clara, tot i això, pensem que podria ser una mica precipitat fer-ho de manera automàtica.

La motivació de les persones, sens dubte, és un fet que exigeix més matisos, una qüestió que, a més, es reforça perquè l'expectativa clàssica de l'empresa de capital, motivació

com a expectativa d'enriquiment via percepció del benefici, en el cas de les CTA, si més no, es dilueix perquè també ho fa la propietat.

Taula 76a. Var. 83 i 94. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «participació» i «no participació»

Grau caracterització	Participació	No participació
Totalment	22,8%	0,0%
Molt significatiu	39,3%	4,1%
Caracteritza moderadament	30,3%	13,1%
Caracteritza una mica	5,5%	23,4%
No caracteritza	2,1%	59,3%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 76b. Var. 83 i 94. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «participació» i «no participació». Resultats unificats

Grau caracterització	Participació	No participació
Total o molt significatiu	62,1%	4,1%
Caracteritza moderadament	30,3%	13,1%
Caracteritza una mica / no caract.	7,6%	82,7%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Hi ha una nova expressió del fenomen del rebuig més gran que té la construcció negativa en comparació amb el suport de la positiva.

La presència de la participació a les CTA és indubtable, 6 de cada 10 cooperatives ho afirmen amb rotunditat, però encara és més contundent, 8 de 10, quan això es formula des de la consideració de la no participació.

Si en un àmbit empresarial hauria d'haver-hi de manera important la participació de les persones, hauria de ser el del cooperativisme de treball. Els resultats mitjans certifiquen aquesta possibilitat d'una manera clara i barra el pas a qualsevol possible dubte sobre aquest fet.

Un fet diferent és l'abast d'aquesta participació, és a dir, si es tradueix en una millora del desenvolupament de l'organització, que s'ha de relacionar amb el fet que aquesta participa-

ció sigui capaç d'analitzar allò que està passant en «profunditat» i, com a conseqüència, arribi a l'arrel de les causes i els efectes, o, en canvi, aquesta participació es quedi a la superfície, que sovint és l'únic que té una certa facilitat d'observació, i, per tant, no sigui capaç d'aportar autèntiques alternatives. Quan passa això, la participació tendeix a augmentar simplement el volum del «soroll» més que no pas produir resultats positius.

Taula 77. Var. 84 i 90. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «responsabilitat» i «falta de responsabilitat»

Grau caracterització	Responsabilitat	Falta de responsabilitat
Totalment	28,3%	2,1%
Molt significatiu	44,1%	2,8%
Caracteritza moderadament	22,1%	10,3%
Caracteritza una mica	3,4%	24,8%
No caracteritza	2,1%	60,0%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

Taula 77b. Var. 84 i 90. Percentatge significació caracterització de les persones dels trets «responsabilitat» i «falta de responsabilitat». Resultats unificats

Grau caracterització	Responsabilitat	Falta de responsabilitat
Total o molt significatiu	72,4%	4,9%
Caracteritza moderadament	22,1%	10,3%
Caracteritza una mica / no caract.	5,5%	84,8%
Totals	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia

La responsabilitat o la seva absència compleixen també allò relatiu a una simetria inversa acceptable, només alterada per la reiterada qüestió pel que fa al fet que la construcció negativa tingui un rebuig més alt que no pas el suport directe a l'enunciació positiva.

Les CTA consideren que les persones que hi treballen són persones responsables, 7 de 10 així ho afirmen en el grau més alt i només 1 de 20 ho nega amb una claredat semblant.

Com hem pogut afirmar diversos cops, el CTA justament posa en comú el treball de les persones, des de la seva posició pròpia i singular, on la propietat i el treball es fonen a la

mateixa figura. És del tot conseqüent que un resultat en sigui la percepció clara d'un sentit de la responsabilitat⁶⁶ molt desenvolupat.

Taula 78. Var. 77. Percentatge significació caracterització de les persones del tret «comunicació»

Grau caracterització	Comunicació	Comunicació	Comunicació
Totalment	22,8%	Totalment + molt signific.	71,1%
Molt significatiu	48,3%		
Caracteritza moderadament	22,8%	Caracteritza moderadament	22,8%
Caracteritza una mica	6,2%		
No caracteritza	0,0%	Caract. una mica + no caract.	6,2%
Totals	100,0%		100,0%

Font: Elaboració pròpia

Els resultats de la comunicació, obtinguts després de l'enunciació aïllada i com a tret positiu, ens remeten directament a allò que ja hem pogut observar a l'àrea d'actuació de les persones pel que fa a la seva immersió en un àmbit on circula la comunicació en tots els sentits.

La similitud dels valors és molt alta, i només es veu alterada per l'accentuació dels valors extrems, tant en l'extrem molt caracteritzador, 71,1% ara, davant 64,8% abans, com en el pràcticament no caracteritzador, 6,2% ara, davant el 13,1% abans.

En qualsevol cas, queda plenament validat el fet que ens trobem davant d'un model empresarial en què la comunicació hi és molt present. Pel que fa a la comunicació, de tota manera, es pot plantejar-se la mateixa reflexió feta en el cas de la participació, en el sentit que la seva mera presència només assegura la presència d'un intercanvi i no el valor final que pugui aportar.

Malgrat que sempre fem els nostres comentaris tenint en compte els resultats unificats en els tres nivells d'anàlisi, no podem deixar de destacar que cap de les 145 cooperatives enquestades va considerar que la comunicació és un tret que «no caracteritza» les persones que hi treballen.

66. Que, d'altra banda, probablement estigui molt més estès entre el conjunt de la població laboral d'allò que visions absolutament parcials sovint manifesten.

Taula 79. Var. 80. Percentatge significació caracterització de les persones del tret «integració»

Grau caracterització	Integració		Integració
Totalment	20,0%	Totalment + molt signific.	69,0%
Molt significatiu	49,0%		
Caracteritza moderadament	25,5%	Caracteritza moderadament	25,5%
Caracteritza una mica	5,5%		
No caracteritza	0,0%	Caract. una mica + no caract.	5,5%
Totals	100,0%		100,0%

Font: Elaboració pròpia

La integració, entesa com el fet pel qual les persones fan coincidir els seus interessos amb els de l'organització, unint, «integrant-los», també és un tret positiu molt present a les CTA.

Un cop més, cap CTA no reconeix que aquest tret no caracteritzi l'actuació de les persones, al contrari, 100 de les 145, o el que és el mateix 7 de cada 10, afirmen que sí que els caracteritza de manera total o molt significativa.

En el cas de la integració sí que sembla evident que la fusió de la propietat i la feina permeten congruïar amb relativa facilitat els seus interessos.⁶⁷ De tota manera, no és fàcil que s'equilibrin i podem trobar que la situació sigui de desequilibri. Quan es produeix pel predomini dels interessos personals, s'hi pot arribar a «trobar a faltar» la presència d'una certa tensió «empresarial», mentre que si hi ha el predomini invers ens trobem davant d'allò que, de vegades, ha propiciat l'acusació d'incórrer en actuacions anomenades d'«autoexplotació», fent referència a una mena d'acusació directa al fet que les condicions sociolaborals, i en especial les relatives a la relació jornada de treball / sou, només es poden acceptar per la comunió directa dels factors capital i feina.

67. Justament això, la conciliació d'interessos, és el nus gordià del *management* a les organitzacions empresarials.

Taula 80. Var. 89. Percentatge significació caracterització de les persones del tret «falta de control»

Grau caracterització	Falta de control		Falta de control
Totalment	2,1%	Totalment + molt signific.	4,9%
Molt significatiu	2,8%		
Caracteritza moderadament	17,2%	Caracteritza moderadament	17,2%
Caracteritza una mica	22,8%		
No caracteritza	55,2%	Caract. una mica + no caract.	78,0%
Totals	100,0%		100,0%

Font: Elaboració pròpia

La falta de control, considerat com a tret que expressa la subversió del desenvolupament dels aspectes auto, que en aquest sentit negatiu provoca que les persones no tinguin control, pel que fa a la seva actuació autònoma, excessiva i fora justament de control.

Només 1 de cada 20 cooperatives considera que les persones que hi treballen són fora del control que l'organització hi pugui exercir. Si les persones es controlen, l'organització pot aspirar a fer el mateix; en el cas negatiu, òbviament, no.

Els resultats desmenteixen de manera clara que les persones, «propietàries» i «treballadores» alhora, escapen per aquest fet de l'acció que les estructures directives de les cooperatives hi poden exercir. Ens trobem globalment davant una organització amb un nivell de comunicació i participació molt elevat, però no per això és una organització en què el lideratge, tant formal com informal, no existeixi o no pugui exercir-se.

Taula 81. Var. 91. Percentatge significació caracterització de les persones del tret «falta de voluntarietat»

Grau caracterització	Falta de voluntarietat		Falta de voluntarietat
Totalment	2,1%	Totalment + molt signific.	3,5%
Molt significatiu	1,4%		
Caracteritza moderadament	11,0%	Caracteritza moderadament	11,0%
Caracteritza una mica	28,3%		
No caracteritza	57,2%	Caract. una mica + no caract.	85,5%
Totals	100,0%		100,0%

Font: Elaboració pròpia

Podem considerar un escenari on hi hagi la falta de voluntarietat com un espai on les persones només fan coses a partir d'estímuls externs, l'expressió més habitual dels quals serien les ordres o instruccions taxatives.

Les CTA rebutgen que aquest fenomen passi; fins i tot, i amb un dels valors mitjans més alts, pràcticament 9 de cada 10 cooperatives rebutgen que s'esdevingui un fet com la falta de voluntarietat

L'observació dels valors és molt clara, el CTA aconsegueix que les persones es «mostrin disposades» i, per tant, denotin una actitud d'oferiment abans que qualsevol altra en relació amb el desenvolupament de les accions que s'hagin de dur a terme.

Després de l'anàlisi individual de les variables, en farem l'observació a partir de la triple focalització proposada: les persones davant de la innovació; les persones davant de la feina en equip i les persones davant de la cooperativa com a organització.

Taula 82. Percentatge significació variables caracteritzadores de les persones davant de la innovació. Resultats unificats

Percentatge significació																
	Caracterització positiva								Caracterització negativa							
Grau de caracterització	Afany innovador		Aprent. errors		Creativitat		Intenció mill. con.		Conser.		No desig formac.		Absència creativitat		Conform.	
Totalment	14	43 ¹	22	63 ¹	10	39 ¹	23	65 ¹	5	18 ¹	2	8 ¹	3	18 ¹	3	11 ¹
Molt signif.	30		41		29		42		13		6		15		8	
Carac. moder.	34	77 ²	27	90 ²	36	75 ²	21	86 ²	30	48 ²	15	23 ²	26	44 ²	30	41 ²
Carac. una mica	18		9		19		14		26		23		25		27	
No caracteritza	5	23 ³	1	10 ³	7	26 ³	1	15 ³	26	52 ³	54	77 ³	30	55 ³	32	59 ³

Totalment + molt significat. (1)

Totalment + molt signif. + moderad. (2)

Caract. una mica + no caract. (3)

Font: Elaboració pròpia

L'observació d'aquesta taula ens confirma el fet que, pel que fa a les variables relacionades amb les persones davant de la innovació, totes les variables de caracterització positiva obtenen un resultat àmpliament superior a les de caracterització negativa.

Els trets positius que obtenen uns resultats mitjans millors són l'aprenentatge d'errors i la intenció de millora constant, que arriben a marcar una diferència sensible en comparació amb l'afany innovador i la creativitat.

En el punt oposat, el conservadorisme i l'absència de creativitat són les característiques negatives que tenen més representació, amb el conservadorisme molt a prop en els seus resultats i amb el no desig de formació molt més distant.

En conjunt, aquests resultats ens permeten dibuixar un perfil innovador molt més proper al procés i al producte: aprenentatge d'errors, intenció de millora constant i no desig de formació són valors més bons que aspectes menys tangibles i, potser més allunyats, de manera intrínseca, com per exemple la creativitat.

Un perfil mitjà que es complementa perfectament, com ja hem pogut observar, amb una organització que percep millor el procés i el producte, o si més no hi està molt més còmoda, que no pas davant el mercat.

Taula 83. Percentatge significació variables caracteritzadores de les persones davant del treball en equip. Resultats unificats

Percentatge significació												
Grau de caracterització	Caracterització positiva						Caracterització negativa					
	Cooperac.		Respons.		Comunic.		No cooperac.	Falta de respons.	Falta de control			
Totalment	25	75 ¹	28	77 ¹	23	71 ¹	1	3 ¹	2	5 ¹	2	5 ¹
Molt signif.	50		44		48		2		3		3	
Carac. moder.	19	94 ²	22	94 ²	23	94 ²	9	12 ²	10	15 ²	17	22 ²
Carac. una mica	6		3		6		21		25		23	
No caracteritza	0	6 ³	2	5 ³	0	6 ³	67	88 ³	60	85 ³	55	78 ³

Totalment + molt significat. (1)

Totalment + molt signif. + moderad. (2)

Caract. una mica + no caract. (3)

Font: Elaboració pròpia

Els resultats de les variables de caracterització vinculades al concepte de treball en equip ens permeten ubicar les cooperatives, sempre en el seu perfil mitjà, com una organització clarament preparada per al desenvolupament del treball en equip.

Les tres variables relatives a la caracterització positiva: cooperació, responsabilitat i comunicació obtenen uns valors mitjans molt elevats, fins al punt que només 1 de cada 20 cooperatives considera que les persones que hi treballen no tenen aquestes característiques, ni de manera moderada. Ben al contrari, entre 7 i 8 de cada 10 CTA sí que les hi ubiquen amb un grau de caracterització molt alt o total.

En el sentit contrari, els trets negatius tot just obtenen un seguiment significatiu, només ens seria possible destacar els valors relatius a la falta de control, ja que 1 de cada 5 cooperatives li atorguen alguna importància.

El cooperativisme de treball, i probablement tot l'espectre cooperatiu, implica un concepte marc com l'«autogestió». Aquesta autogestió es relaciona amb l'ús adequat d'una pluralitat d'aspectes, que ja hem analitzat, i que en conjunt hem definit com el desenvolupament d'aspectes «auto».

Segons l’afirmació del paràgraf anterior, relativa a la falta de control, les CTA han de vetllar perquè els indubtables aspectes positius que implica el desenvolupament dels conceptes «auto» no es vegin traïts en un sentit no desitjat i esdevinguin, de manera directa, una expressió «perversa», com la falta de control.

Taula 84. Percentatge significació variables caracteritzadores de les persones davant de la cooperativa com a organització. Resultats unificats

Percentatge significació												
Grau de caracterització	Caracterització positiva						Caracterització negativa					
	Motiv.		Particip.		Integrac.		Desmotiv.		No particip.	Falta de volunt.		
Totalment	16	66 ¹	23	62 ¹	20	69 ¹	1	5 ¹	0	4 ¹	2	4 ¹
Molt signif.	50		39		49		4		4		2	
Carac. moder.	25	91 ²	30	92 ²	25	94 ²	18	23 ²	13	17 ²	11	15 ²
Carac. una mica	9		6		6		31		24		28	
No caracteritza	0	9 ³	2	8 ³	0	6 ³	46	77 ³	59	83 ³	57	85 ³

Totalment + molt significat. (1)

Totalment + molt signif. + moderad. (2)

Caract. una mica + no caract. (3)

Font: Elaboració pròpia

La posició de les CTA com a organització, sempre en valors mitjans, es veu clarament reforçada per aquests resultats.

En la caracterització positiva: la motivació, la participació i la integració obtenen resultats molt elevats, sobretot la integració; la participació i la motivació obtenen resultats semblants. Al primer nivell d’anàlisi, la motivació està millor situada que la participació, però la posició s’inverteix al segon nivell, tot això dintre d’un aspecte que només pot ser considerat com un matis poc important.

De la banda negativa, la variable amb una posició pitjor, justament perquè hi té més presència, és la desmotivació; la no participació i la falta de voluntarietat, per part seva, se’n desmarquen una mica.

Un cop més, 1 de cada 5 cooperatives, com en el cas de la falta de control, atorguen alguna presència a la desmotivació a les seves «files».

El nostre treball ens ha permès mostrar un entorn operatiu per a les CTA, que pot esdevenir clarament propiciador de la presència de la motivació; això passa de manera molt majoritària. Tanmateix, ens atrevim a considerar que, igual que el desenvolupament «auto» dut a terme erròniament es «perverteix» i esdevé falta de control, l’entorn cooperatiu d’un grau d’implicació alt també pot esdevenir desmotivació, tant si el retorn esperat d’aquesta implicació no es compleix com si, encara pitjor, les persones no es veuen capaces de

«seguir el ritme» marcat per aquesta forta implicació. En tots dos casos, els reptes del CTA han de passar per no fer malbé el capital important que significa una presència tan elevada de factors que han de redundar en una permanent i elevada motivació de les persones.

Per poder comparar directament cada una de les tres agrupacions, hem fet una ponderació simple dels resultats, de manera que puguem considerar les variables de cada grup com si fos una de sola.

Taula 85. Percentatge significació variables caracteritzadores de les persones focalitzades en les persones davant de la innovació, el treball en equip i la cooperativa com a organització. Resultats unificats

Percentatge significació						
Grau de caracterització	Caracterització positiva			Caracterització negativa		
	Innovació	Treball en equip	Coop. organització	Innovació	Treball en equip	Coop. organització
Totalment	17,1 52,7 ¹	25,3 72,9 ¹	19,6 65,6 ¹	3,4 13,8 ¹	1,6 4,2 ¹	0,9 4,1 ¹
Molt signif.	35,6	47,6	46,0	10,4	2,6	3,2
Carac. moder.	29,3 82,0 ²	21,4 94,3 ²	27,1 92,7 ²	25,5 39,3 ²	12,2 16,4 ²	14,0 18,1 ²
Carac. una mica	14,8	5,0	6,7	25,3	23,0	27,6
No caracteritza	3,3 18,1 ³	0,7 5,7 ³	0,7 7,4 ³	35,3 60,7 ³	60,7 83,7 ³	54,2 81,8 ³

Totalment + molt significat. (1)

Totalment + molt signif. + moderad. (2)

Caract. una mica + no caract. (3)

Font: Elaboració pròpia

La consideració conjunta, prèvia ponderació simple, de les variables perquè puguin ser una de sola, ens situa davant un perfil mitjà de les CTA on les persones estan caracteritzades per una excel·lent posició, tant pel que fa al treball en equip com davant la seva actitud en l'organització empresarial en la qual treballen. Els valors positius assoleixen uns resultats molt alts.

La posició de les persones davant de la innovació, la tercera agrupació, també obté un resultat mitjà molt elevat, però alhora presenta alguna significació negativa, d'1 cooperativa entre 5 o 6 (segons la banda de la caracterització que es tingui en compte).

Tenint present sempre el to entre positiu i molt positiu observat, hem de preguntar-nos, a més, sobre quin és el fenomen que s'esdevé perquè la posició davant de la innovació sigui la que hi tingui una importància més baixa.

Sabem que aquesta ubicació es dedueix, al seu torn, d'un resultat pitjor a la caracterització directa de l'afany innovador i la creativitat. Esperem que l'anàlisi per quartils ens permeti aprofundir en aquesta qüestió, d'una importància més que evident.

Conclusions analítiques de les variables de l'àrea de caracterització de les persones pel que fa a les magnituds mitjanes assolides

Amb caràcter previ a la formulació de les conclusions, he de fer constar la nostra observació d'una circumstància reiterada: que el rebuig a una formulació expressada en forma negativa ha resultat normalment més gran que l'adhesió obtinguda per la formulació expressada en positiu.

Traslladem, de forma sintetitzada, què ha passat amb les 16 variables que havíem aparellat de forma dicotòmica. Les recordem:

— Afany innovador	<i>versus</i>	Conservadorisme
— Aprenentatge dels errors	<i>versus</i>	No desig de formació
— Cooperació	<i>versus</i>	No cooperació
— Creativitat	<i>versus</i>	Absència de creativitat
— Intenció de millora constant	<i>versus</i>	Conformisme
— Motivació	<i>versus</i>	Desmotivació
— Participació	<i>versus</i>	No participació
— Responsabilitat	<i>versus</i>	Falta de responsabilitat

Ho hem verificat tant a les variables que plantejaven una dicotomia directa com en aquelles que la plantejaven indirectament, així:

A les variables amb dicotomia directa

- L'escassa o nul·la caracterització a través de la no cooperació ha tingut 13 punts més que la caracterització molt alta o total a través de la cooperació.
- L'absència de creativitat ha tingut 16 punts més que la creativitat.
- La desmotivació ha tingut 12 punts més que la motivació.
- La no participació ha tingut 19 punts més que la participació.
- La falta de responsabilitat ha tingut 12 punts més que la responsabilitat.

A les variables amb oposició indirecta

- El conservadorisme ha tingut 8 punts més que l'afany innovador.
- El no desig de formació ha tingut 14 punts més que l'aprenentatge dels errors.
- El conformisme n'és l'única excepció, ja que té 6 punts menys que la intenció de millora constant.

Contrastat el fet que, excepte en una ocasió, les variables es comporten igual, hem d'acceptar la possibilitat que s'estigui produint un biaix a l'alça pel que fa al rebuig de les variables de caracterització negativa, per la qual cosa:

1. D'una banda, tendim a considerar més fiables, com a valor realment present a les CTA, els percentatges obtinguts a les respostes relatives a les variables de caracterització positiva; això significa la presència d'un pes més gran d'allò que realment sí que hi està present, pel que fa a un rebuig més radical, i potser menys meditat, d'allò que, en qualsevol cas, es considera rebutjable.
2. Tenim molt en compte les variables amb un cert valor dintre de la caracterització negativa, ja que, si la nostra presumpció de biaix és certa, aquesta manifestació hauria guanyat una mica, la qual cosa podria indicar una presència real més profunda que no pas la que es reproduceix quantitativament.⁶⁸

Segons tot això, l'observació de les magnituds mitjanes assolides per les variables de la nostra investigació de l'àrea de caracterització de les persones ens permet arribar a les conclusions següents:

- a) L'aprenentatge dels errors i la intenció de millora constant són les variables relacionades amb la innovació que tenen una posició millor, ja que aquesta circumstància s'esdevé alhora que l'afany innovador i la creativitat obtenen resultats més baixos. Creiem que això ens torna a situar, com va passar amb els objectius d'innovació o les seves fonts, davant d'una organització que, de mitjana, percep millor, o si més no hi està més còmoda, els aspectes concrets vinculats o vinculables directament a la feina, com ara la millora del procés o del producte. Qüestions més distants o menys tangibles, com l'observació del mercat o de la competència, tenen un resultat més baix, que aquí traduïm pels de l'afany innovador o la creativitat, tot i que també hem de fer constar que els valors d'aquestes dues variables, en qualsevol cas, són elevats.
- b) Les CTA estan en una posició molt bona davant del treball en equip: la cooperació, la responsabilitat i la comunicació obtenen uns graus de caracterització molt elevats.

La caracterització contrària, no cooperació o falta de responsabilitat, obté resultats molt baixos i únicament es pot destacar, en la línia del foment del treball en equip, el valor assolit per la falta de control, que caracteritzaria, tot i que només fos moderadament, 1 de cada 5 cooperatives.⁶⁹

El cooperativisme de treball, i probablement tot l'espectre cooperatiu, implica un concepte marc com l'«autogestió». Aquesta autogestió es relaciona amb l'ús ade-

68. Per descomptat, sempre és possible el biaix contrari, és a dir, que un comportament negatiu individual hagi estat pres, per la seva capacitat de decepció, com a patró del conjunt; tanmateix, si això hagués passat, confiem que el nostre procés d'anàlisi, amb una constant i múltiple referenciació, l'hauria detectat. Destaquem ara el biaix que justament aquest procés ens ha permès poder considerar com a produït.

69. El que significa que només caracteritza 4 sobre 5, però en la nostra línia de treball ens esforcem per observar amb cert detall tot allò que escapa als comportaments centrals, cercant claus d'enteniment que es puguin generalitzar.

quat d'una pluralitat d'aspectes, que, en conjunt, hem definit com el desenvolupament d'aspectes «auto».

Els valors de la falta de control, poc majoritaris però tampoc insignificants, apunten que les CTA han de vetllar perquè els indubtables aspectes positius que implica el desenvolupament dels conceptes «auto» no es vegin traïts en un sentit no desitjat i esdevinguin, de manera directa, una expressió «perversa», com la falta de control.

- c) La caracterització relacionada amb la cooperativa com a organització té un balanç molt positiu i la integració obté el millor resultat. La participació i la motivació obtenen resultats semblants.

Tanmateix, a la banda negativa, la desmotivació apareix amb una certa incidència: 1 de cada 5 cooperatives afirma que en tenen, encara que sigui de manera moderada. El nostre treball ens ha permès mostrar un entorn operatiu per a les CTA que pot esdevenir clarament propiciador de la presència de la motivació; això passa de manera molt majoritària. Tanmateix, ens atrevim a considerar que, igual que el desenvolupament «auto» dut a terme erròniament es «perverteix» i esdevé falta de control, l'entorn cooperatiu d'un grau d'implicació alt també pot esdevenir desmotivació, tant si el retorn esperat d'aquesta implicació no es compleix o, encara pitjor, quan les persones no es veuen capaces de «seguir el ritme» marcat per aquesta forta implicació. En tots dos casos, els reptes del CTA han de passar per no fer malbé el capital important que significa una presència tan elevada de factors que han de redundar en una permanent i elevada motivació de les persones.

- d) Pel que fa a qüestions relacionades amb els valors d'algunes variables concretes, creiem que és important destacar:

- Els resultats de les variables participació / no participació confirmen plenament que el CTA és un àmbit empresarial on la participació s'esdevé, i d'una manera clara.

La reflexió associada es refereix a l'abast d'aquest fet, és a dir, si la participació es tradueix en una millora del desenvolupament de l'organització, que ha d'estar relacionat que amb el fet que aquesta participació sigui capaç d'analitzar què està passant en «profunditat» i, com a conseqüència, arribi a l'arrel de les causes i els efectes, o, en canvi, aquesta participació es quedi a la superfície i no sigui capaç d'aportar autèntiques alternatives. Quan passa això, la participació tendeix a augmentar simplement el volum del «soroll» més que no pas produir resultats positius.

- Els resultats de la variable comunicació confirmen plenament els d'altres apartats del nostre estudi. En tot cas, queda plenament validat el fet que ens trobem davant un model empresarial en què la comunicació es mostra molt activa.

Pel que fa a la comunicació, malgrat tot, ens podem plantejar la mateixa reflexió apuntada en el cas de la participació, en el sentit que la seva mera presència només assegura el fet d'un intercanvi i no el valor final que pugui aportar.

- La integració té el valor més alt pel que fa a les variables relacionades amb la cooperativa com a organització.

Així, la fusió «física» de la propietat i el treball permetria fusionar, al seu torn i amb relativa facilitat, els interessos de la propietat de l'empresa i dels seus treballadors; tot i això, segur que no és una feina fàcil que s'equilibri, al contrari, també ens podem trobar, a les CTA, que la situació sigui de desequilibri.

Quan es produeix pel predomini dels interessos personals, s'hi pot arribar a «trobar a faltar» la presència d'una certa tensió «empresarial», mentre que si hi ha el predomini invers ens trobem davant d'allò que, de vegades, ha propiciat l'acusació d'incórrer en actuacions anomenades d'«autoexplotació», fent referència a una mena d'acusació directa al fet que les condicions sociolaborals, i en especial les relatives a la relació jornada de treball / sou, només es poden acceptar per la comunitat directa dels factors capital i feina.

- La posició de falta de control de les persones és rebutjada de forma contundent per les CTA, sense deixar de banda el que ja hem indicat pel que fa a la «perversió» que la seva aparició suposa. També hem de fer constar que aquest rebuig alt mostra de manera clara que, a les CTA, les persones, «propietàries» i «treballadores» alhora, no escapen per aquest fet de l'acció que les estructures directives de les cooperatives hi poden exercir.

Ens trobem globalment davant una organització amb un nivell de comunicació i participació molt elevat, però no per això és una organització en què el lideratge, tant formal com informal, no existeixi o no pugui exercir-se.

Conclusions analítiques de l'àrea de caracterització de les persones pel que fa al grau de significació de les seves variables

En l'àrea de caracterització de les persones seguim la mateixa fórmula que hem fet servir a les àrees d'estructura, actuació innovadora i actuació de les persones, i que es basa en l'exposició sintètica dels valors propis de cada estadi designat:

- Millor comportament innovador pel que fa al conjunt.
- Comportament innovador mitjà pel que fa al conjunt.
- Pitjor comportament innovador pel que fa al conjunt.

A més, la qualificació de cada variable respon a un criteri objectiu que se sintetitza a la taula que reproduïm a continuació, seguint la resta de consideracions addicionals que ja hem fet als apartats de conclusions anteriors.

Qualificatiu	Valor 1r nivell	Valor 2n nivell
Grau de caracterització molt alt	≥ 70%	≥ 85%
Grau de caracterització alt	≥ 60%	≥ 75%
Grau de caracterització important	≥ 50%	≥ 65%
Grau de caracterització mitjà	≥ 40%	≥ 55%
Grau de caracterització baix	≥ 30%	≥ 45%
Grau de caracterització nul = no caracteritza	≥ 20%	≥ 35%

La nostra exposició segueix l'agrupació exposada a la introducció de l'àrea, basada en una triple focalització de les persones:

Persones davant de la innovació

- | | | |
|--------------------------------|---------------|---|
| — Afany innovador | | |
| — Aprenentatge dels errors | | |
| — Creativitat | | |
| — Intenció de millora constant | versus | Conservadorisme
No desig de formació
Absència de creativitat
Conformisme |

Persones davant del treball en equip

- | | | |
|-------------------|---------------|---|
| — Cooperació | | |
| — Responsabilitat | | |
| — Comunicació | versus | No cooperació
Falta de responsabilitat
Falta de control |

Persones davant de la cooperativa com a organització

- | | | |
|----------------|---------------|---|
| — Motivació | | |
| — Participació | | |
| — Integració | versus | Desmotivació
No participació
Falta de voluntarietat |

Quadre 40. Caracterització de les persones d'una cooperativa amb millor balanç innovador en el conjunt de les CTA (variables amb algun grau de significació)

Pel que fa a les persones davant de la innovació

1. L'afany innovador les caracteritza en un *grau molt alt*.
2. La creativitat les caracteritza en un *grau molt alt*.
3. La intenció de millora constant les caracteritza en un *grau molt alt*.
4. L'absència de creativitat no *les caracteritza*.
5. El conservadorisme no *les caracteritza*.
6. El no desig de formació no *les caracteritza*.
7. El conformisme no *les caracteritza*.

Pel que fa a les persones davant del treball en equip

Totes les variables relacionades tenen uns valors que només són significatius en una anàlisi de detall i, fins i tot, molt detallada, per la qual cosa, en una visió sintètica com aquesta, i segons la taula generada, no resulten significatius, de fet.

Pel que fa a les persones davant de la cooperativa com a organització

1. La motivació les caracteritza en un *grau molt alt*.
2. La participació les caracteritza en un *grau molt alt*.
3. La integració les caracteritza en un *grau molt alt*.
4. La desmotivació *no les caracteritza*.

Font: Elaboració pròpia

Sens dubte, hem de destacar com a fenomen important el fet que totes les variables relacionades amb el treball en equip, quan l'anàlisi s'allunya d'un grau de detall alt, no tinguin diferències significatives, la qual cosa pot voler dir que les persones es caracteritzen, pràcticament a totes les cooperatives, per una predisposició similar cap al treball en equip, predisposició que després, i davant del fenomen de la innovació, com hem comprovat, té resultats absolutament diferents.

L'observació d'aquest fet ens incita a afegir dues conclusions addicionals:

- a) La cooperativa de treball associat es configura i es proposa alhora com una entitat d'organització amb una capacitat gran de concitar al seu entorn el desenvolupament del treball en equip, ja que aspectes associats, com la comunicació, la cooperació, la responsabilitat i l'autocontrol, hi troben un àmbit adequat per desenvolupar-s'hi.
- b) Queda confirmat que, malgrat que a la pràctica totalitat de cooperatives les persones tenen una predisposició similar davant del treball en equip, els resultats són absolutament diferents. Es pot atorgar al treball en equip la consideració de condició necessària però no suficient perquè el fet innovador es desenvolupi i prosperi.

Quadre 41. Caracterització de les persones d'una cooperativa amb un balanç innovador mitjà en el conjunt de les CTA (variables amb algun grau de significació)

Pel que fa a les persones davant de la innovació

1. L'afany innovador les caracteritza en un ***grau alt***.
2. La creativitat les caracteritza en un ***grau important***.
3. La intenció de millora constant les caracteritza en un ***grau alt***.
4. L'absència de creativitat les caracteritza en un ***grau baix***.
5. El conservadorisme les caracteritza en un ***grau baix***.
6. El no desig de formació no ***les caracteritza***.
7. El conformisme les caracteritza en un ***grau baix***.

Pel que fa a les persones davant del treball en equip

Totes les variables relacionades tenen uns valors que només són significatius en una anàlisi de detall i, fins i tot, molt detallada, per la qual cosa, en una visió sintètica com aquesta, i segons la taula generada, no resulten significatius, de fet.

Pel que fa a les persones davant de la cooperativa com a organització

1. La motivació les caracteritza en un ***grau alt***.
2. La participació les caracteritza en un ***grau alt***.
3. La integració les caracteritza en un ***grau alt***.
4. La desmotivació no ***les caracteritza***.

Font: Elaboració pròpia

Quadre 42. Caracterització de les persones d'una cooperativa amb un balanç innovador pitjor que el del conjunt de les CTA (variables amb algun grau de significació)

Pel que fa a les persones davant de la innovació

1. L'afany innovador les caracteritza en un ***grau baix***.
2. La creativitat les caracteritza en un ***grau baix***.
3. La intenció de millora constant les caracteritza en un ***grau important***.
4. L'absència de creativitat les caracteritza en un ***grau alt***.
5. El conservadorisme les caracteritza en un ***grau important***.
6. El no desig de formació les caracteritza en un ***grau baix***.
7. El conformisme les caracteritza en un ***grau important***.

Pel que fa a les persones davant del treball en equip

Totes les variables relacionades tenen uns valors que només són significatius en una anàlisi de detall i, fins i tot, molt detallada, per la qual cosa, en una visió sintètica com aquesta, i segons la taula generada, no resulten significatius, de fet.

Pel que fa a les persones davant de la cooperativa com a organització

1. La motivació les caracteritza en un ***grau important***.
2. La participació les caracteritza en un ***grau alt***.
3. La integració les caracteritza en un ***grau alt***.
4. La desmotivació les caracteritza en un ***grau baix***.

Font: Elaboració pròpia

Quadre 43. Caracterització de les persones en què no s'ha apreciat capacitat de generació de significació en el conjunt de les CTA.

Pel que fa a les persones davant de la innovació

1. L'aprenentatge dels errors.

Pel que fa a les persones davant del treball en equip

1. La cooperació.
2. La responsabilitat.
3. La comunicació.
4. La no cooperació.
5. La falta de responsabilitat.
6. La falta de control.

Pel que fa a les persones davant de la cooperativa com a organització

1. La no participació.
2. La falta de voluntariat.

Font: Elaboració pròpia

6

L'ESTAT DE LA INNOVACIÓ EN EL COOPERATIVISME DE TREBALL ASSOCIAT A CATALUNYA

Entre els nostres objectius d'investigació hi ha la realització d'una «radiografia», tan completa com sigui possible, de l'estat de la innovació en el cooperativisme de treball associat a Catalunya.

L'anàlisi de la informació aportada per la nostra investigació de camp, les conclusions de la qual ja s'han exposat de forma ordenada als capítols anteriors, ara ens permet «integrar» bona part d'aquesta informació i satisfer així aquesta observació.

D'altra banda, creiem que aquest és el moment d'afegir una visió prospectiva⁷⁰ a la nostra tasca, traduïda en un conjunt no tant de recomanacions,⁷¹ com de camins que considerem que el CTAC ha de recórrer, camins en la definició dels quals ens esforçarem especialment perquè resultin possibles, factibles, transitables.

També cal dir que la nostra exposició segueix la que ha estat una constant descriptiva en tot l'estudi; primer, parlarem del sector d'una manera conjunta, que només entra en el detall quan això està al servei de la caracterització de tot el sector, i després parlarem de la diferenciació, per fixar i definir els elements que ens han permès «jerarquitzar» els perfils davant la innovació.

CARACTERITZACIÓ GLOBAL DEL CTAC DAVANT EL FENOMEN DE LA INNOVACIÓ

De la mà dels resultats de la nostra investigació, ens és possible destacar els eixos mestres que defineixen globalment el CTAC davant el fenomen de la innovació. Creiem que aquests eixos es defineixen a partir de les perspectives següents:

- a) L'abast de l'activitat innovadora.
- b) L'extensió de l'activitat innovadora.

70. La prospectiva entesa aquí com el terme que tracta de l'estudi del futur llunyà.

71. En massa ocasions, les reflexions dels treballs «acadèmics» acaben amb un conjunt de recomanacions que resulten molt difícils de dur a terme, ja que, sovint, els protagonistes mateixos reconeixen la certesa d'allò recomanat i justament la seva incapacitat de fer-ho és una bona part de la circumstància que fa que sigui una assignatura pendent.

- c) Els sectors d'activitat de les cooperatives més actives en l'àmbit de la innovació.
- d) L'enfocament dels objectius de l'activitat innovadora.
- e) Les fonts de l'activitat innovadora.
- f) Els resultats de l'activitat innovadora.
- g) Els factors de suport per a l'activitat innovadora i aquells que la poden frenar.

a) L'abast de l'activitat innovadora

Amb l'expressió «abast» de l'activitat innovadora, ens referim a si es produeix alguna orientació significativa pel que fa als tres grans àmbits definits com a propis de l'activitat innovadora:

- Desenvolupament o introducció de productes.
- Desenvolupament o introducció de processos.
- Canvis significatius en sistemes de gestió o de màrqueting.

Incorporant-hi de manera implícita el desenvolupament de conceptes nous, les conclusions de la nostra observació:

«No s'observen diferències significatives que afectin tots els quartils quan el detall de les activitats innovadores es refereix als tres grans grups d'activitats contrastats: la realització de canvis significatius als sistemes de gestió o màrqueting o la introducció o desenvolupament de productes i processos nous o modificats aporten comportaments homogenis, en línies generals, quan a més dels valors mitjans s'entra en el detall per quartils»

Aquesta conclusió posa de manifest que l'activitat innovadora resulti homogènia en la seva extensió a la cooperativa que assumeix la realització d'aquestes activitats, incloent-hi les diverses àrees d'activitat possible, sensu contrario, quan una cooperativa es caracteritza per una línia d'actuació no innovadora, aquesta no actuació també afecta tots els àmbits possibles.

Aquesta afirmació, si es pot generalitzar a les diferents tipologies organitzatives possibles, sota la definició de PIME, confirmaria especialment una qüestió, posada de manifest reiteradament per la literatura, com és el fet que la innovació és, sobretot i en primer lloc, una actitud, i que si es manifesta recorre de manera natural tots els àmbits possibles a l'organització.

b) L'extensió de l'activitat innovadora

L'extensió de l'activitat innovadora ve definida pel percentatge de cooperatives que manifesten que han fet activitats d'I+D, segons els resultats de 1998 i 1999.⁷² En aquest sentit, destaquem que:

El 55% de les cooperatives realitza activitats d'I+D, sempre que s'entenguin com a:

1. La introducció de nous productes/serveis o a la introducció de millores o canvis als productes/serveis.
2. L'entrada a mercats nous.
3. La realització de millores o canvis significatius en els sistemes de gestió (finances, administració) o de màrqueting (comercialització).
4. La realització de millores o canvis significatius en els mètodes de producció.

Aquesta afirmació es complementa amb la relativa a l'assiduitat o permanència d'aquest tipus d'activitats, que ens indica que:

«A les cooperatives on aquestes activitats es duen a terme, es fa d'una manera habitual, i no són, per tant, una activitat aïllada o no reiterada en el temps»

Un cop més, es posa de manifest que quan es realitza l'activitat, i com que es tracta d'una actitud, adquireix una naturalesa continuada.

Pel que fa al nombre de cooperatives que diuen que fan activitats, és possible que la xifra estigui una mica esbiaixada a l'alça, a l'empara de la necessària indefinició, per àmplia,⁷³ dels enunciat; tanmateix, i en qualsevol cas, sí que creiem que és cert que gairebé 1 de cada 2 cooperatives estan dintre d'un àmbit d'actuació innovadora.

c) Els sectors d'activitat de les cooperatives més actives en l'àmbit de la innovació

La referència sectorial del CTA més actiu a Catalunya en l'àmbit innovador es resol amb una afirmació clara:

El sector genèric d'activitat més innovadorament actiu es correspon amb les CTA inscrites al sector serveis.

72. Que definim com a «certs», a diferència dels de 2000, que considerem només com a «projectats».

73. Ja hem posat de manifest, al nostre apartat relatiu a la metodologia, la necessitat d'«obrir» el concepte, sempre, òbviament, en línia amb les recomanacions del *Manual d'Oslo*, ja que qualsevol vinculació, en l'àmbit PIME, de la presència d'I+D en els termes clàssics relatius a unitats organitzatives de dimensió molt més gran, hauria estat inútil. Recordem també la circumstància que el CIDEM en manifesta una opinió idèntica.

El superior dinamisme del sector serveis en l'esfera innovadora ha estat una constant en els resultats de la nostra investigació. Sens dubte, es pot contrastar amb els resultats que es podrien assolir en altres àmbits geogràfics sense moure'ns del mateix àmbit cooperatiu,⁷⁴ tanmateix, aquesta qüestió, en el caso del CTAC, és indubtable.

d) L'enfocament dels objectius de l'activitat innovadora

Una troballa especialment destacada de la nostra investigació és el fet d'haver detectat una cadena patró pel que fa als objectius d'innovació, que els ordena en la següent jerarquia, amb independència, tret de variacions escasses i poc importants, del sector d'activitat:

1. Millora qualitat del producte.
2. Millora flexibilitat producció.
3. Millora sistema qualitat / implantació ISO.
4. Reducció costos.
5. Creació de nous mercats.
6. Substitució productes desfasats.

Al nostre parer, això posa en relleu una qüestió important:

«Els objectius d'innovació amb més importància en l'actuació innovadora de les CTA tendeixen al que podria anomenar-se "visió interna", és a dir, cap a un enfocament on s'actua sobre el procés i sobre el producte. En contraposició, els objectius als quals podríem anomenar de "visió externa", és a dir, amb un enfocament predominantment orientat cap a l'exterior i el mercat assoleixen, no en una posició llunyana però sí inferior, una significació de menys importància»

El cooperativisme de treball associat a Catalunya encara mostra una orientació, en la seva visió, massa emmarcada en els límits d'allò que sembla que és la seva activitat més «natural», ja que resulta totalment cert que el cooperativisme de treball associa justament això, treball, abans que qualsevol altra causa, i que el treball està «enganxat» al procés i al producte.

Tanmateix, sovint, aquesta extrema concentració pot derivar en fenòmens de miopia,⁷⁵ fet que ha de ser evitat.

74. Estem pensant de manera directa en Euskadi i en Mondragón Corporación Cooperativa, un grup empresarial d'arrel industrial segura.

75. De manera magistral, posats de manifest en la seva coneguda *Miopia en el Marketing* per T. Levitt.

e) Les fonts de l'activitat innovadora

La font d'informació central per a la innovació se significa de manera molt clara en un lloc concret:

«La principal font d'informació d'innovació per a les cooperatives són els seus clients. En 5 de cada 10 CTA aquesta font d'informació té una importància decisiva o molt significativa. Si considerem una significació moderada, els clients assoleixen aquest valor en 4 de cada 5 cooperatives»

Aquesta circumstància, absolutament positiva i que delimitaria una del tot necessària orientació al mercat, s'associa a una circumstància menys desitjable, que:

«La resta de les fonts d'informació considerades, com la competència, l'assistència a fires i exposicions comercials, l'assistència a conferències i reunions sectorials o la lectura de revistes especialitzades, obté una significació més baixa i arriba a 2 a 3 de cada 10 cooperatives de manera important. Fins i tot si considerem una significació moderada, el valor no supera l'afectació de 5 de cada 10 cooperatives»

En el mateix sentit, i sense voler treure importància al conjunt de fonts, allò que ens sembla més destacat és que la competència no arribi a un valor millor.⁷⁶

Pel que fa a la forma més usual d'adquisició de tecnologia, globalment, el sector ens mostra que:

«La compra d'equip industrial, important en 5 de cada 10 cooperatives, i significativa en 8 de cada 10, és la fórmula més utilitzada per a l'adquisició de tecnologia a les cooperatives»

Això no obstant, tot i la clara força d'aquest fet, també ens sembla que s'ha de destacar que:

«El desenvolupament de tecnologia pròpia, tanmateix, també apareix com un valor important en 4 de cada 10 cooperatives, i de manera significativa en 5 de cada 10, la qual cosa forma un univers on el 50% de les cooperatives fan desenvolupament tecnològic propi i l'altre 50% no»

76. Sens dubte, el Benchmark no ha fet encara la seva aparició amb la força necessària al CTAC.

El desenvolupament propi ocupa un lloc important al CTAC, tanmateix, en el moment de dotar-se d'aparells tecnològics, aquesta circumstància, com veurem més endavant, no resulta tan generalitzada com l'adquisició de tecnologia.⁷⁷

f) Els resultats de l'activitat innovadora

Els resultats de l'activitat innovadora estan bàsicament emmarcats per dos referents bàsics:

- El pes⁷⁸ en la facturació total dels productes innovadors.
- La posició relativa dels productes innovadors, tenint en compte si ho són tant per al mercat com per a la cooperativa o només per a la cooperativa.⁷⁹

Pel que fa a la primera qüestió, hem obtingut que:

En 1 de cada 4 cooperatives, aquest pes és considerable i arriba a un 25% de la facturació total. Si el nivell de significació s'eleva, per fer-lo aparèixer a partir del nivell d'un pes del 10% a la facturació, resulta que 1 de cada 2 cooperatives es trobarien en aquest estadi. Per tant, i en el sentit oposat, per a 1 de cada 2 cooperatives els productes nous o significativament modificats no presenten un pes apreciable en la seva facturació.

Si l'observació no exigeix que la innovació tingui la categoria de producte nou o significativament modificat i demana només la presència de canvis incrementals, la situació canvia substancialment, ja que el pes en la facturació total d'aquests productes arribarà a un nivell de significació, facturació > 10%, en 2 de cada 3 cooperatives, i com a conseqüència només en 1 de cada 3 el seu pes seria poc important.

Pel que fa a la posició relativa dels productes innovadors:

«Els resultats mostrats per l'observació de la posició relativa dels productes mostren que el fenomen de la innovació, quan afecta tant a la cooperativa com al mercat, és més restrictiu. En 1 de cada 2 cooperatives que han desenvolupat productes innovadors, ho eren totalment o majoritària només per a la cooperativa i no per al mercat al qual es dirigien.

En una posició mixta, és a dir, on els productes innovadors es repartien equilibradament, 50% nous només per a la cooperativa, 50% tant per a la cooperativa com per al mercat, hi havia 1 de cada 5 cooperatives. En darrer lloc, en el cas més restrictiu, innovació majoritària tant per a la cooperativa com per al mercat, n'hi ha només en 1 de cada 3 cooperatives»

77. Sens dubte, la dimensió PIME ha de jugar-hi un paper important i, a la fi, l'adquisició és una fórmula legítima, sigui quina sigui la seva dimensió, d'incorporar tecnologia. El debat, que no volem tractar ara, és la capacitat de generació real d'avantatge competitiu que aquesta fórmula pot arribar a tenir.

78. Segons la mitjana dels 3 darrers anys.

79. La focalització temporal es refereix ara al darrer any.

La posició del CTAC, en l'encreuament del pes dels productes innovadors i la seva posició relativa, ens mostra una situació on 1 de cada 2 cooperatives anoten que més del 10% de les seves vendes provenen d'aquests productes innovadors, i també que en 1 de cada 2 cooperatives aquests productes suposaven innovació per a la cooperativa i no per al mercat.

En els trets més innovadors, 1 de cada 4 cooperatives té un 25% de la facturació que prové de productes innovadors i 1 de cada 3 innova tant al mercat com a la cooperativa.

En els trets menys innovadors, 1 de cada 2 té una facturació on el pes dels productes innovadors és inferior al 10%, i 1 de cada 2 innova només a la cooperativa.

g) Els factors de suport per a l'activitat innovadora i els que la poden frenar

Un cop més, en els factors relatius al suport de l'activitat innovadora, tendim a trobar elements amb un factor comú clar i determinat:

«Pel que fa als factors interns que han facilitat el desenvolupament de projectes innovadors, els aspectes relacionats amb "la mirada interna", com la "presència de personal qualificat" i la "predisposició interna cap als canvis", tenen una posició millor que no pas els aspectes relacionats amb la "mirada cap a l'exterior", com la "completa informació sobre la situació tecnològica global" o "la informació actualitzada sobre els mercats", tot i que en el cas de la informació sobre mercats i la presència de personal qualificat les diferències no són gaire importants.

La predisposició interna cap als canvis hi apareix de forma destacada, com el factor que més ha ajudat al desenvolupament de projectes innovadors, és a dir, és important en 6 de cada 10 cooperatives, i si li afegim una significació moderada, el resultat arriba a 9 de cada 10; per tant, només en el 10% de les ocasions, aquest factor no té un pes significatiu en el desenvolupament innovador de les cooperatives»

Considerem especialment important destacar aquesta qüestió perquè «la predisposició interna cap als canvis» suposa un factor clarament inscrit en el marc de les actituds i no tant en el de les aptituds.

Pel que fa als elements que poden suposar un fre a l'activitat innovadora, ens trobem amb una relativa «sorpresa».⁸⁰

80. Tenint en compte aquí un punt de vista que tendeix a ser considerat un «lloc comú», en el cas de les PIME, els aspectes econòmics tenen sempre una importància clau, associada, a més, a una perspectiva clarament limitativa.

«En pràcticament 4 de cada 10 cooperatives els aspectes econòmics simplement no obtenen cap significació, tant si es tracta de risc excessiu com de manca de fonts de finançament apropiades i fins i tot els costos d'innovació massa alts. Quan a la dada anterior afegim la capacitat d'obtenir alguna significació, arribem a la consideració del fet que en pràcticament 6 de cada 10 cooperatives els aspectes econòmics no resulten significatius des del punt de vista de la paralització de projectes innovadors»

Aquí sí, i molt probablement, la caracterització bàsica de la CTAC té un lloc important perquè l'orientació bàsica dels esforços es dirigeix a aconseguir el consens. Un cop fet, esdevé la palanca més poderosa, capaç de superar fins i tot les dificultats derivades de les qüestions econòmiques.

CAMINS DE PROGRÉS EN L'ÀMBIT DE LA INNOVACIÓ PER AL CONJUNT DEL CTAC

Sens dubte, resulta si més no arriscat tractar d'enunciar observacions, necessàriament globals, pel que fa a les possibles rutes que el CTAC ha d'emprendre per millorar la seva posició innovadora, i resulta òbviament arriscat perquè, malgrat que el tot pot significar, en molts casos, més que la simple suma de les parts i la seva gestió harmònica, també és cert que, de vegades, el tot no és més que la mera agregació d'unes parts sobre les quals difícilment es pot exercir més funció que la de «contenir-les», o pitjor encara, la de simplement totalitzar-les.

En el cas del CTAC, som propers a aquesta segona qüestió, des de l'àmbit operatiu; no ens hi podem dirigir com a un subjecte únic sobre el qual puguem exercir poder, encara que no ens resignem a l'intent, si més no i modestament, de tractar d'exercir-hi influència.

Per tant, les recomanacions que ara fem es dirigeixen a aquelles organitzacions⁸¹ compromeses amb la millora del cooperativisme, entre les quals es pot esmentar la Federació de Cooperatives de Treball; la Fundació Ventosa i Roig;⁸² la Confederació de Cooperatives de Catalunya;⁸³ la Fundació Roca i Galés; els grups cooperatius presents en el cooperativisme de treball;⁸⁴ Grup Qualitat, Consop, Itaca i Akeni; assessories i centres d'investiga-

81. I també a persones o grups reduïts seus que amb la seva actitud poden orientar en un determinat sentit l'actuació d'un grup més o menys nombrós de cooperatives.

82. Braç executor, com hem dit, de l'activitat formativa de la FCTC, també en una profunda reorientació, de la qual han de sorgir paradigmes nous per a la formació cooperativa a Catalunya.

83. Ens que ha de ser el lloc de trobada natural de tot el cooperativisme català i des del qual s'han d'impulsar les nombroses propostes que ha de ser capaç de fer. La Confederació, fa poc, s'ha vist dotada d'un impuls nou, que ha de resultar decisiu per a la realització d'un autèntic «salt endavant» pel que fa al paper que ha de jugar el cooperativisme a la Catalunya del XXI.

84. Presents certament en el panorama cooperatiu català, però, com hem dit i lamentat, sense la intensitat i, sobretot, sense l'exercici del lideratge que sé que s'ha sabut exercir en altres llocs —un cop més MCC n'és el referent.

ció, entre els quals hem de destacar el col·lectiu Ronda; Set-C, Grup Integral i el Gabinet d'Estudis Socials, als quals han de sumar-se, de manera natural, i remant sempre en la mateixa direcció, els esforços fets des de l'Administració pública, liderats per la Direcció General de Cooperatives, Societats Laborals i Autoempresa i l'Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives.

Per tant, és a aquest conjunt d'organitzacions, entitats, i també de voluntats, al qual ens dirigim quan formulem les nostres reflexions, plenament sabedors que, per circumstàncies absolutament naturals, el grup pot resultar massa dispers per esperar-ne resultats espectaculars, tanmateix, molts dels elements del conjunt que hem descrit, si coordinen realment la seva activitat —i hi insistim, la seva «voluntat»— estarien en condicions de produir canvis profunds al CTAC, tant en l'àmbit qualitatiu com en el quantitatiu; no en tenim cap dubte, pel que fa a aquesta qüestió.

Entre les vies que ha de recórrer el CTAC en el seu conjunt, i que en l'àmbit de la innovació, sens dubte, i com que es tracta d'un àmbit especialment sensible, redundarà en una millora del *management* global de la CTA més que significativa, considerem que s'hi ha d'incloure les següents:

- a) Un treball deliberadament ambiciós i alhora pacient, constant i consistent, sobre les habilitats i comportaments directius de les persones que han de liderar, sempre des d'un punt d'àmbit col·lectiu, les cooperatives catalanes. Aquestes habilitats s'han de dirigir cap al desenvolupament i la inserció d'hàbits, la integració sistèmica de processos, que, com ara la innovació, aconsegueixen d'aquesta manera la seva eficàcia màxima.

La tasca de desenvolupament i millora de les actituds ha de resultar, fins i tot, prioritària davant l'adquisició d'instruments operatius concrets, i ha de revolucionar plantejaments previs. En una ment oberta, hi cap la utilització de qualsevol instrument.

- b) L'aprofundiment de les possibilitats que, en la prestació de serveis, ofereix el cooperativisme. En aquesta ruta, les cooperatives que treballen en l'àmbit dels serveis ja estan demostrant un dinamisme evident. El CTAC, conjuntament, ha d'explorar les possibilitats ofertes, i ha de fer-ho amb certa «rapidesa» i amb una mica d'ambició, quan no directament de gosadia, al seu punt de mira.⁸⁵

En la mesura que l'àmbit serveis sigui capaç d'aprofundir en l'ànima del CTAC, a partir de la innovació augmentaran les seves possibilitats per generar autèntics avantatges competitiu. En els serveis, les persones suposen una oportunitat indubtable; el CTAC compta amb aquest factor i ha de ser capaç de mobilitzar en benefici seu

85. Amb aquesta afirmació no volem deixar d'incloure les possibilitats del cooperativisme industrial, però probablement no ha de recaure sobre el CTAC una tasca, que la indústria catalana aconsegueixi més abast i dimensió, que pren la dimensió d'«esforç país» i amb la qual s'han de comprometre moltes altres instàncies, si fos viable i fins i tot desitjable.

aquesta expectativa. De fet, en alguns àmbits, com el dels serveis a les persones, ja l'està fent.

- c) La generació d'una voluntat decidida d'«alçar la vista», des de l'àmbit operatiu cap a l'estratègic, en l'intent que un objectiu innovador tan lícit com és la «millora de la qualitat del producte»⁸⁶ abandoni la seva preeminent posició actual en benefici de «la creació de mercats nous».

El CTAC està dotat de la capacitat de generar una voluntat interna que pot arribar a tirar endavant projectes ambiciosos, o a no considerar obstacles reals, per exemple, les qüestions econòmiques. Aquesta mateixa capacitat de generar consens i unitat d'actuació ha de ser capaç de traslladar la mirada i l'atenció de dintre cap a fora. Les evidents competències internes, individuals i col·lectives, han de ser, ara, la millor plataforma per potenciar visions externes àmplies, que habilitin per a reptes simplement no pensats fins al moment.

- d) La competència ha de ser un referent tan clar en el desenvolupament innovador, si més no tan clar com ho és ara el client. Un cop més, l'amplitud d'aquesta mirada cap a fora ha de ser capaç de contenir més graus de recorregut; en aquesta visió molt més panoràmica, l'observació de la competència ha de ser un eix nou i constant.
- e) L'exploració profunda dels serveis redundarà, en la línia del que ja estan fent les cooperatives focalitzades en aquest àmbit, en la possibilitat d'autodotació d'un aparell tecnològic propi. Els requeriments inversors en aquest àmbit estan més propers a una necessitat d'«acumulació de coneixement» que no pas a «una acumulació de capital».⁸⁷ Aquesta és una oportunitat, inscrita de nou en l'àmbit de les persones, que no ha de ser deixada de banda.

ELEMENTS DIFERENCIADORS DEL COOPERATIVISME DE TREBALL INNOVADOR

Una qüestió que la nostra investigació ha posat clarament en relleu és l'extraordinària potencialitat, en l'àmbit de les persones, que implica el CTAC, tanmateix també ha fet evident, amb la mateixa claredat, que tot i tenir l'ajuda d'un factor absolutament necessari, com és la seva capacitat d'integrar, és possible que no n'hi hagi prou.

Hem pogut identificar la presència d'un cooperativisme de treball al qual no dubtem de qualificar d'innovador i també la d'un cooperativisme de treball que ha de rebre el qualificatiu contrari, és a dir, un cooperativisme de treball no innovador.

Aquest fet per ell mateix podria resultar, i fins a un cert punt, un aspecte de poca nove-

86. I per al qual no volem la seva desaparició o pèrdua de pes, en absolut.

87. Tot i que molts cops també cal, però en qualsevol cas el capital seguirà el coneixement.

tat, ja que en un col·lectiu prou nombrós, probablement sempre ens serà possible la identificació d'elements significatius als extrems de les posicions buscades.

Això no obstant, aquest no és el cas que ens ocupa. No estem parlant d'extrems, sinó de grups ben definits i nombrosos, no hem hagut de recórrer a la recerca de particularitats puntuals significants per trobar exemples de cooperatives innovadores. Les cooperatives presents al primer quartil suposen un grup prou homogeni, que no està liderat per elements aïllats, *senso contrario*, l'últim quartil també té un aspecte homogeni, per tant, les nostres caracteritzacions no són d'extrems sinó de grups notables de cooperatives.

A més, un altre aspecte important és el fet que les diferències resulten molt significatives en la comparació dels dos grups extrems, representats pel primer i el quart quartil. Això ens situa en un escenari en el qual determinades actuacions són capaces d'alliberar les energies contingudes a la formulació estructural, mentre que, en el sentit radicalment contrario, sembla que, lluny d'ajudar-hi, algunes cooperatives es veiessin indegudament llastrades, i convertissin l'oportunitat ja no en amenaça sinó en estèril desert, si més no des del punt de vista de la innovació.

Durant el nostre estudi, hem desenvolupat, de manera ordenada i a mesura que les anàlisis ens permetien aportar-ho, una caracterització basada en cinc eixos definitoris:

- Perfil estructural.
- Desenvolupament de les activitats d'innovació i I+D.
- Comportaments davant els elements centrals de l'actuació innovadora.
- Actuació de les persones.
- Caracterització de les persones.

L'ordenació a partir d'aquests cinc eixos ens ha permès reconèixer les diferències entre CTA, que s'han concretat en tres etiquetes bàsiques:

- CTA amb un balanç innovador millor pel que fa al conjunt de les CTA.
- CTA amb un balanç innovador mitjà pel que fa al conjunt de les CTA.
- CTA amb un balanç innovador pitjor que el del conjunt de les CTA.

En síntesi, podem conèixer ara com unes CTA s'aturen en les seves possibilitats i les altres no són capaces de fer-ho.

També creiem que aquest és el moment del nostre treball en què s'ha de fer la integració dels resultats per facilitar-ne una observació conjunta.

Primer, ho fem a partir de la generació d'un conjunt de quadres parcials, que, finalment, intentarem fondre amb aquells aspectes que considerem que defineixen millor el conjunt de l'observació. En tots els quadres, hem recollit només les variables que tenen algun grau de significació.

Abans d'aquesta acció, recollim un cop més els elements i els factors que no han demostrat prou capacitat descriptiva o explicativa, per la qual cosa hem considerat que no són importants a l'hora d'explicar el fenomen innovador a les CTA.

Quadre 44. Elements i factors que no han demostrat capacitat de significació pel que fa a la innovació al CTAC

Pel que fa al perfil estructural

- L'antiguitat de la cooperativa.
- El volum de la cooperativa, expressat tant a partir del seu volum d'ocupació com del seu volum de facturació.
- El percentatge de la plantilla amb contracte indefinit.

Pel que fa a l'actuació innovadora

- Els clients com a font d'informació de la innovació.
- La compra d'equip industrial com a forma d'adquisició de tecnologia.
- La reducció de costos, la millora de la qualitat del producte o la millora de sistemes de qualitat/ISO com a objectius de l'actuació innovadora.
- La paralització de projectes innovadors a causa de l'excessiu risc observat, la manca de fonts de finançament apropiades o els costos d'innovació massa alts.

Pel que fa a l'actuació de les persones

- La dualitat propietari/treballador no ha tingut significació en el fet que les idees noves es produeixin perquè els treballadors de la CTA també en siguin els propietaris, ni pel que fa al fet que la situació d'igual poder, 1 persona = 1 vot a l'assemblea, faciliti la satisfacció de treballar a la CTA.
- No ha estat significatiu, pel que fa a la variació positiva de les persones que havien treballat en empreses no cooperatives, el criteri apuntat al fet que es pogués explicar per l'aspecte de ser-ne soci o tenir-ne l'expectativa de ser-ho i tampoc ho ha estat atribuir-ho a canvis en la seva situació personal.

Pel que fa a la caracterització de les persones

- A causa dels alts i molt alts nivells que hi hem obtingut, no són significatius, precisament per la seva presència excessiva, l'aprenentatge dels errors, la responsabilitat, la comunicació, i per la seva absència, la no cooperació, la manca de responsabilitat, la manca de control, la no participació i la manca de voluntariat.

Font: Elaboració pròpia

Ja hem pogut observar amb detall cada variable, per la qual cosa la nostra intenció ara només ha estat la de reunir en un mateix lloc, a manera de «cens», les que no han tingut significació i no hem entrat a analitzar-les. Quan ho hem fet, aquests aspectes no han demostrat capacitat per explicar per què una cooperativa és en un quartil determinat, circumstància que sí que han pogut explicar, si fa no fa, els aspectes que formen els quadres següents:

Quadre 45. Perfil estructural de les CTA agrupades per la posició del seu balanç innovador.
Variables significatives

Aspecte/àmbit	Millor balanç innovador	Balanç innovador mitjà	Pitjor balanç innovador
Origen	Iniciativa directa dels seus socis ¹	Iniciativa directa i transformació d'empresa existent ²	Transformació i/o crisi d'empresa existent ³
Activitat bàsica	Serveis ¹	Serveis ¹	Industrial ³
Ubicació geogràfica	Barcelonès i comarques limítrofes ¹	Barcelonès i comarques limítrofes ¹	Tendeix a estar fora del Barcelonès i les seves comarques limítrofes ²
Diferències salarials entre els socis de treball	N'hi ha ¹	N'hi ha ¹	Tendeixen a no haver-n'hi ³
Rang de les diferències salarials	Tendeix a ser un fet significatiu: 1 a 2 ¹	Tendeix a ser poc significatiu: 1 a 1,5 ²	Si n'hi ha, és poc significatiu: 1 a 1,5 ³
Pertinença a cooperatives de 2n grau o realització de fermes aliances externes	Tendeix a haver formalitzat aliances ¹	No ha formalitzat aliances ³	No ha formalitzat aliances ³
Titulació universitària de les persones que hi treballen	Present en un % significatiu de la plantilla ¹	Present en un % molt menys significatiu ²	Present en un % molt poc significatiu ³

Font: Elaboració pròpia

Per generar una integració visual que, a més d'una comprensió millor, ens serveixi per millorar l'anàlisi i buscar factors clarament definitoris, hem aplicat l'(1) als aspectes millor ubicats pel que fa a la innovació, el (2) als aspectes ubicats de manera mitjana i, en darrer lloc, el (3) als aspectes pitjor ubicats. L'objectiu d'aquesta gradació és simplificar encara més l'escala i reduir-la a només tres posicions.

Així, un aspecte o àmbit resulta encara totalment significatiu si manté l'escala al patró: «(1), (2), (3)» i perdrà significació a mesura que els colors es repeteixin a l'escala; amb tot, també considerem d'especial significació el patró: «(1), (2), (3)», ja que indica un grau alt de diferenciació de la posició innovadora. Segons aquestes consideracions, els aspectes essencials al quadre anterior són:

- L'origen de la cooperativa.
- El rang de les diferències salarials.
- La pertinença a cooperativa de 2n grau o realització de fermes aliances externes.
- La titulació universitària de les persones que hi treballen.

Quadre 46. Resultats de l'activitat innovadora de les CTA agrupades per la posició del seu balanç innovador. Variables significatives

Aspecte/àmbit	Millor balanç innovador	Balanç innovador mitjà	Pitjor balanç innovador
Increment de facturació	Per sobre del creixement nominal del PIB ¹	Creixement proper al nominal del PIB ²	Sense creixement real en pessetes constants ³
Pes en la facturació dels productes nous ¹ o significativament modificats	Superior al 25% de les vendes ¹	Superior al 10% de les vendes ²	Inferior al 10% de les vendes ³
Pes en la facturació dels productes sotmesos a canvis incrementals	Superior al 25% de les vendes ¹	Superior al 25% de les vendes ¹	Inferior al 10% de les vendes ³
Pes en la facturació dels productes que han restat essencialment invariables	Inferior al 50% de les vendes ¹	Inferior al 75% de les vendes ²	Superior al 90% de les vendes ³
Posició relativa dels productes innovadors ²	Tendeixen a ser nous tant per a la cooperativa com per al mercat ¹	Nous per a la cooperativa i no tant per al mercat ²	Nous només per a la cooperativa i no per al mercat ³

1. Considerant sempre la mitjana dels darrers tres anys.

2. Considerant el darrer any.

3. Tot i que normalment no té productes innovadors.

Font: Elaboració pròpia

Els resultats de l'activitat innovadora, com hem dit al llarg del nostre treball, no signifiquen una aportació nova, sinó que ens permeten confirmar la correcció de la nostra anàlisi, ja que les cooperatives havien de situar-se en els seus resultats, en la mateixa posició esperada, derivada del conjunt de factors que les definien com a més o menys innovadores.

L'alineament entre els resultats i aquesta esperança de la seva obtenció és molt notable, de manera que les cooperatives més innovadores mostren les realitzacions millors. Tret en el cas del pes en la facturació dels productes sotmesos a canvis incrementals, la significació de les cadenes patró és total i es manté clarament la posició «(1), (2), (3)», cosa que reforça la correcció del plantejament analític que hem fet.

Quadre 47. Comportaments dels elements centrals de l'actuació innovadora de les CTA agrupades per la posició del seu balanç innovador. Variables significatives

Aspecte/àmbit	Millor balanç innovador	Balanç innovador mitjà	Pitjor balanç innovador
Importància fonts d'informació de la innovació			
Assistència a conferències, reunions sectorials i lectura de revistes especial	Molt alta ¹	Alguna ³	Sense ³
Els competidors	Mitjana ²	Alguna ³	Alguna ³
Assistència a fires i exposicions	Mitjana ²	Alguna ³	Alguna ³
Importància maneres d'adquisició de tecnologia			
Desenvolupament tecnologia pròpia	Molt alta ¹	Mitjana ²	Sense ³
Adquisició dret a fer servir invents d'altri (licències, patents, etc.)	Alguna ³	Sense ³	Sense ³
Importància objectius actuació innovadora			
Millora flexibilitat producció	Decisiva ¹	Molt alta ¹	Mitjana
Creació de mercats nous	Decisiva ¹	Alta ²	Alguna ³
Substitució de productes desfasats	Mitjana ²	Mitjana ²	Alguna ³
Importància factors interns facilitadors del desenvolupament de projectes innovadors			
Predisposició cap als canvis	Decisiva ¹	Molt alta ¹	Mitjana ²
Presència persones qualificades	Decisiva ¹	Alta ²	Alguna ³
Informació actualitzada mercats	Decisiva ¹	Mitjana ²	Alguna ³
Completa informació situació tecnològica global	Decisiva ¹	Mitjana ²	Alguna ³

Font: Elaboració pròpia

Segons els criteris desenvolupats, els elements essencials que es deriven del comportament davant els elements centrals de la innovació són:

- El desenvolupament de tecnologia pròpia com a manera d'adquisició de tecnologia.
- La presència de persones qualificades com a factor intern facilitador del desenvolupament de projectes innovadors.
- La informació actualitzada sobre els mercats com a factor intern facilitador del desenvolupament de projectes innovadors.
- La completa informació de la situació tecnològica global com a factor intern facilitador del desenvolupament de projectes innovadors.

- La importància atorgada com a font d'informació de la innovació a l'assistència a conferències, reunions sectorials i a la lectura de revistes especialitzades.

Quadre 48. Actuació de les persones de les CTA agrupades per la posició del seu balanç innovador. Variables significatives

Aspecte/àmbit	Millor balanç innovador	Balanç innovador mitjà	Pitjor balanç innovador
<i>Grau d'acord pel que fa a la identificació de les persones amb els objectius de la cooperativa</i>			
Identificació de les persones amb els objectius de la cooperativa	Molt alt ¹	Molt alt ¹	Important ²
<i>Grau d'acord amb afirmacions relatives a la iniciativa i aportació d'idees</i>			
Circulació de la comunicació en tots els sentits	Molt alt ¹	Alt ¹	Important ²
Desenvolupament per part de les persones d'aspectes auto	Molt alt ¹	Alt ¹	Baix ³
Aportació sovint d'idees per millorar els productes o processos	Molt alt ¹	Alt ¹	Baix ³
Costum de formar part d'equips de treball organitzats resolució problemes	Molt alt ¹	Important ²	Desacord ³
<i>Grau d'acord amb afirmacions relatives a la situació laboral</i>			
Satisfacció amb el fet de treballar a la cooperativa	Molt alt ¹	Molt alt ¹	Important ²
Satisfacció de les persones amb la seva feina	Molt alt ¹	Molt alt ¹	Important ²
Capacitat de retenció de la CTA davant una oferta econòmica d'1,25 o més	Alt ¹	Mitjà ²	Desacord ³
<i>Grau d'acord pel que fa a l'afirmació de les persones que han treballat en empreses no cooperatives...</i>			
Presenten una variació positiva en la seva feina a la cooperativa	Molt alt ¹	Important ²	Baix ³

Font: Elaboració pròpia

En línies generals, l'actuació de les persones obté uns resultats elevats. Dels 9 aspectes o àmbits amb capacitat de significació, el (3) apareix en 6 ocasions a les cooperatives amb un balanç innovador mitjà; d'aquí que els elements amb capacitat de significació i de mantenir la «cadena significativa» siguin especialment importants. Ho compleixen:

- El costum de les persones de formar part d'equips de treball organitzats per a la resolució de problemes.
- La capacitat de la cooperativa per retenir les persones encara que rebin una oferta econòmica del 125% o més del sou de la CTA.

Creiem que el tercer aspecte que també ho compleix, segons el qual les persones que han treballat en empreses no cooperatives presenta una variació positiva en la seva feina a la CTA, és més un efecte que no pas una causa i, per tant, no el recollim.

Quadre 49. Caracterització de les persones de les CTA agrupades per la posició del seu balanç innovador. Variables significatives

Aspecte/àmbit	Millor balanç innovador	Balanç innovador mitjà	Pitjor balanç innovador
<i>Grau de caracterització pel que fa a les persones davant la innovació</i>			
<i>Enunciats afirmatius</i>			
Intenció de millora constant	Molt alt ¹	Alt ¹	Important ²
Afany innovador	Molt alt ¹	Alt ¹	Baix ³
Creativitat	Molt alt ¹	Important ²	Baix ³
<i>Enunciats negatius</i>			
No desig de formació	No caracteritza ¹	No caracteritza ²	Baix ¹
Conservadorisme	No caracteritza ¹	Baix ¹	Important ²
Conformisme	No caracteritza ¹	Baix ¹	Important ²
Absència de creativitat	No caracteritza ¹	Baix ¹	Alt ³
Participació	Molt alt ¹	Alt ¹	Alt ¹
Integració	Molt alt ¹	Alt ¹	Alt ¹
<i>Grau de caracterització pel que fa a les persones davant la cooperativa com a organització</i>			
<i>Enunciats afirmatius</i>			
Motivació	Molt alt ¹	Alt ¹	Important ²
<i>Enunciats negatius</i>			
Desmotivació	No caracteritza ¹	No caracteritza	Baix ¹

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a la caracterització de les persones, observem un fenomen similar al del quadre anterior, relatiu a l'actuació de les persones. Hi tenim valors, en general, molt alts que només són significatius en comparació amb l'assolit a l'últim quartil i no sempre; aquí, la pitjor posició arriba a recollir fins a 4 vegades el (3) i en 4 més el (2).

Segons els criteris d'integració que hem tingut en compte, només hem de recollir com a element essencial el de la:

— Creativitat

Malgrat tot, a causa de l'alt to global, creiem que també és significativa la cadena «(1), (2), (3)», ja que «marca distàncies» en el desenvolupament del pitjor quartil, per la qual cosa també recollim:

— Afany innovador

No té sentit incloure-hi cap aspecte més que segueixi aquesta cadena, ja que l'absència de creativitat no és més que el revers de la creativitat ja considerada.

A partir dels elements que hem cregut essencials, pel seu compliment de les cadenes patró més significatives, ens és possible construir el quadre següent, que els integra en una visió única:

Quadre 50. Aspectes essencials de la significació innovadora de les CTA agrupades per la posició del seu balanç innovador

Aspecte/àmbit	Millor balanç innovador	Balanç innovador mitjà	Pitjor balanç innovador
<i>Perfil estructural</i>			
Origen	Iniciativa directa dels seus socis ¹	Iniciativa directa i transformació d'empresa existent ²	Transformació i/o crisis d'empresa existent ³
Rang de les diferències salarials	Tendeix a ser un fet significatiu: 1 a 2 ¹	Tendeix a ser poc significatiu: 1 a 1,5 ²	Si n'hi ha, és poc significatiu: 1 a 1,5 ³
Pertinença a cooperatives de 2n grau o realització de fermes aliances externes	Tendeix a haver formalitzat aliances ¹	No ha formalitzat aliances ³	No ha formalitzat aliances ³
Titulació universitària de les persones que hi treballen	Present en un % significatiu de la plantilla ¹	Present en un % molt menys significatiu ²	Present en un % molt poc significatiu ³
<i>Importància fonts d'informació de la innovació</i>			
Assistència a conferències, reunions sectorials i lectura de revistes especialitzades	Molt alta ¹	Alguna ³	Sense ³
<i>Importància formes d'adquisició de tecnologia</i>			
Desenvolupament tecnologia pròpia	Molt alta ¹	Mitjana ²	Sense ³

(continua)

(continuació)

Aspecte/àmbit	Millor balanç innovador	Balanç innovador mitjà	Pitjor balanç innovador
Importància objectius actuació innovadora			
Creació de mercats nous	Decisiva ¹	Alta ²	Alguna ³
Importància factors interns facilitadors del desenvolupament de projectes innovadors			
Presència persones qualificades	Decisiva ¹	Alta ²	Alguna ³
Informació actualitzada mercats	Decisiva ¹	Mitjana ²	Alguna ³
Completa informació situació tecnològica global	Decisiva ¹	Mitjana ²	Alguna ³
Grau d'acord amb afirmacions relatives a la iniciativa i aportació d'idees			
Costum de formar part d'equips de treball organitzats resolució problemes	Molt alt ¹	Important ²	Desacord ³
Grau d'acord amb afirmacions relatives a la situació laboral			
Capacitat de retenció de la CTA davant una oferta econòmica d'1,25 o més	Alt ¹	Mitja ²	Desacord ³
Grau de caracterització pel que fa a les persones davant la innovació			
Afany innovador	Molt alt ¹	Alt ¹	Baix ³
Creativitat	Molt alt ¹	Important ²	Baix ³

Font: Elaboració pròpia

Considerem que la formulació del quadre anterior suposa una de les concrecions més grans de la nostra investigació, perquè hi podem reconèixer de manera indubtable els aspectes propis, específics, definitoris, en suma, de les cooperatives que són capaces de recollir el potencial que les persones li aporten i convertir-lo en una resposta concreta: activitat innovadora amb resultats.

Com hem dit, els nostres objectius es basaven en l'observació d'una tipologia empresarial, el cooperativisme de treball associat, caracteritzada per una disposició estructural, reforçada fins i tot des de l'àmbit jurídic, susceptible de generar un àmbit de participació molt més estès que en qualsevol altra. A partir d'aquesta qüestió bàsica i com ha confirmat la nostra metodologia, ens proposàvem descobrir quins aspectes eren importants per distingir les que sí que eren capaces d'aprofitar aquesta oportunitat d'aquelles que simplement la desaprofitaven.

Creiem que hem complert el nostre propòsit. No era i no és el nostre objectiu darrer considerar si els factors més significatius són exclusivament cooperatius o si són compartits amb altres formulacions organitzatives. Com no podia ser d'altra manera, al quadre anterior ens és possible observar la presència d'alguns aspectes específics, propis de les cooperatives, i d'altres aspectes molt més generals i que es poden aplicar a qualsevol tipologia empresarial.

I també creiem que això dóna un valor afegit al nostre treball, ja que integrant les cooperatives en un marc general de PIME, en la nostra investigació, alhora que hem intentat radiografiar i analitzar en profunditat el CTAC en relació amb la innovació, pensem que hem pogut generar «pistes d'avançada», que altres investigacions podran confirmar, també focalitzades des de perspectives tipològiques o sectorials de les PIME, i que, en conjunt, han d'aspirar assolir un coneixement profund del comportament innovador a les PIME, ja no des de l'àmbit teòric sinó a través de la seva constatació més empírica.

Els resultats, a més, són la base que ens permet dirigir-nos a les cooperatives de treball, aquest cop de manera individual, per formular els camins que poden agafar per recórrer la distància que els separa, des de la seva situació actual, d'una posició millor davant de la innovació.

CAMINS DE PROGRÉS DES DE L'ÀMBIT INDIVIDUAL DE LA CTA

Una primera i necessària reflexió relacionada amb el propòsit d'aquest apartat del nostre treball es basa en una qüestió senzilla:

Pot realment una cooperativa influir o canviar els seus aspectes menys afavoridors pels que sí que ho són?

Fent la pregunta amb un exemple, una cooperativa creada després d'una crisi empresarial pot convertir-se en una cooperativa creada per iniciativa directa dels seus socis? La nostra resposta pretén ser afirmativa.

Òbviament, una cooperativa no pot canviar la seva història més que per manipular-la baldament, però sí que pot fer servir els elements menys positius (o negatius) fins que els seus efectes s'anul·lin i fins i tot es reconverteixin. Tractem d'afinar aquest recorregut a partir de la nostra exposició de rutes cap a la innovació, de vies de progrés.

1. Pel que fa a l'origen

Els nostres resultats són concloents. Les cooperatives creades des de la iniciativa directa dels socis esdevenen molt més innovadores que no pas les creades després d'un accident mercantil. Després de la crisi, la conversió en cooperativa sembla que és l'únic element que pot donar continuïtat a allò que, en definitiva, suposa el bé més important, el lloc de feina. La cooperativa neix així amb un propòsit caracteritzat per dos elements bàsics:

- La reactivitat d'una mesura que no és més que una resposta a un fet no desitjat.
- El component de «conservació» com a motor de la decisió.

No és una tasca fàcil convertir la reactivitat i la voluntat conservadora en proactivitat i l'acceptació del risc, habituals companys de la innovació, els darrers, i paralitzadors seus,

els primers. A més, no resulta fàcil combatre allò que suposa, en el fons de la qüestió, el no compliment del principi cooperatiu de lliure adhesió, de voluntarietat.

Tanmateix, aquestes cooperatives tenen un recurs: aprofundir en la pròpia naturalesa de la fórmula adoptada, a la recerca d'allò que pugui aportar. És evident que el cooperativisme porta en ell mateix components que potencien el fet innovador, si no fos així, no és podria explicar la bondat de l'origen basat en la iniciativa directa de creació d'una CTA.

La recerca d'aquests components, el ple reconeixement de la identitat cooperativa i de l'ànim proactiu que la lliure adhesió implica, perquè la unió, quan aquest principi es respecta, sempre es genera per al desig de millora. Un cop que la primera cooperativa «obligada» accepta la seva identitat i la trasllada des de forçada a volitiva i desitjada, es troba en les millors condicions, un cop adaptada la proactivitat, per deixar enrere els aspectes conservadors, o, millor encara, retenir-los, però ara des de la consciència que per conservar, justament, cal arriscar-se.

2. Pel que fa al rang de les diferències salarials

El trasllat de la igualtat política basada en el principi de gestió democràtica a la igualtat en les condicions laborals, en bona mesura, suposa un atemptat contra el sentit comú. Si bé és cert que les persones tenen qualitats i capacitats diferents, també ho serà la seva aportació, i l'àmbit empresarial és també un lloc comú en què les diferències d'aportació vénen reflectides en diversos aspectes, però sempre de manera concreta i significativa en els aspectes retributius.

És una falsa translació d'aquest principi democràtic tractar de dotar totes les unitats d'aportació de treball de la mateixa capacitat d'aportació, ja que això implica el mateix sou. Potser sigui possible en determinades circumstàncies, la realitat sempre pot arribar a incloure els casos més extrems, però no pot estendre's a la generalitat, ni tan sols a un grup important; els resultats són clars, les CTA que no han entès aquesta qüestió tenen clarament un comportament innovador pitjor.

El camí de progrés torna a ser una bona lectura (o relectura) d'un principi cooperatiu. En aquest cas, el de gestió democràtica que preserva la igualtat de drets i obligacions societàries, però no postula en absolut un fet que la realitat nega, l'exacta paritat de les aportacions. El nostre treball ens ha permès contrastar el preu pagat per una mala interpretació del principi, un preu que, en absolut, no paguen les CTA que sí que l'han entès.

3. Pel que fa a la pertinença a cooperatives de 2n grau o realització de fermes aliances externes

Un altre dels aspectes que posa en relleu la nostra investigació, de manera rotunda, l'aplicació del principi d'intercooperació, materialitzat en una visió àmplia, que comprèn, però que també va més enllà de l'estricta cooperació entre cooperatives, dóna com a resultat un desenvolupament innovador més gran, sens dubte com d'un dels resultats de la voluntat d'anar

més enllà i de congeniar diferències que demostren qui busca més enllà dels seus límits: l'engrandiment d'aquests mateixos límits a partir de la conciliació, de l'acord amb qui està més enllà de la frontera societària.

L'exploració de les possibilitats reals de generació d'un marc estable de relació i col·laboració empresarial, si es vol primer amb altres cooperatives, però també amb altres tipologies empresarials, és el camí de progrés clar que aporta el nostre treball; el tret aperturista que això suposarà ja és per ell mateix el germen de futures realitats innovadores.

4. Pel que fa a la titulació universitària de les persones que hi treballen

Ens trobem aquí un dels trets compartits; la formació reglada superior de les persones que treballen en una organització empresarial redunda en una capacitat innovadora més gran.

La incorporació conscient de persones amb més titulació ha de ser el camí que cal seguir, deixant de banda prejudicis inversos, que algun cop poden influir-hi negativament i impedir l'avanç en aquesta direcció. Estem convençuts que només en casos aïllats es pugui materialitzar aquesta prevenció negativa basada en el predomini d'aquell que té més títols; probablement un fenomen addicional que expliqui millor aquesta oposició es vincula a la necessitat de relacionar aquestes incorporacions a decisions de ruptura d'igualtats salarials (ja marcades com a negatives). Cal que es faci, ja que l'encreuament de baix nivell de formació i defensa a ultrança d'un igualitarisme falsament democràtic aporta un bagatge innovador pobre, si no directament inexistent.

5. Pel que fa a l'assistència a conferències, reunions sectorials i lectura de revistes especialitzades

El contrast observat entre les CTA que van a aquestes fonts especialitzades i les que no ho fan és molt evident, ja que aquí les cooperatives de balanç mitjà tendeixen fins i tot a alinear-se amb les de pitjor balanç.

Per tant, té una significació important el fet de trencar un cop més les barreres dels límits coneguts i aventurar-se més enllà a la recerca de fonts d'informació que es puguin traduir en fonts d'inspiració, i de fer-ho, a més, de forma física (reunions socials), però també conceptual (alimentant determinats hàbits de lectura).

En el desenvolupament real del principi d'educació, formació i informació algunes CTA han de trobar l'impuls necessari per fer realitat l'augment del seu contacte amb l'exterior, un desenvolupament que s'ha de combinar amb la ferma voluntat de no deixar-se arrossegat per un exigent «dia a dia», que potser resulta fins i tot estressant en el seu seguiment quotidià, però que sovint és simplement anodi i no té potència real des d'una perspectiva profunda i de llarg termini.

6. Pel que fa al desenvolupament de tecnologia pròpia

En la nostra investigació, hem pogut comprovar com la capacitat d'integració de les CTA combina generalment amb la ubicació bàsica en el sector de serveis i aporta com a resultat el recurs al desenvolupament de tecnologia pròpia com a forma d'adquisició de tecnologia.

Un cop més, el camí que cal seguir no és senzill, perquè la suma de les capacitats i voluntats posades en joc per assolir aquest resultat són difícils d'obtenir i de manejar.

El trajecte necessari per anar des d'un punt en el qual el desenvolupament d'aparell tecnològic propi simplement no té importància, fins aconseguir que tingui una importància molt alta, és un trajecte amb nombroses etapes i no és el resultat d'una única acció o decisió.

La insistència en el principi de formació unida a la voluntat d'obertura, de sotmetre's a influències externes, suposa probablement un bon punt de partida, repetim, en un dels recorreguts més complexos.

7. Pel que fa a la creació de mercats nous

Probablement, la creació de mercats nous és una de les millors materialitzacions del fenomen innovador. Sovint, suposa el repte de la conquesta d'allò nou (el mercat) des d'allò conegut (el producte), però també pot arribar a ser allò nou des d'allò nou i fins i tot invertir que és allò que és nou (el producte) i conegut (el mercat). En qualsevol cas, les CTA innovadores assumeixen aquest objectiu i les no innovadores ho fan de forma molt parca.

Un cop més, la possibilitat de canvi —i els missatges es van reiterant— s'inclou en la capacitat de generar visions extramurs, probablement molt «enganxades» al desenvolupament de la capacitat per permetre la influència d'allò que hi ha en un lloc diferent al ja ocupat. El camí suggerit segueix una recomanació que es torna constant: la necessitat d'orientar la mirada cap a l'exterior, cap al que passa més enllà d'allò immediat, d'allò conegut, en definitiva.

8. Pel que fa a la presència de persones qualificades

Ens és possible enquadrar aquesta qüestió en un àmbit similar al relatiu a les persones amb més titulació. Amb seguretat, la presència de persones qualificades a les unitats més innovadores és un fet compartit en pràcticament totes.

El camí que el cooperativisme menys innovador ha de fer pot basar-se, llavors, en la mateixa indicació referida a la incorporació conscient d'aquestes persones, tenint aquí una possibilitat afegida: la conversió de persones menys qualificades en persones qualificades a partir del ple desenvolupament del principi de formació.

Som conscients que la insistència en la importància de la formació és una altra de les constants que es repeteixen en els camins que cal seguir, i que probablement això també sigui un fet compartit, però en el cas del cooperativisme supera l'àmbit de necessitat o bona pràc-

tica i s'inscriu directament en el dels principis. Aquest fet ja és una diferència a la qual s'hauria de sumar la derivada de la nostra verificació, segons la qual les CTAC aconsegueixen nivells molt elevats de participació i d'integració, la qual cosa, raonablement, ha de generar un important impuls, traduït en una facilitat explícita per potenciar l'activitat formadora.

9. Pel que fa a la informació actualitzada de mercats i la completa informació de la situació tecnològica global

Hem agrupat els dos aspectes ja que considerem que suposen dues noves facetes de la mateixa qüestió que hem sintetitzat a l'entorn del concepte d'orientació de la visió cap a l'exterior, cap a fora.

Els factors que resulten determinants a les cooperatives més innovadores evidencien que assoleixen aquesta condició a partir d'un sòlid maneig d'un poderós manteniment en factors interns en combinació amb una decidida orientació cap a l'exterior. La informació actualitzada dels mercats i la completa informació de la situació tecnològica global, per tant, són dos aspectes que la CTA podrà recollir de «manera natural» si segueix aquest camí.

10. Pel que fa al costum de formar part d'equips de treball organitzats per a la resolució de problemes

Els resultats del concepte d'equips de treball és un dels aspectes que considerem especialment destacats del nostre treball. D'una banda, podem dir que la seva utilització per a la resolució de problemes és una pràctica molt significativa a les CTA amb un balanç innovador millor i, de l'altra, també veiem que el CTA està dissenyat de manera immillorable per al seu desenvolupament a través de conceptes operatius inspirats en la utilització d'equips de treball.

Aquest darrer extrem se'ns ha mostrat de manera tan evident perquè l'àmbit de caracterització de les persones, tots els aspectes que hem considerat vinculats al treball en equip, com ara: (expressats en formulació positiva) la cooperació, la responsabilitat i la comunicació, i (expressats en formulació negativa) la no cooperació, la falta de responsabilitat i la falta de control, no tenen nivell de significació en l'anàlisi bàsica, és a dir, la seva presència o absència no és un rang especialment diferenciat de cap quartil i, per tant, de les CTA.

En realitat, ens situa en un àmbit on la potencialitat de la utilització del treball en equip està dintre del CTA, sens dubte, tanmateix, només una part la fa servir i demostra que és capaç d'anar del contingut potencial a la realització.

El camí que cal recórrer llavors apareix marcat, en molt bon grau, de manera diàfana. El CTA que genera un pobre balanç innovador ha d'explorar les circumstàncies concretes que li impedeixen «explotar» la seva potencialitat. Probablement⁸⁸, en la manera com es materia-

88. I això ha estat l'objectiu d'algunes investigacions que hem recollit al nostre treball.

litza el lideratge a les cooperatives es trobi una de les claus més importants per a la resposta que cada CTA ha de donar a aquest interrogant.

11. Pel que fa a la capacitat de retenció de les persones per part de la CTA davant una oferta econòmica igual o superior al 125% de la que ara tenen

Les possibilitats obertes pel canvi de paradigma⁸⁹ resulten realment notables. Les CTA amb un balanç innovador millor confien en la seva capacitat de retenció de les persones, les CTA amb un balanç pitjor, no. Amb certesa, l'aspecte intangible que aquesta determinació, que aquest estat d'ànim, delata implica el desenvolupament de qüestions no fàcilment identificables des de lectures més clàssiques. Tanmateix, aquesta capacitat de fidelització resulta un factor eminent en el camí cap a la realització innovadora.

Un cop més ens trobem davant un camí complex, on s'entrecreu l'efecte i la causa. La capacitat de retenció és un efecte, però al seu torn és causa d'eficiència innovadora. L'inici de la ruta a partir de l'autoconvenciment de les possibilitats del projecte cooperatiu iniciat, materialitzat en un concepte tan intangible com real, el de l'autoestima, pot ser el punt de partida d'aquesta ruta.⁹⁰

12. Pel que fa a l'afany innovador i a la creativitat

Agrupem també els dos aspectes significatius localitzats en l'àmbit de la caracterització de les persones. Podem convenir que aquesta aparició pot no suposar una especial aportació més enllà de la que suposa contrastar empíricament allò que es postula conceptualment.

L'afany innovador és fins i tot redundat, ja que ens estem situant davant la innovació, i el seu afany és un factor necessari. Pel que fa a la creativitat, la literatura la considera condició *sine qua non*, sense més, per a l'aparició de la innovació.

L'àmbit de la nostra recomanació, pel que fa al camí que cal seguir, s'orienta de manera similar a la del treball en equip, l'exploració decidida i conscient sobre per què el potencial no es desenvolupa, què li ho impedeix. El replantejament del lideratge exercit de la mà d'una renovada visió del convenciment sobre les possibilitats reals de les persones pot suposar dos importants instruments de navegació per a aquesta ruta.

89. Basat en la translació de les claus des dels actius tangibles fins als intangibles.

90. I és un complex punt de partida, ja que sovint l'autoestima és més efecte que causa, però punt de partida, al capdavant.

CONCLUSIONS

El nostre propòsit, en aquesta part del treball, i que constitueix un dels seus apartats finals, s'ha inscrit directament en satisfacció d'alguns dels nostres objectius centrals, com ara tots els relacionats amb l'evidenciació d'allò que distingeix les cooperatives innovadores de les que no ho són, una evidenciació que hem intentat acompanyar d'una visió prospectiva orientada cap a l'aportació de camins, de rutes de progrés per a la CTA amb un balanç innovador pitjor.

Evidentment, aquest enfocament implica l'aprovació implícita d'allò que fan les CTA de balanç innovador millor; només hem dirigit la nostra atenció cap a elles per recollir la seva capacitat de senyalitzar, de mostrar, d'orientar sobre allò que cal fer. Hem de mostrar-nos absolutament agraïts a aquesta capacitat de realització, ja que sense el seu patró de referència no ens seria possible dirigir-nos al conjunt i mostrar quina estela cal seguir; a més d'aquest reconeixement, estem convençuts que sabran perseverar en el seu afany i continuar innovant de manera que es puguin mantenir en aquest lloc.

Estem absolutament convençuts de la importància de tenir patrons de referència concrets, models reconeguts amb capacitat per generar una clara autoidentificació per part de qui ha d'imitar-los; en aquesta línia de progrés, el paper de les CTA més innovadores resulta fonamental, ja que formen aquests patrons, però també ho és la necessitat de tenir la base documental que permeti acumular, preservar i transmetre, i, en suma, gestionar aquest coneixement, i aquí estem convençuts també que el nostre treball ha de ser un dels elements en els quals el futur observatori del cooperativisme de treball català es podrà basar per restar atent a la manera com les organitzacions cooperatives que lideren aquesta realització continuen en la línia de progrés innovador.

Aquest observatori, del qual ens proposem que la nostra investigació sigui un dels elements impulsors, donarà l'oportuna continuïtat a la nostra tasca i esdevindrà un decisiu pas endavant en el progrés del CTAC; n'estem plenament convençuts.

Les nostres conclusions i l'orientació dels possibles camins, que ara tornarem a mostrar per facilitar-ne la comprensió conjunta, s'han mogut en els repetits dos àmbits en què s'ha basat la nostra feina: cap a tot el CTAC, primer, i cap a l'àmbit individual, després.

Conclusions i camins de progrés globals

Conclusions

1. L'activitat innovadora resulta homogènia en la seva extensió a la cooperativa que assumeix la realització d'aquestes activitats, incloent-hi les diverses àrees d'activitat possible. *Senso contrario*, quan una cooperativa es caracteritza per una línia d'actuació no innovadora, aquesta no actuació també afecta tots els àmbits possibles. Aquesta afirmació, si es pot generalitzar a les diferents tipologies organitzatives possibles sota la definició de PIME, confirmaria especialment una qüestió, posada de

manifest reiteradament per la literatura, com és el fet que la innovació és, sobretot i en primer lloc, una actitud, i que si es manifesta recorre de manera natural tots els àmbits possibles a l'organització.

2. Pel que fa a l'extensió de l'activitat innovadora, un cop més es posa de manifest que quan es realitza l'activitat, i com que es tracta d'una actitud, adquireix una naturalesa continuada. Pel que fa al nombre de cooperatives que diuen que fan activitats, és possible que la xifra estigui una mica esbiaixada a l'alça, a l'empara de la necessària indefinició, per àmplia, dels enunciats; tanmateix, i en qualsevol cas, sí que creiem que és cert que gairebé 1 de cada 2 cooperatives estan dintre d'un àmbit d'actuació innovadora.
3. El superior dinamisme del sector serveis en l'esfera innovadora ha estat una constant en els resultats mostrats per la nostra investigació. Sens dubte, pot contrastar amb els resultats d'altres àmbits geogràfics, dintre del mateix àmbit cooperatiu, però aquesta qüestió, en el cas del CTAC, no deixa, al seu torn, lloc a cap dubte.
4. En relació amb els seus objectius d'innovació, el cooperativisme de treball associat a Catalunya mostra, encara, una orientació en la seva visió massa emmarcada en els límits del que sembla que és la seva activitat més «natural», ja que resulta totalment cert que el cooperativisme de treball associa justament això, treball, abans que qualsevol altra causa, i que el treball està «enganxat» al procés i al producte. Tanmateix, sovint, aquesta extrema concentració pot derivar en fenòmens de miopia, fet que, conegut, ha de ser evitat.
5. La principal font d'informació d'innovació per a les cooperatives són els seus clients. Aquesta circumstància, en ella mateixa absolutament positiva i que delimitaria una del tot necessària orientació al mercat, s'associa a una circumstància menys volguda, que la resta de les fonts d'informació considerades, com la competència, l'assistència a fires i exposicions comercials, l'assistència a conferències i reunions sectorials o la lectura de revistes especialitzades, tingui una significació més baixa. Sense menystenir la importància de cada una de les fonts citades, el que ens sembla més rellevant és que la competència no arribi a valor millor.
6. La compra d'equip industrial és la fórmula més utilitzada per a l'adquisició de tecnologia a les cooperatives. Tanmateix, malgrat la clara força d'aquest fet, també ens sembla important que el desenvolupament de tecnologia pròpia ocupi en determinats sectors un lloc destacat.
7. La posició del CTAC, en l'encreuament del pes dels productes innovadors i la seva posició relativa, ens mostra una situació on 1 de cada 2 cooperatives anoten que més del 10% de les seves vendes provenen d'aquests productes innovadors i en 1 de cada 2 cooperatives aquests productes suposaven innovació per a la cooperativa i no per al mercat. En els trets més innovadors, 1 de cada 4 cooperatives té un 25% de la facturació que prové de productes innovadors i 1 de cada 3 innova al mercat i a la cooperativa. En els trets menys innovadors, 1 de cada 2 té una facturació on el pes dels productes innovadors és inferior al 10%, i 1 de cada 2 innova només a la cooperativa.

8. En els factors relatius al suport a l'activitat innovadora, tendim a trobar elements amb un clar i determinat factor comú, com és que els aspectes relacionats amb «la mirada interna», com la «presència de personal qualificat» i la «predisposició interna cap als canvis», tenen una posició millor que els relacionats amb la «mirada cap a l'exterior», com ara la «completa informació sobre la situació tecnològica global» o «la informació actualitzada sobre els mercats», si bé en el cas de la informació sobre mercats i la presència de personal qualificat les diferències no són especialment notòries.

Pel que fa als elements que poden suposar un fre a l'activitat innovadora, ens trobem davant una relativa sorpresa, ja que els aspectes econòmics simplement no obtenen cap significació, tant si es tracta de risc excessiu, com de falta de fonts de finançament apropiades i fins i tot tenint en compte els costos d'innovació massa alts. La caracterització bàsica de la CTA arriba a un lloc important perquè l'orientació bàsica dels esforços es fa cap a l'èxit del consens, que un cop aconseguit esdevé la palanca més poderosa, capaç de superar fins i tot les dificultats derivades de les qüestions econòmiques.

Camins de progrés globals

- a) Un treball deliberadament ambiciós i alhora pacient, constant i consistent, sobre les habilitats i comportaments directius de les persones que han de liderar, sempre des d'un punt d'àmbit col·lectiu, les cooperatives catalanes. Aquestes habilitats s'han de dirigir cap al desenvolupament i la inserció d'hàbits, la integració sistèmica de processos, que, com ara la innovació, aconsegueixen d'aquesta manera la seva eficàcia màxima.
- b) L'aprofundiment de les possibilitats que, en la prestació de serveis, ofereix el cooperativisme. En aquesta ruta, les cooperatives que treballen en l'àmbit dels serveis ja estan demostrant un dinamisme evident. El CTAC, conjuntament, ha d'explorar les possibilitats ofertes, i ha de fer-ho amb certa «rapidesa» i amb una mica d'ambició, quan no directament de gosadia, al seu punt de mira.
- c) La generació d'una voluntat decidida d'«alçar la vista», des de l'àmbit operatiu cap a l'estratègic, en l'intent que un objectiu innovador tan lícit com és la «millora de la qualitat del producte» abandoni la seva preeminent posició actual en benefici de «la creació de mercats nous».
- d) La competència ha de ser un referent tan clar en el desenvolupament innovador, si més no tan clar com ho és ara el client. Un cop més, l'amplitud d'aquesta mirada cap a fora ha de ser capaç de contenir més graus de recorregut; en aquesta visió molt més panoràmica, l'observació de la competència ha de ser un eix nou i constant.
- e) L'exploració profunda dels serveis redundarà, en la línia del que ja estan fent les cooperatives focalitzades en aquest àmbit, en la possibilitat d'autodotació d'un aparell tecnològic propi. Els requeriments inversors en aquest àmbit estan més propers a una necessitat d'«acumulació de coneixement» que no pas a «una acumulació de

capital». Aquesta és una oportunitat, inscrita de nou en l'àmbit de les persones, que no ha de ser deixada de banda.

Conclusions i camins de progrés des de l'àmbit individual de cada CTA

Conclusions

Aquells elements essencials —i que ho resulten perquè satisfan la cadena patró més significativa— de diferenciació de les cooperatives amb un balanç innovador millor pel que fa a les que presenten un balanç innovador pitjor es basen en:

1. L'origen de la cooperativa.
2. El rang de les diferències salarials.
3. La pertinença a una cooperativa de 2n grau o la realització de fermes aliances externes.
4. La titulació universitària de les persones que hi treballen.
5. El desenvolupament de tecnologia pròpia com a forma d'adquisició de tecnologia.
6. La presència de persones qualificades, la informació actualitzada sobre els mercats i la completa informació de la situació tecnològica global com a factor intern facilitador del desenvolupament de projectes innovadors.
7. La importància atorgada com a font d'informació de la innovació a l'assistència a conferències, reunions sectorials i a la lectura de revistes especialitzades.
8. La utilització d'equips de treball organitzats per a la resolució de problemes.
9. La capacitat de la cooperativa per fidelitzar les persones.
10. La creativitat i l'afany innovador com a aspectes característics de les persones que treballen a la CTA.

Camins de progrés des de l'àmbit individual de cada CTA

Pel que fa als camins de progrés, la seva síntesi es pot fer a partir de la seva agrupació en una de les tres orientacions bàsiques que hem definit:

- a) L'aprofundiment en alguns principis cooperatius o l'explotació de potencialitats clarament presents en tot el CTA.
- b) La incorporació d'aspectes que no resulten específics de les cooperatives perquè són aspectes relacionats amb el bon maneig de les organitzacions.
- c) L'inici de camins complexos per als quals no es té potser tot el «mapa», però que han d'iniciar-se i exigeixen, per tant, una voluntat explícita d'iniciar aquesta necessària ruta.

En l'orientació cap als principis cooperatius i l'explotació de potencialitats

- El ple reconeixement de la identitat cooperativa i el principi d'adhesió voluntària pel que fa a l'origen de la cooperativa.
- La plena comprensió i correcta lectura del principi de gestió democràtica pel que fa a les diferències salarials.
- El desenvolupament del principi d'intercooperació pel que fa a la integració en cooperatives de 2n grau i la realització de fermes aliances externes.
- El desenvolupament del principi d'educació, formació i informació pel que fa a l'assistència a conferències, reunions sectorials i lectura de revistes especialitzades.
- El desenvolupament del principi de formació pel que fa a la presència de persones qualificades en combinació amb l'aprofitament de les possibilitats que donen els alts nivells de participació i integració que manifesten les persones a la CTA.
- L'exploració de les circumstàncies concretes que li impedeixen «explotar» l'evident potencialitat de les CTA en connexió amb la manera d'exercici del lideratge pel que fa a la utilització d'equips de treball.
- El replantejament del lideratge exercit de la mà d'una renovada visió del convenciment sobre les possibilitats reals de les persones pel que fa a la creativitat i l'afany innovador.

En l'orientació cap als aspectes relacionats amb el bon maneig organitzacional

- La incorporació conscient de persones amb més titulació i/o qualificades en relació i respectivament amb la presència de persones amb titulació universitària i persones qualificades.
- La necessitat d'orientar la mirada cap a l'exterior, cap al que passa més enllà d'allò immediat, d'allò conegut, pel que fa a la creació de mercats nous.
- El sòlid maneig d'un domini en factors interns en combinació amb una decidida orientació cap a l'exterior, pel que fa a la informació actualitzada de mercats i la completa informació de la situació tecnològica global.

En l'orientació cap a l'inici de camins complexos

- La insistència, i a partir d'aquí el decidit domini en el principi de formació unida a la voluntat d'obertura, de sotmetre's a influències externes, suposa probablement un bon punt de partida pel que fa al desenvolupament de tecnologia pròpia.
- L'autoconeciment de les possibilitats del projecte cooperatiu emprès, materialitzat en un concepte tan intangible com real com és l'autoestima, pot ser el punt de partida en relació amb la capacitat de fidelització de les persones.

Al·ludim, en tractar sobre els nostres objectius d'investigació, al fet que qualsevol treball d'investigació implica una intencionalitat, un propòsit, i dièiem que en el nostre cas aquesta finalitat era la realització d'una posada en relació del cooperativisme de treball associat amb el fenomen de la innovació.

Per fer aquesta connexió, ens plantejàvem uns objectius d'investigació que ens permetessin ajudar a definir diversos aspectes del cooperativisme de treball associat a Catalunya i que agrupàvem a l'entorn de tres grans eixos:

1. Objectius d'investigació relacionats amb l'aprofundiment en el coneixement estructural del CTAC.
2. Objectius d'investigació relacionats amb les activitats d'innovació i actuació innovadora del CTAC.
3. Objectius d'investigació relacionats amb l'observació de l'actuació i caracterització de les persones que treballen a les cooperatives.

Considerem que el nostre treball ens ha permès satisfer tots els objectius d'investigació plantejats, a través dels resultats que poden apreciar-se amb detall en cada apartat i de manera conjunta al capítol anterior. Per tant, pensem legítimament que, com a resultat de la nostra tasca, hem adquirit un coneixement que ens permetrà en el futur argumentar amb fonament tot el que calgui sobre qüestions com ara, sempre en l'àmbit concret del cooperativisme de treball associat català:

1. L'origen de les cooperatives pel que fa a la voluntat constitutiva dels socis; l'existència de diferències salarials entre els socis; la pertinença a cooperatives de 2n grau; la realització d'aliances fermes amb altres organitzacions empresarials i la formació acadèmica de les persones que treballen en aquestes cooperatives.
2. La realització d'activitats d'innovació; la materialització de les activitats d'innovació; les fonts d'informació de la innovació; les maneres d'adquisició de tecnologia; els objectius de l'actuació innovadora; els factors interns facilitadors del desenvolupament de projectes innovadors; els factors econòmics que han motivat la paralització de projectes innovadors; l'impacte de les activitats d'innovació i la posició relativa dels productes innovadors.
3. La identificació de les persones amb els objectius de la cooperativa; la satisfacció de les persones amb la seva situació laboral; la iniciativa i aportació d'idees de les per-

sones; la incidència de la dualitat propietari/treballador; l'actitud de les persones que han treballat en empreses cooperatives i no cooperatives; i la caracterització de les persones en relació amb trets associats al fenomen de la innovació.

Qüestions sobre les quals, fins ara, es coneixia molt poc o fins i tot no es coneixia pràcticament res.

El coneixement en profunditat d'aquestes qüestions ens ha permès, en un constant treball, agrupar allò similar i dissociar allò diferent, construir un mapa detallat de la situació del CTAC davant la innovació, un mapa del qual es deriven orientacions clares sobre la manera com afronten aquestes mateixes qüestions les cooperatives amb un balanç innovador millor. També hem pogut fer una aportació basada en l'enumeració d'una sèrie de camins de progrés, de manera que aquelles cooperatives amb un balanç innovador pitjor puguin millorar, a partir de l'emulació de les bones pràctiques observades, la seva situació davant innovació.

Estem plenament convençuts del fet que molt, si no tot, de tot el que s'ha posat de manifest per a les cooperatives de treball associat també resulta de plena aplicació per a les petites empreses.⁹¹

Si, a partir de l'emulació d'aquestes bones pràctiques posades de manifest en la nostra investigació es deriva l'oportunitat que, en algun lloc, un conjunt de persones agrupades a l'entorn d'una cooperativa o d'una petita empresa millorin, els autors d'aquest treball que ara conclou consideraran com a plenament justificada la seva realització i tots els esforços que ells i tot el grup humà que l'ha ajudat han fet.

Amb aquesta esperança escrivim ara el que resulta ser la seva línia final.

91. I, per descomptat per a les seves tipologies «veïnes», per sota i per sobre, microempreses i mitjanes empreses, respectivament.

BIBLIOGRAFIA

- Alonso, F.J. (coord.) (2001) *La Sociedad Cooperativa en la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas*. Granada: Comares.
- Amat, O. (1991) *Anàlisi dels Factors d'èxit del Cooperativisme Agrari a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya - Institut Català de Crèdit Agrari.
- Amat, O. (dir.) (1997) *Estudi Socioeconòmic de les Cooperatives a Catalunya*. Barcelona: IFPC Dep. Treball, Generalitat de Catalunya.
- Amorós, J. (1998) *La Gestió Participativa, aspecte clau per a les empreses del segle XXI*. Barcelona: Revista de Qualitat, n.º 30, juliol 1998.
- Aragonés, J. (1987) *Cooperativismo, Participación y Poder*. València: Centre Educació Cooperativa.
- Aranzadi, D. (1995) *El arte de ser líder empresarial Hoy*. Vitoria: Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado en Euskadi.
- Aubrel R. y Cohen, P.M. (1997) *La organización en aprendizaje permanente*. Bilbao: Deusto.
- Azumendi, J. (1984) *El hombre cooperativo - pensamiento de Arizmendiarieta*. Mondragón: Caja Laboral Popular.
- Barceló, C. (1974) *Nuevos productos nuevos beneficios*. Barcelona: Sagitario, S.A.
- Barceló, M. (1993) *Innovació Tecnològica i Indústria a Catalunya*. Barcelona: El Hogar del libro.
- Barea, J. y Monzón, J.L. (dir.) (1996) *Informe sobre la situación de las Cooperativas y las Sociedades Laborales en España*. València: Ciriec-España.
- Barea, J. y Monzón, J.L. (dir.) (1992) *Libro Blanco de la Economía Social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Barrera, J.J. (1990) *Gestión empresarial de la Cooperativa de Trabajo Asociado*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Besvevre Des Horts (1997) *Gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.
- Bhide, A. (1999) *Las preguntas que todo emprendedor ha de responder*. Bilbao: Deusto.
- Bianchi, H. (1974) *L'Innovation et ses contraintes*. París: Eyrolles.
- Bradley, K. y Gelba, A. (1985) *Cooperativas en Marcha*. Barcelona: Ariel Sociología.
- Buesa, M. y Molero, J. (1992) *Patrones del cambio tecnológico y Política Industrial*. Madrid: Civitas.
- Bunge, M. (1979) *La Ciencia*. Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte.
- Camarero, M. y Lázaro, P. (2000) *La opinión de 100 PYMES preocupadas por la Innovación*. Madrid: Fundación Cotec.
- Castaño Colomer, J. (2000) *Una Aproximació al món de les Cooperatives a Catalunya (1979-1999)*. Barcelona: Fundació Roca i Galés.
- Chaves, R. (2000) *Economía Social y Empleo en la Unión Europea*. Valencia. Ciriec-España.
- CIDEM (1999) *Guía per Gestionar la Innovació*. Barcelona: Generalitat de Catalunya- Departament d'Indústria, Comerç i Turisme.

- COCETA (1996) *Manual de legislación comparativa en Cooperativas de Trabajo Asociado*. Madrid: Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado.
- Colomer i Rovira, M. (1986) *Cooperativisme i Moviment Obrer*. Barcelona: Patronat Municipal de Cultura de Mataró, Ed. Alta Fulla.
- Comisión Europea (1996) *Libro verde sobre la Innovación*. Luxemburgo: Comisión Europea.
- Covey, S. (1997) *Primero lo primero*. Barcelona. Paidós.
- Crosby, P.B. (1989) *La organización permanentemente exitosa*. Mèxic D.F.: Programas Educativos S.A.
- Dabormida, R. (2001) *La Sociedad Cooperativa de pequeño tamaño: ¿Es una verdadera forma de Sociedad Cooperativa?* València: Ciriec España - n.º 12.
- Dassault, S. (1978) *La Gestion Participative 22 cas d'Enterprise*. París: Les éditions d'organisation.
- Dave, U., Losey, M.R. y Lake, G. (dir.) (1997) *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000/AEDIPE.
- Delicado, A., Fernández, F. y Bellmunt, A. (1991) *Cultura Organizacional Cooperativa en el País Valenciano*. València: Conselleria de Treball i Afers Socials.
- Departament de Treball. Generalitat de Catalunya (2002) *Llei 18/2002, de cooperatives*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Dirección General de Fomento de la Economía Social (1998) *Base de datos de la Economía Social*. Secretaría General de Empleo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- Divar, J. (1985) *La Alternativa Cooperativa*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Diverrez, J. (1971) *Pratique de la direction participative*. París: Enterprise Moderne d'Édition.
- Drucker, P. (1973) *La Gerencia*. 6.ª ed. Buenos Aires: El Ateneo.
- Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship - Practice and principles*. Nova York: Harper & Row Up.
- Dunyó i Clara, J. (1987) *Joan Ventosa i Roig 1883-1961. La humanitat d'un català exemplar*. Barcelona: Fundació Roca i Galés.
- Dunyó i Clara, J. (1980) *Antologia Cooperativista de Joan Ventosa i Roig*. Barcelona: Fundació Roca i Galés.
- Escorsa, P. (1990) *La Gestión de la Empresa de Alta Tecnología*. Barcelona: Ariel.
- Escorsa, P. y Valls, J. (1996) *Tecnología i Innovació a l'Empresa, Direcció i Gestió*. Barcelona: Edicions UPC.
- Escorsa, P. (1988) *La Innovació Tecnològica a Catalunya*. Barcelona: Edicions la Magrana.
- Escorsa, P. y Valls, J. (1992) *La Recerca i la Tecnologia*. Barcelona: Quaderns de competitivitat 12, Generalitat de Catalunya.
- Federació de Cooperatives de Treball Associat de Catalunya (1985) *Resum de la Història del Cooperativisme de Treball a Catalunya*. Barcelona: Federació de Cooperatives de Treball Associat de Catalunya.
- Equipo Técnico Federación Valenciana de Empresas Cooperativas Trabajo Asociado (FVECTA) (1997) *Coopexcel-Cooperativas Excelentes*. València: FVECTA.
- Fernández Steinko, A. (2000) *Democracia en la Empresa*. Madrid: Ediciones Hoac.

- Fitz-Enz, J. (1984) *Cómo medir la Gestión de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.
- Foster, R. (1986) *Innovation, The Attacker's Advantage*. Nova York: Mckinsey & Co. Inc.
- Gallego, F. (2001) *Aprender a generar ideas*. Barcelona: Paidós.
- García Jané, J., Vía, J. i Xirinacs, Ll. (2001) La dimensió Cooperativa. Barcelona: Icària-Economia Social i Empresa al segle XXI.
- García Jané, J. (2001) *Una proposta de balanç social*. Barcelona: Nexa, n.º 8, Fundació Ventosa i Roig.
- García, S. y Del Val, M.T. (1996) *Los Recursos Humanos en la Empresa Española*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- García Nieto, J.N., Estivil, J., Homs, O. y Sánchez, J.E. (1970) *La Participació dels Treballadors a la Gestió de l'Empresa*. Barcelona: Nova Terra.
- García Sanz, D. (2001) *Concentración de Empresas Cooperativas*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Generalitat de Catalunya (1992) *Ley de Cooperativas de Catalunya (Texto refundido)*. Barcelona: Difusora de Normas Jurídicas.
- Generalitat de Catalunya (2000) *Seminari Internacional sobre la Participació dels Treballadors*. Barcelona: Dep. de Treball de la Generalitat de Catalunya.
- Güell, A.M. y Vila, M. (2001) *El arte de Innovar en la Empresa*. Barcelona: Planeta.
- Habib, J. y Rensonnet, J.Ph. (1977) *Le Marketing du nouveau produit*. París: Bordas.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Hargadon, A. y Sutton, R. (2000) *Building and Innovation Factory*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Heckscher, Ch. (1996) *El Fracaso de la Gestión Participativa*. Cambridge: Harvard Business Review School Press.
- Institut per a la Promoció i la Formació Cooperativa (IPFC) (1993) *II Jornades de Cooperativisme a Catalunya*. Barcelona: IPFC.
- International Co-operative Alliance (1995) *The international Co-operative Alliance statement on the Co-operative Identity*. Madrid: Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado.
- Iruretagoyena, J. (1990) *La Economía Social, otra forma de vida para el País Vasco*. Bilbao: Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- Johne, F.A. (1991) *Industrial Product Innovation*. Melbourne: Croolm Helm Australia.
- Julia, J.F. y Sever, R.J. (1991) *Manual de Fiscalidad de Cooperativas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Kaplan, R. y Norton, D.P. (1997) *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R. y Norton, D.P. (2000) *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, S.A.
- Katzenbach, J.R. (1999) *Equipos de Alta Dirección*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaufmann, A., Fostier, M. y Drevet, A. (1973) *La Inventiva*. Bilbao: Deusto.
- Kay, J. (1993) *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.

- Kline, L. y Rosenberg, N. (1986) *An Overview of Innovation: The Positive Sum Strategy*. Washington DC: H.T.F.E.G. National Academy Press.
- Lambin, J.J. (1994) *Le Marketing Strategique*. París: Ediscience International.
- Leduc, R. (1967) *Cómo lanzar un producto nuevo*. Madrid: Nuevas Técnicas.
- Loewe, R., Williamson, P. y Wood, R. (2001) *Cómo utilizar los estilos de Innovación Estratégica más eficaces*. Bilbao: Harvard Deusto Business Review-105.
- Longenecker, C. y Neubert, M. (2001) *Puertas y barrera a la Cooperación y al Trabajo en Equipo*. Bilbao: Harvard Deusto Business Review.
- López Yepes, J.A. y Madrid, M.F. (1998) *Función de la Innovación y rutinas organizativas*. Madrid: Alta Dirección, n.º 199 mayo-junio.
- Lorenzo, A.R. y Martínez, M. (1998) *Asembleas e Xuntanzas. Metodoloxías de autoorganización*. Vigo: Asociación para la Economía Social.
- Martínez Villegas, F. (1985) *Cómo desarrollar la Creatividad Gerencial*. México D.F.: Pac.
- Mayo, A. y Lank, E. (1994) *Las Organizaciones que aprenden*. Barcelona: Gestión 2000.
- McLeod, T. (1988) *The Management of Research, Development and Design in Industry*. Aldershot: Gower Technical Press Ltd.
- Means, G. y Faulner, M. (2001) *Innovación Estratégica en la nueva Economía*. Bilbao: Harvard Deusto Business Review, n.º 104.
- Meingan, D. y Kikuno, T. (1995) *Innovar es combinar Estrategia y puesta en práctica*. Bilbao: Harvard Deusto Business Review, n.º 69.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1999) *Ley de Cooperativas 27/1999*. Barcelona: Boletín Oficial del Estado.
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Moles, A. y Caude, R. (1977) *Creatividad y métodos de Innovación*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Mondragón Corporación Cooperativa. (1998) *Autoevaluación de la capacidad innovadora de la Empresa*. Bilbao: Mondragón Corporación Cooperativa.
- Nieto, M. (2000) *Las Innovaciones incrementales y su Gestión en la Empresa*. Madrid: Alta Dirección, n.º 212, juliol-agost.
- Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997) *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Folio.
- Nueno, P. y Pallas, C. (dir.) (1998) *Compitiendo en el siglo XXI, Cómo innovar con Éxito*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000/AEDIPE.
- OCDE (1992) *OCDE proposed guidelines for collection and interpreting technological innovation data (Oslo Manual)*. París: OCDE.
- Odione, G.S. (1987) *El lado humano de la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ordóñez, M. (dir.) (1995) *La nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000/AEDIPE.
- Ordóñez, M. (dir.) (1996) *Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000/AEDIPE.
- Orellana, W. (1995) *El Futuro del trabajo Directivo*. València: Ciriéc-España.
- Peña, M. (1990) *Dirección de Personal*, 6.ª ed. Barcelona: Ed. Hispano Europea.

- Pereira, L. (1997) *Cooperativismo y Competitividad*. València: Florida Centre de Formació Publicacions.
- Peters, T. (1992) *Reinventando la Excelencia. El Management Liberador*. Barcelona: Ediciones B.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Plana, I. y Gabernet, G. (1998) *El Cooperativisme Català o L'Economia de la Fraternitat*. Barcelona: Escola Universitària d'Estudis Empresarials.
- Ponti, F. (2001) *La Empresa Creativa*. Barcelona: Eada.
- Porter, M. (1985) *Ventaja Competitiva*. Mèxic D.F. Compañía Editorial Continental.
- Postel, G. (1971) *Gestion par objectives et participation*. París. Les éditions d'organisation.
- Reinoso, F. (1985) *Aprender a Generar Ideas*. Barcelona: Paidós.
- Resbier, E. y Almirall, M. (1989) *Los círculos de Cooperación*. Barcelona: Fundació Roca i Galés.
- Ribeiro, D. (2000) *Gestión competitiva de los Recursos Humanos en redes de Innovación*. Bilbao: Harvard Deusto Business Review, n.º 95.
- Ricart, J.L. y Álvarez, J.L. (1996) *Cómo prepararse para las Organizaciones del Futuro*. Barcelona: Folio.
- Rivera, J.L. (1992) *Gestión Empresarial: El caso de dieciocho Cooperativas*. València: Institut Foment del Cooperativisme, Generalitat Valenciana.
- Rodríguez Porras, J.M. (1999) *El Factor Humano en la Empresa*. Bilbao: Deusto.
- Rodríguez Sahagún, T. (1968) *De la Confrontación a la Participación*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Rosembuj, T. (1985) *La Empresa Cooperativa*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Sandven, K. y Barette, H. (1999) *El secreto de la innovación. ¡Volver a lo fundamental!* Bilbao, Harvard Deusto Business Review, n.º 92.
- Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economical Development*. Cambridge. Harvard University Press.
- Segarra, D. (1992) *Com Innovar a l'Empresa del 90*. Barcelona: Tecno 2000 / Fundació Catalana per a la Recerca.
- Servan-Schreiber, J.L. (1973) *La Empresa con rostro humano*. Barcelona: Dopesa.
- Silver, M. (1984) *Innovación y alcance en la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Simon, H. (1996) *Hidden champions*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Solé, F., Calvet, J.M.^a y Puiggermanal, R. (1998) *Elements d'Economia Industrial*. Barcelona: CPDA-ETSEIB (UPC).
- Sveiby, K. (2000) *Capital Intelectual. La Nueva Riqueza de la Empresas*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, S.A.
- Thomas, R. (1996) *Nuevos productos: las claves del éxito*. Bilbao: Deusto.
- Tobio, M. (1991) *Hacia un concepto universal*. Bilbao: Harvard Deusto Business Review - juliol-agost.
- Tomás, J.A. (1997) *La Economía Social en un mundo en transformación*. València: Revista Cirioc-España, n.º 2.

- Torrecillas, J.M. (2000) *La Innovación en la Práctica*. València: CissPraxis.
- Torrent, E. (1996) *Empresas amb Participació dels Treballadors: Cooperatives i S.A.L.* Barcelona: IFPC Generalitat de Catalunya.
- Tucker, R.B. (1992) *Cómo Administrar el Futuro*. Barcelona: Grijalbo.
- Universidad de Deusto (1997) *Anuario de Estudios Cooperativos*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Van de Ven, A. (2001) *El Viaje de la Innovación*. Bilbao: Oxford University Press.
- Vázquez, A. (2000) *La Imagen Estratégica*. Barcelona: Ed. Granica S.A.
- Vázquez, A. (2001) *Retando al Futuro*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vidal Martínez, I. (2001) *El Tercer Sector i l'Economia Social a Barcelona*. Barcelona: Consell Econòmic i Social de Barcelona.
- Vila, J., Ricart, J.E., Andreu, R. y Valor, J. (1997) *Competiendo a Través de la Tecnología y la Información*. Barcelona: Folio.
- Vilert, A. (1989) *L'Autogestió Cooperativa Avui*. Barcelona: Fundació Ventosa i Roig.
- Villar, T. (1999) *Autoxestió Cooperativa*. Vigo: UCETAG.
- Watts, H. (1988) *Dirección para la Innovación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Wilson, T. (1997) *Manual del Empowerment*. Barcelona: Gestión 2000.

ANNEX 1

Nom cooperativa	Data entrevista	Nom persona enquestada	Posició persona
Acabats Esparraguera	19/05/00	Victoriano Cofreces	Gerent soci
AD+Medical	09/03/00	Antonio Cases	President C.R.
Ader	22/05/00	Fernando González	President C.R.
ADTE, Ajuda Domicil. i Tercera Edat	08/03/00	Elvira Estudillo	President C.R.
Agilmic	02/06/00	Ignaci Hosta	President C.R.
Ambulàncies Caballero	29/03/00	Blas Almagro	President C.R.
Arç, Correduria d'Assegurances	15/03/00	Joaquim Sicília	President C.R.
ARFOR	13/03/00	Pere Vila	President C.R.
ARGOS, Act. Rec. Ge. Or. Soc.	10/03/00	Juan José Robado	President C.R.
Aula Emi	08/05/00	M.ª Àngels Vizcaino	President C.R.
Autoescoles Freta	11/04/00	Pere Noguera	President C.R.
Autotint	22/05/00	Joan Varas	Gerent soci
Barsat	05/04/00	Victoriano Gimeno	President C.R.
BGB	27/04/99	Joan Callis	President C.R.
C.I.P.A.	20/03/00	Magda Gassó	Secretari C.R.
Calandra	08/05/00	Josep Delgado	Gerent no soci
Carrilet	02/03/00	Xavier Bleuca	Membre C.R.
Cedre	05/06/00	Victoria Gamuridi	President C.R.
Centre Gràfic	10/05/00	Xavier Olivé	Gerent soci
Centre per al Treball i la Formació	01/06/00	Montse Herrera	President C.R.
CESEL, Coop. Espec. Electr.	23/03/00	Cati Mateu	President C.R.
Cevagraf	16/05/00	Albert Alcoverro	Secretari C.R.
CIPO, Jardineria i Manipulats	07/06/00	Viçens Creus	Gerent soci
CIR	15/05/00	Jaume Tost	Membre C.R.
Climatització les Punxes	06/06/00	Emiliano Siles	President C.R.
CODEX, Arquitectura i Patrimoni	12/06/00	Francisco Palma	Membre C.R.
COINSE	20/03/00	Pilar Solana	President C.R.
Col·lectiu Ronda	21/03/00	Francesc Gallissà	Membre C.R.
Col·legi Residència l'Arboç	16/06/00	Jordi Enric Pàmies	President C.R.
Col·legi Verns	31/05/00	Montse Martín	President C.R.
Comunitat Terapèutica Maresme	23/03/00	Valenti Agustí	President C.R.
Concisa	28/03/00	Antonio Álvarez	President C.R.
Construber	17/03/00	Daniel Palou	President C.R.
Construcciones Generales	16/05/00	Begoña Juan	Gerent soci
Construccions Bellver	17/03/00	Carles López	President C.R.
Construccions Ribagorça	20/03/00	Josep Puy	President C.R.

(continua)

(continuació)

Nom cooperativa	Data entrevista	Nom persona enquestada	Posició persona
Constructor Riudebitllense	09/06/00	Antonio Casanellas	Gerent soci
Constructora Daró	07/03/00	Rosa Pérez	Membre C.R.
Coop. Gráfica Destosense	15/05/00	Vicenç Insa	President C.R.
Coop. Ajut Domicili Baix Llobregat	06/04/00	M.ª Isabel Muñoz	President C.R.
Coop. Construcció Baix Llobregat	12/04/00	Diego Carmona	Secretari C.R.
Coop. Transportes La Franca	06/04/00	Maria José Ciudad	Secretari C.R.
Cooperativa John Fil, Fàbrica Punt	20/03/00	Ramón Balsells	Gerent soci
Cooperativa Rubasa	19/05/00	Francisco Fernández	Gerent soci
Copelectro	10/05/00	Sr. Bibiloni	Membre C.R.
Corval	12/04/00	Francisco Morales	Gerent soci
COTA	09/03/00	Jaume Balmes	Gerent soci
CPM Professionals de Missatgeria	15/03/00	Guillermo Pons	President C.R.
CREA Coord. Rec. Educ. i Anim.	12/06/00	Joan Pellicer	Membre C.R.
Cristalerías San Miguel	12/05/00	José Luis Higuera	Gerent soci
Cristalleries de Mataró	10/05/99	Rafael Planas	President C.R.
DAPSI	30/05/00	Carme Diaz	Membre C.R.
Dorflex	27/03/00	Javier Martínez	Membre C.R.
Drecera	12/04/00	Pepín de la Rosa	Gerent soci
Ecotècnia	14/05/99	Miquel Miró	Gerent soci
EDIM	21/03/00	Reinald P. Benet	Gerent no soci
EDUVIC	11/05/00	Marisol Blanco	Gerent soci
El Mirallet	22/03/00	Antoni Parera	Secretari C.R.
Els Nois	03/05/00	Esteve Puigferrat	President C.R.
Envasados del Vallès	05/06/00	Jacinto Puigpinós	President C.R.
Escola Petit Món Felisa Bastida	04/05/00	Lidia Urban	President C.R.
Escola La Pau Ensenyament del Garraf	27/04/00	Maite Barillas	Secretari C.R.
Escaler	13/03/00	Anna Monells	President C.R.
Escola Bressol Quitxalla	30/03/00	Álvaro Blanco	Membre C.R.
Escola Piaget	08/03/00	Raquel Muñoz	Membre C.R.
Esmovial	19/05/00	Jordi Viana	Gerent soci
Etegma	06/05/99	Eva Triadú	Secretari C.R.
Feines de Casa	08/03/00	Montserrat Clotet	Gerent no soci
Foli Verd	09/05/00	Josep Maria Gasén	President C.R.
Formatec	01/06/00	Antoni Lacueva	President C.R.
Fundibaix	04/04/00	Trinitat García	Secretari C.R.
Gabinet d'Estudis Socials	16/05/00	Joan Berney	Membre C.R.
Gedi	21/03/00	Robert Fornés	Gerent soci
Gestión Integral	14/05/99	Mayte Farnadas	Gerent soci

(continua)

(continuació)

Nom cooperativa	Data entrevista	Nom persona enquestada	Posició persona
Gràfiques ARA	22/03/00	Ramón Boladeras	Gerent soci
Gramagraf	26/05/00	Manuel Romera	President C.R.
Grup SERAM, G.L. Rec. Sanit.	06/04/00	Rafael Zafrá	Membre C.R.
Grupdem	06/03/00	Jordi Llorens	Gerent soci
Hecotex	24/05/00	Miguel Marin	Membre C.R.
INDELSIT	15/06/00	Pere Cervera	Gerent no soci
Inducar	22/05/00	Sr. Lázaro	Gerent soci
INENPRE, Industria Engranaje Precisión	13/04/00	Sr. Oviedo	Secretari C.R.
Institució Balmes	11/04/00	Antonio González	Gerent soci
Jardinet	24/05/00	M. ^a Àngels Blánquez	Gerent no soci
Junitex	20/03/00	Teresa Bosch	President C.R.
La Cornisa	28/03/00	Antonio Álvarez	President C.R.
La Fageda	13/03/00	Rosa Llach	Membre C.R.
La Gralla	22/03/00	Antonio Jordana	President C.R.
La Mata Jardiners	28/03/00	M. ^a Gràcia Busqué	President C.R.
La Pau	12/05/00	José Ángel Hernández	Membre C.R.
La Pineda del Port	05/06/00	Orencio Cantibiela	Secretari C.R.
La Verneda	23/05/00	Pedro Montoya	Gerent soci
Laboratorio Electrónico	04/04/00	Albino López	President C.R.
Lienzos Moia	10/05/00	Manuel Mora	President C.R.
L'Olivera	20/03/00	Carles de Ahumada	President C.R.
Macla	15/05/00	Agusti Forner	President C.R.
Mobles Pirineos	10/05/00	Amadeu Casas	Membre C.R.
Mol-Matric	07/05/99	Jordi Olmos	President C.R.
Molter	05/04/00	Mariana González	Gerent soci
Montajes y Mantenimiento del Penedès	16/06/00	M. ^a Carme Alemany	Membre C.R.
Nadis	08/06/00	Lidia Egea	Membre C.R.
Navitrans	06/06/00	Francisco Trujillo	Secretari C.R.
Patufet Sant Jordi	06/04/00	Pilar Rubio	President C.R.
Podium, Enquadernacions	01/03/00	M. ^a José Arenas	Membre C.R.
Qualitat Promocions	29/04/99	Xavier López	Membre C.R.
Química Egara	24/05/00	Joaquim Ballbé	Secretari C.R.
REM	11/05/99	Alberto Pérez	Secretari C.R.
Reparación General del Camión	12/06/00	Joan José Gómez	Membre C.R.
Reusense y Yeseros	15/05/00	Nicasi Gariás	President C.R.
Ripoll	30/05/00	Purificación Fontcubierta	President C.R.
Robafaves	11/05/99	Xavier Vilert	Secretari C.R.
Ruidacarr	07/03/00	Alfons Sierra	President C.R.

(continua)

(continuació)

Nom cooperativa	Data entrevista	Nom persona enquestada	Posició persona
Ruiprimer	08/05/00	Josep Corretja	President C.R.
S. Coop. Cat. Treballadors Familiars	27/03/00	Carmen Vera	Secretari C.R.
SAIC	11/06/00	Melcior Viloca	President C.R.
SALACA	08/05/00	Imma Molist	Gerent soci
SEAE, Ensenyam. i Assessor. Esportiu	07/04/00	Jordi Rosell	President C.R.
SEMPRA, Ser. Mit. Promoció i Ajuda	08/03/00	Maria Martinez	Gerent no soci
Serralleria de Badalona	17/05/00	Sr. Català	Gerent no soci
SERSA	10/03/00	Josep Vilanova	President C.R.
Serveis Penedès Coserpe	09/06/00	Carme Huguet	Secretari C.R.
SICS	29/05/00	Fernando Artal	President C.R.
Silverpiel	08/06/00	Xavier Sabaté	Membre C.R.
SOLC	12/06/00	Mary Creu	Membre C.R.
Sport XXI	07/04/00	Manel Felipe	President C.R.
T.U.S.	26/05/00	Francisco López	President C.R.
Taller Escola Barcelona	06/06/00	Francesc Martínez de Foix	President C.R.
Talleres Mecánicos Satalia	09/03/00	Jaime Torres	Secretari C.R.
Tallers Blancs	08/06/00	Marianne Raberg	Membre C.R.
Tallers Guinardó	02/03/00	Rosa García	Gerent no soci
Tallers Jeroni de Moragas	01/06/00	Salvador Strino	President C.R.
Técnicas en Chapa	24/05/00	Sebastià Gómez	President C.R.
Tecnokroma	31/05/00	Rodolfo Zaplana	Membre C.R.
Tots Vuit Mitjons	28/03/99	Miquel Amargant	Secretari C.R.
Transcavi	27/04/00	Carlos Sánchez	Membre C.R.
Transportes de Sabadell	11/05/99	Francisco Quirós	Membre C.R.
Transportes El Prat	04/05/00	Rafael Villena	President C.R.
Trans-Ràdio	30/03/00	Florenci Raventós	Gerent soci
Treballadors Familiars a Domicili	23/03/00	Victoria Ruiz	Secretari C.R.
Treballadors Familiars Nova Gent	09/05/00	Vicente Salas	Membre C.R.
Trèvol	06/05/99	Xavier Palos	Membre C.R.
VEICO	20/03/00	Anna M.ª Pijoan	President C.R.
Vidal Piqué i Associats	02/05/00	J.Ll. Vidal i Piqué	President C.R.
VIMACO, Vidrieria Maresma	29/03/00	Josep Olivares	Secretari C.R.
Vives	23/05/00	Florentino Sánchez	President C.R.

ANNEX 2

QÜESTIONARI ACTIVITAT INNOVADORA I RR.HH. AL COOPERATIVISME DE TREBALL ASSOCIAT DE CATALUNYA

Dades que ha d'emplenar l'enquestador

1. Codi de la cooperativa enquestada

2. Codi de l'enquestador

3. Data de realització de l'enquesta / /

4. Nom persona entrevistada

5. Relació de la persona entrevistada amb la cooperativa:

President Secretari Altre membre consell rector Gerent soci Gerent no soci

Aquest contracte es fa servir com a suport a l'estudi inclòs a la tesi doctoral de Maria Moreno. Tesi doctoral desenvolupada al Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya, sota la direcció del doctor Anastasi Pérez. Totes les dades obtingudes a través d'aquest mitjà estan subjectes a la més estricta confidencialitat i no es divulgaran en cap cas, si no és d'una manera conjunta, mai, per tant, de manera individualitzada. La divulgació conjunta de dades es farà sempre amb objectius estrictament acadèmics.

L'apartat corresponent a innovació s'ha fet segons la versió final estàndard per a la Unió Europea del *Manual d'Oslo* de l'OCDE; l'apartat de l'estructura de la cooperativa inclou elements emprats a l'enquesta feta per a l'elaboració del *Libro Blanco de la Economía Social en España*.

A) ESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA

A.1 IDENTIFICACIÓ: Nom de la cooperativa

A.2 LOCALITZACIÓ

Adreça

seu

social Localitat C. postal

Tel.

Fax

c/e

Codi municipal Codi comarca

A.3 ANTIGUITAT: Any en què la cooperativa va iniciar la seva activitat

A.4 ACTIVITAT predominant INDUSTRIAL COMERCIAL SERVEIS

Marqui una sola resposta (la que més s'ajusti al seu cas)

Descripció activitat de la cooperativa (actividad principal)

A.5 CNAE Codi Nacional d'Activitats Econòmiques de l'activitat principal

A.6 POSICIÓ SECTORIAL: S'ha d'indicar l'opció més adequada pel que fa a la posició sectorial en la qual es desenvolupa normalment l'activitat de la cooperativa *(Marqui una sola resposta)*

A.6.a La cooperativa produeix i comercialitza el producte i/o servei al consumidor final

A.6.b La cooperativa només comercialitza el producte i/o servei sense produir-lo o elaborar-lo

A.6.c La cooperativa produeix per a altres empreses que són les que venen el producte i/o servei al consumidor final

A.7 ORIGEN DE LA COOPERATIVA: S'ha d'indicar l'opció que més s'ajusti a l'origen de la cooperativa

A.7.a Nova creació per iniciativa directa dels socis de constitució d'una cooperativa

A.7.b Transformació d'una empresa ja existent

A.7.c Nova creació després d'una regulació parcial o total d'ocupació

A.8 DIMENSIÓ OCUPACIÓ			
Nombre aproximat de socis i contractats a temps indefinit	<input type="text"/>		
Nombre aproximat de contractats eventuais (de qualsevol mena)	<input type="text"/>	Total	<input type="text"/>
A.9 REMUNERACIÓ A SOCIS			
A.9.a Hi ha diferències salarials entre els socis?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Coef. <input type="text"/>
A.10 INTERCOOPERACIÓ - GRUPS EMPRESARIALS			
A.10.a La cooperativa forma part d'alguna cooperat. de 2n grau?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
A.10.b La cooperativa forma part d'alguna entitat o grup empresarial diferent d'una cooperativa de 2n grau?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
A.11 FORMACIÓ ACADÈMICA RR.HH.			
Percentatge (aprox.) de persones (socis o contractats) que tenen el nivell d'estudis indicat:			
<input type="text"/> %	Titulació universitària	<input type="text"/> %	Grad. esc.; FP1, primaris
<input type="text"/> %	COU; Batx.; FP2	<input type="text"/> %	Sense estudis
			Total 100%
A.12 VOLUM APROXIMAT FACTURACIÓ (en milions de ptes.)			
1997	<input type="text"/>	1998	<input type="text"/>
		1999	<input type="text"/> <small>estimat/esperat</small>
		2000	<input type="text"/> <small>estimat/esperat</small>

B) INFORMACIÓ GENERAL SOBRE ACTIVITATS D'INNOVACIÓ I I+D

B.1 I+D			
Ha fet I+D el 1998?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	De forma continuada?
			Si <input type="checkbox"/>
			No <input type="checkbox"/>
Ho fa el 1999?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Té previst fer-ho entre 2000-2002?
			Si <input type="checkbox"/>
			No <input type="checkbox"/>
B.2 ACTIVITATS D'INNOVACIÓ			
Ha dut a terme canvis significatius en els seus sistemes de gestió o de màrqueting?			
El 1998	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	El 1999
			Si <input type="checkbox"/>
			No <input type="checkbox"/>
Té previst fer-ho l'any 2000?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Ha desenvolupat o introduït alguns productes al mercat modificats tecnològicament?			
El 1998	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	El 1999
			Si <input type="checkbox"/>
			No <input type="checkbox"/>
Ha desenvolupat o introduït alguns processos modificats tecnològicament?			
El 1998	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	El 1999
			Si <input type="checkbox"/>
			No <input type="checkbox"/>
Té previst desenvolupar productes/processos modificats tecnològicament l'any 2000?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
La modificació de productes fa referència explícita a aquells canvis fets directament al producte/servei ofert. La modificació de processos fa referència a canvis fets als mètodes de producció i/o sistemes de gestió.			

GRADUACIÓ DE L'1 AL 5: Segons l'escala següent
 1 = insignificant; 2 = una mica significatiu; 3 = moderadament significatiu; 4 = molt significatiu; 5 = decisiu

C) ACTUACIÓ INNOVADORA

C.1 FONTS D'INFORMACIÓ DE LA INNOVACIÓ		1	2	3	4	5
C.1.a	Els clients					
C.1.b	Els competidors directes en la línia de negoci					
C.1.c	A través de conferències, reunions, revistes sectorials					
C.1.d	Assistència a fires, exposicions					

C.2 MANERES ADQUISICIÓ DE TECNOLOGIA		1	2	3	4	5
C.2.a	A través del dret a fer servir invents d'altri (incloses llicències, patents o models d'utilitat)					
C.2.b	Compres d'equip industrial					
C.2.c	Desenvolupament de tecnologia pròpia					

C.3 OBJECTIUS		1	2	3	4	5
C.3.a	Substitució de productes desfasats					
C.3.b	Creació de mercats nous					
C.3.c	Millora de la flexibilitat de producció					
C.3.d	Reducció de costos					
C.3.e	Millora de la qualitat del producte					
C.3.f	Millora de sistemes qualitat ISO					
	Altres					
C.3.g						

C.4 FACTORS INTERNS QUE HAN FACILITAT EL DESENVOLUPAMENT DE PROJECTES INNOVADORS		1	2	3	4	5
C.4.a	Presència de personal qualificat					
C.4.b	Completa informació sobre situació tecnològica global					
C.4.c	Informació actualitzada sobre els mercats					
C.4.d	Predisposició interna cap als canvis					

C.5. FACTORS ECONÒMICS QUE HAN MOTIVAT LA PARALITZACIÓ DE PROJECTES INNOVADORS		1	2	3	4	5
C.5.a	Excessiu risc observat					
C.5.b	Falta de fonts de finançament apropiades					
C.5.c	Costos d'innovació massa alts					

C.6. IMPACTE DE LES ACTIVITATS D'INNOVACIÓ

Quin és el repartiment aproximat de la facturació (tenint en compte la mitjana dels 3 darrers anys) pel que fa al pes en la composició d'aquesta facturació?

C.6.a	Productes/serveis significativament modificats/introduïts	%
C.6.b	Productes/serveis sotmesos a canvis incrementals	%
C.6.c	Productes/serveis essencialment invariables	%

100 %

- a) Un producte significativament modificat/introduït és un producte recentment introduït al mercat, l'ús, prestacions, construcció tècnica, disseny o ús de materials i components del qual és nou o ha estat modificat substancialment.
- b) Un producte sotmès a canvis incrementals és un producte existent, les característiques tècniques del qual han estat millorades. Això pot donar-se de dues maneres diferents. 1. Un producte simple pot ser millorat pel que fa a prestacions o reducció de costos amb l'ús de components o materials nous. 2. Un producte complex, format per un nombre determinat de subsistemes tècnics integrats, pot ser millorat amb canvis parcials d'un subsistema o de més d'un.
- c) Un producte resta essencialment invariable si només ha sofert canvis estètics (color o decoració) o que simplement estan relacionats amb la diferenciació del producte (un canvi petit en el disseny o un canvi en la presentació comercial) que no alteren el seu nivell tècnic o de prestacions.

C.7 POSICIÓ RELATIVA DELS PRODUCTES INNOVADORS

Quin percentatge de les vendes en el darrer any dels productes innovadors era nou per a...?

C.7.a	Només per a la cooperativa, però no per al seu mercat	%
C.7.b	El mercat al qual es dirigeix la cooperativa	%

Total vendes de productes innovadors el darrer any	100 %
--	-------