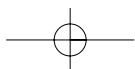
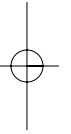
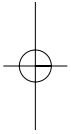
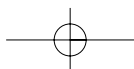
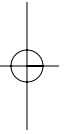
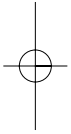


LA INNOVACIÓN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS CATALANAS
LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO



MARIÀ MORENO – ANASTASI PÉREZ

LA INNOVACIÓN
EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS CATALANAS
LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO



Datos CIP

--

El texto puede ser reproducido total o parcialmente, previa autorización del autor. En cuanto al diseño gráfico y artístico, el CIDEM se reserva todos los derechos.

© Marià Moreno Martínez y Anastasi Pérez Peral

Coordinado por: 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

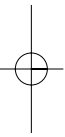
1.ª edición: mayo de 2003
Edición: 1.000 ejemplares
Depósito legal: ???

A mi mujer y compañera, Ana

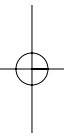
*A mis hijos, Agustí y Núria
fuente inagotable de felicidad*

A la memoria de mi padre, Ginés

A mi madre, Josefa

 Vivir, amar, aprender,
dejar un legado

(S. Covey)



ÍNDICE

Agradecimientos	13
Prólogo	15
Capítulo 1. Presentación y objetivos	17
Capítulo 2. La cooperativa: valores y principios	23
La cooperativa	23
Los valores	23
Los principios	23
1. Adhesión voluntaria y abierta	23
2. Gestión democrática por parte de los socios	24
3. Participación económica de los socios	24
4. Autonomía e independencia	24
5. Educación, formación e información	25
6. Cooperación entre cooperativas	25
7. Interés por la comunidad	25
El cooperativismo de trabajo	25
Los orígenes del cooperativismo	26
Eficiencia empresarial frente a transformación social	26
Capítulo 3. La innovación empresarial	29
Conceptualización de la innovación	29
Evidenciación de la innovación	31
Ejemplos de innovación	32
Innovación de producto y de proceso	33
Innovación incremental e innovación radical	34
Modelización de la innovación	35
La organización innovadora	44
Algunas cuestiones iniciales	44
Innovar como proceso sistemático	45
Organización innovadora = organización creativa	46
La I+D, condición necesaria pero no suficiente	48
La innovación como eje estratégico	50
Personas. Innovación. Buenos resultados	55
La integración de las personas	56
El aprendizaje	58
<i>Índice</i>	9

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Buenas prácticas en la gestión de personas	59
Competencias	63
La participación de las personas	66
La participación de las personas. Conceptualización	67
Práctica de la participación: la gestión participativa	72
Empowerment	75
Innovación. Creatividad. Equipos	77
Creatividad	78
Creatividad: individuos y equipos	80
Equipos de innovación	84
Conclusiones	90
Capítulo 4. Metodología de la investigación	97
Desarrollo metodológico	97
Trabajo de campo	98
Decisión sobre el universo poblacional a estudiar	98
Diseño del cuestionario	100
Explotación de los datos	102
Generación de un modelo metodológico propio	102
Valoración del cuestionario	103
Capítulo 5. Análisis de datos	107
Análisis de datos: área de estructura	108
Magnitudes medias alcanzadas	108
Conclusiones analíticas de las variables del área de estructura respecto a las magnitudes medias alcanzadas	133
Grado de significación alcanzado por las variables del área de estructura	135
Análisis de datos del área de información general sobre actividades de innovación e I+D	140
Magnitudes medias alcanzadas en el área de actividades de innovación e I+D	141
Conclusiones analíticas de las variables del área de información general sobre actividades de innovación e I+D respecto a las magnitudes medias alcanzadas	146
Grado de significación alcanzado por las variables del área de información general sobre actividades de innovación e I+D	148
Análisis de datos del área de actuación innovadora	150
Magnitudes medias alcanzadas en el área de actuación innovadora	151
Conclusiones analíticas de las variables del área de actuación innovadora respecto a las magnitudes medias alcanzadas	168

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Conclusiones analíticas del área de actuación innovadora respecto al grado de significación de sus variables	172
Análisis de datos del área de actuación de las personas	177
Magnitudes medias alcanzadas en el área de actuación de las personas	178
Conclusiones analíticas de las variables del área de actuación de las personas respecto a las magnitudes medias alcanzadas	191
Grado de significación alcanzado por las variables del área de actuación de las personas	194
Conclusiones analíticas del área de actuación de las personas respecto al grado de significación de sus variables	194
Análisis de datos del área de caracterización de las personas	199
Magnitudes medias alcanzadas en el área de caracterización de las personas	201
Conclusiones analíticas de las variables del área de caracterización de las personas respecto a las magnitudes medias alcanzadas	217
Conclusiones analíticas del área de actuación de las personas respecto al grado de significación alcanzado por sus variables	220
Capítulo 6. El estado de la innovación en el cooperativismo de trabajo asociado en Catalunya	225
Caracterización global del CTAC ante el fenómeno de la innovación	225
Caminos de progreso en el ámbito de la innovación para el conjunto del CTAC	232
Elementos diferenciadores del cooperativismo de trabajo innovador	235
Caminos de progreso desde el plano individual de la CTA	244
Conclusiones	251
Conclusiones y caminos de progreso globales	251
Conclusiones y caminos de progreso desde el plano individual de cada CTA	254
Capítulo 7. Reflexión final	257
Bibliografía	259
Anexos	
Anexo 1.	265
Anexo 2.	269

AGRADECIMIENTOS

Al culminar nuestro trabajo sentimos plenamente que es, ante todo, un trabajo colectivo. En él nos corresponde ciertamente el rol de realizadores, de ejecutores, pero de él sólo somos unos copropietarios más, junto con todas las personas que también lo son, personas que han puesto cosas tan imprescindibles como interés, ilusión, trabajo, dedicación, soporte, apoyo, ánimo...

Debemos ahora plasmar nuestro agradecimiento a través de la expresión pública del mismo, y cumplimos gustosos con ese deber.

Lo hacemos agradeciendo en primer término al Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC), en cuyo seno surgió nuestra tarea de investigación y encontró todo el apoyo necesario para que pudiera ser finalizada con éxito.

Debemos reconocer también nuestro agradecimiento a todos nuestros alumnos y alumnas, que, con su entusiasmo, nos ayudan a desarrollar la docencia, una de nuestras pasiones. Nuestro mutuo compromiso con el progreso personal es uno de los hechos más enriquecedores de nuestra vida. Nos encontramos con ellos puntualmente cada nuevo curso tanto en la Escola d'Enginyers de la UPC como en la Escuela Superior de Marketing y Administración (ESMA) de Barcelona.

De una manera también muy especial, a los socios y socias de Marià Moreno en Grup Integral, y también a todas las personas, su gente, que están allí con él. Juntos tienen un proyecto que se renueva cada día, que viene de lejos y que va más lejos todavía.

A la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, a sus dirigentes y a su equipo técnico, que creyeron desde el primer momento en nuestra investigación, no regatearon ningún esfuerzo y se implicaron desde el principio hasta el final con nuestro trabajo. Con la Federació debemos agradecer también a todos y cada uno y una de los y las cooperativistas que han dedicado su tiempo a nuestro trabajo.

A todos, muchas, muchísimas gracias, pese a que esas palabras son sólo un pálido reflejo del profundo sentimiento que nuestro corazón siente hacia todos ellos y ellas.

*Gracias por acompañarnos
Barcelona, marzo de 2003*

PRÓLOGO

El futuro de la competitividad de Catalunya pasa por la capacidad de innovación de nuestras empresas. La Consejería de Trabajo, Industria, Comercio y Turismo está convencida de ello, hasta el punto de que la política industrial de la Generalitat gira alrededor de un concepto clave: *la innovación*.

Innovar no es una capacidad exclusiva de las grandes empresas. Más bien al contrario, a menudo son las empresas más pequeñas las que, por su flexibilidad, tienen mayor capacidad para adaptarse permanentemente al entorno y a las demandas cambiantes del mercado. Innovar, de hecho, es una habilidad transversal, que se ha de potenciar en cualquier tipología de empresa (grande o pequeña), en cualquier sector y sea cual sea el proceso o la tecnología empleados.

Este libro, extracto de una tesis doctoral presentada en la Universidad Politécnica de Catalunya, estudia el fenómeno de la innovación empresarial en un marco geográfico exclusivamente catalán, y además lo hace sobre la tipología de empresa menos estudiada y más representativa de nuestro tejido: la pequeña empresa. Concretamente, se centra en un segmento específico de pequeñas empresas como son las cooperativas de trabajo.

Según consta en la misma Confederación de Cooperativas de Trabajo de Catalunya y en la Universidad Politécnica de Catalunya, es la primera tesis doctoral que estudia el cooperativismo de trabajo catalán desde una perspectiva no exclusivamente histórica. Es decir, es la primera vez que, con el rigor que conlleva toda tesis, se estudia el cooperativismo de trabajo catalán como tipología empresarial, que intenta poner de manifiesto cuál es su aportación a la teoría de gestión de empresa y, sobre todo, descubrir sus mecanismos de innovación. Se trata, pues, al cooperativismo no como una *rara avis*, sino como una forma de «crear empresa» absolutamente homologable a otras formas.

El estudio realiza una observación especial sobre el papel de las personas en el proceso innovador. Cabe remarcar que esta cuestión conecta claramente con las más modernas concepciones que sitúan a las personas al frente de esta vital actividad empresarial, ubicándola claramente por encima de otros activos empresariales que hasta el momento se consideraban más decisivos.

La tesis doctoral originaria de la presente publicación, calificada *cum laude* por el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Catalunya, representa una importante contribución al conocimiento de las razones íntimas de la inno-

Marià Moreno / Anastasi Pérez

vacación y de los mecanismos impulsores del proceso innovador en el seno de las pequeñas organizaciones. Por ello, en el marco del Plan de Innovación de Catalunya, nos complace apoyar la publicación de este excelente trabajo de investigación y felicitar sinceramente a sus autores por la labor realizada.

Antoni Fernández Teixidó
Consejero de Trabajo, Industria, Comercio y Turismo

1

PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

El hombre trata de entender el mundo
Mario Bunge. La Ciencia.

La correcta contextualización de la moderna actividad empresarial exige la superación de determinadas concepciones centradas de forma casi exclusiva en torno a la búsqueda de una causa-efecto única determinante de la peripecia empresarial.

Con diversos matices, esas concepciones, superadas en su mayoría, se nucleaban en torno a unas supuestas «verdades» cuya bondad parece emanar, a su vez, de un también supuesto «derecho natural», fuera por tanto de toda discusión.

Estas afirmaciones se basan, en síntesis, en los siguientes asertos, cuya linealidad y relación causal aparece como bastante evidente:

- La auténtica actividad empresarial nace del legítimo derecho a lucro.
- La actividad empresarial por tanto persigue el justo enriquecimiento de quien la inicia, practica y/o desarrolla.
- El justo enriquecimiento se concreta en la obtención del beneficio, esto es, del incremento experimentado en el patrimonio de los propietarios de la actividad como consecuencia del crecimiento de los bienes aportados a la misma por mor del desarrollo de ésta. Tanto los bienes aportados como el incremento de los mismos usualmente se concreta en su expresión monetaria (dinero).
- Siendo cierto todo lo anterior el objetivo básico de la actividad empresarial es la obtención del beneficio.
- El beneficio se constituye por tanto, en la causa motivante y finalidad expresa de la empresa.
- Con carácter general, todas las actividades y objetivos de la empresa se subordinan a este objetivo básico y primordial.

Si bien en el ámbito académico estas supuestas certezas de indudable componente silogística (es evidente que alguna de las afirmaciones anteriores pueden contener mucha o alguna verdad), se encuentran ampliamente superadas, no deja de sorprender cómo numerosos agentes sociales y económicos creen todavía encontrar en esas supuestas «verdades

Marià Moreno / Anastasi Pérez

del carbonero» las motivaciones últimas de la actividad de las empresas y por tanto de sus propietarios, comúnmente denominados como empresarios.

Sin embargo, y como exponemos, en el ámbito de la reflexión esas verdades resultan ampliamente puestas en evidencia y quizás nos baste citar a Peter Drucker cuando expone con absoluta contundencia que el único objetivo realmente claro de la empresa es lograr su supervivencia a largo plazo, estando el resto de objetivos, y también por tanto la obtención del beneficio, absolutamente subordinados a la consecución de ese primero y fundamental: nada es posible si no se da la supervivencia.

La innovación

Es rigurosamente cierto que a medida que elevamos el listón de los años de existencia, disminuye el número de empresas capaces de ir superándolo, 1, 2..., 5..., 10, 15, 25..., 50 años de longevidad, reducen drásticamente el censo capaz de reunir esa condición.

Este hecho nos concede cierta razón en la expresión de que el desarrollo de las habilidades necesarias para innovar, para perdurar en definitiva, no es sencillo en su adquisición o bien en su explotación.

Si, como queda expuesto, esas habilidades resultan «complejas» y deben ser necesariamente desarrolladas por las personas presentes en la actividad, debemos concluir que necesitaremos lo mejor de las mismas, de su disposición, de su ánimo, de su capacidad, de sus conocimientos, para el manejo exitoso de esas habilidades complejas.

«... Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización...» (Kaplan y Norton, 1996).

«... El elemento más importante en los cimientos de la nueva organización es la "persona de negocios" ... Las nacientes formas organizativas permitirán —y el mercado exigirá— que cada empleado se convierta en una persona de negocios...» (Peters, 1992).

«... La idea básica es que una dirección no puede ser eficaz si no es participativa. Lo adecuado es considerar al hombre no como el componente pasivo de una organización (componente burocrático caduco), sino como una fuente de energía, si estas energías han sido adecuadamente canalizadas y motivadas, se entregarán bajo la forma de dedicación vigilante de iniciativas, de creatividad, de sugerencias...» (Peña, 1990).

El cooperativismo de trabajo asociado

La sociedad cooperativa y en concreto la cooperativa de trabajo asociado se ofrece como una fórmula de actividad empresarial integradora por su propia naturaleza del factor humano.

A la primera definición global de sociedad cooperativa: «... Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática...», en declaración formal promulgada (1995) por International Co-operative Alliance en su Congreso celebrado en Manchester.

Introdutora de un concepto amplio y esencial de lo fundamental que debe encontrarse en la actividad cooperativa, se le debe incorporar una aproximación concreta a la cooperativa de trabajo asociado como «... agrupación de personas que, por medio de su trabajo, producen bienes o servicios para vender a terceros, pero teniendo en cuenta que el nexo de unión es el valor del trabajo, lo que la diferencia de las empresas tradicionales (SA, SL, etc.) en las que la característica definidora del sistema es el valor del capital. Siendo por esto que las cooperativas de trabajo asociado son empresas personalistas y las otras sociedades empresas de capitales...» (Torrent, 1996).

Consecuentemente una cooperativa de trabajo asociado (CTA) es una agrupación de individuos que ponen justamente en común su trabajo para ofertar bienes o servicios al mercado, poseyendo simultánea y necesariamente unida a esa condición de aportadores de trabajo la condición de propietarios de la actividad que desarrollan.

A través de nuestro trabajo nos proponemos estudiar la actuación innovadora del cooperativismo de trabajo asociado en catalunya (CTAC) a través del conocimiento de las motivaciones, los medios y el desarrollo efectivo de esa actividad en las cooperativas de trabajo asociado.

Nuestro trabajo debe suponer una aportación más a los realizados acerca del fenómeno del CTA, si bien consideramos que lo hace con un objetivo poco habitual, al menos hasta donde conocemos, al ponerlo en relación directamente con una competencia empresarial, la innovación, de primer orden.

El cooperativismo de trabajo asociado ha sido tradicionalmente estudiado desde diversos ángulos de visión, atendiendo lógicamente a los diferentes focos de interés, y en muchas ocasiones también «pasión», que el mismo ha despertado.

Los apuntados diferentes planos de aproximación abordan aspectos que van desde:

- Los ámbitos legislativos y fiscales, ya que la CTA se constituye en sujeto digno de estudio por sí mismo al concitar sobre sí una legislación concreta siendo prueba de ella la existencia de:
 - Una Ley de Cooperativas tanto estatal como autonómica en las numerosas comunidades que tienen esa potestad legislativa traspasada.
 - Una ley fiscal privativa de las cooperativas.
- Hasta otros ámbitos que podrían enmarcarse en un área global que podría asimismo calificarse como «ética - filosófica - sociológica» en tanto que la CTA puede también

Marià Moreno / Anastasi Pérez

considerarse como una propuesta de superación de determinadas posibles «contradicciones» de la empresa capitalista ya que en sí misma se ofrece como la perfecta simbiosis de los factores «capital» y «trabajo» decimonómicamente contrapuestos.

- En un ámbito intermedio se sitúan los trabajos basados en una visión económica tanto sectorial (cooperativismo agrario, de trabajo asociado, vivienda, consumo, etc.) como global.

Sin renunciar, en absoluto, a una rotunda y clara toma de posición a favor del cooperativismo, no en vano uno de los autores de este trabajo (Marià Moreno) desarrolla su actividad profesional en una CTA, forma parte del Consell Rector de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC) y ha desplegado una actividad consultora tan intensa como le ha sido posible desarrollar junto a cuantas cooperativas se lo han demandado.

Sin esa renuncia, como decimos, a esa toma de posición, personal y vital, nuestro trabajo parte de la legítima posición de duda: no otorgamos —no sería lícito hacerlo así— ningún pronunciamiento favorable previo respecto al CTA.

Pero al tiempo que nos acercaremos con esa necesaria y neta posición de partida a nuestra investigación, tampoco renunciamos en absoluto a considerar a las CTA y al CTAC como un sujeto de estudio de primera magnitud, tanto en su vertiente empresarial como en su concepción integrada del desarrollo social.

De la misma forma que probablemente el CTA no resulte la fórmula magistral y de seguro éxito, capaz de superar todas las posibles contradicciones propias de las organizaciones empresariales donde propiedad y trabajo se encuentran disociados, de la misma forma tampoco resulta una *rara avis*, distinta y arrinconada en el lugar de las organizaciones aptas para la resistencia pero no para la construcción.

Conceder lo primero sesgaría demasiado cualquier pretensión mínimamente rigurosa pero aceptar lo segundo es simplemente no entender que detrás de muchos y muchas cooperativistas, y permítasenos por esta sola vez que nuestra alineación sea absoluta, no se esconde otra cosa que una sincera voluntad de avanzar respecto a lo recibido, de entrega de un mundo mejor a quien deba tomar el relevo en el camino de hacer cada vez más que ese mundo, grande y pequeño, sea un espacio de encuentro, de suma, de enriquecimiento y también de libertad para todos los que deban habitarlo.

Objetivos de investigación

Todo trabajo de investigación conlleva una intencionalidad, un propósito, que en nuestro caso se enuncia en su manera más sintética como la puesta en relación del cooperativismo de trabajo asociado con el fenómeno de la innovación.

Sin embargo, a esa primera descripción se le deben aportar inmediatamente los matices

necesarios que permitan conocer, con carácter previo al desarrollo de cualquier exposición, cuáles son las finalidades concretas de la investigación.

Necesariamente esas finalidades vendrán relacionadas tanto con el objeto central, que supone el auténtico motor de toda la investigación, como con las diferentes posibilidades que el sujeto de estudio permita.

Los dos ejes de nuestro particular motor: cooperativismo de trabajo asociado e innovación, nos permiten diseñar, en primer término, diversas perspectivas de análisis, que enumeramos:

1. El cooperativismo de trabajo asociado en Catalunya no supone un agente empresarial especialmente conocido; ya inicialmente su propio dimensionamiento real supone una dificultad cierta dadas algunas de las peculiaridades que lo conforman. Con todo y pese a estas dificultades, si el CTAC resulta conocido en algún plano, lo es en el estructural, sin embargo siguen en ese mismo plano desconociéndose en buena medida numerosos aspectos que tienen una importancia capital sobre su evolución y desarrollo. Partiendo de esta realidad nuestro trabajo se propone profundizar en el conocimiento estructural del CTAC en el intento de sacar a la luz aspectos que hasta ahora simplemente permanecían en el ámbito de lo desconocido o cuanto más de lo deficientemente conocido.

2. El cooperativismo de trabajo se inscribe de manera clara en el ámbito empresarial denominado como PYME, y dentro del mismo mucho más cercano al concepto «pequeña» que no «mediana». Nuestro trabajo deberá permitir la aportación de elementos concretos respecto a las cuestiones que definen la actuación innovadora en las CTAS y asimismo deberá aportar información respecto al alcance de la misma y las realizaciones que esa actuación posibilita, suponiendo por tanto una aportación específica que sumada a otras que puedan realizarse dentro del mismo plano relativo a la pequeña y mediana empresa, podrán desembocar en la construcción de un mapa detallado respecto a cómo esta configuración empresarial se relaciona con el fenómeno de la innovación.

3. Dado su marco conceptual, desarrollado en su plasmación jurídica, el cooperativismo de trabajo se configura como un marco organizativo especialmente habilitado para que la participación de las personas que lo componen suponga una realidad plena. Nuestro trabajo, por tanto, deberá verificar si esa potencialidad se desarrolla efectivamente.

Resultados esperados

Los resultados esperados de nuestra investigación se ponen en muy buena medida de relieve, y como debe resultar coherente en un contexto de claridad expositiva, por la propia enunciación de las perspectivas de análisis que acabamos de enunciar.

Así nos mostramos convencidos de la posibilidad de localizar un cooperativismo de trabajo asociado catalán innovador junto a un cooperativismo de trabajo asociado catalán no innovador, las consecuencias de este hecho resultan de extrema trascendencia por cuanto:

Marià Moreno / Anastasi Pérez

1. Nos será posible determinar que el cooperativismo de trabajo asociado en Catalunya, y en forma significativa y especialmente relevante no de manera aislada, es capaz del desarrollo de una realización empresarial de primera magnitud como es la innovación, a partir de ese hecho estamos convencidos que deberán fijarse nuevos límites en la trayectoria del CTAC.

2. Nos será posible formular un mapa de experiencia significativa para el conjunto del CTAC, esto es, por primera vez se contará con una referencia clara y concreta de qué pueden hacer las CTAC para mejorar su posición innovadora, y eso será posible desde la propia experiencia aportada por ese cooperativismo; por primera vez no será una recomendación realizada desde la conceptualización sino que emanará del propio territorio, algo que creemos que resulta del todo fundamental, aun cuando, y como parece lógico, lo que podamos hallar en el territorio se corresponda con lo enunciado conceptualmente. La fuerza de la capacidad de prescripción de una y otra fuente no son en absoluto comparables.

Otro resultado esperado es la contribución a la confección de un nuevo y mucho mayor mapa, pero esta vez vinculado con el tratamiento de la innovación en la pequeña y mediana empresa, y fundamentalmente en la pequeña. Esperamos que nuestro trabajo sea una pieza más del cuadro completo que debe construirse en Catalunya al objeto de hacer avanzar al conjunto de pequeñas empresas en el terreno innovador. Ciertamente la cooperativa de trabajo asociado es una organización empresarial pero también en muy buena medida y en Catalunya es una pequeña empresa y el estudio en profundidad de la cooperativa de trabajo asociado catalana debe ser capaz de aportar al conjunto al que también pertenece.

2

LA COOPERATIVA: VALORES Y PRINCIPIOS

LA COOPERATIVA

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

LOS VALORES

Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social sus valores.

LOS PRINCIPIOS

1. Adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

- Voluntariedad equivale a la libertad personal de adhesión.
- No discriminación equivale al reconocimiento de la dignidad fundamental de las personas.
- Responsabilidad equivale aceptar las obligaciones que se contraen con la incorporación a una cooperativa como socio.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

2. Gestión democrática por parte de los socios

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, que participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres escogidos para representar y gestionar la cooperativa son responsables ante los socios.

- Participación activa de los socios en la toma de decisiones.
- Establecimiento canales adecuados de participación.
- Responsabilidad de los órganos de gestión ante todos los socios.

3. Participación económica de los socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas, que se gestiona de forma democrática. A partir de los excedentes, una parte del capital será común de la cooperativa (e irrepartible). Los socios asignan los excedentes a todos o algunos de estos fines: el desarrollo de la cooperativa, el reparto entre los socios en relación a sus operaciones con la cooperativa, y el soporte a otras actividades aprobadas por los socios.

- Para desarrollar una actividad económica hay que disponer de un capital.
- El capital no orienta las decisiones.
- Se fomenta la creación de reservas irrepartibles con la finalidad de crear un patrimonio colectivo para asegurar la estabilidad financiera de la cooperativa.
- El reparto de beneficios se hará en relación a la participación (actividad cooperativizada) del socio en la cooperativa.

4. Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si se firman acuerdos con otras organizaciones o gobiernos, o se consigue capital de fuentes externas, se hace en términos que aseguren el control democrático de la cooperativa por parte de los socios y se preserve la autonomía de la cooperativa.

- La cooperativa mantiene relaciones con el entorno, como cualquier otra empresa.
- En sus relaciones comerciales e institucionales, la cooperativa conserva la autonomía y preserva el control democrático de los socios.

5. Educación, formación e información

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios y trabajadores para contribuir de manera eficaz al desarrollo/crecimiento de sus cooperativas. También se sienten responsables de informar y divulgar el cooperativismo.

- El crecimiento de las personas es importante.
- El compromiso y la responsabilidad de dar a conocer sus características es un hecho habitual en las cooperativas.

6. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios de la forma más eficaz posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- Incidir en el entorno es un propósito común.
- La colaboración empresarial entre cooperativas es un objetivo que se intenta poner en práctica.

7. Interés por la comunidad

Las cooperativas trabajan para conseguir el crecimiento sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

- Las decisiones y el desarrollo de la cooperativa han de tener en cuenta el entorno.
- La cooperativa a menudo se siente responsable de que la comunidad se desarrolle económica, cultural y socialmente.

EL COOPERATIVISMO DE TRABAJO

En las cooperativas de trabajo se cooperativiza, se pone en común, el trabajo de las personas: sus conocimientos y sus capacidades. Es la capacidad o la disposición para producir algo, para prestar algún servicio lo que define la cooperativa de trabajo. El rasgo personalista, de sociedad de personas toma un significado claro en este caso, sólo las personas pueden aportar trabajo.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Los orígenes del cooperativismo

A pesar de que sería absurdo poner fecha de nacimiento a las organizaciones sociales y económicas que responden a los principios de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, equidad, etc., sí que se puede referenciar en el tiempo y en el espacio la aparición del cooperativismo como expresión formal y concreta.

En el año 1844, en la ciudad de Rochdale, cerca de Manchester, 28 tejedores en paro fundan la primera cooperativa. En 10 años pasaron de 28 a 1.400 socios, adquiriendo productos al por mayor y vendiéndolos al por menor, a bajo precio, a los socios y a sus familias. A lo largo de los años ampliaron sus actividades en el campo de la producción y también de la vivienda.

Con anterioridad ya existían experiencias parecidas, pero los Pioneros de Rochdale formularon los principios cooperativos tal como los conocemos hoy en día.

El que más rápidamente se extiende es el cooperativismo de consumo, que responde a una necesidad primaria de las personas: poder disponer de productos básicos a un precio asequible. Las cooperativas nacen en respuesta a esta necesidad, y sus protagonistas son las mismas personas.

A lo largo de la historia nacerán las diferentes modalidades de cooperativismo que conocemos hoy: de consumo, agrícola, de trabajo, de vivienda, de servicios, de crédito, etc. El cooperativismo será siempre una respuesta a las necesidades de los socios, unas personas inseridas en un territorio. Por lo tanto, la cooperativa se desarrolló a ras de tierra, estableciendo lazos y complicidades con comunidades locales.

Eficiencia empresarial frente a transformación social

1. Seguramente el debate más profundo en que se hallan inmersas las cooperativas de trabajo es el que queda reflejado en los dos enunciados siguientes:

- a) En tanto que actividad empresarial, los objetivos de las cooperativas de trabajo han de focalizarse en torno a la eficiente aportación de bienes y servicios, demostrando adicionalmente, siempre que sea posible, la bondad de un estilo que supera determinados conflictos relacionados básicamente con la propiedad y el trabajo. El reto esencial se relaciona más con la viabilidad de un proyecto empresarial y, en cualquier caso, con la satisfacción de los intereses de los socios.
- b) El cooperativismo es, sobre todo, un factor de transformación social. La eficiencia en la aportación de bienes y servicios es la prueba de que existe "otra manera de hacer", diferente, mejor y que supera la que normalmente se da en las empresas de capital. El reto esencial es la demostración de que existe otra forma de organizar el trabajo, el consumo, en definitiva, las actividades económicas de las personas. Conseguir la eficiencia sin una actuación diferenciadora que nos empuje hacia una transformación global no es un tema especialmente deseable.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

2. Este debate queda lejos de estar cerrado, dado que todas las partes interesadas aportan perspectivas razonables, reconocen la existencia y bondad tanto de la eficiencia empresarial como la de los postulados de la transformación. La propia ACI (Asociación Cooperativa Internacional) cierra su declaración de identidad cooperativa con una reflexión en relación a este tema, donde expone que no es fácil tomar decisiones y que sólo las cooperativas y sus socios pueden elegir qué caminos recorrer en cada ocasión, debiendo considerar que la acción cotidiana del cooperativismo ha de recoger las dos consideraciones, el bien presente y el bien futuro de los socios y de las comunidades a las que están inseridas.

3

LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Necesariamente debemos iniciar nuestro acercamiento a la innovación empresarial, que incluirá la observación de los diversos elementos que la configuran, a partir de la conceptualización de la innovación, tratado ahora con mucho mayor detalle de lo que lo hemos hecho en la introducción de nuestro trabajo.

Tras esta primera cuestión, nos dirigiremos hacia la observación de la expresión del fenómeno de la innovación en el medio en el cual debe desarrollarse, y que no es otro que el de la organización innovadora. La más actual concepción de la innovación empresarial requiere que la misma sea considerada como un aspecto central de la elaboración estratégica de la empresa, por ello hemos considerado también necesario detenernos, siquiera brevemente, en la observación de esta cuestión.

Lo que podríamos denominar como segunda parte de nuestro acercamiento se inicia con la puesta en evidencia de las relaciones entre el adecuado manejo de las personas y la obtención de resultados empresariales satisfactorios. Sin abandonar el ámbito de las personas nos detendremos especialmente en el análisis de las propuestas formuladas por lo que globalmente viene a definirse como gestión participativa. Por último, cerraremos este apartado de nuestro trabajo con la puesta en relación de la creatividad y la innovación y con las propuestas formuladas por algunos autores respecto a cómo puede intentarse potenciar la primera en favor de la segunda.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN

La conceptualización de la innovación, así como muchos de los aspectos que la rodean y conforman, no está obviamente exenta de debate, sin embargo, parece también claro que ese debate se ha resuelto a partir de una consideración realmente abierta de la misma.

Nos introducimos en esta cuestión a partir de la aportación que nos realizan Escorsa y Valls (1996, pág. 15):

«... En una primera aproximación, innovación es sinónimo de cambio. La empresa innovadora es la que cambia, la que evoluciona, la que hace cosas nuevas, la que ofrece nuevos productos, o pone a punto nuevos procesos de fabricación. Hoy la empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir. Si no innova, pronto será atrapada por sus competidores...»

Marià Moreno / Anastasi Pérez

La rotundidad de la afirmación precedente sitúa con rapidez y precisión tanto el concepto de innovación como la vital importancia que cobra para la empresa actual su capacidad de concebirse, desarrollarse y mantenerse como «empresa innovadora».

Mondragón Corporación Corporativa (MCC), a quien hemos presentado en la parte precedente de nuestro trabajo, ha sido siempre una organización especialmente preocupada por la innovación. En esa línea ha editado un manual de Autoevaluación de la capacidad innovadora de la empresa. En el mismo podemos (pág. 21) encontrar su propuesta de definición, propuesta que pretende ser una síntesis de las diversas interpretaciones dadas al concepto de innovación. Esta definición es tal que:

«Innovación es la explotación exitosa de nuevas ideas.»

MCC considera que esta definición contempla tres aspectos fundamentales:

- El término «explotación» implica la noción de un cliente (interno o externo) destinatario de la innovación.
- La «explotación exitosa» hace mención al output o resultado de la innovación. En otras palabras, interpreta el concepto innovación como el producto final de un proceso.
- Al unir el «éxito» conseguido (el producto innovador) con su origen (la idea), se incorpora en esta definición de innovación la dimensión del «proceso» necesario para convertir las ideas en «productos» destinados a determinados «clientes».

Por su parte, Muñoz Seca y Riverola (1997, pág. 74) también tratan de sintetizar la definición de innovación: «... Innovación es hacer cosas, nuevas o viejas, de nuevas maneras. Estamos escribiendo “innovación” en minúsculas para subrayar que esta palabra no implica necesariamente cambios “grandes”».

A los conceptos ya vertidos se añaden los que se refieren a la innovación como:

- Cambio, hacer diferente.
- Desarrollada en productos, en lo que se hace, y en procesos, en cómo se hace.
- Dirigida hacia alguien, con la idea de un beneficiario o mejor aún de un cliente.
- Exitosa, esto es, con la clara noción de que resuelve realmente la necesidad que la origina, que es aceptada por el cliente y que, por tanto, es viable y real.
- Abarcando lo nuevo pero también lo viejo, y hay innovaciones grandes y pequeñas (incluso minúsculas).

Remontándonos en el tiempo, podemos sumar la visión de Leduc (1967), que nos indica refiriéndose a la dimensión comercial de la innovación (pág. 30): «... a) la novedad es, en primer lugar, una diferencia; b) esta diferencia debe ser fácilmente advertida por el consumidor, y c) la novedad puede ser esperada o no, pero debe llegar en el momento preciso y corresponder a cierto modo de vida para poder integrarse en él...».

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

A nuestro juicio, esta aportación añade una perspectiva adicional a la innovación como resulta la necesidad de que la misma sea:

- Capaz de conectar con su entorno, que aun suponiendo, y esto es una constante en la innovación, «adelanto» e incluso auténticos «puntos y aparte», la misma además de aportar diferencia, y por tanto valor, debe resultar culturalmente aceptable para quien debe aceptarla y, en definitiva, incorporarla.

Por último, no podemos cerrar la conceptualización de la innovación sin una referencia explícita a Schumpeter (1934), primer pensador de relieve que destaca la importancia de los fenómenos tecnológicos para el crecimiento económico, definiendo la innovación en un sentido más general que las innovaciones específicamente tecnológicas. De acuerdo con su definición clásica —y siguiendo lo expuesto por Escorsa (1992)—, la innovación cubriría los cinco casos siguientes:

1. Introducción en el mercado de un nuevo bien, tanto si supone una nueva clase de bienes o en el caso de que los consumidores simplemente no lo conozcan.
2. Introducción de un nuevo método de producción fundado en un descubrimiento científico, aunque también puede darse la innovación en una nueva forma de tratar comercialmente una mercancía.
3. La apertura de un nuevo mercado en un nuevo país, tanto si ese mercado ya existía en otro país como si no.
4. La conquista de una nueva fuente de suministro de primeras materias o de productos semielaborados, nuevamente sin considerar si esta fuente ya existía, o bien ha sido creada ex novo.
5. La implantación de una nueva estructura de mercado.

Resulta fácilmente reconocible el hecho de que la innovación para el autor debe acabar con la introducción del producto, servicio o proceso en el mercado. Sin éxito en el mercado no cabe hablar de innovación.

EVIDENCIACIÓN DE LA INNOVACIÓN

La innovación, tal y como hemos expuesto, y aunque puede referirse a elementos organizacionales y también a la generación de nuevos conceptos o nuevos puntos de vista sobre conceptos ya conocidos o «explotados», requiere en cualquier caso de una «sustanciación», de su referenciación concreta que la materialice y permita su visualización, que la evidencia en último extremo.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Ejemplos de innovación

Siguiendo nuevamente a Escorsa y Valls (1992), recogemos su propuesta de algunos ejemplos concretos de innovación que permiten la evidenciación a la que nos hemos referido. En su presentación destacan como en algunas innovaciones predomina ciertamente la tecnología pero en otros casos esto no es en absoluto así. De este modo, su revisión de la sustanciación innovadora muestra ejemplos divididos en torno a esa cuestión:⁸⁵

Cuadro 3. Ejemplos de innovación con predominio del carácter tecnológico o comercial

Ejemplos donde predomina el carácter tecnológico	
Nuevos materiales o productos	(La formica, los plásticos, las aleaciones de metales, la fibra óptica, etc.)
Nuevos componentes, elementos o subsistemas	(El circuito impreso, el neumático radial, los semiconductores, el velcro, los frenos ABS, el airbag, etc.)
Nuevos productos acabados fundamentados en uno o dos principios sencillos	(La píldora anticonceptiva, el cepillo de dientes eléctrico, el bolígrafo, etc.)
Nuevos sistemas complejos	(Combinan de manera más o menos original componentes ya conocidos o nuevos: el ordenador, la TV en color, el disco compacto, el teléfono celular, el fax, la red Internet, etc.)
Nuevos envases y formas de administración de los productos	(Facilitan la utilización del producto y su transporte o aumentan «el placer»: el café soluble, la aspirina efervescente, el betún de las zapatas en tubo, etc)
La utilización de nuevos ingredientes	(Permiten hacer el mismo producto o productos similares a partir de productos diferentes, los metales o el papel proveniente del reciclaje, la sustitución de las cañerías de acero por las cañerías de plástico, la sustitución de los cables de cobre por los de fibra óptica, etc.)
Nuevos procedimientos que utilizan nuevos equipos	(La destrucción de las piedras del riñón por ondas de choque, los robots para soldadura o pintura, etc.)
Ejemplos donde predomina el carácter comercial	
Nueva presentación de un producto	(Vender enciclopedias o cursos de idiomas en fascículos)
Nuevas formas de distribución de un producto	(La venta de revistas en los supermercados, las máquinas de vending, la franquicia)
Nueva aplicación de un producto conocido	(Una nueva forma de publicidad: anuncios en el techo de los taxis)
Nuevo sistema comercial	(El cash and carry, la tarjeta de crédito, el leasing para financiar la compra de equipos, el factoring, etc.)
Fuente: Adaptación de Escorsa y Valls de Barreyre (1975)	

85. Tecnología i innovació a l'empresa. Direcció i gestió, pág. 20,

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Meingan y Kikuno (1995) nos introducen asimismo en un concepto tal que el de «registro dominante de innovación», para significar que es posible identificar en cada década una orientación básica de las materializaciones de las innovaciones. Los autores (pág. 31) consideran posible definir que:

- En la década de los sesenta el registro dominante de la innovación se dirigía a la reducción de costes.
- En la década de los setenta hacia el control de la calidad.
- En la década de los ochenta hacia el desarrollo de la variedad.
- En la década de los noventa hacia el aumento de la satisfacción del cliente.

Innovación de producto y de proceso

Una de las aportaciones recogidas para la definición de la innovación, la debida a Escorsa y Valls, ya nos ha introducido en el hecho de que, y con respecto a la innovación, podemos referirnos:

- A «qué» hacemos, encontrándonos ante una innovación de producto.
- A «cómo» lo hacemos, encontrándonos ante una innovación de proceso.

La Guía per gestionar la innovació (1999)⁸⁶ asocia la innovación de producto al reto que las empresas deben asumir y que no es otro que la generación continua de buenas ideas que deben ser convertidas en productos y servicios con éxito comercial en el mercado.

La misma guía, además de referirse a la innovación de proceso como el hecho de hacer las cosas distintas en las actividades de la empresa, ubica la misma en su vertiente de aplicación práctica en torno a dos ejes básicos: los procesos productivos y los procesos de comercialización (pág. 10), señalando que:

- La redefinición de los procesos productivos puede realizarse a fin de alcanzar un menor coste de fabricación, un menor tiempo de respuesta ante las demandas o una calidad más elevada.
- La redefinición de los procesos de comercialización se traduce en el suministro o prestación del mismo servicio o producto de una forma completamente diferente.

La diferenciación entre uno y otro tipo de innovación es, ante todo, una actividad conceptualizadora, ya que a menudo la espiral innovadora supone la acumulación e iteración constante de innovaciones de producto y proceso.

86. Editada por el CIDEM, Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial, organismo dependiente del Departament d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Innovación incremental e innovación radical

Siguiendo lo expuesto por Nieto (2000), y atendiendo al grado de originalidad y novedad de la innovación, la literatura académica propone habitualmente una distinción entre innovaciones radicales e incrementales. Nieto nos expone asimismo que esta división se utiliza para referirse a dos cuestiones diferentes:

- La naturaleza continua o discontinua del proceso de innovación.
- La magnitud del impacto que las innovaciones ejercen en su entorno.

De acuerdo con esta doble consideración:

- Por una parte, las innovaciones radicales se producirían cuando aparecen nuevos productos y procesos completamente diferentes a los ya existentes. Por su parte, las innovaciones incrementales consistirían en pequeñas modificaciones y mejoras que contribuyen, en un marco de continuidad, al aumento de la eficiencia o de la satisfacción del usuario o cliente de los productos y procesos.
- Por otra parte, se atribuirá a las innovaciones radicales, aquellas que compartan una ruptura más notoria e incluso total con el marco previo, una capacidad de constituirse en el «motor» del crecimiento económico, ya que (pág. 273) «... modifican severamente la estructura de los sectores en que surgen, alteran las posiciones competitivas de las empresas establecidas y, en algunos casos, llegan a provocar la aparición de nuevas industrias...». El impacto atribuido a las innovaciones incrementales sería mucho menor, sin embargo, esto es cuestionado por Nieto, como se hace evidente más adelante.

Muñoz Seca y Riverola (1997) abundan en esta cuestión, añadiendo además un carácter relativo de esta distinción, cuando afirman que (pág. 80) «... la misma innovación puede ser revolucionaria (y por tanto radical) en una empresa, e incremental en otra...».

Nieto (págs. 290 y ss.) defiende la extrema importancia de las innovaciones incrementales, por otra parte, y obviamente, las más abundantes. Señalando su capacidad de aportación, contrasta las mismas, así como su forma de aparición, con las innovaciones radicales. Una síntesis de su planteamiento en este sentido nos aporta que:

- El hecho de que la literatura académica haya centrado su atención en el estudio de las innovaciones de tipo radical ha contribuido a consolidar la consideración de que solamente los grandes avances en el conocimiento científico y tecnológico son capaces de generar innovaciones. De esta concepción surgen planteamientos de gestión de la tecnología en la empresa que se fundamentan en la importancia de la potenciación de las actividades desarrolladas en los departamentos de I+D. La visión del proceso de innovación basado en estas consideraciones sería de tipo lineal.

- Debe cuestionarse seriamente toda esa concepción, ya que se comprueba como las innovaciones incrementales, surgidas en los diversos departamentos de la empresa, pueden llegar a contribuir en mayor medida al avance tecnológico. La lógica del proceso de innovación incremental es circular y gira alrededor de los productos y las tecnologías empleadas habitualmente en la empresa.
- La más moderna comprensión de las misiones organizativas enfatiza la atención en conceptos tales como «mejora continua» o «aprendizaje permanente», siendo el claro exponente del cambio en la concepción en la gestión de la innovación, y estos conceptos se vinculan directamente con la forma de dirigir el proceso de innovación incremental en la empresa.

Modelización de la innovación

Una preocupación constante de los autores y de la mano del deseo de una mejor comprensión de la innovación es el intento de generalizar los elementos esenciales de la misma, así, y partiendo directamente de las ideas básicas enunciadas por Schumpeter, se desarrollan una serie de reflexiones conducentes al intento de «modelar»⁸⁷ la actividad innovadora.

La representación más simplista, aunque no exenta de utilidad, es la realizada a partir de modelos de concepción lineal.

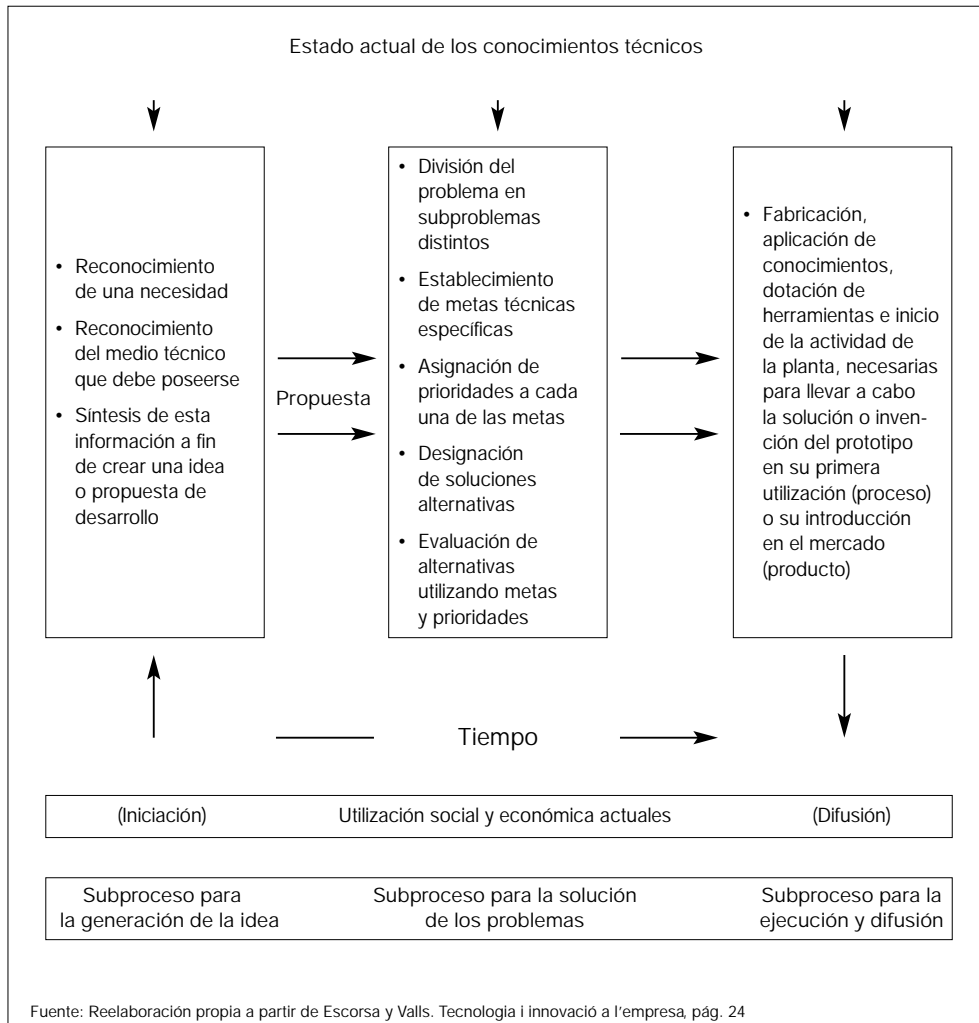
Estos modelos se caracterizan por tratar de mostrar el proceso de innovación como una actividad secuencial. Reseñamos hasta tres de los modelos evolutivos emanados de esa concepción, si bien debemos igualmente señalar que las críticas realizadas a este tipo de modelos pueden sintetizarse en:

- Falta de conexión con la realidad dado que producen la falsa impresión de que necesariamente el proceso debe cumplir todas las etapas, siguiendo forzosamente las secuencias descritas, cuando la innovación puede iniciarse en cualquiera de ellas.
- Ofrecen una imagen que enfatiza el papel decisivo de la investigación y desarrollo, cuando esto no tiene por qué ser así.
- Produce una visión «estanca» de las actividades cuando es del todo frecuente que muchas actividades coincidan total o parcialmente en el tiempo.
- Únicamente resultan útiles para la descripción y análisis de las innovaciones «mayores». No explican la gran cantidad de pequeñas innovaciones incrementales, de cambios y adaptaciones que se producen diariamente en las empresas.

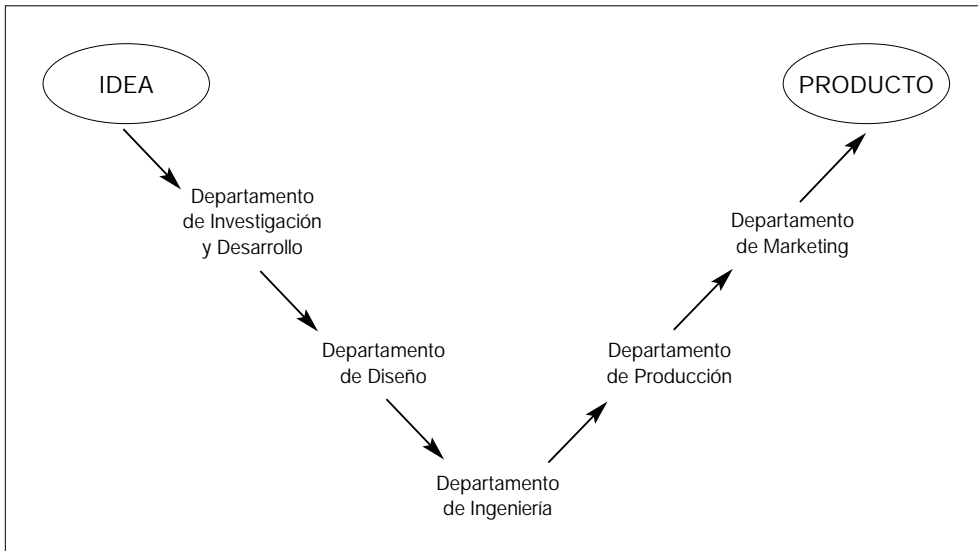
87. Los intentos de modelizar la innovación son realmente muy numerosos; en nuestro trabajo no pretendemos siquiera acercarnos a la posibilidad de mostrar un ejemplo de cada una de las líneas de pensamiento que han tratado de generar uno de estos modelos, sin embargo, si hemos considerado necesario exponer algunos de estos modelos, dado que su visión ilustra de la mejor forma posible tanto la evolución del pensamiento respecto a esta cuestión como las propias posibilidades reales de generación de un modelo significativo y comprensivo de todos los elementos presentes en el proceso innovador.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

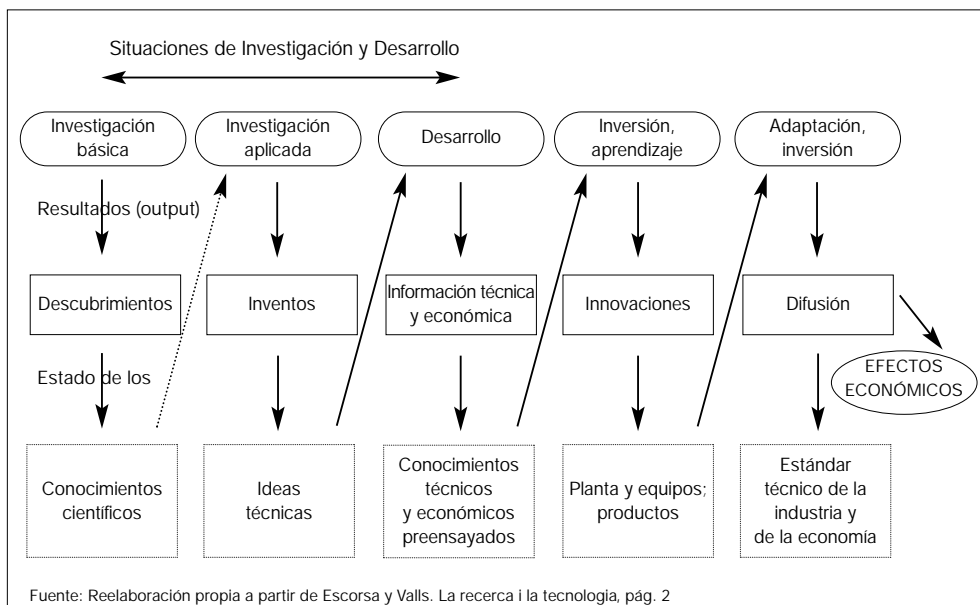
Cuadro 4. Modelo de innovación en tres etapas (Utterback, 1971)



Cuadro 5. Modelo por etapas según departamentos (Saren, 1984)



Cuadro 6. Modelo de innovación en cinco etapas (Rosenger, 1986)



Marià Moreno / Anastasi Pérez

Adicionalmente a la crítica ya mencionada respecto a los modelos basados en consideraciones de tipo secuencial, recogimos asimismo la posición de Sandven y Baratte (1999), que también formulan críticas al planteamiento secuencial de los planes de innovación. Estas críticas se resumen en:

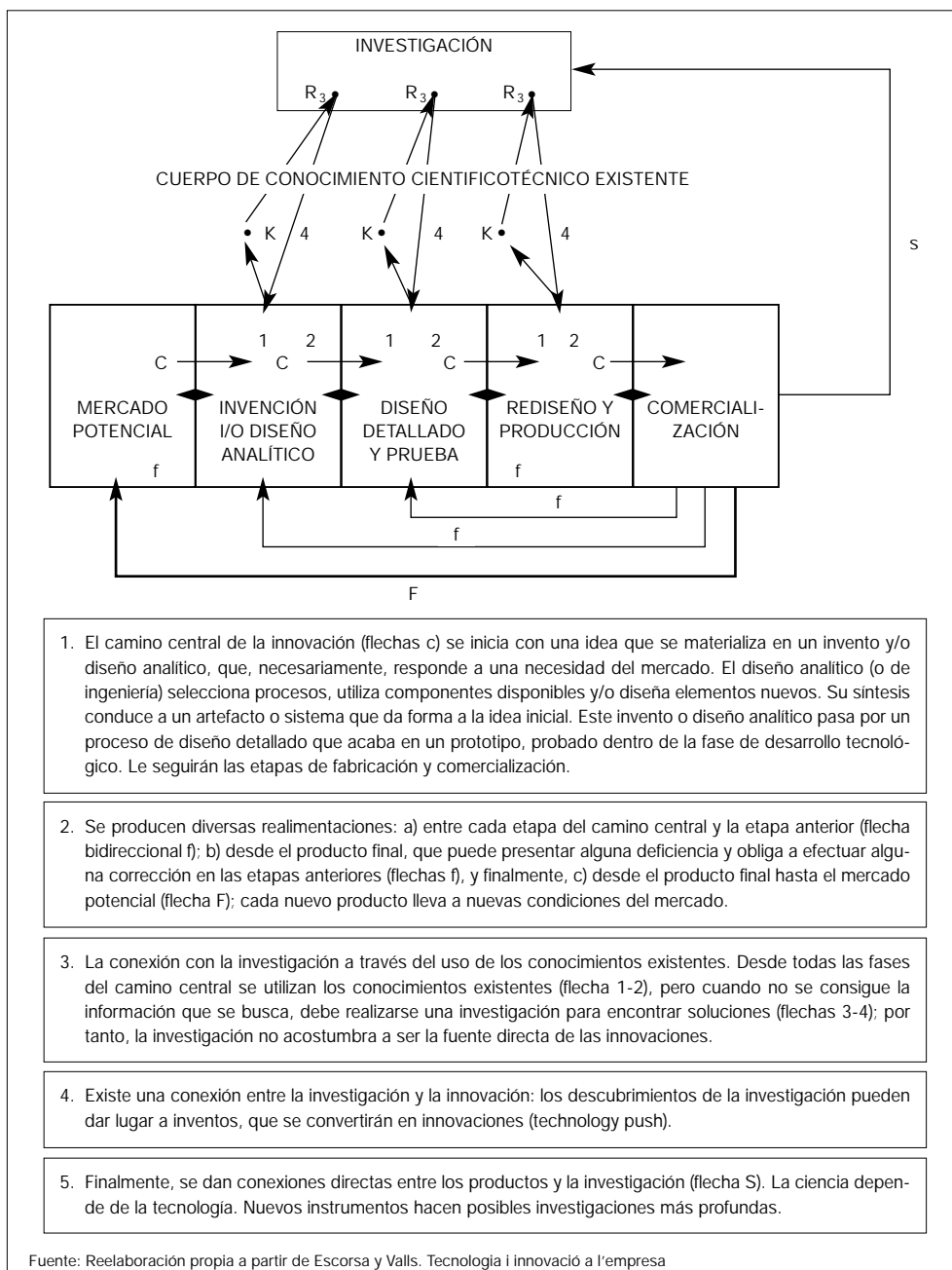
- a) Los propios planes (debido a su concepción secuencial) ya presuponen tiempos de desarrollo excesivamente largos.
- b) Se producen cambios o modificaciones frecuentes, que a su vez generan retrasos significativos respecto a los planes.
- c) Los hitos carecen de rigor.
- d) Los procesos de decisión son lentos y complejos.
- e) El trabajo en equipo entre miembros del proyecto y las áreas funcionales es mejorable.

La resultante central del conjunto de factores negativos no es otra que el hecho de que el tiempo de desarrollo real resulta excesivo, y mucho mayor que el fundamentado en una concepción integrada de los procesos.

En el intento de superar los problemas derivados de las consideraciones secuenciales, Kline propone un modelo que trata de reflejar mejor, y sobre todo con una mayor dosis de realismo, la complejidad del proceso innovador.

De acuerdo con este modelo, encontramos que se puede llegar a seguir cinco caminos o trayectorias para la innovación, siendo todas ellas importantes.

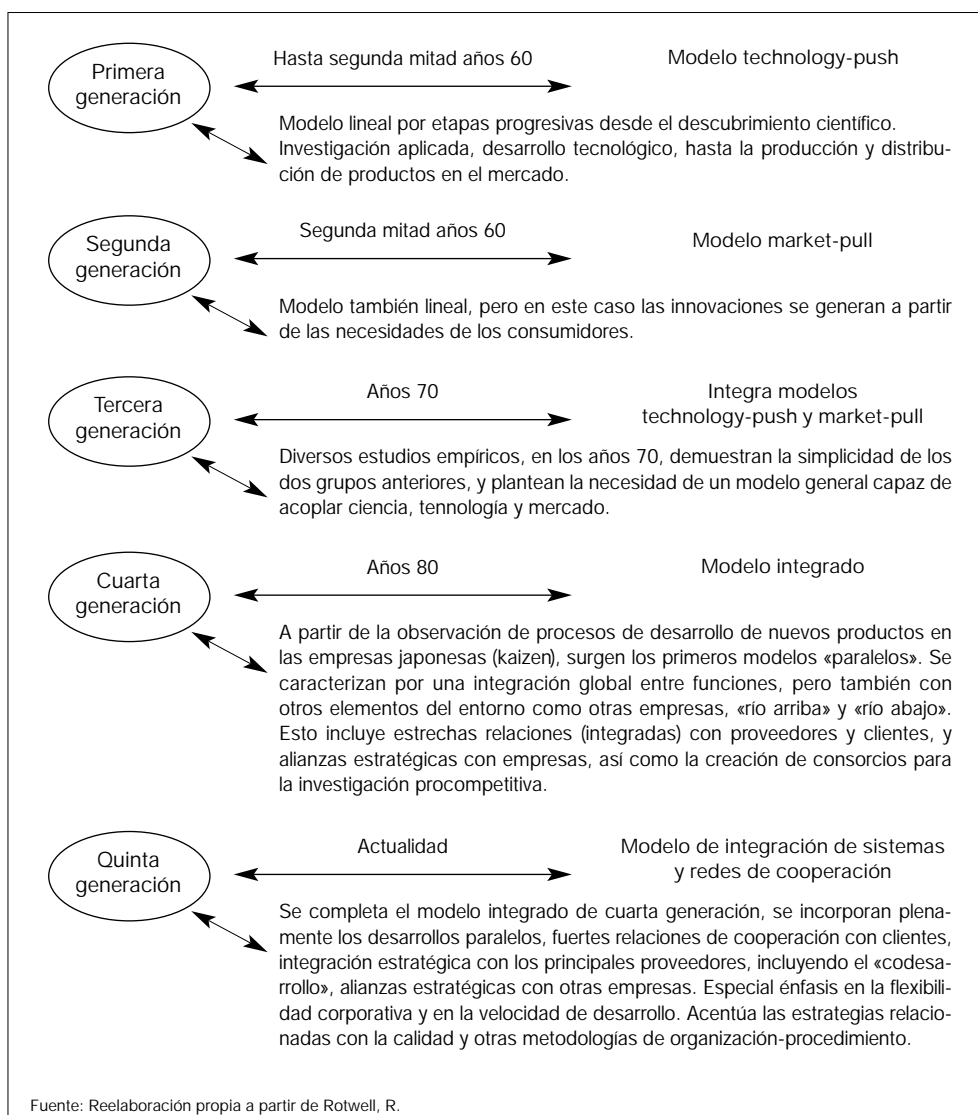
Cuadro 7. Modelo de Kline - cinco trayectorias para la innovación - (1985)



Marià Moreno / Anastasi Pérez

Rotwell (1991) propone una visión del desarrollo en la concepción de los procesos innovadores a partir de la clasificación de los modelos según lo que el autor denomina como «generaciones». Estas generaciones tratan de sintetizar las características comunes de los modelos así como su fijación en el período de tiempo en el que se desarrolló cada una de ellas.

Cuadro 8. Modelos de proceso de innovación tecnológica según Rotwell (1991)

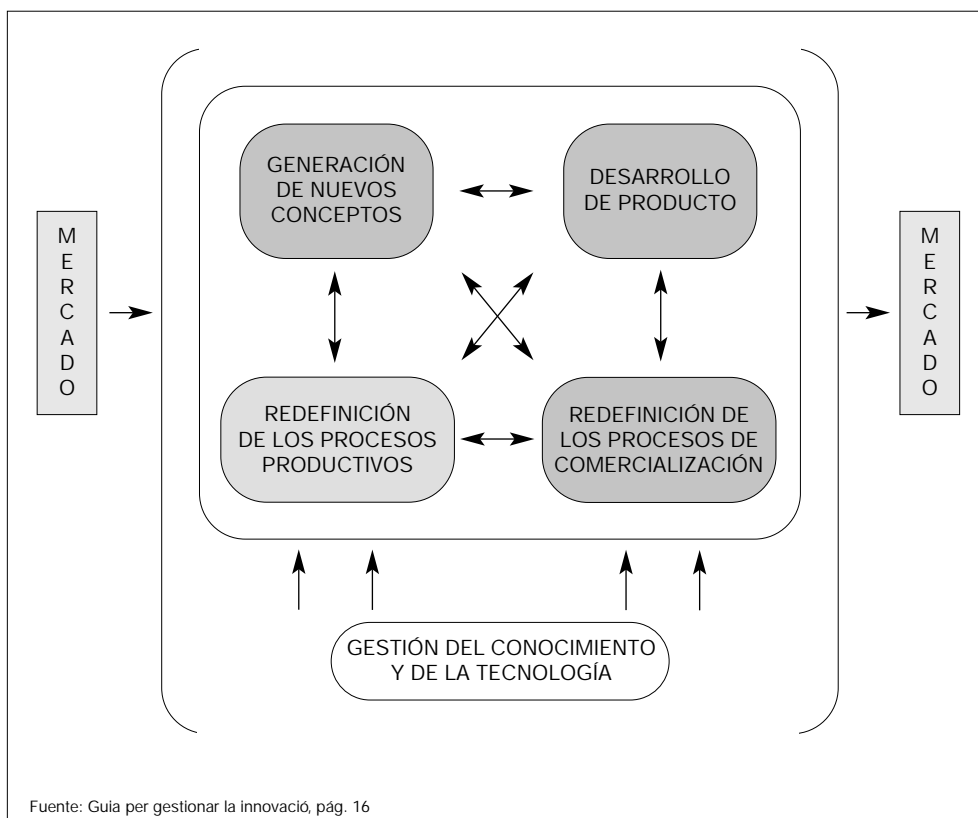


La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Como pone de relieve la aportación de Rotwell, el proceso de innovación gana progresivamente tanto en complejidad, como, a nuestro juicio, en interrelación. Una prueba de esto es el modelo propuesto en la Guía per gestionar la innovació,⁸⁸ que es fruto del trabajo colectivo de destacados consultores y profesores catalanes así como de directivos especialmente implicados con la innovación.

En su propuesta el proceso de innovación se refleja gráficamente de la siguiente forma:

Cuadro 9. Esquema del proceso de innovación - CIDEM (1998)



88. Op. cit., págs. 12 y ss.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Los elementos centrales del esquema propuesto pasan por las siguientes consideraciones:

1. En el mercado se generan las nuevas oportunidades o aparecen las necesidades insatisfechas; es el input inicial.
2. La generación de nuevos conceptos hace referencia a cómo la empresa:
 - Identifica nuevos conceptos de productos o servicios.
 - Se avanza a las necesidades de sus clientes a través del análisis de las tendencias del mercado y los éxitos de la competencia.
 - Estimula la aportación de ideas y la creatividad de las personas y los mecanismos y criterios utilizados para seleccionar las ideas que desarrollará.
 - Planifica en el tiempo la generación de nuevos conceptos de producto.
3. El desarrollo de producto hace referencia a cómo la empresa:
 - Se estructura para pasar de la idea al lanzamiento de un nuevo producto o servicio, incluyendo en esta actividad la definición detallada de las funciones, las especificaciones del producto, de sus partes y componentes de acuerdo con el proceso de montaje y fabricación y teniendo en cuenta su distribución y servicio posventa.
 - Se organiza para desarrollar el nuevo producto en el menor tiempo posible.
 - Coordina los equipos de trabajo internos y externos y qué técnicas de gestión utiliza.
4. La redefinición de los procesos productivos hace referencia a cómo la empresa:
 - Se preocupa de conseguir mayor flexibilidad y/o productividad, mayor calidad y/o menores costes de producción y cómo los cambios en los procesos productivos permiten introducir variaciones en los productos.
 - Evalúa la incorporación de las nuevas tecnologías y los instrumentos de gestión y de organización en sus procesos productivos para aumentar el valor de sus productos.
5. La redefinición de los procesos de comercialización hace referencia a cómo la empresa:
 - Utiliza los cambios en los procesos comerciales para aumentar el valor de los productos o crear nuevos productos o servicios.
 - Aplica las nuevas tecnologías de la información para redefinir la comercialización de los productos.
6. La gestión del conocimiento y de la tecnología hace referencia a cómo la empresa:
 - Puede innovar gracias a la tecnología.
 - Decide qué tecnología desarrolla internamente (formación continua, creación de un departamento de I+D) y qué parte incorpora externamente mediante la subcontratación, la compra de licencias o patentes o bien estableciendo alianzas tecnológicas con otras empresas.
 - Cómo la empresa sigue de cerca la evolución de las tecnologías y cómo afectará la misma a sus productos y servicios en el futuro.
7. Finalmente es el mercado a través de la satisfacción de los clientes por el nuevo producto o el servicio quien sanciona positiva o negativamente la innovación, es también el output final.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Como la exposición gráfica nos sugiere, toda la actividad se vuelve no ya absolutamente interrelacionada, sino plenamente iterativa, en la que el momento inicial y final tienden a confundirse constantemente y cada nuevo camino, cada derivación, puede ser contemplada desde cualquiera de las partes del sistema.

Abundando en ese sentido, y utilizándolo como cierre de nuestra visión de los intentos modelizadores de la innovación, recogemos la aportación de Van de Ven, Polley, Garun y Venkataraman (1999, págs. 26 y ss.), que nos aportan, fruto de sus investigaciones, un contraste totalmente empírico de lo que consideran elementos genéricos en el proceso de innovación.

Cuadro 10. Elementos genéricos en el proceso de innovación (Van de Ven 1999)

Período de iniciación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las innovaciones no se inician por una inspiración momentánea, ni por un incidente espectacular, ni por una sola persona. Normalmente se da un prolongado periodo de gestación en el que se verifican eventos aparentemente casuales que preceden y sientan las condiciones para la iniciación de las innovaciones. 2. Los esfuerzos concentrados hacia la innovación son desencadenados por choques (conmociones) en fuentes internas o externas a la organización. 3. Los planes se someten a la «autoridad» organizacional competente a fin de obtener los recursos necesarios para su desarrollo. Los planes sirven, en este momento, más como «vehículos de ventas» que como escenarios realistas.
Período de desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 4. La idea innovadora inicial no tarda en engendrar nuevas ideas y actividades que se desenvuelven tomando rutas de desarrollo divergentes, paralelas y convergentes. 5. Los retrasos y errores son frecuentes debido a que los planes se desvían de su curso original. Al principio se aceptan «períodos de gracia» para adaptar esas desviaciones, sin embargo, los problemas no resueltos oportunamente se enquistan y generan ciclos viciosos. 6. Para solucionar los problemas, se introducen cambios en los criterios de éxito y fracaso, que dan lugar a diferencias entre los controladores de recursos y los gerentes de innovación, y con el tiempo, a luchas de poder entre actores internos y externos. 7. Las personas implicadas participan de forma cambiante, por lo general trabajando a tiempo compartido. Atravesan típicamente un estado de euforia en las primeras etapas, frustración y pena en el periodo intermedio e introversión al final del viaje de la innovación. Esos cambios en las emociones humanas suponen una experiencia extenuante para los administradores y gerentes de la innovación. 8. Los inversionistas y los altos ejecutivos participan a lo largo del todo proceso, desarrollando papeles que tienden a compensarse entre sí. Todos los problemas significativos suelen ser resueltos consultando con los inversionistas o la alta dirección. 9. El desarrollo de innovaciones implica la creación de relaciones con otras organizaciones. Estas relaciones inducen a cursos de acción de consecuencias imprevisibles. 10. Los participantes en proyectos innovadores suelen colaborar con competidores, asociaciones comerciales y agencias gubernamentales.
Período de aplicación/terminación	<ol style="list-style-type: none"> 11. La adopción y la aplicación de innovaciones se verifican durante el periodo de desarrollo mediante la vinculación e integración de lo «nuevo» con lo «viejo», o bien, reinventando la innovación a fin de que ésta se adapte a situaciones locales. 12. Las innovaciones terminan cuando se aplican o cuando se agotan los recursos. Los inversionistas y la alta dirección se toman atribuciones respecto al éxito o fracaso de la innovación. Aunque dichas atribuciones no son siempre acertadas, actúan de manera significativa sobre el destino de las innovaciones y el futuro de los participantes en el desarrollo de éstas.

Fuente: Reelaboración propia a partir de El viaje de la innovación, págs. 27 y ss.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

LA ORGANIZACIÓN INNOVADORA

Nuestra atención se desplaza, como indicábamos páginas atrás, hacia el medio en el que debe prosperar el fenómeno de la innovación: la empresa, en tanto que ente organizativo que debe aspirar al logro del calificativo de organización innovadora.

Algunas cuestiones iniciales

En el camino que debe recorrerse, nos situamos en un punto de partida elemental, que Barceló (1974) define de manera simple al referirse a los nuevos productos (pág. 27): «... esta verdad, tan obvia, nos llevaría a comenzar el trabajo por un análisis a fondo del consumidor en orden a averiguar: a) qué le gustaría; b) cómo le gustaría, y c) cuánto estaría dispuesto a pagar por ello...».

Ciertamente, todo empieza en el consumidor, y, por tanto y de manera clara, la organización innovadora deberá estar dotada de una clara orientación al mercado, sin embargo, ello no será a buen seguro suficiente, aunque, sin duda, sí condición necesaria.

Hemos podido observar como cualquier conceptualización de innovación requiere que la idea tenga éxito, sin embargo, el éxito es algo realmente escaso en contraposición con la posibilidad de generar ideas, a juzgar por la afirmación que realizan Habib y Rensonnet (1975, pág. 74): «... la mayor parte de las ideas no dan en absoluto paso a una comercialización efectiva; la tasa de rechazo de las ideas puede irse hasta prácticamente las 500 (esto es, son necesarias 500 ideas para un lanzamiento exitoso)...». Como continúan los autores, se hace necesario entonces, preparar a la organización para generar un número importante de ideas.

Esta actividad de generación de ideas debe realizarse a fin de conseguir que la innovación se manifieste realmente en la empresa, y la innovación, de acuerdo con Escorsa (1996, pág. 45), «... es una actividad compleja, diversificada, hecha de muchos componentes en interacción, que actúan como fuentes de las nuevas ideas, y resulta muy difícil descubrir las consecuencias que un hecho nuevo puede llegar a ofrecer...».

Y, sin embargo, y pese a esa evidente complejidad, la capacidad innovadora se ofrece obviamente como uno de los caminos, si no el único para el intento de supervivencia de la organización, y es justamente en la supervivencia y no en ningún otro lugar donde debe cifrarse el éxito de la empresa (Drucker, 1966).

La innovación es probablemente la mejor forma de obtención de ventajas competitivas, y esa es una habilidad que hay que desarrollar; de ello dependerá el éxito, y, sobre todo, el éxito continuado. Las fuerzas del mercado tienden a un permanente reequilibrio, las ventajas obtenidas hoy por razones de tamaño o de posición geográfica son rápidamente contrarrestadas por la competencia, y pronto las organizaciones vuelven a situarse en posiciones similares. Esta similitud se reproduce tanto en las ofertas al mercado como en las posiciones ante el mismo, observables en las ofertas de productos, de servicios y en los patrones de consumo (Ribeiro, 2000).

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Ante esta inobjetable cuestión, ante la facilidad para imitar, y mejorar, cualquier aportación de la organización, y en cualquier plano, surge la necesidad de ubicar a la organización, por supuesto, en el fin, el producto exitoso, y también y especialmente en el medio, la organización innovadora, como acertadamente señala Bhidé (1999, pág. 16): «... Es fácil fusilar un producto innovador, pero un sistema empresarial innovador es mucho más difícil de replicar...».

Y, por último, dentro de lo que hemos denominado como cuestiones iniciales, no podemos olvidar que la voluntad de innovación se asocia con una voluntad de inversión, y de riesgo. Bianchi (1974, pág. 49) lo afirma claramente: «... el proyecto de innovar implica para el empresario, el proyecto de invertir. No hay ninguna innovación sin inversión...». Desde el mismo momento inicial la innovación comporta costes, absolutamente inciertos en cuanto al plazo de recuperación, y esta cuestión también debe ser considerada.

La síntesis de los elementos que exponemos bajo una etiqueta tal que «cuestiones iniciales» relativas a la organización innovadora pasa por poner de relieve que la misma debe:

1. Orientarse de manera inequívoca al mercado.
2. Prepararse para asegurar la producción constante y numéricamente importante de ideas.
3. Ser consciente de que el fenómeno innovador se alimenta de numerosos elementos, a veces dispersos, que debe ser capaz de poner en interacción.
4. Orientarse al largo plazo.
5. Considerar la innovación como una fuente de ventaja competitiva.
6. Asegurar que además de resultados —productos innovadores— está generando en su seno todo un sistema empresarial innovador, de mucha mayor dificultad en su imitación.
7. Ser consecuente con la evidencia de que no existe innovación sin inversión y de que el retorno no siempre está asegurado.

Innovar como proceso sistemático

En el apartado anterior ya hemos puesto de relieve la necesidad de generar un sistema capaz de asegurar el intento de generación de la innovación.

La consultora americana Arthur D. Litte (recogido por Escorsa, 1988) asume esta posición con su propuesta de programa en cuatro etapas para innovar de forma sistemática:

1. Creación de un clima favorable a la innovación.
2. Estimular la investigación de nuevas ideas.
3. Estimular el desarrollo de las ideas.
4. Motivar y recompensar a los innovadores.

Thomas (1996, págs. 358 y ss.) no duda en afirmar que es posible que un proyecto de innovación tenga éxito, e incluso un gran éxito, pero que, sin embargo, aquello que debe

Marià Moreno / Anastasi Pérez

intentarse es «... la búsqueda del éxito del proceso más bien que el del proyecto...». En efecto, «... la ventaja de un proceso constante de innovación es la rapidez con que permite a la empresa responder a los cambios del entorno...». La síntesis de su aportación, basada en el estudio de 24 casos reales de innovación, se resume, además de lo expuesto, en:

- El desarrollo de nuevos productos es una actividad compleja que afecta a casi todos los aspectos de una empresa.
- La innovación se basa en cosas nuevas y eso impone una tremenda tensión a todos los afectados.
- La tensión y el «vivo» afán por desarrollar productos nuevos suele ser la causa de que se produzcan numerosas interrupciones. Esto sólo se puede superar haciendo que el desarrollo de nuevos productos sea una actividad constante dentro de la empresa.
- Un mercado siempre en evolución demandará constantemente nuevos productos, derivados tanto de innovaciones progresivas como de cambios revolucionarios. Los cambios traerán consigo un aumento de la complejidad y de la necesidad de que la empresa cree ideas y conocimientos constante y rápidamente.

Simon (1996, pág. 136), tras observar lo que después denominará como «líderes en la sombra», esto es, empresas absolutamente punteras en sus respectivos mercados que permanecen ajenas a la mirada del gran público, afirma: «... muchos líderes en la sombra no consideran innovación la serie de avances importantes que se dan en intervalos largos y en etapas discretas. La innovación se asemeja más bien a un proceso constante de mejora, algo parecido al método Kaizen japonés (mejoras continuas para beneficiar al cliente). En estas empresas, la actividad creativa es un proceso diario gracias al cual cada variante del producto es un poco mejor que su predecesor...».

Pocas dudas ofrecen las aportaciones recogidas. La necesidad de incorporar el hábito de la innovación resulta absolutamente fundamental; la innovación no puede ser utilizada como un recurso temporal, del que poder echar mano cuando las cosas no funcionan, cuando, por ejemplo, las ventas no marchan, de la misma manera que tantas cuestiones relacionadas con la salud humana, o se incorporan hábitos, esto es, actitudes y actividades realizadas con un elevado grado de automatización e incluso «inconsciencia» respecto al propio hecho de su realización, o la salud innovadora de la empresa también se verá puesta en entredicho.

Organización innovadora = organización creativa

Si bien las ideas pueden ser incorporadas a la empresa de diversas maneras, y, por ejemplo, una de las absolutamente legítimas sería a través de la compra de patentes, los autores coinciden en señalar que la creatividad, que ahora consideramos desde su simple acepción, tal que «capacidad de crear», supone uno de los más seguros pasaportes para el logro de la innovación.

Martínez Villegas (1985) contrasta las características estructurales de una organización creativa con las mismas referidas a una organización no creativa. La doble visión que nos permite su aportación no deja lugar a dudas, pero tampoco ofrece dudas la conciencia de que llegar a alcanzar el calificativo de creativa supone un camino que demanda en muchas ocasiones cambios, y no sólo decorativos, en la mentalidad de la alta dirección de la organización.

Cuadro 11. Elementos estructurales organización creativa y organización no creativa

Elementos estructurales	Características de la organización creativa	Características de la organización no creativa
Objetivos	Claros y precisos De naturaleza cuantitativa Participación del personal Se buscan oportunidades Son dinámicos Son base del control	Difusos Inconsistentes Imprecisos Sin participación del personal
Comunicaciones	Abiertas En todas direcciones Claras y precisas Incluyen una adecuada filosofía administrativa Promueven la creatividad	Cerradas En una sola dirección Distorsionada Falta de una filosofía
Clima emocional	Confianza en si mismos y en los demás Motivación integral Buenas relaciones humanas	Temor Desconfianza Falta de motivación
Control	Flexibilidad en los sistemas y procedimientos Delegación de autoridad Autoevaluación Flexibilidad en los sistemas y procedimientos	Rigidez en los sistemas y procedimientos Centralización de autoridad Falta de delegación de autoridad

EFFECTOS EN LAS PERSONAS

- INICIATIVA
- AUTODESARROLLO
- SEGURIDAD
- COLABORACIÓN
- INTERÉS POR LA EMPRESA
- LIBERTAD DE IDEAS
- CREATIVIDAD
- INTEGRACIÓN

- FALTA DE INTERÉS
- ANARQUÍA
- TEMOR A LA CRÍTICA
- INHIBICIONES
- RUMORES NEGATIVOS
- ABSENTISMO
- CONTRARIOS AL CAMBIO
- DESINTEGRACIÓN

Fuente: Reelaboración propia a partir de Martínez Villegas, págs. 216 y 218

Marià Moreno / Anastasi Pérez

En su aproximación a la innovación como función empresarial López Yepes y Madrid Garre (1998), siguiendo a Gundry (1994), consideran que creatividad se puede contemplar desde múltiples perspectivas; señalamos algunas de ellas (págs. 179 y ss.):

Desde la teoría de las cualidades donde se señala que la creatividad depende de las personas y que para que una empresa sea creativa es necesario que exista creatividad personal, cualidades personales favorecedoras de la creatividad serían:

- Autonomía.
- Asunción de riesgos.
- Originalidad.
- Disposición.

Desde la teoría de las técnicas conceptuales, que señala que en el pensamiento creativo se encuentra la facultad de resolver problemas con formas poco convencionales de pensar, ejemplo de ello serían:

- La intuición.
- La organización.
- La readaptación.
- El aprendizaje.
- La generación de ideas.

Desde la teoría del proceso basada en la consideración de que la creatividad es un fenómeno complejo que necesita capacidades personales y condiciones de la empresa, tales que:

- Tolerancia ante el fracaso, la experimentación y la poca actividad.
- Estructura flexible y sistemas de apoyo.

De acuerdo con estos autores, la existencia o no, o cuando menos el grado de presencia, de estos elementos se convierte en factor determinante del comportamiento creativo de la empresa. Aun cuando y nuevamente aparece aquí la complejidad del hecho innovador, un posible cumplimiento de estas condiciones no sería suficiente por cuanto «... la verdadera base de las innovaciones radica en el conjunto de recursos que posee la empresa y la forma en que éstos se combinan entre sí para su utilización (capacidades)...».

La I+D, condición necesaria pero no suficiente

En nuestra aproximación a la innovación, una constante es la aparición de la consideración en torno al importante papel de la organización formal de innovación y desarrollo (I+D), sin embargo, en las mismas aportaciones también se introduce de manera igualmente constante la ale-

gación de la insuficiencia de considerar, ya no como únicamente responsable, sino como única productora de innovación al departamento o a la sección, o al responsable de I+D.⁸⁹

Vila, Ricart, Andreu y Valor (1997, págs. 27 y 28) resultan concluyentes respecto a esta cuestión, incluso no dirigida directamente a la función de I+D: «... la excelencia técnica no es una garantía de éxito comercial ni competitivo...», mostrándose igualmente contundentes respecto a la inversión en I+D: «... las investigaciones empíricas respecto a la rentabilidad en I+D no ofrecen resultados concluyentes. El nivel de fondos estratégicos destinados a inversiones tecnológicas no está fuertemente correlacionado con mayores rentabilidades. Cómo se usan los recursos estratégicos parece ser más que importante que cuánto se destina a investigación, si bien ambos son aspectos básicos de estrategia y organización de empresa...». No hay dudas sobre la importancia de la inversión en I+D pero sí se dan serias dudas sobre su eficacia, y, por supuesto, su eficiencia si no se vincula a muchas otras cuestiones.

Barceló (1993) llega a esa misma conclusión, entre otras, en su estudio de la innovación tecnológica en Catalunya: «... por otro lado, en una empresa, el éxito de una innovación no depende tanto de las actividades formales de I+D como de elementos como el contacto con el cliente u otros relacionados con el factor humano...».

Porter (1985) introduce consideraciones de naturaleza similar: «... muchas innovaciones importantes para la ventaja competitiva son mundanas y no incluyen descubrimientos científicos. La innovación puede tener importantes implicaciones estratégicas para las compañías de tecnología alta y baja...».

Nueno (1998) también se refiere claramente a esta cuestión: «... no siempre la innovación procede de personas dedicadas a tiempo completo a la función de innovar, sino que en la mayoría de las empresas la innovación es el resultado de la interacción entre muchas personas de distintas áreas...».

Kaplan y Norton (1997) no dudan en sumarse a esa consideración que deviene prácticamente general: «... las inversiones en equipo y en I+D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura —personal, sistemas y procedimientos—...».

Ante esta repetida complejidad creemos detectar un fenómeno de «rotación» en el punto de vista de los autores, sin perder en absoluto de vista la rotunda necesidad de aportaciones procedentes del ámbito tecnológico. Quizá en este momento el protagonismo más relevante, y esa es la rotación a la que aludimos, también para la innovación, deba ser ocupado por el factor humano.

En esa posición el aparato tecnológico con mayúsculas, aunque vital y, como reiteramos, indiscutiblemente importante, cede terreno ante una actividad innovadora que también podría caracterizarse por una triple p: paciencia, persistencia y perseverancia, adjetivos que

89. La extensión formal de la organización de I+D va a depender de diversos factores, tales como el tamaño de la empresa o el sector de actividad, o incluso factores más «personales» como la procedencia más o menos científica de la alta dirección de la organización.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

resultan mucho más atribuibles a una cierta forma de hacer de las personas que a cualquier otra sistemática.

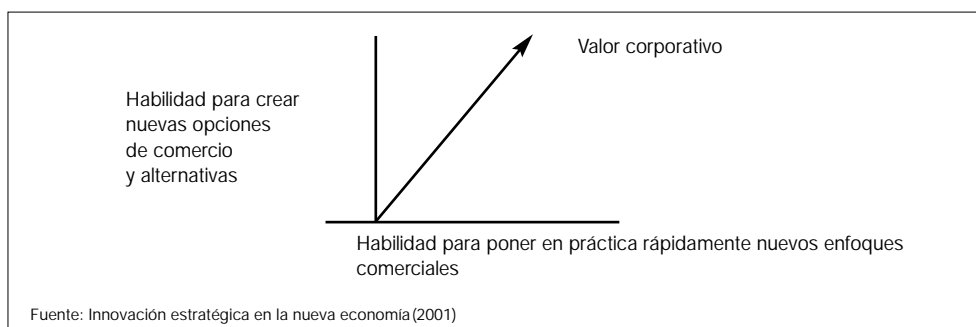
La innovación como eje estratégico

Otro de los resultados claros de nuestra observación del pensamiento de los autores es la indudable consideración de la innovación como uno de los ejes estratégicos indudables en la organización que aspire a competir en el siglo XXI.⁹⁰

Así, y por ejemplo, Means y Faulkner (2001, pág. 26) nos aportan su consideración acerca de esta cuestión, indicando que: «... la innovación es un proceso estratégico fundamental que conduce a las organizaciones hacia los mejores nuevos mercados y enfoques comerciales...». En la obra colectiva *El arte de innovar*, Montañá (2001, pág. 291) señala: «... la innovación es un imperativo estratégico de primera magnitud... otra tarea clave de la dirección general es desarrollar y explotar la capacidad de la organización para la innovación. La dirección general debe conocer las capacidades para la innovación de la empresa y crear el clima creativo y los estímulos necesarios para desarrollar la innovación...».

Las afirmaciones precedentes nos sitúan directamente ante la consideración estratégica aludida. No es necesario ahora recurrir a una completa definición de «estrategia»; baste acudir a Drucker (1966) y su consideración de que la estrategia, en esencia, no es más que el camino elegido para ir desde la posición actual hasta una posición futura y deseada. La innovación es uno de los caminos que deben ser recorridos, e incluso, para muchos autores, es «el» camino. Retomando a Means y Faulkner, los mismos nos proponen una simple y eficiente observación de la capacidad de creación de valor de la innovación.

Cuadro 12. Creación de valor de la innovación. Means y Faulkner



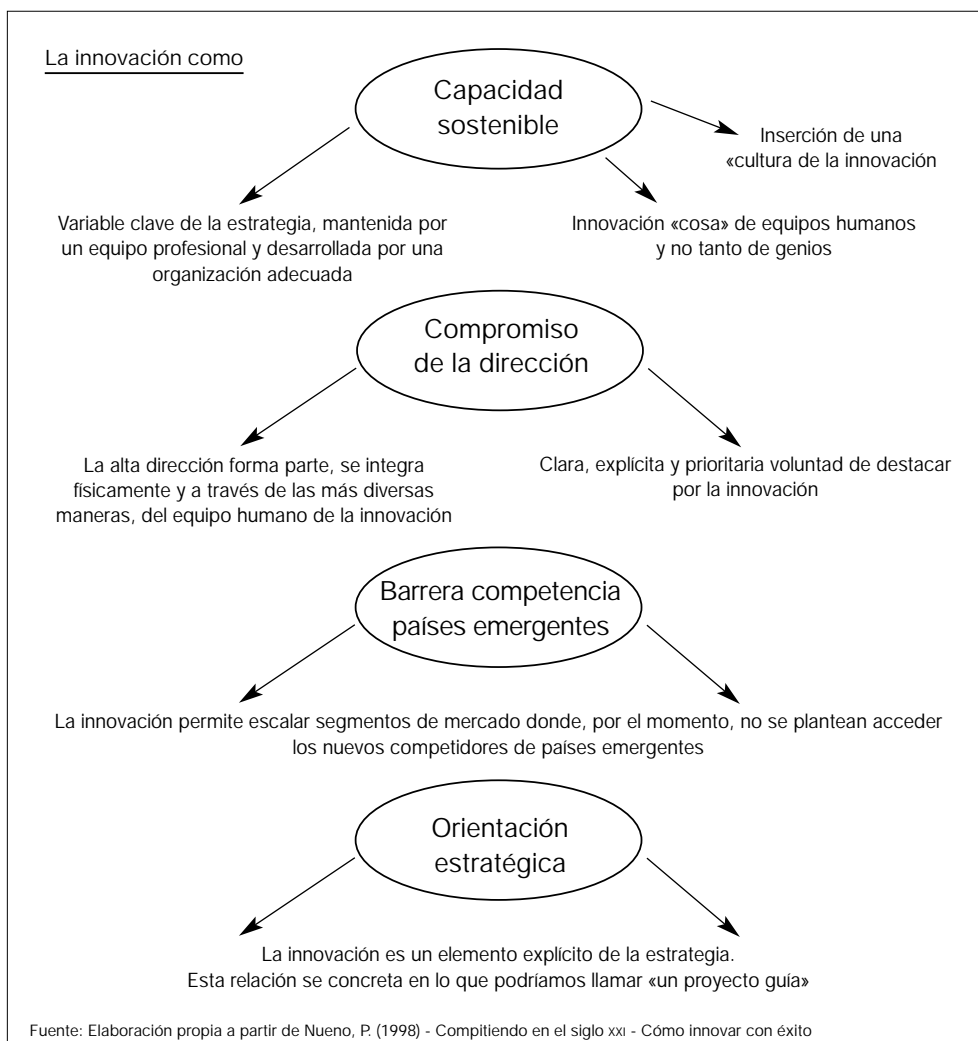
90. La posición de los autores, en líneas generales, pasa por considerarlo desde uno de los ejes estratégicos hasta señalar de manera directa o indirecta que es «el eje» estratégico, dejando claro, en consecuencia, el valor creciente de este factor por encima de algunos elementos clásicos como, por ejemplo, la búsqueda de tamaño o dimensión.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

La posición recomendada por el grupo de expertos que han colaborado con el CIDEM en la generación del Pla d'Innovació de Catalunya (2001-2004) es asimismo concluyente: «... Las empresas han de gestionar la innovación como un proceso estratégico...».⁹¹

Las reflexiones formuladas por Nueno (1998) nos permiten elaborar la siguiente síntesis:

Cuadro 13. Aspectos estratégicos de la innovación. Nueno



91. Empresa i futur, octubre-2001, publicación del CIDEM, pág. 2.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Loewe, Williamson y Wood (2001) progresan en los aspectos estratégicos de la innovación con motivo de la búsqueda permanente de la respuesta a la pregunta: ¿Qué hace que algunas empresas innoven de una manera más efectiva que otras? Una primera respuesta condujo a la consideración de que las empresas más innovadoras: a) tienen grandes aspiraciones; b) una definición flexible de sus negocios, y c) un hábito de experimentación; además y obviamente, considerar a la innovación como un elemento estratégico de primera magnitud.

Sin embargo, y detrás de esos factores comunes, se escondían notables diferencias que llevan a los autores a reconocer hasta cinco estilos de innovación estratégica. Los autores optan por definir cada uno de estos estilos con un nombre metafórico; su síntesis es la siguiente:

Cuadro 14. Cinco estilos de innovación: una guía rápida. Loewe, Williamson y Chapman

Estilo	Características esenciales	Cuándo emplearlo	Formas de gestión eficaces
«Caldera»	Los líderes catalizan la energía emprendedora de todo un equipo de gestión, el grupo cuestiona todos los elementos repetidamente, creando rápidamente nuevos modelos de negocio	El cambio rápido origina multitud de retos y de oportunidades	1) Una visión imprecisa, pero estimulante, de cómo la empresa puede y debe cambiar 2) Compartir esa visión con grupos cada vez más numerosos de ejecutivos que puedan redefinirla 3) Mercado interno de ideas, recursos y recompensas
«Escalera de caracol»	Los ejecutivos se centran en los negocios actuales y desarrollan un proceso de innovación tan significativo que cambian su naturaleza de forma repetida	Los negocios actuales ofrecen unas importantes oportunidades de crecimiento	1) Compromiso apasionado por el negocio y los clientes 2) Una cultura de experimentación y de compromiso por el aprendizaje que se contagie a toda la empresa 3) Equipos autónomos con una capacidad real y encargados de facilitar la vida de los clientes
«Campo fértil»	Los ejecutivos emplean los activos estratégicos y las competencias actuales en nuevas direcciones, fundamentalmente ajenas a sus negocios actuales	Oportunidad limitada para el crecimiento o la necesidad de un cambio radical en los negocios clave; muchas ideas para la expansión exterior	1) Clara comprensión de los activos y competencias principales que la innovación puede desarrollar 2) Ayudar a las personas con una formación tradicional a buscar oportunidades en campos relacionados ajenos a las actividades actuales 3) Empleados animados a encontrar y evaluar nuevas oportunidades

(continúa)

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

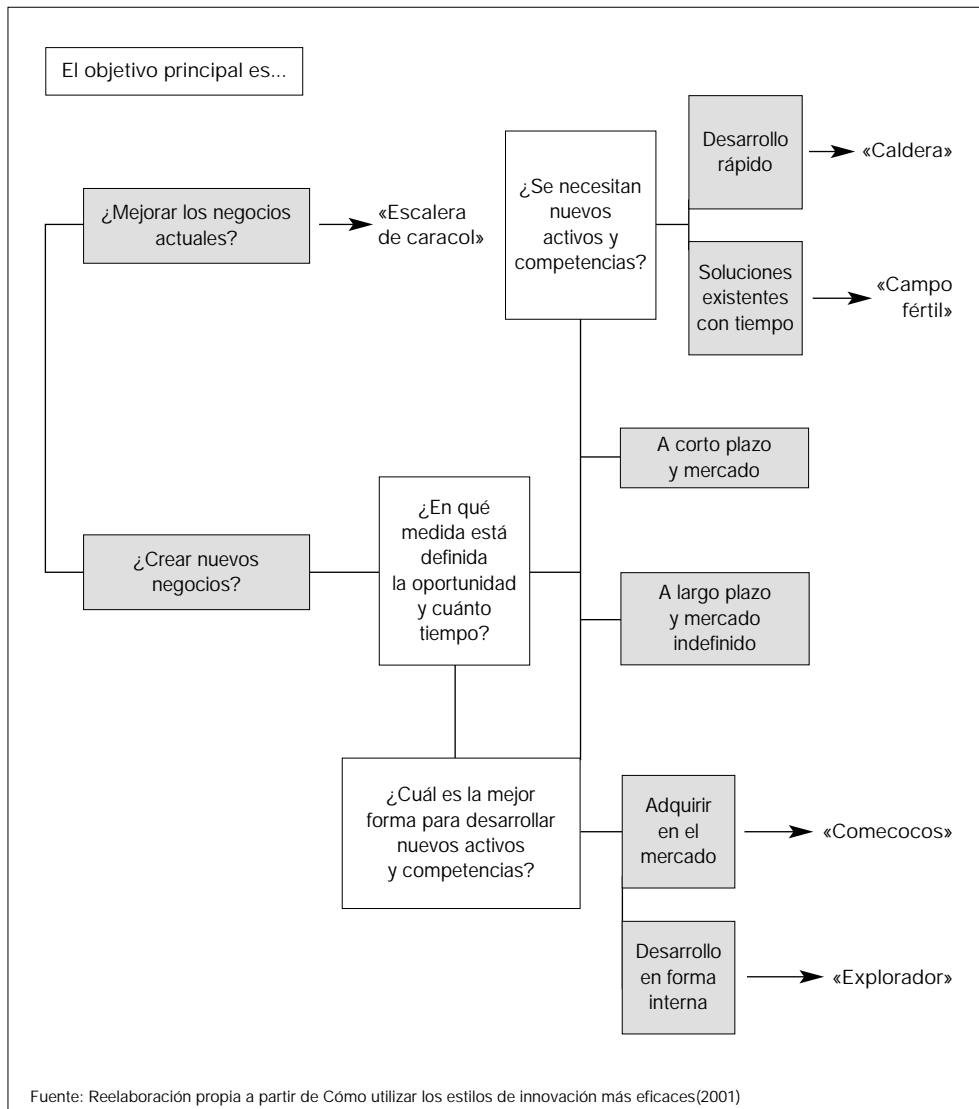
(continuación)			
Estilo	Características esenciales	Cuándo emplearlo	Formas de gestión eficaces
«Explorador»	Una serie de investigaciones de bajo coste que progresivamente resuelven los problemas que habían imposibilitado que se produjera un gran avance innovador	Existe una gran oportunidad, pero quedan muchas preguntas en el aire	<ol style="list-style-type: none"> 1) Investigación centrada en objetivos negocio específicos 2) Riguroso control de los costes de cada experimento 3) Paciencia y resistencia: evitar la tentación de hacer un gran negocio de una idea antes de que esté completamente desarrollada
«Comecocos»	Los ejecutivos externalizan la mayor parte de la creatividad inicial y la aplican en el mercado, invirtiendo en empresas de riesgo y absorbiendo a aquellas que se muestran solventes	Se cuenta con los recursos para aplicar los descubrimientos hechos por otras empresas más pequeñas del mismo sector	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo potente fuerza de I+D interna, para que los ejecutivos conozcan los campos de futura inversión 2) Investigación continua de las adquisiciones potenciales y capacidad para ejecutar esa opción rápidamente 3) Desarrollo proceso bien definido de integración de las empresas adquiridas en negocios actuales organización

Fuente: Reelaboración propia a partir de Cómo utilizar los estilos de innovación más eficaces(2001)

La tabla anterior deja claro que, con independencia de los recursos utilizados en cada momento, la innovación tiene una indudable componente estratégica. Siguiendo nuevamente a estos autores, observamos como los mismos nos proponen el desarrollo de diversas estrategias innovadoras en función de las sucesivas definiciones que el estado de los negocios de la organización demande:

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Cuadro 15. Aplicación estilos innovación estratégica en función situación negocio. Loewe, Williamson y Chapman



La innovación en las pequeñas empresas catalanas

La innovación en clave estratégica tiene que ser capaz asimismo de suscitar el mismo entusiasmo que cualquier otra iniciativa de esa naturaleza vital, y reunir los mismos condicionantes y elementos que son requeridos para el éxito de los propósitos estratégicos:

- Deben promover el respeto y la fidelidad de los empleados (Hamel y Prahalad, 1994).
- Deben resultar un conjunto de acciones con «significado» para sus protagonistas, de forma que acciones y significados se refuercen entre sí en torno a una intención organizacional, explícita o implícita, formulada o emergente (Vázquez, 2001).
- Deben ser bien comunicadas, de forma que los empleados entiendan bien las metas globales de la organización (Kaplan y Norton, 2000).

La inserción de la innovación en el ámbito estratégico dotará de la potencia necesaria a la intención organizacional de utilizarla como argumento decisivo en la permanente búsqueda de ventajas competitivas, y en ese camino las personas serán no sólo imprescindibles sino la única alternativa real.

PERSONAS. INNOVACIÓN. BUENOS RESULTADOS

Como viene reiterando nuestra observación, el reto se basa en la generación de ideas aplicables, susceptibles de alcanzar la etiqueta de exitosas en un futuro que, normal y adicionalmente, no puede resultar excesivamente lejano.

Nuestra investigación también nos lleva a considerar que esa generación de ideas no se basa en el descubrimiento de territorios ignotos o del súbito advenimiento de ideas geniales; como ya hemos tenido ocasión de introducir, a menudo se basa en una triple p: paciencia, persistencia y perseverancia. Las «fuentes» de inspiración se encuentran cercanas: el mercado, los clientes, los productos y servicios actuales lo son en la gran mayoría de las ocasiones.

Este marco global para el fenómeno innovador es empíricamente puesto de manifiesto por Booz, Allen y Hamilton (1982) a través de un estudio sobre 700 empresas y 13.000 nuevos productos industriales y de consumo cuyas principales conclusiones no dejan lugar a dudas:

- Sólo el 10% de los nuevos productos son a su vez «nuevos para el mundo».
- La mayoría de las innovaciones, el 70%, son en realidad extensiones o modificaciones de los productos existentes.
- En un camino intermedio queda el 20% de los productos innovados, donde la diferencia estriba en el hecho de que esos productos son «nuevos» para la empresa.

Siguiendo los resultados de esa investigación y unido a lo indicado, podemos concluir que la empresa ya tiene consigo (o al menos a una distancia muy corta) el 70% de sus nue-

Marià Moreno / Anastasi Pérez

vos productos; para ello deberá realizar, con total probabilidad, alguna de las siguientes acciones:

- a) Agregarlos a una línea de productos ya existente.
- b) Reformularlos.
- c) Reposicionarlos.
- d) Reducir costes (innovación de procesos).

Acciones que, en algunos casos, podrán aportar resultados tan profundos que es posible que sus propios autores consideren que están hablando de un «absoluto nuevo producto», pero acerca de lo que no cabe ninguna duda es que será absolutamente necesario que sus protagonistas sean «lanzados», como volvemos a reiterar, paciente, perseverante y persistentemente, pero también en forma «frenética» hacia esa actividad innovadora.

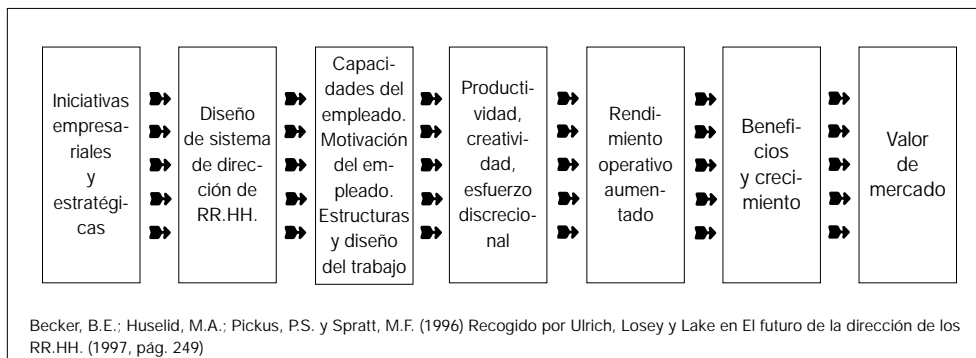
La integración de las personas

La importancia creciente de la integración de las personas en la actividad innovadora ha sido puesta de relieve por Pfeffer (1994) cuando describe que «... las condiciones de un mercado cambiante han hecho que muchas de las fuerzas tradicionales de la ventaja competitiva, tales como patentes, economías de escala, acceso al capital y regulaciones de mercado, sean menos importantes en el entorno económico actual de lo que fueron en un pasado reciente...».

Hamel y Prahalad (1994) corroboran esta cuestión al afirmar que «... en una economía mundial que requiere innovación, velocidad, adaptabilidad y bajos costes, los “activos clásicos” no diferencian a las empresas en el modo en que lo hacían antes. En vez de esto, las competencias y capacidades fundamentales de los empleados —Stalk, Evans y Schulman (1992)— que ayudan a desarrollar nuevos productos proporcionan un servicio al cliente de clase mundial e implantan estrategias organizativas; son relativamente más influyentes...».

La aportación de Becker, Husalid, Picknes y Spratt (1998) sitúa a los RR.HH. como una indudable fuente de valor para los accionistas, llegando a proponer el siguiente modelo concreto a fin de relacionar la directa influencia en la creación de valor que para los últimos comporta la motivación y creatividad de los primeros.

Cuadro 16. Un modelo de la relación RR.HH. Valor patrimonial de los accionistas



Sin menoscabo de la existencia de otros activos disponibles para el ámbito innovador, la más moderna concepción del manejo de los RR.HH. permite realizar manifestaciones tan contundentes como la realizada por Collazos (1995): «en la era de la información las personas son el único activo que aumenta de valor».

Como expone Tucker (1992), el paisaje se torna uniforme, y ofrecer un servicio a medida del cliente quizá sea la mejor manera de diferenciar algo en medio de unos perfiles tan similares. Si los aviones son los mismos, los horarios también y las facilidades en forma de tarjetas «plus» son prácticamente «calçadas» para todos los viajeros asiduos, ¿cómo podemos distinguirnós?. La respuesta de Tucker se orienta al logro consciente de un trato de calidad por parte de la gente que trabaja directamente con el público; ese debe ser el lugar para intentar crear una ventaja competitiva sostenida, un lugar al que sólo las personas tienen acceso.

La actitud de las personas ante la innovación, y la actitud positiva de las mismas como un factor que induce a la innovación es directamente puesto de relieve en un estudio desarrollado por la Fundación Cotec⁹² entre las PYME españolas. Una vez más, y en este caso de forma empírica, se pone de manifiesto la necesidad de buscar diferenciación a través de la innovación en factores como la organización, la flexibilidad, la atención al cliente, etc... «... factores basados en las capacidades, los conocimientos y la actitud y disposición de los recursos humanos en la empresa...», todo ello ante la constatación de que «... hoy en día, las PYME de un mismo sector disponen de un conjunto de tecnologías similar, por lo que buscar la ventaja competitiva por la vía de “ser tecnológicamente avanzado” no es tan provechoso...».

Hamel y Prahalad (1994), en su celebrada *Compitiendo por el futuro*, consideran que la arquitectura estratégica esmeradamente concebida es el mapa necesario para llegar al futu-

92. La opinión de cien PYME españolas preocupadas por la innovación, págs. 25 y 26. Trabajo preparado por Camarero y Lázaro a partir de una encuesta realizada por AGB Consultor.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

ro, pero cuando se interrogan acerca del combustible, su respuesta tampoco deja lugar a dudas: «... El combustible necesario para el viaje lo constituye, a la larga, la energía emocional e intelectual de los empleados...».

El aprendizaje

A menudo una concepción excesivamente mecanicista confiere al aprendizaje un valor temporal en la vida, ubicando incluso un momento espacial determinado para aprender, distinto y marcadamente diferente del momento escogido para trabajar, esto es, para obtener los frutos de ese aprendizaje. Esa visión contrasta con la visión holística que nos aportan las reflexiones de Covey (1995), quien califica las necesidades humanas en: vivir, amar, aprender y dejar un legado. Aprender, desde esa perspectiva no ocupa una función en un momento determinado ni determinante; no es algo coyuntural sino totalmente estructural y connotativo, forma parte y da carta de naturaleza.

Algo similar ocurre en la organización innovadora; aprender no es un acto que se realizó en el pasado y que ahora se explota, tampoco es lo que no supone más que una versión más refinada de ese mismo concepto: aprender como algo a lo que se recurre cuando se da la necesidad, ante un acontecimiento que nos obliga a hacerlo, de ponernos al día.

Aprender es algo íntimamente relacionado con la innovación, con la posibilidad de que la misma suceda; sin embargo, y nuevamente, que el fenómeno del aprendizaje se dé en la organización requiere de una atención constante y de una voluntad clara. Aubren y Cohen (1997, pág. 50) lo señalan con rotundidad:

«... Hace falta un compromiso personal y organizativo que institucionalice las oportunidades de aprender, para que formen parte de la vida laboral. Lo cual, a su vez, exige que cada uno de los empleados se haga responsable de su propio desarrollo, y que a cada director se le puedan exigir responsabilidades si no proporciona el apoyo necesario al desarrollo de los demás...»

Sin embargo, y pese a la claridad meridiana que correlaciona la función de aprendizaje (o formación) con la de progreso organizativo y con la mejora de la innovación, la tentación de lo que no dudamos en denominar como «la vuelta a atrás» se encuentra siempre presente. Mayo y Lank (2000, pág. 198) lo manifiestan con esa misma claridad reivindicada para la necesidad del aprendizaje permanente:

«... Cuando los tiempos son difíciles y hay presión, los directores recurren de nuevo a las técnicas y herramientas con las que les ha ido bien en el pasado. El presupuesto de formación seguirá todavía siendo sacrificado cuando haya muchas presiones de costes. La actitud del «no está inventado aquí» seguirá llevando a la costosa reinención de la rueda; el tiempo para aprender no siempre será la prioridad número uno...»

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Vázquez (2000), desde las magníficas reflexiones que constituyen su trabajo en la Imaginación estratégica, nos permite cerrar el repaso a la caracterización de la organización innovadora y a las pinceladas relativas al aprendizaje con una directa⁹³ consideración:

«... Convertir la empresa en un ámbito de aprendizaje continuo, desterrando definitivamente excusas como «esto no es una escuela». Sí, pese lo que pese a tanto tecnócrata de la gestión, la organización del siglo XXI será esencialmente una escuela...»

Aprender y «aprender a aprender», además de cubrir, sin ninguna duda, una necesidad de la organización, en tanto que lo es de las personas que la configuran, es una de las actividades absolutamente vitales de cualquier organización que aspire al calificativo al que aludíamos en el inicio de este apartado de nuestra investigación: organización innovadora.

Buenas prácticas en la gestión de personas

La investigación realizada por Fitz-Enz (1988) en torno al brillante desempeño empresarial, medido a través de la búsqueda de los costes más bajos, los ciclos temporales más rápidos, los mayores volúmenes, la máxima calidad en el personal, el mejor funcionamiento, tomando como base la consecución de los objetivos propuestos, lleva a la detección de determinadas prácticas en el manejo de las personas, en ocasiones no excesivamente visibles en superficie, que colaboran de forma directa a la ubicación de las compañías que las utilizan entre el 25% de las mejores realizadoras, incluyendo necesariamente en este ámbito la obtención de un brillante desempeño financiero.

La observación del trabajo de Fitz-Enz nos permite elaborar el siguiente cuadro, que enunciamos bajo el título genérico de «Las ocho mejores prácticas en la dirección de activos humanos».

93. Y esperanzada, si se nos permite la expresión, y hasta cierto punto también «irreverente» en tanto que relativamente poco habitual.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Cuadro 17. Las ocho mejores prácticas en la dirección de activos humanos. Fitz-Enz

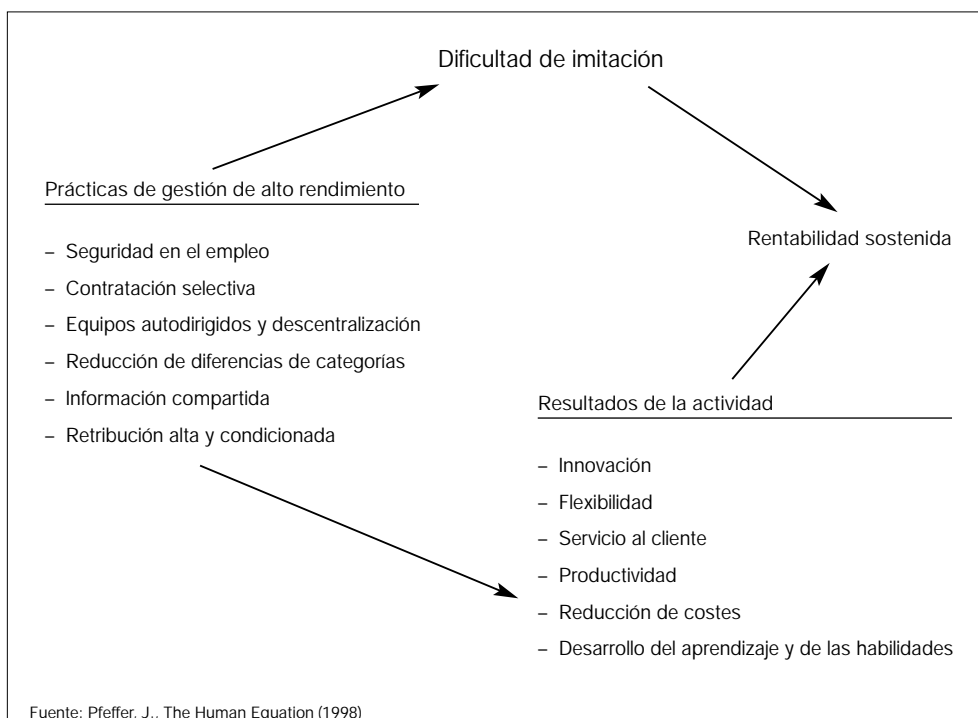
Valores	Actividad centrada en añadir valor a todo, en vez de simplemente. Hacer algo. Intento consciente y continuado por equilibrar los valores humanos y financieros.
Compromiso	Dedicación a una estrategia fundamental a largo plazo. Construcción de una institución duradera mientras cambian los métodos, intento de eludir la tentación de utilizar aspectos sobre dirección «a la moda».
Cultura	Aplicación activa de la cultura de la compañía. La dirección es consciente de cómo la cultura y los sistemas pueden unirse para lograr eficacia y consistencia.
Comunicación	Extraordinario interés por la comunicación con todos los involucrados. Comunicación constante e intensa en todas direcciones, a través de todos los medios y compartiendo todo tipo de información vital.
Asociacionismo	Nuevos mercados exigen nuevas formas de funcionamiento. Implicación de la gente de dentro y fuera de la compañía en muchas decisiones, incluyendo el diseño e implantación de nuevos programas.
Colaboración	Alto nivel de cooperación e implicación de todas las secciones. Estudio, rediseño, impulso y seguimiento de nuevos programas de manera colectiva, intensificando la eficacia y cohesión.
Riesgo e innovación	La innovación se reconoce como una necesidad. Voluntad de arriesgarse a acabar con los sistemas actuales y estructurar y recomenzar de forma totalmente distinta, aprendiendo de los errores.
Pasión competitiva	Búsqueda constante de la mejora. Establecimiento de sistemas y procesos para buscar activamente el feedback e incorporar ideas procedentes de todas las fuentes.

Fuente: Remodelación propia a partir de la tabla elaborada por Fitz-Enz, J. (1988) Recogida por Ulrich, Losey y Lake en El futuro de la dirección de los RR.HH.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Pfeffer, más recientemente (1998), también nos aporta una interesante síntesis sobre aquello que puede esperarse que haga una estrategia basada en las personas, que recoge bajo una etiqueta común denominada: prácticas de gestión de alto rendimiento:

Cuadro 18. Lo que hace una estrategia basada en las personas. Pfeffer



La constante de fondo común que mantienen las investigaciones aportadas muestra un convencimiento en el aumento exponencial, hasta el punto de que el resultado y la convicción de los autores raya en la certeza, respecto de la posibilidad de obtener como respuesta un comportamiento flexible, orientado a la mejora y al aprendizaje, creativo, imaginativo, y en suma innovador, cuando el manejo de las personas responde a planteamientos esenciales relacionados con el convencimiento de que en su correcta gestión reside la auténtica, y en absoluto excluyente, fuente básica capaz de aportar permanentemente ventajas competitivas.

En la misma línea, Ricart y Álvarez (1997) recogen la síntesis que realizan Galbraith y Lawler (1993), en respuesta a la pregunta: ¿Cómo es la organización en la que los individuos que tienen el poder para decidir tienen también la información y el conocimiento para hacerlo bien?

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Cuadro 19. Características comunes a las organizaciones que reúnen en torno a las personas poder, información y conocimiento. Galbraith y Lawler

1. Utilización de equipos y/o enriquecimiento de tareas
2. Estructuras planas y ligeras (lean)
3. Actividades basadas en el producto o servicio, en el cliente
4. Utilización de task-forces y grupos diagonales para fijar políticas
5. Elementos conducentes a un ambiente de trabajo igualitario, abierto y con fácil comunicación
6. Sistemas de información abiertos y no jerárquicos
7. Clara fijación de objetivos
8. Importancia de la cultura
9. Sistemas de incentivos coherentes con la organización, muchas veces basados en habilidades, con beneficios flexibles y seguridad en el empleo
10. Importancia de la formación
11. Gran coherencia entre los distintos sistemas

Fuente: Galbraith y Lawler. Recogido por Ricart y Álvarez en *Cómo prepararse para las organizaciones del futuro*

Nos atrevemos a exponer que nos encontramos ante una reiteración constante de los conceptos esenciales: orientación al cliente, objetivos claros, coherencia, importancia de la formación, importancia de la comunicación, evaluación y autoevaluación permanente, recompensas altas pero condicionadas y coherentes con el conjunto, seguridad en el empleo, trabajo en equipo, estructuras planas, conciencia de las posibilidades del apalancamiento en los fenómenos culturales, visión a largo plazo...

Abundando en estos aspectos, y desde un terreno más operativo, Mcleod (1988), en su investigación sobre I+D y diseño industrial, aporta una concisa pero «profunda» lista de lo que considera principios democráticos a considerar en la actividad innovadora:⁹⁴

- Debe producirse un debate total y libre que cuente con todas las personas que tengan alguna contribución a realizar.
- Las decisiones deben ser llevadas a la práctica por equipos elegidos por su experiencia y capacidad de juicio.
- La acción ejecutiva debe ser delegada en individuos que hayan mostrado su capacidad para ello, así como su autoridad (moral) para llevarlos a cabo.

De la misma forma, como venimos anotando, que la literatura nos viene mostrando, con las matizaciones propias de cada enfoque, cuáles pueden ser las buenas prácticas así como

94. The management of research, development and design in industry, pág. 247.

los resultados esperados tras su aplicación, nos sería posible también definir las «malas prácticas», y traemos en ese sentido un único pero significativo ejemplo, tomado de las consideraciones aportadas por Sandven y Baratte (1999), que en el curso de sus investigaciones han podido detectar lo que denominan como «peores prácticas del liderazgo hacia la innovación».⁹⁵

- El director general se considera a sí mismo como la única fuente de generación de nuevas ideas digna de confianza; este problema es especialmente relevante en estructuras medianas y «paternalistas».
- El ejecutivo que nunca asiste a las reuniones de seguimiento de innovación, aunque esta sería la mejor forma de que pudiera enterarse de lo que está ocurriendo en la «caja negra».
- El directivo que echa a perder un proyecto clave por estar de vacaciones en el momento de tener que tomarse una decisión clave para su desarrollo.

Las peores prácticas se relacionan, entonces, con el aislamiento directivo, tanto por considerarse a sí misma la cúpula como el único elemento de la organización capaz, ya no de dirigir, sino de generar innovación «fiable», como por el desentendimiento de algunos directivos, e incluso de algunos cuya contribución resulta fundamental, respecto a la actividad innovadora, a menudo en medio de acusaciones de inaplicabilidad o inviabilidad de lo que se está haciendo. Todo ello manifestado desde el refugio que la «intensa» operatividad del día a día proporciona.

Quizá la peor práctica sería la resumida por la afirmación: «nosotros sí trabajamos para que otros puedan pensar», que incluso puede ser llevada a manifestarse con cierto orgullo, sin que, y eso puede resultar incluso sorprendente, produzca en absoluto lo que para muchos autores sería lo consecuente: la amable invitación a abandonar la organización.

Competencias

En el desarrollo de la actividad innovadora, una actividad que sólo va a poder ser desarrollada por las personas, resulta fundamental contar con el conjunto de habilidades y experiencias necesarias, algo que la literatura coincide en sintetizar en torno al concepto de «competencias», considerando así tareas clave de la organización tanto su adquisición como su desarrollo.

Tomamos de Tobio (1996) la que consideramos como una definición que aporta una gran claridad respecto al concepto:⁹⁶

95. El secreto de la innovación: ¡volver a lo elemental!, HDBR, n.º 92, pág. 36.

96. Hacia un concepto universal: el modelo de gestión por competencia, HDBR jul./ag. 96, pág. 84.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

«... Las competencias son los conocimientos y cualidades que una persona aporta en su trabajo y que le permiten desempeñar esa tarea correctamente...»

Sveiby (2000) profundiza en las competencias a partir de su consideración básica de que es el término que mejor recoge el concepto de conocimiento aplicado a la organización empresarial en particular, y en general al conocimiento en el contexto económico. Señala el autor que la competencia de una persona está compuesta por cinco elementos interdependientes.⁹⁷

1. Conocimiento explícito: supone el conocimiento de hecho. Se adquiere generalmente por medio de la información, generalmente en el marco de una formación particular.
2. Aptitud: el talento o «arte de saber hacer las cosas», el know how. Una capacidad efectiva, física e intelectual, y se adquiere esencialmente a través de la formación y de la práctica. La aptitud también supone el conocimiento de reglas de procedimiento y de capacidades para comunicarse.
3. Experiencia: la experiencia se adquiere principalmente reflexionando sobre los errores y los éxitos pasados.
4. Juicios de valor: los juicios de valor son percepciones de lo que la persona piensa que es justo. Funcionan como filtros conscientes e inconscientes en el aprendizaje de cada persona.
5. Red social: la red social está formada por las relaciones del individuo con otros individuos en un entorno y una cultura transmitida por tradición.

De acuerdo con la aportación de Sveiby podemos determinar que la competencia es un concepto amplio y que se eleva del estricto plano del «saber hacer operativo» para incluir aspectos mucho más abstractos, a priori, como puede ser la red social o la capacidad de emitir juicios de valor adecuados. Todo esto amplía pero no desdice, antes bien, refuerza lo aportado por Tobio. Anotamos también y de acuerdo con Sveiby que cuanto más específicas sean las competencias, más vinculadas estarán a determinado entorno de aplicación. Como ejemplo señala el caso de una acería, de modo que el desarrollo de competencias inespecíficas, en el sentido de que resultan susceptibles de aplicación en múltiples y diferenciados entornos, supone un bien individual máspreciado.⁹⁸

La motivación aparece naturalmente como un concepto que poner en relación con la competencia; en su acepción más simple el conocimiento equivale a capacidad. La motivación, de acuerdo con Servan-Schreiber (1973) y su celebrada *La empresa con rostro huma-*

97. Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas, págs. 74 y ss.

98. La excepción a esta cuestión generalizante sería la posesión de una competencia muy específica aplicable asimismo a un entorno muy concreto pero que resulta escasa a la par que clave en el mismo; sería el lugar, entonces, del especialista o incluso del extremo especialista. Un camino más difícil pero que cuenta igualmente con una buena ubicación final.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

no, sería el elemento clave para que el individuo se comprometa completamente con su trabajo y en definitiva libere todas sus capacidades, incluyendo por supuesto su creatividad, a favor de aquello que está realizando.

La motivación, adicionalmente, y siguiendo siempre a Servan-Schreiber, resulta una recompensa «interior», a diferencia de las «exteriores» tales como dinero o títulos (en positivo), o castigos o despidos (en negativo), que resultan, contra lo que vulgarmente pueda afirmarse, mucho menos eficaces (y eficientes) respecto al logro de contribuciones significativas por parte de las personas.

Besseyre des Horts (1997, pág. 76) relaciona directamente ambos factores y lo hace a través de una formulación precisa, tal que:

$$\text{Buenos resultados} = f(\text{competencias} \times \text{motivación})$$

En efecto, y tal como expone, «... de nada le sirve a la empresa adquirir las competencias adecuadas si los individuos que las poseen no están motivados a utilizarlas efectivamente en su actividad profesional...».

Los buenos resultados son, en efecto, una suma (o una multiplicación) de esos dos elementos, y la innovación es uno de esos buenos resultados, e incluso, y como hemos repetidamente observado, quizá el máspreciado o cuando menos el más complejo de alcanzar.

No queremos cerrar esta área de observación en nuestro trabajo sin mencionar una cuestión que consideramos de extrema relevancia, y lo hacemos apoyándonos nuevamente en Fitz-Enz. Los buenos resultados son, ante todo, eso: resultados, y en tanto que tales, sólo considerables después de su plena capacidad de ser medidos y observados, incluyendo aquí y por supuesto las aportaciones de las personas, el autor (1999, pág. 31) es rotundo:

«... El mito de que uno no puede medir el valor de los RR.HH. ha sido refutado en tantas ocasiones que no deja de ser sorprendente que todavía haya personas que lo acepten. Sospecho que se debe a que no quieren cambiar y asumir responsabilidades. En el mercado de nuestros días eso es sencillamente imposible...»

Significamos, asimismo, como el pensamiento de todos estos autores, en muy buena medida, desarrolla lo ya fundamentalmente enunciado por Peter F. Drucker tanto en *The practice of management* (1954) como en *Management, task, responsibilities, practices* (1966), donde se asigna constantemente un valor central al manejo de las personas como principal responsable de la provisión de recursos y oportunidades.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS

Como introduce Heckscher (1996), una constante en la tendencia de la dirección desarrollada en la segunda mitad del siglo xx ha sido el incremento de lo que puede denominarse como gestión participativa,⁹⁹ cuya repercusión observable es el aumento de la participación de los niveles inferiores de la organización en la adopción de decisiones.

Heckscher argumenta que este hecho se debe al desmantelamiento de los conceptos de management en boga hasta ese momento. Conceptos basados en la fuerza y simplicidad de una administración de arriba abajo, que resultó útil, pero que se revela incapaz de seguir creando ventaja competitiva, y que, antes bien, supone un obstáculo para la continua y necesaria innovación.

De nuevo y volviendo a Drucker, ya en los sesenta, introduce la necesidad de un incremento general de la participación ante el advenimiento de lo que él denomina como «trabajador del conocimiento», que, en tanto que mucho más consciente de su tarea, reclamará a la vez que ofrecerá un nivel de corresponsabilidad sin precedentes en el manejo organizativo.

¿La complejidad genera la llegada del «trabajador del conocimiento»? o ¿la existencia del «trabajador del conocimiento» es un acelerador hacia el paso a la que bien podría denominarse en el futuro como «época de la complejidad»? o simplemente ¿ambas cuestiones interaccionan realimentándose mutuamente?. Enunciar la causa fundamental quizá fuera útil pero en cualquier caso la conclusión sí es evidente: la participación de las personas aumenta, o al menos debiera aumentar, y el mandato general respecto a que las cuestiones deben ser resueltas en el estrato organizacional más cercano a la acción, al lugar donde suceden esas mismas cuestiones, se universaliza.

Las reflexiones conceptuales se contrastan con datos empíricos como los aportados por el estudio de opinión sobre la participación de los trabajadores en las empresas de Catalunya, realizado a finales de 1998 por el Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, con motivo de la celebración del «Seminari Internacional sobre la Participació del Treballador».

La particularidad del estudio estriba en que el mismo cuestionario fue contestado tanto por los directivos como por los representantes sindicales de las empresas consideradas en la muestra (en número de 103, seleccionadas a partir del peso de los sectores económicos en la producción catalana y la importancia de la empresa —facturación y número de trabajadores).

Los resultados son del todo concluyentes, y en las 24 tablas que constituyen los resultados publicados es una constante los positivos efectos considerados por la participación sobre las diversas cuestiones que se formulan.

99. Si bien bajo ese nombre común podemos llegar a encontrar prácticas diferenciadas, en general la expresión sí transmite correctamente lo que básicamente trata de definir y que no es otra cuestión que el incremento del número de personas que participan de la toma de decisiones. De manera inmediata abordaremos el debate en profundidad de esta cuestión que ahora estamos introduciendo.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Aportamos la relativa a la evaluación del efecto sobre los resultados de la empresa de la participación de los trabajadores.

Tabla 5. Impacto esperado en los resultados de la empresa en función de la participación de los trabajadores en la empresa concreta de las personas que contestan

	Directivos	Sindicalistas
Los mejoraría mucho	32,4 %	48,4 %
Los mejoraría bastante	46,7 %	25,8 %
Los dejaría igual	16,2 %	24,8 %
Los empeoraría bastante	1,8 %	1,0 %
Los empeoraría mucho	2,9 %	0,0 %
Total	100,0 %	100,0 %

Fuente: Estudio de opinión, Departament de Treball, Generalitat de Catalunya, publicado en Seminari internacional sobre la participació dels treballadors (2000), pág. 29

Sin entrar a discutir el hecho paradójico de que 5 de cada 6 directivos opine que la participación mejoraría mucho o bastante los resultados, mientras que «sólo» 3 de cada 4 sindicalistas opinan lo mismo, lo que sí resulta evidente es que la consideración favorable respecto a la participación es absolutamente mayoritaria.

La participación de las personas. Conceptualización

Si la participación resulta un hecho fundamental para el desarrollo de la gestión empresarial en el siglo XXI, resulta evidente que nos interesa definir con la mayor precisión posible qué significa «participar» en la gestión empresarial.

García Nieto, Estivill, Homs y Sánchez (1970, pág. 17) realizan una primera aproximación: «... la idea básica (de la participación) es que los dirigidos deberían tener la potestad de intervenir en las decisiones que les afectan...». Los mismos autores ya señalan que, pese a darse un cierto consenso sobre la cuestión anterior, las dificultades y controversias se inician cuando se intenta especificar de qué manera y en qué medida se debe ejercer esa influencia en las decisiones por parte de las personas dirigidas.

Observamos como el debate sobre la participación, desde el plano en que es abordado por los autores, se percibe como un fenómeno entre dirigentes y dirigidos; el poder queda en una parte, los dirigentes, y la participación se entiende como una variante de ese poder, el de influencia, por parte de los dirigidos. No está claro, con todo, la naturaleza de la intervención que se debate, que puede incluso contener una clara «reivindicación» de

Marià Moreno / Anastasi Pérez

naturaleza política en tanto que afecta, la participación, a todas las esferas de la organización.

Un giro en esta cuestión se produce, y, en el mismo momento, Postel (1971) considera la participación desde el concepto de la gestión participativa y especialmente desde la gestión participativa por objetivos; desde este nuevo plano del debate la participación: «... no es ni más ni menos que la posibilidad de que cada miembro de la empresa utilice sus capacidades de concepción, de organización, de control con objeto de jugar un papel, aunque sea mínimo, sobre los resultados finales de la empresa derivados de esos objetivos...».

El plano cambia, el debate sobre la participación pierde lo que podríamos denominar componente «político» y gana rotundamente en lo que también podríamos denominar como «operativo», pero anotamos que la discusión ya no es sobre si los individuos influyen sino sobre cómo aportan; ya no estamos tanto ante dirigentes y dirigidos sino ante individuos que pactan, que concilian, definen objetivos y trabajan por ellos. El poder no es objeto de discusión, no se trata de solicitar un puesto en el consejo de administración para influir, pero una de las habilidades de quien ostenta el poder deberá pasar no sólo por no exhibirlo sino incluso por no manifestarlo.

Y también, en ese momento, Rodríguez Sahagún (1969, pág. 309) formula la reflexión que a nuestro juicio resulta clave en cualquier posible consideración de la participación: «... la gestión de la empresa se traduce en las decisiones que se toman en la misma, de lo que se deriva que la participación viene dada por el grado de intervención en las decisiones...».

Como apuntamos, ese es el punto de vista que consideramos mejor define lo que debe ser entendido como participación: participar en la gestión, participar en la empresa es simplemente «participar en la toma de decisiones».

La concreción de esta definición, a la par que breve, no elude del debate que inmediatamente suscita, y que también ha sido abordado desde diversos planos, respecto a la profundidad, amplitud o multiplicidad de la participación, y que se ha resuelto, en líneas generales, a través de la enunciación de ámbitos y niveles de participación.

Diverres (1971), uno de los introductores tempranos de las prácticas de dirección participativa, señala la existencia de tres tipos o planos de participación:

- En los resultados.
- En la gestión.
- En la propiedad.

La primera se resuelve de una manera relativamente sencilla y se basa en planes que se resuelven a partir del concepto «compartir resultados», de forma que una parte de la remuneración de las personas depende de los resultados, normalmente económicos, de la empresa.

La segunda progresa en el concepto participativo, ya que se trata de introducir a las personas en la gestión tanto desde el punto de vista de la «gestión-dirección», esto es, decisiones acerca del establecimiento de políticas o decisiones de naturaleza estratégica, como desde el punto de vista de la «gestión-operación», esto es, decisiones correspondientes al desarrollo y ejecución de las operaciones.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

La tercera se inserta directamente en un debate mucho más ideológico, ya que se relaciona con un hecho tal que la propiedad de los bienes de producción.

Fernández Steinko (2000), mucho más reciente, pero remitiéndose a conceptos introducidos por Stevens nuevamente en la década de los setenta,¹⁰⁰ formula una interesante reflexión a partir del cruce de lo que denomina niveles de gestión y grados de decisión.

Formulamos la aportación de Fernández a través de la generación de cuadros que consideramos permiten una mejor observación de la misma.

Cuadro 20. Niveles de gestión y aplicación gestión participativa. Fernández Steinko

Nivel	Apartados	Detalle
1.º nivel Condiciones de trabajo.	a) Administración de servicios e instituciones de carácter social, asistencial y recreativo	Definidos como servicios, asuntos y cuestiones que afectan a la calidad de vida de los empleados (tanto dentro como fuera de la empresa) pero que apenas afectan a los procesos productivos. Son los horarios de cantina o economatos, las formas de transporte al trabajo, bibliotecas, guarderías, colonias de vacaciones, incluso la administración de fondos de pensiones, etc.
	b) Decisiones que afectan al trabajo y al puesto de trabajo individual	Pequeños ritmos de trabajo individual, paradas y métodos de trabajo «personales», secuencias de trabajo, tipos de herramientas «simples» o la estética del puesto de trabajo. Son, en cualquier caso, asuntos que afectan muy poco o nada al flujo general del proceso productivo
	c) Todas las cuestiones relacionadas con la seguridad e higiene en el trabajo	Posturas, movimientos, ergonomía, adaptación del hombre a la máquina o a las instalaciones. No se incluyen aquí decisiones que, aunque inciden en la seguridad e higiene, se corresponden con decisiones del tercer nivel tales como la política de compras o la gestión de tecnologías complejas, productos fabricados, sustancias, etc., o relativas a procesos como las cadenas de montaje

(continúa)

100. No debe sorprendernos la remisión constante a ese momento concreto. Las claves generales del debate sobre la participación se sitúan en ese momento, y prácticamente podemos afirmar que se han mantenido en ese lugar, especialmente en lo relativo a su profundidad. Así, el debate sobre la participación en la propiedad ha quedado prácticamente «intocado» en la década de los ochenta y noventa. Una prueba de ello es que la que parece aportación más relevante de esos momentos, el empowerment, que más adelante revisaremos, no lo discute en modo alguno. Por supuesto, en el camino ha progresado enormemente el papel de las personas hasta tornarse absolutamente clave, pero lo ha hecho desde un plano privado de cualquier componente «político», un plano que en el debate inicial estaba plenamente contenido, al menos a este lado del Océano Atlántico.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

(continuación)		
Nivel	Apartados	Detalle
2.º nivel Contratación, salarios y puestos de trabajo	a) Política y práctica de contratación	Incluye la política de despidos y traslados
	b) Clasificación profesional	Incluye la asignación de grupos profesionales, definición, evaluación y categorización de las actividades
	c) Distribución de tareas entre puestos	Supone la organización «micro» del trabajo, esto es, diseño de puestos de trabajo (contenidos, tiempos, relación con otros puestos, etc.)
	d) Horarios y turnos de trabajo	Gestión del tiempo de trabajo
3.º nivel Qué y cómo producir	a) Tipos de productos	Productos que la empresa ha de fabricar o servicios que han de prestarse. Su calidad, sus características físicas y constructivas, los materiales empleados, etc.
	b) Cantidad de productos a fabricar	En función de las expectativas de ventas o de la estrategia comercial
	c) Compra de tecnología y, en general, política tecnológica	Diseño de la política tecnológica, tanto propia como de los proveedores, limitaciones medioambientales en su caso
	d) Organización global del proceso productivo	Qué secciones, departamentos o grupos de trabajo han de hacer qué en la empresa
	e) Planificación de la producción	Calendarios de producción, objetivos productivos, tiempos globales de producción, etc.
	f) Producir «en casa» o externalizar	Qué actividades serán retenidas dentro de la organización, qué actividades serán desarrolladas «fuera» de la misma
4.º nivel Contabilidad y reparto de rendimientos	a) Inversiones y confección de presupuestos	Decisión sobre las áreas de inversión, sobre la compra de nuevas unidades, sobre los niveles económicos previstos en cada componente de las cuentas de explotación
	b) Estrategia de crecimiento y expansión	Lineas de actuación futuras en todos los órdenes esenciales de la organización
	c) Reparto de beneficios y de resultados	Nivel de beneficios a liquidar a la propiedad, nivel de beneficios que debe ser retenido por la empresa

Fuente: Democracia en la empresa (2000), págs. 56 y ss.

Cuadro 21. Grados de participación y gestión participativa. Fernández Steinko

Grado	Los empleados tienen...	Detalle
1	No tienen ningún derecho	A saber ni decidir nada
2	Derecho a recibir información vaga y general	Sobre lo decidido unilateralmente por la empresa
3	Derecho de información detallada	Sobre la decisión que ha tomado la empresa
4	Una especie de derecho no escrito a ser consultados por la empresa antes de tomar una decisión	Esta especie de «consulta diplomática» no les permite a los trabajadores modificar en nada el contenido de la decisión. Cuando los empleados modifican algo esto es el resultado de la tolerancia, la «comprensión», o la buena voluntad de los empresarios/propietarios/gestores. Pero en ningún caso existe obligación de aceptar sugerencias
5	A retocar las decisiones tomadas unilateralmente por la empresa	Pero los empleados no están representados en los órganos de decisión, es decir, no están presentes en el lugar donde se diseñan y toman las decisiones, supone lo mismo que el grado 4 pero cubierto con un ropaje legal. La ley obliga a la consulta pero tampoco la empresa está obligada a seguir los resultados de la misma
6	A estar representados en minoría en el órgano que toma la decisión	Esto significa que los empleados están mucho mejor informados que en el grado anterior. Están informados desde «dentro» del órgano que toma las decisiones y por tanto asisten y son testigos del proceso de elaboración de decisiones. Además, pueden influir, desde una posición minoritaria, en la elaboración de una propuesta o medida: tienen votos y pueden intentar utilizar estos votos. La diferencia con respecto al grado anterior es que aquí hay posibilidad de «cooperación» o «codiseño» de políticas y no sólo de retocar desde fuera acuerdos decididos de antemano y unilateralmente por la empresa
7	Representación paritaria en el órgano que toma la decisión	Todas las decisiones acordadas tienen que estar consensuadas con los trabajadores, porque si no reciben el apoyo de éstos se puede llegar al bloqueo de toda la gestión. Los empleados, si tienen la suficiente capacidad, imaginación, información, etc., pueden participar en la gestión desde el momento en que se elaboran las medidas y los objetivos empresariales
8	Los empleados/trabajadores tienen representación mayoritaria dentro del órgano que toma la decisión	Los empleados/ciudadanos se gestionan a sí mismos: hay autogestión

Fuente: Democracia en la empresa, págs. 58 y ss.

Fernández Steinko utiliza el cruce de las dos formulaciones para elaborar un cuadro que permite una aproximación precisa al grado de participación presente en la empresa observada.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Cuadro 22. Niveles de gestión y grados de participación. Fernández Steinko

Grados de participación	Condiciones de trabajo	Contratación, salarios y diseño puestos de trabajo	Qué y cómo producir	Contabilidad y reparto de rendimientos
Representación mayoritaria				
Representación paritaria				
Representación minoritaria				
Consulta obligada				
Consulta voluntaria				
Notificación de detalle				
Notificación general				
Ningún derecho				

Fuente: Democracia en la empresa, págs. 58 y ss.

Si bien la aportación de Fernández Stenko debe ser ubicada claramente en el ámbito del debate «político» sobre la participación, a nuestro juicio, los criterios utilizados también, de manera directa o a través de ligeras reformulaciones, posibilitarían una evaluación del estado de la participación sin un componente ideológico tan pronunciado. La consideramos, por tanto, una valiosa aportación que significamos y que utilizamos como cierre de nuestro apartado de conceptualización de la participación.

Práctica de la participación: la gestión participativa

Como hemos podido observar, el eslabón más elevado de la participación se confunde con la propia ostentación de la propiedad de la organización, un elemento que sólo puede encontrarse de hecho y de derecho en las cooperativas de trabajo o en alguna otra organización directamente emparentada con el concepto de CTA.

Por tanto, en nuestra observación de las aportaciones respecto a la práctica de la participación, debemos partir del reconocimiento que esa práctica no alcanza, ya que en absoluto forma parte de sus propósitos, hasta consideraciones de inclusión de las personas en el máximo órgano de gobierno de la organización. El debate no se refiere a cómo «participar» en la alta dirección de la compañía... sin embargo, la participación de las personas se hace ya no sólo necesaria o deseable sino cada vez más imprescindible y, por tanto, inaplazable.

La dirección por objetivos, la muy conocida DPO, es probablemente el primer sistema que no sólo determina entre sus prioridades la participación sino que anota entre sus logros haberlo conseguido. El siguiente cuadro, elaborado a partir de la aportación de Postel (1971, pág. 44), así lo manifiesta.

Cuadro 23. Diferencias entre dirección autoritaria y DPO Postel

Orientación hacia dirección autoritaria	Orientación hacia dirección por objetivos
Define las normas y los resultados previstos, no considera las aportaciones de los empleados	Participa con los empleados en la solución de los problemas y en el establecimiento de los objetivos
Forma a los empleados para la ejecución de sus tareas	Crea las condiciones para que los empleados aprendan naturalmente
Controla el rendimiento de los empleados para asegurarse de que «trabajan bien»	Permite que los empleados verifiquen su propio rendimiento
Disciplina a los empleados y «da ejemplo»	Media en los conflictos y ayuda a que los empleados sientan la necesidad de las reglas y conozcan las consecuencias de su violación
Estimula a través de una dirección enérgica	Los empleados fijan para sí objetivos audaces
Cuando considera adopta y aplica nuevos métodos o maneras de trabajar	Posibilita que los empleados mejoren los métodos de trabajo
Nombra a los empleados que deben ascender	Crea condiciones para que los empleados busquen oportunidades de crecimiento
Reconoce los aciertos y señala los errores	Reconoce los aciertos y ayuda a los empleados a aprender de sus errores

Fuente: Gestion par objectifs et participation. Postel, pág. 44

Sin embargo, y pese al optimismo que rezuma el cuadro comparativo formulado por Postel, en el mismo momento y ámbito geográfico, Diverrez (1971, pág. 187) considera que: «... la dirección por objetivos no es necesariamente participativa, puede ser concebida de forma autoritaria. Existen sistemas denominados así donde los objetivos políticos y estratégicos se fijan con ausencia de toda consulta a los ejecutantes al tiempo que su realización es obligatoria...».

Si el propósito último de la participación, de la gestión participativa, es tal y como formula Dassault (1978, pág. 50): «... convertir a los empleados en socios...», deben todavía ser puestos en liza más recursos o nuevos enfoques que no permitan la confusión entre métodos y finalidades.

De manera más reciente, Amorós (1998) fija con precisión las diferencias entre dirección por objetivos y gestión participativa, trasladamos su aportación.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Cuadro 24. Diferencias entre dirección por objetivos y gestión participativa. Amorós

Dirección por objetivos	Gestión Participativa
Enfoque hacia resultados	Enfoque hacia los procesos para conseguir resultados Métodos adecuados para entender los procedimientos causa-efecto
Visión de arriba abajo	Visión de arriba abajo y abajo arriba
Aplicación de la táctica de «forzar» los objetivos delegados	Objetivos y planes de actuación acordados empleando hechos reales y datos concretos
Orientación hacia el «quién»	Orientación hacia el «cómo»
Individualista	Orientada hacia el grupo
Se fundamenta en individuos superdotados	No es necesario fundamentarse en individuos superdotados
Trabajo duro (basado en la incentivación)	Trabajo inteligente (basado en el conocimiento)
A menudo causa suboptimización	Favorece la congruencia de los objetivos. Se obtiene un óptimo global
Busca quién se ha equivocado	Busca qué no ha ido suficientemente bien y pregunta qué hay que hacer para mejorar
Puede crear desmoralización	Vigoriza y motiva

Fuente: Revista de Qualitat, julio 1998, pág. 28

Desde el punto de vista aportado por Amorós, la gestión participativa sí recorre realmente el camino al que la dirección por objetivos, reconozcámosle al menos esa intención, apunta.

Sin embargo, y también de manera relativamente reciente, Heckscher, a quien ya hemos traído a nuestro trabajo, titula en 1996 un artículo con el provocativo título de El fracaso de la gestión participativa.¹⁰¹

La desafiante afirmación del autor se basa en su constatación empírica de que a menudo el cambio de paradigma que supuestamente capitanea la alta dirección no es en absoluto percibido así por la línea media.

El autor señala que mientras la alta dirección cree que está derribando viejas culturas y creando un nuevo entorno de colaboración e innovación, en un marco de educación, de una

101. HDBR, n.º 74, octubre 1996.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

mayor transmisión de la información, de sistemas de trabajo en equipo y de comunicación, los cuadros medios sólo perciben un aumento de la burocracia y de las políticas de empresa, y, en definitiva, con una acentuación de la orientación hacia la normas que las hace ser más estrechas y menos emprendedoras que antes.

Realmente, la distancia entre los propósitos y los resultados es muy considerable. Una de las anotaciones finales del autor sitúa tanto las causas como el camino correcto:¹⁰²

«... Las empresas con sentido de la honradez y el propósito tienen altos niveles de participación. No lo hacen con programas participativos, sino que crean un entorno en el cual el conocimiento y la crítica de la dirección de la empresa son importantes para el trabajo cotidiano del personal. En esta situación, los miembros del personal trabajan conjuntamente, en lugar de fragmentarse en piezas aisladas...»

Al final, como al principio y como en última instancia respecto de todas las cuestiones auténticamente importantes, la crítica en toda regla formulada no se dirige tanto al sistema, a la concepción, sino al real manejo que del mismo hace la alta dirección de la organización, el auténtico agente motor, por acción, y quizá con todavía mayor peso, por omisión de la participación.

Empowerment

Nuestra visión, por último, de los planteamientos acerca de la participación de las personas, quedaría incompleta sin una aproximación al concepto que se postula como eslabón definitivo en el camino de superación de las distancias entre la organización y las personas.

Empowerment, término que mantenemos en su original concepción, ya que la traslación usual tal que «apoderamiento» no lo hace en absoluto más comprensible, algo a lo que probablemente también colabore el hecho de que la misma palabra se utilice, una vez más, para un amplio marco de situaciones más o menos relacionadas con el impulso de la autonomía de las personas.

Sin embargo, y siguiendo a Wilson (1997), el empowerment es algo todavía más profundo, ya que junto al indudable desarrollo de esos aspectos en el ámbito empresarial se unen también cambios en el plano estrictamente personal que hace que la palabra (pág. 15): «... conjure la noción de personas que tienen el control sobre ellas mismas y sus entornos, que expanden sus posibilidades y horizontes y se elevan a niveles más altos de logro y satisfacción personal...».

La ubicación exacta, entonces, del término, pasaría por recalcar en puertos dotados de un indudable componente más trascendente y donde se revisa la real capacidad de las per-

102. Op. cit., pág. 46.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

sonas para intervenir en sus vidas, incluyendo en ello todos los términos de la misma, y, por supuesto, el económico.

En el plano organizacional, Wilson propone una descripción de comportamientos de empresas con y sin empowerment, que reproducimos:

Cuadro 25. Comportamientos de empresas con y sin empowerment. Wilson

Empresas con empowerment	Empresas sin empowerment
Ella cometió el error, le ayudaremos a solucionarlo	Ella cometió el error, ella podrá solucionarlo
Se aplauden los intentos aunque fallen	Se castigan los intentos si fallan
Toda persona tiene talentos latentes que pueden ser desarrollados	Algunas personas están sordas y nunca podrán hacer nada
Los criterios para el éxito y el ascenso dentro de esta empresa son el talento y el rendimiento	Si no perteneces al club, nunca podrás tener éxito en esta empresa
Hay personas motivadas y creativas en todos los niveles de la empresa	Los únicos innovadores y la gente creativa están en los departamentos de Marketing e I+D
El trabajo es tan agradable y divertido como el resto de mi vida	Mantén la cabeza baja y la nariz limpia
Ser emprendedores, tener iniciativa y aceptar el reto de intentar hacer cosas nuevas son la norma	
Nos gustan las nuevas ideas	Ya lo hemos visto todo
La mayoría de las personas intentan ser abiertas y auténticas	Debes ser cínico en esta empresa
Presentarse voluntarios para tareas especiales es el camino hacia el crecimiento	Nunca te presentes voluntario para nada
Los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes son de primerísima calidad	Lo que producimos no es mejor ni peor de lo que hace cualquiera
Hay un verdadero interés por el bienestar y el desarrollo individual	Nadie tiene un verdadero interés por tu desarrollo personal

Fuente: Manual del empowerment (1997), pág. 26

La posición de Wilson, en tanto que autor del cuadro reproducido, se asemeja notablemente a la de un predicador dotado de una cierta visión maniqueísta, de un lado la salvación, del otro el infierno. No creemos encontrar tantas diferencias entre su enunciado positivo y el presentado líneas más arriba por Amorós.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

En síntesis, se trata de generar un ámbito de libertad donde se comparte un propósito y el interés por la acción, al tiempo que un indudable gusto por el trabajo bien hecho, que no por la filigrana, y eso es algo que hemos visto como se propone, conceptualiza y manifiesta desde múltiples aportaciones. Quizás entonces la aportación del empowerment, que a nuestro juicio sí posee, deba ser buscada, justamente, en el plano menos tangible, en su capacidad de convencer a las personas de que realmente sí pueden, de que disponen de ese poder, de esa posibilidad.

Quizá sí, quizá entonces una sólida concepción del empowerment aporte el «soplo vital». Sólo cabrá ya introducir una única limitación: la de la meta compartida. Hamel y Prahalad nos lo recuerdan:¹⁰³

«... el objetivo es la concesión a los individuos de libertad para diseñar sus propios trabajos, para fijar sus propios procesos, y para decidir qué hay que hacer para satisfacer a los clientes. ¿Hay entonces límites para el empowerment? Nosotros creemos que el empowerment sin un «sentido compartido de la dirección» puede llevar hacia la anarquía. Mientras la burocracia puede estrangular la iniciativa y el progreso, también puede hacer eso un buen número de autoapoderados pero inalineados individuos que trabajan sin comprenderse unos a otros... el empowerment implica una obligación y una oportunidad para contribuir a un fin específico. La noción de dirección compartida, que nosotros denominamos como «propósito estratégico», reconcilia las necesidades de la libertad individual con los esfuerzos concertados, coordinados...»

INNOVACIÓN. CREATIVIDAD. EQUIPOS

Nuestra observación, pretendidamente integral en el contexto que trata de satisfacer, y que no es otro que dotar de perspectiva a nuestro objeto central de investigación —el fenómeno de la innovación—, no quedaría completa sin que en la misma se incluyera una visión de las formas concretas en que se considera puede darse la chispa que prenderá la hoguera innovadora, aunque a menudo es probable que bien pueda el innovador respondernos, como al parecer en alguna ocasión hizo un creador tan absolutamente genial como Mozart:¹⁰⁴

«Me preguntaréis de dónde saco mis ideas. No puedo decirlo con toda certeza, pues surgen sin haberlas evocado, por etapas, o de manera inmediata. Podría atraparlas con mis manos en plena naturaleza»

103. Competing for the future, pág. 319.

104. Tomado de Creatividad y métodos de innovación, pág. 37.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

¿Es posible sistematizar la innovación?, ¿puede hacerse algo concreto respecto a eso?, o ¿sólo puede generarse un clima, una especie de magma, donde deba aparecer la innovación como un resultado lógico, habida cuenta de los ingredientes utilizados?¹⁰⁵

Podríamos también plantear esta cuestión utilizando los mismos términos que a menudo se han utilizado para el management: ¿la innovación es una ciencia o un arte?

De manera obvia, tanto el componente indudablemente creativo de la innovación, como del propio management, nos refieren a su vez al componente «artístico», éste existe y su potencial es indudable, pero al tiempo debemos ser capaces de generar conocimiento susceptible de reiteración, un conjunto de actividades y actitudes que, bien ejercitadas, nos permitan sustentar con cierta solidez la esperanza de que la innovación se manifieste, dando entonces carta de naturaleza, si no al ámbito científico en su más pura expresión, sí al menos a todo aquello que se inscribe en las capacidades del buen artesano que confía razonablemente en lograr unas obras de razonable calidad, aun cuando de imposible y exacta reedición,¹⁰⁶ cuando pone su torno en marcha.

Indudablemente, una condición necesaria, y creemos haber puesto de manifiesto algo de lo que la literatura se muestra absolutamente convencida: será la participación de las personas la que haga que éstas adquieran su billete para un viaje (el de la innovación) capaz de hacer que salga, como afirman Sandven y Baratte (pág. 41), «... a relucir lo mejor de la gente que se encuentra involucrada y potencia valores como la asunción del riesgo, el entusiasmo y la diversión...».

Creatividad

Se dan también pocas dudas respecto a que la innovación se vincula a la necesidad de generar actos creativos. Ponti (2001, pág. 31) hace especial hincapié en esta cuestión cuando relaciona, sin solución de continuidad, la innovación a la creatividad:

«... Una persona es creativa cuando, de forma deliberada o automática, descubre maneras nuevas de desarrollar una idea, resolver un problema o enfocar una situación. La INNOVACIÓN se produce cuando, a través del nuevo enfoque producido por la creatividad, conseguimos resultados originales, satisfactorios y aplicables...»

105. Aceptando con notable distancia el inicial «sólo», ya que hemos visto cómo la consciente aplicación de prácticas en el manejo de personas, que permitan esperar razonablemente que la innovación se manifieste, requiere de un impulso y de un convencimiento nada ordinarios.

106. Mintzberg (1997), en Mintzberg y la dirección, realiza un razonamiento similar, que tomamos en parte, para desarrollar su concepto del desarrollo estratégico. La perspectiva totalmente definida de la obra bien acabada, el convencimiento de las posibilidades de realización, deben asociarse a la certeza de que el resultado final no será exactamente el proyectado y que en cada ocasión será asimismo diferente, tan diferente como lo provoque el curso de los acontecimientos reales, que obligue a su vez a la toma de sucesivas, y aparentemente aisladas, microdecisiones, que en su acumulación finalmente deparan un futuro y un resultado final, distinto, y quizá no excesivamente distinto, pero sí distinto en cada ocasión.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Nos detenemos en esta definición de creatividad, tomando los cinco elementos que consideramos pone de manifiesto Ponti:

- a) Forma deliberada.
- b) Forma automática.
- c) Manera nueva de desarrollar una idea.
- d) Manera nueva de resolver un problema.
- e) Manera nueva de enfocar una situación.

Con respecto a la forma en que la empresa necesita se produzca la creatividad primero y la innovación después, consideramos que obviamente debe producirse de manera deliberada, alejándose por tanto de esa «manera automática» que entendemos pone de relieve la ausencia de propósito consciente, de voluntad en definitiva.

Respecto al desarrollo de una idea, que se supone nueva, también encontramos una amplia coincidencia en que eso supone un acto creativo.

Más dudas plantea la cuestión relativa a la resolución de problemas. Martínez Villegas (1985) duda acerca de la calificación de «creativo» al mero hecho de solucionar problemas, nos aporta la consideración de Howard (1962) respecto a que si cualquier manera de solucionar problemas es considerado como «creador», entonces buen número de programas informáticos deberían también recibir tal apelativo, mientras que si tal término se reserva para el descubrimiento de la teoría de la relatividad, realmente no puede hablarse de ningún mecanismo creador.

Martínez Villegas, entonces (pág. 112), recoge una breve conceptualización, apoyada a su vez en los criterios de Howard, Gruber, Terrel y Wertheimer, que ayuda a la consideración de si la resolución de problemas es un acto creador, afirmando que sí lo es cuando:

1. El producto del pensamiento es nuevo o valioso (ya sea para el pensador o para su ciclo cultural).
2. El pensamiento no es convencional en el sentido de que requiere la modificación o el rechazo de ideas previamente aceptadas.
3. El pensamiento exige una gran motivación y persistencia por realizarse durante un lapso considerable (en forma continua o intermitente) o con una gran intensidad.
4. El problema planteado en un principio era vago o estaba mal definido, de modo que parte de la tarea consistía en formular el mismo problema.

El propio Ponti (pág. 28), sin embargo, refuerza su otorgamiento de carta de creatividad a la resolución de problemas, tomando como punto de observación la cuestión de si se ha producido una manera distinta de acercarse a los mismos: «... esta es la clave de la innovación: buscar formas diferentes de acercarse a los problemas...».

Respecto a las consideraciones del nuevo enfoque, Hargadon y Sutton (2000), justamente, se refieren a este hecho como un elemento absolutamente clave.¹⁰⁷

107. «Building an innovation factory», HBR n.º 157, pág. 157.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

«... Los mejores innovadores no son genios solitarios. Son personas que pueden tomar una idea que resulta obvia para un contexto y aplicarla en una-no-obvia-dirección en un contexto diferente. Las mejores compañías están intentando sistematizar este proceso...»

La coincidencia respecto a que ese cambio de contexto, este nuevo enfoque en definitiva, que a menudo y una vez puesto al descubierto por el innovador resulta tan evidente que se hace difícil comprender como antes no fue conocido, es un acto de creación, aun cuando formalmente no se aporte nada nuevo, sino «sólo» y «simplemente» una mezcla diferente.

La creatividad, en cualquier caso, será entonces la capacidad de resolver viejos problemas con fórmulas nuevas, de mirar con ojos nuevos caras viejas, de imaginar nuevas sendas en caminos conocidos o de explorar lo nuevo en lo propiamente nuevo.

Actividades todas ellas, hasta el momento, marcadas por un claro factor común: si bien son habilidades quizá no demasiado ordinarias, ¡sí son absoluta y radicalmente humanas!

Creatividad: individuos y equipos

Una acepción corriente de la creatividad tiende a relacionarla con el celeberrimo ¡Eureka!,¹⁰⁸ en tanto que expresión formulada por un inventor/innovador tras dar con aquello que perseguía; los planos relacionales son, entonces, las de un hombre y su invención, un hombre a menudo sólo, e incluso inmerso en la indiferencia cuando no oposición de su entorno.

Y, en efecto, pequeños y grandes pasos en el avance del conocimiento humano se han debido a avances producidos en circunstancias que pueden ser descritas en la forma en que hemos realizado en el párrafo anterior.

Moles y Caude (1977, págs. 38 y ss.) nos aportan lo que podemos denominar como «proceso de un descubrimiento», considerando la posición y actuación del individuo que lo va a protagonizar, a sacar a la luz, en definitiva; refiriéndose a la creación individual, formulamos un cuadro para facilitar su comprensión.

108. Expresión atribuida a Arquímedes al dar con la ley del empuje que reciben los cuerpos sumergidos en un fluido.

Cuadro 26. Proceso de creación individual. Moles y Caude

Etapa	Descripción
a) Percepción del mundo exterior y documentación	<p>El creador se pasea por el mundo a fin de tomar contacto con él, a fin de percibirlo. El entorno (natural, productivo, intelectual o cultural) se presenta como un conjunto de percepciones inmediatas, más o menos articuladas sobre conocimientos anteriores, ante los cuales hace un esfuerzo de organización, información o confrontación a partir de otros conocimientos ya adquiridos y de la propia cultura personal. Aparecen entonces lagunas en el cuadro de los conocimientos, vacíos que hay que llenar, defectos que atenuar. El universo está «incompleto» y provoca un «sentimiento de insatisfacción». Saber estar insatisfecho es una de las virtudes del espíritu creador. Es una fase preparatoria que puede llegar a ser muy larga, para llegar a desembocar en la «problemática», que es una lista ordenada de los problemas que hay que resolver y cuyas soluciones deben atenerse a determinadas condiciones de validez.</p>
b) Selección e incubación del problema	<p>El vacío observado en el universo de satisfacciones se convierte en un gap; la fijación, la obsesión del problema induce a abandonar todos los problemas restantes. Radicalizando: en el mundo todo está subordinado al problema y el «porvenir de la humanidad» depende por completo de la solución que el creador va a encontrar. Esta fijación abre paso al período de incubación donde la imaginación, la fantasía, la gratuidad son esenciales, el campo de conciencia debe estar abierto de par en par, la inteligencia debe permanecer libre, disponible, abierta. El creador traslada su descontento de manera profunda hacia su interior, hasta el punto de plantearse alternativas, problemas y soluciones de manera subconsciente. La incubación suele ser un proceso largo, en el que el creador moviliza todos los recursos de la inteligencia y de la naturaleza, deforma el mundo en su propio beneficio, no ve en cualquier fenómeno otra cosa que la que relaciona con su difuso objeto de preocupación. Probablemente es en esta fase donde reside la auténtica originalidad del individuo que se halla camino del descubrimiento.</p>
c) Iluminación	<p>Se produce el chispazo del descubrimiento: ya se vislumbra la solución. El creador se convence de que «ha dado en el clavo», tiene la visión de un mundo pleno, uniformemente denso, cerrado durante unos momentos. El creador está persuadido de la exactitud de su descubrimiento, aunque a menudo después deba reconocer su error. El término de iluminación recoge la brevedad del momento de conciencia, del destello del entendimiento en el que, de manera súbita, la forma halla su cierre, su plena realización. La solución viene a ser como la simultánea disolución del problema planteado. Suele ocurrir que lo que hasta entonces era un problema difuso se plasma en una formulación muy precisa, susceptible de soluciones experimentales por medio de un trabajo cuyas distintas etapas se ven con toda claridad.</p>
d) Verificación	<p>La certeza de hallarse en posesión de la verdad es provisional y muy subjetiva, la solución debe someterse a condiciones de validez y con el mundo exterior. En el proceso de verificación se efectúa una tarea visible, susceptible de control, exteriorizable. Se realizan composiciones y variaciones en un campo operatorio empleando como tema central el del descubrimiento, se le da la forma y lenguaje adecuado para su aplicación y reconocimiento.</p>
e) Difusión y socialización	<p>Es necesario que el invento trascienda al «público». Es preciso que el producto de la creación sea aceptado y que vaya a vivir por el mundo con independencia de su autor. La socialización consiste en hacer que el objeto creado atraviese el «muro social», en conseguir que salga de la torre de marfil del creador para que llegue a penetrar en el dominio público.</p>

Fuente: Creatividad y métodos de innovación, págs. 38 y ss.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

La descripción realizada por Moles y Caude se ve, además de resultar precisa, envuelta en una cierta aura de romanticismo: el creador observa la existencia de un vacío de conocimiento, no importa si para curar una enfermedad o fabricar mejor un tornillo, se obsesiona con él hasta el punto de convertir su propio cerebro en el mejor depositario de una efervescente «sopa innovadora» que va a producir un destello creador, que luego será modelado hasta satisfacer realmente el vacío primero y que luego resultará socializado.

La certeza de que numerosos avances humanos se deben a procesos extraordinariamente similares al aportado por los autores no debe, con todo, ocultar la extrema dificultad de tratar de sustentar en el mismo el fenómeno de la innovación empresarial.

Los obstáculos se asociarán rápidamente al concepto de ineficiencia en términos de insumo inadecuado de tiempo y recursos, además de la presencia de la razonable duda respecto a la bondad de sistemas trazados sobre la extraordinaria capacidad de individuos relativamente aislados, por más notables que los mismos resulten en su capacidad.

Van de Ven, Polley, Garud y Venkataraman solventan rápida y tajantemente esta cuestión:¹⁰⁹

«... La mayor parte de las innovaciones resultan demasiado complejas como para que las logre una sola persona. Es necesario reunir, organizar y dirigir a un grupo de personas. Cuando éstas se asocian con la unidad de innovación, aplican sus respectivas habilidades, niveles de energía y marcos de referencia a las ideas innovadoras... La movilización y dirección de este equipo de innovación constituyen tareas mucho más complejas que modelar y dirigir una empresa unipersonal...»

Si bien hemos aportado el proceso creativo desde la perspectiva individual a modo de observación completa de la realidad creadora, no hemos encontrado ni una sola referencia que defienda ese modelo en el ámbito empresarial; la unánime opinión respecto a la necesidad de la formación de equipos de innovación para cualquier intento de sistematización de esa actividad es realmente más que notable.

Como lo son algunas de las cuestiones que deben observarse con respecto al funcionamiento de esos equipos. Es absolutamente contundente la referencia a la ausencia de jerarquía funcional. Kaufmann, Fustier y Drevet (1973, pág. 105): «... no podemos dejar de subrayar que la jerarquía autoritaria es incompatible con la creación de un grupo de investigación. La primera exigencia de la investigación es la libertad y la igualdad. Las empresas en las que todavía existen razones de estado, aquellas en las que el jefe, por derecho divino, tiene siempre razón, están totalmente cerradas a la investigación en grupo; sería imprudente el intentar implantarlo...».

Katzenbach (1999) se refiere al superior rendimiento que cabe esperar del trabajo en equipo, considerándolo frente a una variante que sólo nominalmente puede ser considerada

109. Op. cit. pág. 16.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

como equipo, ya que propiamente no adquiere mayor naturaleza que la de un grupo, y así es denominado por el autor: es el caso del colectivo de personas que actúan coordinadamente bajo el liderazgo de una sola persona. Esta forma de actuación es, como señala Katzenbach, «rápida y eficaz», pero los rendimientos ofrecidos por un equipo de trabajo actuando en tanto que tal supera con mucho lo ofertado por el grupo de trabajo, aunque en numerosas ocasiones la premura de tiempo toma tal importancia que sacrifica ese mayor rendimiento a la inmediata eficiencia. No parece que ese deba ser el caso de la actividad innovadora.

Las características de una y otra formulación son:

Cuadro 27. Características grupos de trabajo de un solo líder y equipos de trabajo. Katzenbach

Grupo de trabajo de un solo líder	Equipo de trabajo
Metas y método del líder	Metas y método del equipo
Impulsado por el líder	Impulsado por rendimiento
Productos de trabajo individual	Productos de trabajo colectivo
Eficiencia	Desarrollo personal
Habilidad de posición	Habilidades complementarias
Responsabilidad individual	Responsabilidad mutua

Fuente: Reelaboración propia a partir de Equipos de alta dirección, págs. 77 y ss.

Por su parte, Torrecilla (2000) formula una serie de consideraciones respecto a por qué el equipo está dotado de mayores ventajas en el momento de abordar la actuación innovadora. Se resumen en cinco cuestiones básicas:¹¹⁰

1. El equipo se orienta mejor a las necesidades del cliente. Si todas las posibles áreas implicadas (ingeniería, producción, calidad, marketing, etc.) están presentes en el equipo y participan en la identificación y análisis de la necesidad del cliente se obtiene un enfoque multifuncional más equilibrado, que tiene mayores posibilidades de contemplar todos los aspectos de esa necesidad, incluso los más refinados, por cuanto las sugerencias que cada uno hace desde su óptica profesional complementan, más que contradicen, las opiniones de los demás y, consecuentemente, el análisis es mucho más completo y seguro.
2. El equipo tiene una mayor rapidez de desarrollo. La implicación de todos los actores en el delicado proceso de conseguir soluciones de compromiso entre los distintos parámetros del desarrollo es también más eficiente si se hace en equipo, que si el pro-

110. La Innovación en la Práctica, págs. 267 y ss.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

yecto debe viajar de departamento en departamento. El hecho de que las decisiones se tomen dentro del equipo significa que son asumidas y compartidas por todos, y esto agiliza el proceso de decisión y genera sensibles recortes en el plazo. Se entiende que todos los miembros del equipo toman la decisión en un marco coherente con las posibilidades del equipo y con las de cada una de las partes implicadas.

3. El equipo planifica mejor. Del mismo modo que las decisiones de ejecución propias del desarrollo se agilizan, el proceso de planificación del proyecto adquiere también consistencia y seguridad, si es el equipo que va a ejecutar lo planificado el que realiza la planificación. Las ventajas son similares al caso anterior, en tanto y cuanto el marco de colaboración es completo, las posibles sobrestimaciones de capacidad, que redundan en retrasos, son corregidas de manera solidaria al tiempo que se guarda memoria de donde se han producido y se tienen en cuenta para nuevas planificaciones.
4. El equipo fomenta la creatividad. El propio carácter multidisciplinar hace que el juicio sobre las ideas creativas sea más constructivo porque se basa en relaciones de compromiso común. En ese clima es más fácil plantear nuevas ideas, descubrir y analizar contradicciones en ellas, prevenir las dificultades que puedan surgir y también encontrar medios adecuados para plantear convincentemente su implantación.
5. El equipo gestiona mejor. El compromiso del equipo es también un factor que estimula y mejora el control del proyecto. Las desviaciones de coste, al igual que las sobrecargas y cuellos de botella que se citaban anteriormente, son visibles para todos. En el equipo es difícil ignorar u olvidar sobrecostes. Antes se toman acciones correctoras que todos van a apoyar.

Equipos de innovación

Dimensionado adecuadamente el papel del equipo en la generación de la innovación, esto es, ubicando al mismo en la posición preponderante y muy por encima en cualquier caso del lugar reservado, y probablemente tiene alguno e importante si realmente lo es, del individuo «genial», se plantea el debate acerca de cuál debe ser el marco, la propia configuración o el modelo de funcionamiento de ese equipo.

Abordamos esta cuestión a partir de una triple perspectiva:

- Los criterios para crear un equipo creativo productivo (Gallego).
- Los diferentes tipos de equipos de trabajo (Torrecilla).
- El marco de la inserción de los equipos: la empresa innovadora (Ponti).

Gallego (2001, págs. 95 y ss.) se cuestiona acerca de cuáles deben ser los criterios para crear un equipo creativo «productivo». Destacamos con el entrecorillado la cuestión de la productividad, por cuanto el objetivo claro es que el equipo creativo obtenga resultados,

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

esto es, no sólo tenga ideas sino que las mismas resulten aplicables y logren lo que cada organización debe calificar como éxito.

La que Gallego propone, a nuestro juicio, tiene la virtud de recoger de manera sintetizada (y en forma aplicada) una muy buena parte, y en cualquier caso los más destacados, de los criterios vertidos por los diversos autores y que hemos intentando aportar en diversos apartados de nuestro trabajo.

Cuadro 28. Criterios para crear un equipo creativo productivo. Gallego

1. El grupo ideal está formado por entre seis y doce personas
2. En la medida de lo posible el equipo debe trabajar en un lugar distinto al habitual, además se debe utilizar una mesa redonda para que la participación sea lo más directa posible
3. En el equipo debe asegurarse la presencia de la multiplicidad de puntos de vista
4. La comunicación debe ser libre y espontánea, totalmente abierta y sin prejuicios
5. El grupo debe ser flexible y estar abierto a los cambios del entorno
6. Todos los participantes deben entrar en el círculo creativo, resulta conveniente contar con un coordinador o monitor que favorezca la participación de todos los componentes
7. Los problemas tienen que estar perfectamente definidos para resolverlos, es necesario contar con un objetivo claro y concreto
8. Debe mantenerse una igualdad en la relación, no deben darse jerarquías que bloqueen la actividad
9. Debe ejercerse un control sobre los tiempos y los subtiempos, debe ejercerse también sobre las ideas «alumbradas» (ya sea por escrito o grabación) y el seguimiento de la aplicación de las soluciones para comprobar la eficacia de los resultados
10. Debe darse una tarea constante de seguimiento y evaluación, si la solución alumbrada ha fracasado debe conocerse por qué. Se debe aprender de los fracasos

Numerosas cuestiones consideradas «útiles» para la innovación y para el adecuado manejo de las personas se concretan también en el «equipo creativo productivo», ambiente de libertad, de comunicación abierta y plena, de igualdad, de multiplicidad, de flexibilidad, de participación, pero también de concreción, y de control evaluativo, de la posibilidad de aprender, sin sonrojo, de los errores.

Torrecilla trata de compilar las aportaciones de la literatura respecto a la tipología de los equipos de trabajo, y lo hace en torno a cuatro tipologías básicas:

- El seudoequipo.
- El equipo funcional con un director de coordinación.
- El equipo de trabajo influyente.
- El equipo autónomo.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Debemos señalar asimismo que Torrecilla parte de la consideración de que estos equipos se insertan y relacionan con una organización que cuenta normalmente con una estructura funcional que sigue operando «normalmente». Torrecilla señala asimismo que cabe hablar con propiedad de un equipo de trabajo cuando (pág. 270) «... la organización decide conjuntar a diversos especialistas de distintos departamentos bajo la autoridad de un líder...».

Cuadro 29. Tipología de los diversos equipos de trabajo. Torrecilla

Tipología	Concepto	Descripción
El seudoequipo	Formado por	Personas que pertenecen a diferentes áreas funcionales que intervienen en el proyecto y que son asignadas en cada departamento al desarrollo del mismo
	Dirección	El equipo carece de director formal, son los propios directores funcionales quienes lo dirigen desde su propia parcela
	Visión compartida	De hecho no se da
	Autoridad/poder	Inexistencia de una autoridad común que pueda unificar criterios, alinear esfuerzos o planificar interrelaciones; el poder sigue en cada departamento
	Lealtad	Exclusiva hacia el departamento en el que trabajan las personas del equipo
	Observaciones	Cabe plantearse si realmente se está ante un equipo; nadie detenta poder y sólo se limita a cumplir especificaciones más o menos rigurosas
El equipo funcional con un director de coordinación	Formado por	De la misma forma que el anterior si bien ahora se nombra a un coordinador
	Dirección	El coordinador reparte la totalidad de su tiempo entre la coordinación del proyecto y el desempeño de las tareas en las que ejerce como especialista dentro del mismo
	Visión compartida	El coordinador si dispone de la visión completa del proyecto
	Autoridad/poder	Aunque los departamentos deben reportar al coordinador, éste no dispone de poder, o sólo lo tiene de influencia, ya que sigue residiendo en los departamentos
	Lealtad	Sigue siendo prácticamente exclusiva al departamento
	Observaciones	El coordinador es el «facilitador» de la comunicación y la coordinación entre departamentos. Puede hablarse ya con propiedad de la existencia de un equipo
El equipo de trabajo influyente	Formado por	Igual que en el caso anterior si bien es posible incluso que las personas abandonen físicamente, si bien temporalmente, su departamento. La dedicación de las personas al proyecto, mientras están asignadas, es por tiempo completo
	Dirección	Un director de proyecto, una persona con alto prestigio en la empresa, con autoridad funcional y con influencia significativa en la organización, posiblemente tenga igual o superior rango al de los directores de departamento

(Continúa)

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

(continuación)		
Tipología	Concepto	Descripción
	Visión compartida	Garantizada por el importante peso del director de proyecto
	Autoridad/poder	Repartida entre los departamentos y el director; éste puede hacer que la prioridad con la que se trate el proyecto en cada departamento sea elevada
	Lealtad	Aunque la carrera profesional de las personas asignadas sigue dependiendo del departamento, se empieza a compartir esta lealtad con el director del proyecto
	Observaciones	El equipo ha ganado muy notablemente en poder, si bien debe seguir respetando las reglas y procedimientos de la estructura funcional
El equipo autónomo	Formado por	Las personas elegidas abandonan su departamento para integrarse en el equipo
	Dirección	Propia, autónoma y con plena disposición de los recursos necesarios.
	Visión compartida	Total
	Autoridad/poder	Absoluto con respecto al proyecto, se asume toda la responsabilidad
	Lealtad	Hacia el equipo, la dependencia del departamento se diluye
	Observaciones	El equipo resulta totalmente potente y esto permite alcanzar objetivos de rapidez, calidad y costes, por ejemplo, en el caso de desarrollo de un nuevo producto. Sin embargo, no siempre las soluciones desarrolladas son fácilmente trasplantables cuando deben integrarse en la estructura funcional. Asimismo muestra una tendencia a hacerlo «todo nuevo», incluyendo la utilización externa de recursos ya existentes en la organización; eso provoca recelos e insatisfacciones del resto respecto al equipo. Las ideas de éste no son siempre bien aceptadas

Torrecilla indica que no puede hablarse de una configuración tipológica mejor que otra, sino que cada una debe adecuarse a la naturaleza de los proyectos a abordar, así (pág. 276):

«... utilizar un grupo de trabajo autónomo para modificar y mejorar ligeramente un producto existente parecerá a todo el mundo fuera de norma. Los equipos autónomos tienen su papel restringido a aquellos proyectos que reúnan un mix de condiciones como estratégicos, vitales, de gran envergadura, de alto riesgo y dificultad... La solución que eligen muchas empresas es la de constituir un equipo de trabajo influyente, y sólo cuando las condiciones de proyecto son extremas, se decantan por el equipo autónomo... Para proyectos de envergadura, dificultad, y rango estratégico medio, el equipo dirigido por un coordinador suele ser suficiente... queda fuera de toda duda que para proyectos convencionales la organización tiene que estar capacitada para resolverlos sin medios especiales, es decir, con equipos insertados plenamente en ella...»

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Debe producirse, en suma, la correcta adaptación, la necesaria correspondencia entre el instrumento y el propósito, como en cualquier otra actividad empresarial. La desproporción de medios, además de resultar ineficiente, quizá no predisponga especialmente al resto de la organización con respecto a lo que pueda salir de ese trabajo.

Finalmente, Ponti; se plantea ubicar la innovación en toda la organización, protagonizando un ambicioso salto adelante; ya no se trata de hacer que determinados equipos se ocupen de la innovación, ahora, toda la empresa debe dar ese paso al frente para aspirar al logro del ambicioso calificativo de «empresa innovadora».

Ponti (págs. 42 y ss.) nos propone un proceso concreto para lograr la conversión y lo titula bajo el publicitario eslogan: «Cómo conseguir una empresa innovadora en 10 pasos». Los trasladamos de manera sintética:

1. Decisión apoyada en opiniones de todo el mundo. Todos los colaboradores deben ser consultados. Deben recogerse todas las sugerencias, preguntar si se está de acuerdo con la idea, evitando la utilización de encuestas (especialmente si la organización tiene un tamaño razonable). La dirección general debe anotar todas las ideas, incluso las más absurdas, y tratar de comprender que la realidad es mucho más amplia que la interpretación que esa dirección pueda hacer.
2. Creación de un órgano de decisiones sobre innovación, con personas altamente motivadas al respecto. Debe crearse un equipo de trabajo interdisciplinar e interjerárquico compuesto por personas «apasionadas» por el tema. El equipo debe reunirse 2 o 3 veces por semana durante 2 o 3 meses y decidir el diseño del sistema de innovación. El objetivo final del equipo será crear un sistema de gestión de la creatividad/innovación. Cada persona del equipo se responsabiliza de contactar con un número determinado de personas y recoger sugerencias.
3. Constitución de un equipo de expertos en pensamiento creativo, que a su vez puedan formar a todo el mundo. Un asesor externo puede ayudar a definir y formar en torno al manejo de un conjunto de técnicas creativas. Las personas que reciben esta formación deberán ocuparse de formar a su vez al resto de la organización.
4. Debe intentarse que la creatividad surja de la motivación de las personas. No debe ser recompensada con incentivos externos. La mejor motivación es la interna de las personas hacia la creatividad, es importante focalizar la intención hacia el hecho de ser creativo, no hacia la recompensa de serlo.
5. La empresa debe organizarse en torno a equipos creativos que desempeñan funciones clave. Estos equipos, motivados a través del desarrollo de sesiones creativas, pueden ocuparse de cuestiones como:
 - Desarrollo de nuevos productos/servicios y ampliaciones/extensiones/cambios de los mismos.
 - Innovaciones tecnológicas, procesos de producción, de informática, internet/intranet/extranet, cambios en circuitos administrativos, etc.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

- Dirección de las personas: motivación, retribución, trabajo en equipo, comunicación interna, resolución de conflictos, etc.
 - Dirección financiera: relaciones con entidades de crédito, control presupuestario, control de gestión, sistemas de control, etc.
 - Políticas de empresa: diseño organizativo, estructura interna, análisis de la competencia, cartera de productos/servicios.
6. Los equipos deben aportar, en aquello que sea de su competencia, resultados concretos sobre innovaciones en campos de interés para la empresa. La alta dirección puede identificar un grupo reducido de necesidades, y, tras varios meses de trabajo, pedir resultados concretos a los equipos; debe tratarse de auténticos puntos clave para la empresa.
 7. Los equipos deben trabajar con absoluta libertad sobre metodologías y procedimientos de trabajo. Con total libertad las personas deben elegir sus caminos para llegar a las mejores ideas. No debe existir preocupación sobre si trabajan dentro o fuera de la empresa, o si parece que todos trabajan en el equipo. Deben pedirse resultados, no muchos al principio, pero luego deben llegar.
 8. La alta dirección debe apoyar financieramente lo que crea que va a funcionar. Debe generarse una cierta apuesta por el riesgo; con el error los equipos aprenden más que de ninguna otra manera, o incluso «sólo» con el mismo.
 9. El comité de dirección debe convertirse en un equipo creativo de alto rendimiento. La alta dirección debe convertirse en el estandarte del pensamiento creativo. Comités y consejos de administración debe dejar de funcionar en la forma clásica y convertirse en equipos de innovación, recogiendo las propuestas del resto de equipos interdisciplinarios de la organización.
 10. Evaluar, retroalimentar y felicitar. El sistema de gestión de la innovación no puede ser un simple añadido, debe ser el eje de la acción empresarial y el motor de la motivación de las personas. No es una versión distinta de los círculos de calidad. La gestión de la innovación no es una superestructura añadida al funcionamiento habitual de la empresa sino un sistema paralelo y complementario que, de funcionar, debe producir cambios profundos en la forma de trabajar y organizar. El objetivo de los equipos no es hacer funcionar lo que ya existe; la gestión de la innovación se conforma para otear permanentemente lo nuevo, mirar siempre el horizonte, hacer las cosas de manera distinta y mejor, asumir retos utópicos y plantearse la empresa como un laboratorio de novedad, riesgo y animación y no como un templo de la rutina.

Nuevamente, el autor que realiza la propuesta, en esta ocasión Ponti, reordena, sistematiza y profundiza en numerosos aspectos sobre los que existe un amplio consenso; señalamos como constante la absoluta necesidad del pleno y sincero y necesario convencimiento de la alta dirección, que debe ser mostrado no sólo con la palabra, sino sobre todo con los hechos,¹¹¹ respecto al poder de la innovación y el papel que deben jugar esos equipos.

111. Un aspecto absolutamente necesario en la nueva ética del liderazgo; no sirven las palabras ni los discursos, sólo los hechos, las actuaciones, lo observable.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Junto a esta cuestión clave, pero hasta cierto punto totalmente clásica, se exponen dos elementos sobre los que nos detenemos en nuestro apartado final.

El desempeño de funciones clave

La consideración de auténtica arquitectura organizacional de la innovación supera, así, su «prueba de fuego», los equipos no sólo se ocupan de lo «nuevo» y, aunque indispensable, hasta cierto punto «poco peligroso», sino que asumen el desarrollo, de manera imaginativa, de tareas habituales, no tanto como rutinarias, pero sí vitales para el desarrollo mediato e inmediato de la organización. No se experimenta «para ver qué pasa» sino que se trabaja de forma diferente, al tiempo que exigente sobre aspectos realmente importantes.

La generación de cambios profundos

Una idea que podamos cruzar totalmente con las expuestas por Kaplan y Norton, el sistema de innovación aquí, como el desarrollo estratégico en la mente de esos autores, no va a producir «cierta cantidad de novedad», no va a servir para «profundizar un poco», para «ir algo más lejos»; su objetivo es el cambio y el cambio en profundidad, incluso con un claro componente de radicalidad, en su sentido más legítimo, de acudir a la raíz.

«Haz todo aquello que puedas hacer o sueños que puedes hacer. La osadía lleva consigo poder, genio y magia».¹¹²

CONCLUSIONES

Respecto a la conceptualización de la innovación

1. La innovación es la explotación exitosa de nuevas ideas.
2. Los conceptos que, en cualquier caso, deben asociarse a la innovación son:
 - Cambio, hacer diferente.
 - Desarrollada, en productos, en lo que se hace, y en procesos, en cómo se hace.
 - Dirigida hacia alguien, con la idea de un beneficiario, o mejor aún de un cliente.
 - Exitosa, esto es, con la clara noción de que resuelve realmente la necesidad que la origina, que es aceptada por un cliente y que, por tanto, es viable y real.
 - Abarcando lo nuevo pero también lo viejo, dándose grandes innovaciones pero también pequeñas innovaciones (incluso minúsculas).

112. Tomado de Aprender a generar ideas, pág. 43.

- Conectada con su entorno, capaz de aportar «adelanto», «diferencia», incluso la generación de auténticos «puntos y aparte», pero siempre deber resultar culturalmente aceptable para quien debe incorporarla.

Respecto a la evidenciación de la innovación

1. La innovación requiere de una sustanciación, de su referenciación concreta que la materializa y permite su visualización, que la evidencia, en último extremo.
2. La innovación se sustancia en «qué» se hace, innovación de producto, y en «cómo» se hace, innovación de proceso, si bien la diferenciación entre una y otra es ante todo una actividad conceptualizadora, ya que a menudo la espiral innovadora supone la acumulación e iteración constante de innovaciones de producto y proceso.
3. Puede distinguirse asimismo entre innovaciones radicales, las que comportan una ruptura, más notoria o incluso total con el marco previo, de las innovaciones incrementales basadas en pequeñas modificaciones y mejoras que contribuyen, en un marco de continuidad, al aumento de la eficiencia o de la satisfacción del usuario o cliente de los productos y procesos. Pese al amplio favor del que han gozado las innovaciones radicales en la literatura académica, la más moderna comprensión de las misiones organizativas enfatiza la atención en conceptos tales como «mejora continua» o «aprendizaje permanente», siendo el claro exponente del cambio en la concepción de la gestión de la innovación. Estos conceptos se vinculan directamente con la forma de dirigir el proceso de innovación incremental en la empresa.
4. Los modelos lineales y secuenciales, salvada la virtud de su simplicidad que en ocasiones puede ayudar a una comprensión primaria del fenómeno, se rechazan universalmente en tanto que justamente su incapacidad para «modelizar» un fenómeno como la innovación dotado de una indudable complejidad. En ese intento de generar una mejor comprensión de la innovación se abren camino propuestas basadas en la constante iteración de elementos tales como: mercado, generación de nuevos conceptos, desarrollo de productos, gestión del conocimiento y la tecnología, procesos productivos y procesos de comercialización, que se interrelacionan para componer conjuntamente el proceso de innovación. En ese contexto se señala cómo cada nuevo camino, cada derivación, pueden ser contemplados y significativamente modificados desde cualquiera de las partes del sistema.

Respecto a la organización innovadora

1. La organización innovadora deberá estar dotada de una clara orientación al mercado, sin embargo, ello no será a buen seguro suficiente, aunque, sin duda, sí condición necesaria. Ante el hecho cierto de que se requiere una gran cantidad de ideas para que una alcance el éxito, deberá estar preparada para generar un número importante de ideas.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

2. Dada la facilidad para imitar, y mejorar, cualquier aportación de la organización, y en cualquier plano, surge la necesidad de ubicar a la organización, por supuesto, en el fin, el producto exitoso, pero también y especialmente en el medio: la organización innovadora, a la búsqueda de la obtención de ventajas competitivas basadas en la posesión de un sistema empresarial innovador de mucho mayor dificultad en su réplica por parte de la competencia.
3. La necesidad de incorporar el hábito de la innovación resulta absolutamente fundamental; la innovación no puede ser utilizada como un recurso temporal, del que poder echar mano cuando las cosas no funcionan, debe incorporarse de manera sistémica.
4. La organización innovadora debe ser una organización creativa. Esto no se basa tanto en los recursos puestos en juego en sí mismos, sino en cómo la empresa los combina para hacer que se pongan de manifiesto en las personas actitudes tales como la iniciativa, el autodesarrollo, la seguridad, la colaboración, el interés por la empresa, la libertad de ideas o la integración. El adecuado manejo del trabajo con objetivos, las comunicaciones, el clima emocional y el aparato de evaluación son aspectos claves para lograr esos efectos que se añaden y conforman al de la aparición de la creatividad.
5. La complejidad del hecho innovador hace que produzca un fenómeno de «rotación» en el punto de vista de los autores, sin negar en absoluto la rotunda necesidad de aportaciones procedentes del ámbito tecnológico, y en concreto de la I+D, en este momento; y por parte de buena parte de la literatura el protagonismo más relevante es el otorgado —y esa es la rotación observada— a las personas.
6. Aprender y «aprender a aprender» además de cubrir, sin ninguna duda, una necesidad de la organización, en tanto que lo es de las personas que la configuran, es una de las actividades absolutamente vitales de cualquier organización que aspire al calificativo de organización innovadora.

Respecto a la innovación como eje estratégico

1. La consideración de la innovación como un proceso estratégico fundamental es compartida por la práctica totalidad de los autores. De hecho, y en líneas generales, esa consideración pasa desde su ubicación como uno de los ejes estratégicos hasta señalar de manera directa o indirecta que es «el eje» estratégico, dejando claro, en consecuencia, el valor creciente de este factor, por encima de algunos elementos clásicos como, por ejemplo, la búsqueda de tamaño o dimensión.
2. La inserción de la innovación en el ámbito estratégico dotará de la potencia necesaria a la intención organizacional de utilizarla como argumento decisivo en la permanente búsqueda de ventajas competitivas, y, en ese camino, las personas serán no sólo imprescindibles sino la única alternativa real.

Respecto a las personas y la obtención de buenos resultados

1. La constante de fondo común que mantienen las investigaciones aportadas muestra un convencimiento en el aumento exponencial, hasta el punto de que el resultado y la convicción de los autores raya en la certeza, respecto de la posibilidad de obtener como respuesta un comportamiento flexible, orientado a la mejora y al aprendizaje, creativo, imaginativo, y en suma innovador, cuando el manejo de las personas responde a planteamientos esenciales relacionados con el convencimiento de que en su correcta gestión reside la auténtica, y en absoluto excluyente, fuente básica capaz de aportar permanentemente ventajas competitivas.
2. En ese marco se produce una reiteración constante: la orientación al cliente, la generación de objetivos concretos claramente explicados, la coherencia, la importancia de la formación, de la comunicación, la evaluación y autoevaluación permanente, las recompensas altas pero condicionadas y coherentes con el conjunto, la seguridad en el empleo, el impulso del trabajo en equipo, las estructuras planas, la conciencia de las posibilidades del apalancamiento en los fenómenos culturales, la visión a largo plazo y un actitud decidida, transparente y de fácil lectura de la alta dirección, basada en los hechos y no tanto en las palabras, se combinan para conformar la mezcla capaz de generar buenos resultados.
3. Las competencias definen un concepto amplio y que se eleva del estricto plano del «saber hacer operativo» para incluir aspectos mucho más abstractos, a priori, como pueden ser la red social o la capacidad de emitir juicios de valor adecuados. Cuanto más específicas sean las competencias más vinculadas estarán a determinado entorno de aplicación, de modo que el desarrollo de competencias inespecíficas, en el sentido de que resultan susceptibles de aplicación en múltiples y diferenciados entornos, supone un bien individual máspreciado.
4. La motivación aparece naturalmente como un concepto que poner en relación con la competencia: en su acepción más simple el conocimiento equivale a capacidad. La motivación sería el elemento clave para que el individuo se comprometa completamente con su trabajo y, en definitiva, libere todas sus capacidades, incluyendo, por supuesto, su creatividad, a favor de aquello que está realizando.
5. Los buenos resultados son una combinación de las competencias y la motivación, hasta el punto de que, siguiendo a Besseyre des Horts, nos es posible definir que:

$$\text{Buenos resultados} = f(\text{competencias} \times \text{motivación})$$

Respecto a la participación de las personas

1. La mejor definición de la participación en la gestión, de la participación en la empresa, es simplemente la de que participar es «participar en la toma de decisiones». La concreción de esta definición, a la par que breve, no elude el debate respecto a la

Marià Moreno / Anastasi Pérez

- profundidad, amplitud o multiplicidad de la participación, y que se ha resuelto, en líneas generales, a través de la enunciación de ámbitos y niveles de participación.
2. El eslabón más elevado de la participación de las personas, en el cruce de ámbitos y niveles de participación, se confunde con la propia ostentación de la propiedad de la organización, un elemento que sólo puede encontrarse de hecho y de derecho en las cooperativas de trabajo o en alguna otra organización directamente emparentada con el concepto de CTA. En consecuencia, las aportaciones respecto a la práctica de la participación parten de que esa práctica no alcanza, ya que en absoluto forma parte de sus propósitos, a consideraciones de inclusión de las personas en el máximo órgano de gobierno de la organización; el debate no se refiere a cómo «participar» en la alta dirección de la compañía.
 3. Si bien la DPO, en su consideración de dirección participada por objetivos, es el primer sistema que se anota en su haber el claro enfoque hacia el logro de la participación de las personas, debe progresarse hacia un sistema más integrado que, bajo el concepto de gestión participativa, recoge una serie de elementos tales como:
 - El enfoque hacia los procesos.
 - La atención a los procedimientos causa-efecto.
 - La visión de arriba abajo y de abajo arriba.
 - El acuerdo en los objetivos y planes de actuación y su congruencia.
 - La orientación hacia el grupo.
 - El trabajo inteligente basado en el conocimiento, pero no de individuos especialmente superdotados.
 - La consideración del error como fuente de mejora y no de penalización.
 Que debidamente conducidos y coherentemente conjuntados permiten esperar que se produzca, y de manera sustancial, el fenómeno de la participación de las personas.
 4. Una síntesis todavía más apretada pasaría por afirmar que la participación requiere de la generación de un ámbito de libertad donde se comparte un propósito y el interés por la acción, al tiempo que un indudable gusto por el trabajo bien hecho. En ese entorno, el empowerment puede aportar, no tanto una visión radicalmente nueva como postulan algunos de sus defensores, como su capacidad de convencer a las personas de que realmente sí pueden, de que disponen de un real poder, de la posibilidad de generar cambio, de participar y de influir. Entonces, la contraprestación de la participación sería el real otorgamiento de poder, de un poder cuyo único límite se ubicaría en la visión compartida, en el propósito estratégico común.

Respecto a la innovación, la creatividad y los equipos

1. En el debate respecto a si la innovación es una ciencia o un arte, de manera obvia tanto el componente indudablemente creativo de la innovación, como del propio management, nos refieren a su vez al componente «artístico», este existe y su potencial es indudable, pero al tiempo debemos ser capaces de generar conocimiento

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

susceptible de reiteración, un conjunto de actividades y actitudes que, bien ejercitadas, permitan sustentar con cierta solidez la esperanza de que la innovación se manifieste. En ese fin, la participación de las personas será el elemento central para que todo el convoy de la innovación se ponga en marcha.

2. La creatividad es la capacidad de resolver viejos problemas con fórmulas nuevas, de mirar con ojos nuevos caras viejas, de imaginar nuevas sendas en caminos conocidos o de explorar lo nuevo en lo propiamente nuevo. Actividades todas ellas, hasta el momento, marcadas por un claro factor común: si bien son habilidades quizá no demasiado ordinarias, son absoluta y radicalmente humanas.
3. Si bien es posible encontrar, tras una breve ojeada a cómo se ha producido el avance en el conocimiento humano, numerosos ejemplos de desarrollo exitosos del proceso creativo desde una perspectiva individual, no hemos encontrado ni una sola referencia en la literatura que defienda ese modelo en el ámbito empresarial. La unánime opinión respecto a la necesidad de la formación de equipos de innovación para cualquier intento de sistematización del fenómeno de la innovación es realmente más que notable.
4. Numerosas cuestiones consideradas «útiles» para la innovación y para el adecuado manejo de las personas se concretan también en el «equipo creativo productivo»: ambiente de libertad, de comunicación abierta y plena, de igualdad en un plano donde la jerarquía es simplemente irrelevante o sólo se reconoce la del conocimiento, de multiplicidad, de flexibilidad, de participación, pero también de concreción, y de control evaluatorio, de la posibilidad de aprender, sin sonrojo, de los errores.
5. La consideración de auténtica arquitectura organizacional de los equipos de innovación supera su «prueba de fuego» si estos equipos no sólo se ocupan de lo «nuevo» y, aunque indispensable, hasta cierto punto «poco peligroso», sino que asumen el desarrollo, de manera imaginativa, de tareas habituales, no tanto como rutinarias, pero sí vitales para el desarrollo mediato e inmediato de la organización.
6. En su conjunto, el sistema de innovación no debe dirigirse hacia la consecución o producción de «cierta cantidad de novedad» no debe servir para «profundizar un poco», para «ir algo más lejos» su objetivo es el cambio y el cambio en profundidad, incluso con un claro componente de radicalidad, en su sentido más legítimo, de acudir a la raíz.

4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología elegida para el desarrollo de una investigación está directamente vinculada con los objetivos que esa misma investigación se plantea.

El desarrollo metodológico consiste en la elección primero, y en su posterior realización después, de un conjunto de actividades conducentes a la satisfacción de los niveles de conocimiento que permiten dar por cubiertos los objetivos planteados así como validar o refutar total o parcialmente las hipótesis planteadas.

Los objetivos centrales de nuestro trabajo, como ya hemos tenido oportunidad de señalar, se inscriben en el marco del avance del conocimiento de la innovación en relación con un modelo de organización empresarial concreta, como es la cooperativa de trabajo asociado, y en un marco territorial también concreto: Catalunya.

A este objetivo central se le suman cuando menos dos que se derivan de forma natural del primero: un avance significativo definido como un mayor y mejor conocimiento general del cooperativismo de trabajo asociado catalán, y dado que la CTA se inscribe en un marco general de organización ubicable en la categorización de pequeña empresa, también de manera natural deberá avanzar el conocimiento de la innovación en relación con esa gran tipología empresarial.

El camino metodológico elegido debe ser capaz de asegurar, de acuerdo con la parametrización generalmente aceptada para este tipo de trabajos, que podrán efectivamente validarse o refutarse los supuestos planteados.

DESARROLLO METODOLÓGICO

Nuestro trabajo debe ser considerado como un trabajo con una finalidad claramente empírica; es, por tanto, una investigación que se orienta a la búsqueda y extracción ordenada de experiencias para desde ellas obtener la información necesaria para la realización de la conceptualización posterior.

En consecuencia, y en lo que respecta a la metodología, sus ejes básicos desarrollan las conocidas etapas de:

- a) Investigación bibliográfica previa.
- b) Realización del trabajo de campo.
- c) Explotación de los datos obtenidos.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Que deben habilitar para el posterior análisis en el que a su vez se basaran las conclusiones de cada uno de los apartados que de manera directa satisfarán los objetivos de investigación y validarán o refutarán las hipótesis.

TRABAJO DE CAMPO

Un elemento central de nuestro estudio se ha basado en la realización de un trabajo de campo, concretado en torno a la obtención de las oportunas respuestas formuladas a un grupo suficiente de cooperativas, por un cuestionario habilitado al objeto de recoger determinada información que tras su oportuno tratamiento nos debe habilitar para la satisfacción de nuestros objetivos de investigación.

Decisión sobre el universo poblacional a estudiar

Nuestro núcleo central de interés es el cooperativismo de trabajo asociado catalán, por tanto, la cuestión del universo poblacional se podía resolver en primer término de una manera directa, considerando que el mismo debía ser el compuesto por las cooperativas de trabajo asociado que tienen su actividad principal en Catalunya.

Sin embargo, nuestra hipótesis central no se basa en el conocimiento de la realidad que pudiera manifestarse a través del conocimiento de todo el CTAC; nuestras necesidades de investigación se dirigen hacia la constatación de la existencia de CTA que pueden ser calificadas como innovadoras junto a otras que puedan ser calificadas como no innovadoras.

La naturaleza real de nuestra pretensión investigadora se pone de manifiesto ante el hecho de que no pretendemos en absoluto indicar cuántas cooperativas de trabajo asociado en Catalunya son innovadoras y cuántas no lo son, sino constatar la existencia de cooperativas innovadoras y de cooperativas no innovadoras así como los elementos que diferencian a unas y a otras.

La observación anterior nos sitúa en la antesala de una primera gran decisión, como es el hecho de no dirigirnos a todas las cooperativas de trabajo asociado catalanas sino al grupo de las mismas significado por un aspecto dimensional, como es el hecho de contar con un número de personas igual o superior a 10.

Los criterios en los que se inscribe esta decisión son los siguientes:

1. El ya expresado respecto a la no necesidad de dirigirnos a todas las cooperativas, sino a un segmento de las mismas.
2. La presunción de que el intervalo representado por las cooperativas con 10 o más personas gozaba de una clara representatividad.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

3. La decidida voluntad de eludir la posible participación de cooperativas «familiares» que nada tienen que aportar respecto al conocimiento del cooperativismo, ya que lo que no es, aun cuando contemple su forma, no puede aportar a lo que sí es.
4. Lo descrito en la consideración anterior no significa la consideración de que en el cooperativismo de trabajo asociado de menor tamaño no puedan desarrollarse plenamente los principios cooperativos; este hecho puede darse y sin duda se da. Sin embargo, si hemos considerado necesario observar unidades dotadas de un mínimo tamaño al objeto de tratar de asegurarnos de la presencia de una cierta dinámica cooperativa.
5. El mismo criterio anterior consideramos resulta de aplicación en relación con el fenómeno de la innovación; por supuesto, el mismo puede mostrarse presente en unidades de pequeño o muy pequeño tamaño. Asimismo nos mostramos convencidos de que cualquier nueva empresa, que normalmente es una PYME, comporta en sí misma algún tipo de innovación. Sin embargo, y al igual que en el razonamiento anterior, la pretensión de acercarnos al hecho innovador consideramos hace necesario dotar a las unidades observadas de una mínima dimensión.
6. Finalmente, las diversas segmentaciones de la tipología empresarial en función de su tamaño no llegan a abordar, antes al contrario, segmentaciones que hagan un hincapié diferenciador en torno de la cifra de 10 trabajadores, lo que se une a nuestra consideración de que resulta del todo improbable que puedan darse diferenciaciones significativas, de algún modo, entre unidades organizativas compuestas por 5, 10 o 15 personas.¹¹³

De acuerdo con todas las consideraciones realizadas, estimamos que el rango de CTAC con 10 o más trabajadores debe encontrarse en torno al 20-30% de las mismas, lo que en número de cooperativas viene a significar un número de entre 800 y 1.200, por lo que, y de optar por una única cifra a fin de elaborar la ficha técnica de nuestra investigación, consideramos que ésta debe ubicarse en torno a las 1.000 cooperativas de trabajo asociado en Catalunya con un número de trabajadores igual o superior a 10.

El único requisito considerado para pertenecer al universo de estudio era contar con 10

113. El Manual de Oslo, cuando aborda la cuestión de la clasificación por tamaños, recomienda los siguientes rangos: menor de 20, 20 a 49, 50 a 99, 100 a 250, etc. lo que viene a sustentar el mismo razonamiento que hemos indicado, por su parte el Instituto Nacional de Estadística en su vertido de datos respecto a la encuesta sobre innovación resulta todavía mucho más contundente al unificar a todas las empresas en el sector de menor dimensión a partir de la existencia de menos de 250 trabajadores. Por último, en el denominado Segundo Cuestionario del Estudio Europeo sobre la Innovación (Community Innovation Survey) desarrollado por el EUROSTAT de la Unión Europea, recomienda la no inclusión en la encuesta de empresas de menos de 20 empleados en los sectores industriales y electricidad, agua y luz, o de menos de 10 empleados en las empresas de servicios. Nuestro trabajo sintoniza con esa recomendación general que también consideran acertada Sánchez y Chaminade, autores del estudio n.º 14 de la Fundación Cotec, donde se recoge esta recomendación con motivo del análisis de las encuestas de innovación.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

o más trabajadores, además de los obvios por ser una cooperativa de trabajo asociado, y estar dada de alta como empresa en la Comunidad Autónoma de Catalunya. De la población estimada de 1.000 CTA se pudo localizar a 209 de ellas, y finalmente accedieron a contestar el cuestionario 145, lo que supone un 20,9 y un 14,5% respectivamente del universo de estudio, lo que supone un error en la selección de la muestra del 7,71% trabajando con un nivel de significación del 0,01.

Diseño del cuestionario

El diseño de nuestro cuestionario ha contado como instrumento de referencia, en el ámbito de la innovación, con el Manual de Oslo, en su versión editada en 1997.

Sánchez y Chaminade (1998) formulan las siguientes cuestiones con respecto tanto al Manual de Oslo como a la propia complejidad de medir la innovación:

- Se tiene, pues, una conciencia clara de las dificultades para medir la innovación por tratarse de un proceso con múltiples facetas. No solamente tienen que considerarse los recursos destinados a la misma sino las relaciones de la empresa con su entorno y las particularidades que hacen que el proceso sea más eficiente en unas empresas que en otras. Igualmente se intenta proporcionar pautas para comparar los resultados del proceso innovador.
- El Manual de Oslo constituye, sin duda, un punto de referencia fundamental en el análisis empírico de los procesos de innovación. Su objetivo es definir una terminología común y unas pautas para la realización de estudios que permitan la mejor comprensión de la actividad innovadora en las empresas y la comparabilidad entre los distintos trabajos.

En España, tanto la encuesta sobre la actitud y comportamiento de las grandes empresas ante la innovación del círculo de empresarios, como la encuesta de innovación del Instituto Nacional de Estadística y la encuesta realizada por el Ministerio de Industria sobre la «Industria Española ante el Proceso de Innovación» (Miner, 1997), siguen las pautas armonizadas a nivel internacional por el Manual de Oslo, aprobado en su primera edición por la OCDE en 1992 y revisado hasta alcanzar una segunda edición a finales de 1996 por el Comité de Política Científica y Tecnológica de la OCDE.

La toma de referencia del Manual de Oslo en nuestro trabajo, además de absolutamente inexcusable, persigue, con la modestia propia de su alcance, que nuestra investigación pueda relacionarse de manera natural con cualquier otra realizada tanto en el ámbito nacional como supranacional que tome asimismo como referente al Manual de Oslo.

Para el diseño del cuestionario se tomaron en cuenta, por tanto, de manera central las recomendaciones formuladas en el Manual, así como los resultados obtenidos por el análisis de la bibliografía, especialmente en lo relativo a las personas, y asimismo se considera-

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

ron las opiniones de expertos del mundo cooperativo en lo que respecta a las cuestiones específicas relacionadas con el mismo.

Asimismo, y en lo relativo a los aspectos estructurales, una parte de las cuestiones formuladas tomó como referencia el cuestionario utilizado para la confección del Libro Blanco de la Economía Social (1992), en concreto las cuestiones relacionadas con la posición sectorial, origen de la cooperativa y parcialmente intercooperación.

Tabla 6. Ficha técnica del trabajo de campo

<p>Ámbito Catalunya.</p> <p>Universo Cooperativas de Trabajo Asociado cuya sede y fuente principal de actividad se encuentre radicada en el ámbito señalado y cuya plantilla total se encuentre compuesta por 10 o más trabajadores. Se ha considerado la existencia de 1.000 CTAC que cumplen estas dos condiciones.</p> <p>Tamaño de la muestra La muestra estuvo compuesta por 209 CTAC, lo que supone el 20,9% del universo considerado.</p> <p>Índice de respuesta 145 CTAC contestaron el cuestionario, lo que supone un índice de respuesta del 69,4% de la muestra</p> <p>Margen de error de la muestra El 7,71% de error en la selección de la muestra, trabajando con un nivel de significación del 0,01.</p> <p>Calendario Las encuestas fueron realizadas en el periodo marzo a junio de 2000.</p> <p>Método de trabajo Una encuestadora especialmente formada para el desarrollo del trabajo, y con plena dedicación al mismo, consiguió concertar 145 entrevistas personales a fin de poder obtener las respuestas al previsto cuestionario de 94 preguntas. La entrevista personal permitió asegurar la plena contestación del mismo, de modo que la práctica totalidad de los datos se pudieron recabar en la misma cooperativa. Cuando en algún caso un dato no podía ser recogido en ese momento, en breves días y por vía telefónica se logró obtenerlo. En un porcentaje absolutamente mayoritario de los casos, el tiempo previsto para la entrevista, 45 minutos, fue notablemente ampliado por la propia iniciativa de las personas entrevistadas, lo que permitió una contestación no apresurada del mismo. Se consideró como personas habilitadas para contestar al cuestionario únicamente a los miembros del Consejo Rector o de la Gerencia de la Cooperativa; se consiguió en todos los casos.</p>
--

Marià Moreno / Anastasi Pérez

EXPLOTACIÓN DE LOS DATOS

La colaboración de las cooperativas encuestadas y su disposición para contestar una encuesta que formula hasta 94 cuestiones nos permite contar con un volumen de información simplemente inédita hasta el momento. Todos los expertos consultados coinciden en señalar que hasta el momento nunca antes se había realizado un estudio específico de las cooperativas de trabajo asociado catalanas con la profundidad de visión planteada por nuestra investigación.

Este hecho nos habilitaba para una explotación de los datos¹¹⁴ con múltiples orientaciones posibles; sin embargo, y como resulta obvio, la dirección a emprender debía referenciarse en nuestros objetivos de investigación, y entre ellos áquel que podemos considerar como central contiene una clara formulación.

En consecuencia, y con la información disponible, debíamos ser capaces de identificar, si ello era así, a las cooperativas que podrían recibir la calificación de innovadoras y contraponerlas con aquellas otras que no podrían recibir tal calificativo.

Las tablas de contingencias iniciales, derivadas de la primera introducción de los datos, mostraban comportamientos muy homogéneos respecto a determinadas variables, y comportamientos bien diferenciados y distribuidos de una forma «normal», en otros. Nuestra tarea debía extraer claras conclusiones desde ese mar de datos; esto nos llevó directamente, y como a menudo ocurre en las investigaciones de este tipo, a la necesidad de generar un modelo metodológico específico y propio de análisis.

Generación de un modelo metodológico propio

En esencia, nuestra tarea, de acuerdo con las hipótesis de trabajo y los objetivos de investigación, debía ser capaz de realizar una doble tarea:

- A) Señalar lo que es (innovador) y diferenciarlo de lo que no es.
- B) Detectar qué diferencia (de forma significativa) aquello que es (innovador) de aquello que no lo es.

Consecuentemente, se da un primer objetivo que podríamos denominar de «jerarquización», que permite adquirir la etiqueta, la categoría, para después proceder a un permanente trabajo de identificar lo diferente, aquello que, en definitiva, significa, y dejar de lado, no considerar, lo que es igual y, por tanto, no diferencia.

La observación de las primeras tablas de contingencia nos permitía conocer, por ejem-

114. Comprendiendo esta tarea desde la introducción de los datos, su tabulación, generación de tablas de contingencias, análisis de los datos, etc.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

plo, que 73 de las 145 cooperativas consideraban a los clientes como una fuente de información muy significativa o decisiva para la innovación.

La pregunta básica a contestar es:

— ¿Es eso significativo para entender el fenómeno de la innovación en el CTAC?

Que a su vez se resuelve a través de otra:

— ¿Corresponde eso a un comportamiento propio y diferenciado de las cooperativas innovadoras o resulta un comportamiento indiferenciado, que se distribuye de una forma no significativa entre todas las CTA?

Debíamos, como repetimos, ser capaces de contestar a estas dos cuestiones básicas, y para ello resultaba imperioso separar a las cooperativas innovadoras de las que no lo eran,¹¹⁵ y debíamos realizarlo además de una forma objetiva, y no basada en una subjetividad formulada a priori.¹¹⁶

Valoración del cuestionario

La orientación de nuestra metodología tomó su definición última a partir de nuestro propósito de identificar la existencia de los siguientes cuartiles entre las cooperativas encuestadas:

- Un primer cuartil, que debía recoger a las cooperativas con un mejor balance innovador.
- Un segundo y tercer cuartiles, que debían recoger a las cooperativas con un balance innovador intermedio, balance que lógicamente estaría más cercano al cuartil superior o inferior próximo.
- Un cuarto y último cuartil, que debía recoger a las cooperativas con un peor balance innovador.

Esta orientación nos lleva directamente a la necesidad de generar un ranking, una posición jerárquica de las cooperativas encuestadas, que debe basarse en un dato objetivo. Debemos, por tanto, valorar en un sentido cuantitativo la información disponible, debemos generar un modelo de valoración del cuestionario y, como consecuencia, de las cooperativas encuestadas.

Para esta cuestión disponíamos de dos posibilidades básicas:

115. Por supuesto, siempre considerando que nos iba a ser posible determinar que unas lo eran y otras no lo eran.

116. La literatura consultada nos ayuda a señalar que determinadas variables son o pueden ser una señal de innovación. La relativa subjetividad de esa afirmación nos sirve para la dinamización inicial de la valoración del cuestionario, pero todas las conclusiones debían alcanzarse a partir de observaciones objetivas.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

- Construir la valoración a partir de las variables que ofrecen resultados concretos respecto a la innovación.
- Construir la valoración a partir de todas las variables del cuestionario.

Contraponemos las dos posibilidades:

Las variables que ofrecen resultados concretos son las contenidas en:

1. La 2.^a área del cuestionario, en los apartados B.1 I+D y B.2 Actividades de innovación.
2. La 3.^a área del cuestionario, en los apartados C.6 Impacto de las actividades de innovación y C.7 Posición relativa de los productos innovadores.

A través de esas variables las cooperativas manifestaban si habían realizado actividades de I+D e innovación en los años anteriores, si pensaban hacerlo en el futuro, si esas actividades se referían a productos y procesos modificados tecnológicamente y si también afectaba a sistemas de gestión o de marketing.

Asimismo, y tomando la facturación media de los últimos 3 años, procedían a un reparto del peso en la facturación de los productos nuevos o significativamente modificados, de los productos sujetos a cambios incrementales o que habían permanecido esencialmente invariables; por último, indicaban, considerando las ventas del último año, si los productos nuevos innovadores lo eran para la cooperativa y el mercado o sólo para la cooperativa.

Indudablemente, estas variables ofrecen información concreta sobre la actuación innovadora de la cooperativa, sin embargo, de ser utilizadas únicamente las mismas para establecer el ranking primero y los cuartiles después, podríamos haber realizado indebidamente una posible debilidad metodológica relativa que posee nuestra investigación.

Una debilidad metodológica plenamente aceptada para este tipo de estudios, y que se basa en el hecho de que presumimos resultan ciertas las opiniones subjetivas formuladas por la persona que contesta el cuestionario. Esto es, para aceptar esas respuestas no hemos reunido a todas las personas significativas; las hemos sometido al cuestionario y después hemos tomado la media de sus respuestas como la respuesta de la cooperativa.

La posibilidad de que un encuestado tendiera a contestar siempre en el sentido que percibe como más positivo o mejor es un sesgo que debe ser considerado de la misma forma que la posible tendencia a contestar en forma negativa cualquier cuestión, asimismo el grado de exigencia de la persona respecto a las cuestiones formuladas podía inducir a determinado sesgo.

La elusión de esa posibilidad nos ha movido a considerar la valoración de todo el cuestionario, de esta manera diluimos notablemente sus posibles efectos, ya que al ampliar el número de variables en juego la concentración resulta más difícil, asimismo la consideración de todo el cuestionario introduce variables alimentadas por datos objetivos, lo que atempera también la cuestión anterior.

De este modo las variables de resultados se convertían en el test básico del cuestiona-

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

rio. Evaluado todo el cuestionario, las cooperativas definidas con un mejor comportamiento innovador debían, además de ocupar, obviamente el primer cuartil tras considerar todas las variables del cuestionario:

- Ocupar los primeros lugares en lo que respecta a las variables de resultado.
- Dado que las variables de resultado influyen a su vez sobre el resultado final, extraídas las variables de resultado también debían ocupar los primeros lugares.

Con ligeras excepciones, no podíamos esperar una uniformidad absoluta. Estas condiciones se han cumplido, por lo que nuestro modelo general de evaluación quedó validado.

5

ANÁLISIS DE DATOS

Síntesis metodología análisis

De acuerdo con la metodología utilizada en nuestro análisis procedemos a una doble lectura en cada variable:

- a) La constatación del orden de magnitud alcanzado en los valores mostrados en la variable.
- b) El grado de significación que la variable alcanza.

Nuestra consideración del grado de significación se realiza tomando como referencia cuál debiera ser la distribución de los valores alcanzados por la variable en el caso de que la distribución se correspondiera con la que puede denominarse como «esperada», esto es, la que se alcanzaría en el caso de que el comportamiento de la variable fuera similar en cada cuartil al mostrado por el conjunto de las CTA.

Las diferencias respecto a esa distribución «esperada», atendiendo a cómo y en dónde se producen, nos permitirá definir con mayor precisión la significación que podemos otorgar a la variable.

Dado que nuestro punto focal se basa en la distribución agrupada de los resultados en cuartiles, el resultado será tanto más significativo cuanto más se separen los resultados obtenidos en cada cuartil respecto a esa distribución «esperada» que, por lo mismo, es considerada como poco o nada significativa.

Resultados esperados

De acuerdo con la metodología desarrollada, los resultados esperados son de dos tipos:

- a) El conocimiento de las magnitudes medias de las cooperativas de trabajo asociado en Catalunya que cuentan con un número de personas empleadas igual o superior a 10, que consideramos como plenamente representativo de las cuestiones analizadas y, en tanto que tal, extensible al conjunto significativo del CTAC.
- b) Qué variables estructurales muestran una mayor significación en el momento de ubicar a las cooperativas en cada uno de los cuartiles generados en relación con la innovación.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

ANÁLISIS DE DATOS ÁREA DE ESTRUCTURA

El área de estructura toma como objetivo la caracterización de la cooperativa observada. Su foco de interés inicial se dirige a la ubicación de la misma respecto a un conjunto de elementos que permitirán posteriormente su estudio agrupado.

Magnitudes medias alcanzadas

Relación con la cooperativa de la persona entrevistada

Tabla 7. Var. 1. Cargo que ocupa la persona entrevistada en la cooperativa¹¹⁷

N.º coop.	Cargo que ocupa la persona entrevistada	% s/tot.
62	Contestó el cuestionario el presidente	42,8%
30	Contestó el cuestionario un miembro del Consejo Rector	20,7%
25	Contestó el cuestionario un gerente socio	17,2%
20	Contestó el cuestionario el secretario del Consejo Rector	13,8%
8	Contestó el cuestionario un gerente no socio	5,5%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

La generalidad de los estatutos de las CTA confieren al Consejo Rector la representatividad tanto interna como externa de la cooperativa. En este sentido, resulta asimismo absolutamente habitual que el presidente del Consejo Rector y, por tanto, de la cooperativa sea quien asuma personalmente esa representatividad. Considerando esta cuestión, las magnitudes alcanzadas se corresponden con aquello que cabría esperar; en un 77% de los casos ha respondido un miembro del Consejo Rector, siendo el presidente en un 58% de esas ocasiones quien lo ha hecho.

Únicamente en un 23% de las ocasiones ha contestado el gerente de la cooperativa. Cuando se ha tratado de un gerente, sólo 1 de cada 4 gerentes no es socio de la cooperativa, lo que lleva a que solamente el 5,5% de las encuestas haya sido contestada por una persona no socia.

Como sucede en otros aspectos de los abordados en nuestra investigación, este es un

117. El número indicado, en este caso el 1, se corresponde con el número asignado a la variable. Como ha quedado descrito, el número de variables presentes en el cuestionario es de 94.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

aspecto no especialmente conocido. El resultado alcanzado respecto al pequeño porcentaje de gerentes no socios se corresponde plenamente con la extendida impresión en el sector respecto a que esta figura, sobre todo en su consideración de no socio, se encuentra muy poco implantada en el CTAC.

Ubicación geográfica de la cooperativa

Tabla 8. Var. 4. Comarca ubicación y relación tomando como centro Barcelona¹¹⁸

N.º coop.	Comarca y ubicación en relación con el Barcelonès	% s/tot.
62	Barcelonès	42,8%
39	Comarcas lindantes: Maresme; Vallès Or. y Occidental; Baix Llobregat	26,9%
44	Comarcas del resto de Catalunya	30,3%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

La focalización del CTAC en el Barcelonès es muy acusada; esto se refuerza todavía más cuando se extiende a su área metropolitana. En esta área entendida formada por el Barcelonès y sus comarcas lindantes, se ubica el 70,7% de las CTA que conforman nuestra muestra.

Los datos obtenidos en nuestra investigación se corresponden plenamente tanto por los obtenidos en estudios previos —el trabajo citado de Oriol Amat, pág. 57, sitúa al 67,0% de las cooperativas fuera del Barcelonès y sus comarcas lindantes—, como por datos más recientes. El Registre de la Direcció General d'Economia Social, Cooperatives i Autoempresa dependiente del Departament de Treball, sitúa al 31.10.00¹¹⁹ el 66,0% de las CTA en el Barcelonès y sus comarcas lindantes.

118. Las variables números 2 y 3, correspondientes respectivamente con el código postal y municipio de la cooperativa, no han sido consideradas en ningún análisis dentro de nuestra investigación, considerando únicamente a las mismas a efectos de completa identificación de la cooperativa encuestada.

119. Dato aportado por El tercer sector i l'economia social a Barcelona, pág. 24.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Antigüedad de la cooperativa

Tabla 9. Var. 5. Año de fundación de la cooperativa

N.º coop.	Año de fundación	% s/tot.
14	Fueron fundadas antes de 1970	9,7%
20	En la década de los setenta	13,8%
44	Entre 1980 y 1984	30,3%
29	Entre 1985 y 1989	20,0%
38	En la década de los noventa	26,2%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

El dato relativo a la antigüedad de las cooperativas mostradas en el estudio contrasta directamente con el mostrado por el estudio de Amat, que otorga una vida media a las CTA de tan sólo 4,3 años. En el contexto de su estudio no se obtiene la información necesaria para evaluar cómo se ha calculado la edad media.

Respecto a esta cuestión podemos observar lo indicado en el trabajo de Vidal, El tercer sector i l'economia social a Barcelona, donde no se aportan datos para Catalunya pero sí para el conjunto del Estado, son los siguientes:

Tabla 10. Número de sociedades cooperativas de trabajo asociado por año de alta en la Seguridad Social en el Estado español (excluidos autónomos)

N.º coop.	Año de alta en la Seguridad Social	% s/tot.
876	Fueron fundadas antes de 1970	5,8%
872	En la década de los setenta	5,7%
4.832	En la década de los ochenta	31,7%
8.643	En la década de los noventa	56,8%
15.223		100,0%

Fuente: Reelaboración propia a partir de la tabla 3 relativa a las CTA presente en El tercer sector i l'economia social a Barcelona con el título «número de sociedades y sus trabajadores por año de alta en la Seguridad Social. Estado español (excluidos autónomos)»

Los datos aportados por Vidal se aproximan mucho más a los obtenidos en nuestra investigación que lo que podría desprenderse de la afirmación de Amat, situando directamente la mayor diferencia en el peso que las cooperativas constituidas en la década de los

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

ochenta obtienen en nuestro estudio frente a la mayor proporción mostrada por esos datos y relativa a la década de los noventa.

Nos es posible todavía precisar mejor esta cuestión cuando observamos la segunda parte de la tabla mostrada en el estudio, relativa a la población ocupada en las cooperativas en relación con su año de constitución.

Tabla 11. Número de trabajadores y % sobre el total en las sociedades cooperativas de trabajo asociado por año de alta en la Seguridad Social en el Estado español (excluidos autónomos)

N.º trabaj.	Década de alta de la cooperativa en la Seguridad Social	% s/tot.
42.834	Trabajadores en cooperativas fundadas antes de 1970	21,9%
24.245	En la década de los setenta	12,4%
58.290	En la década de los ochenta	29,7%
70.626	En la década de los noventa	36,0%
195.995		100,0%

Fuente: Reelaboración propia a partir de la tabla 3 relativa a las CTA presente en El tercer sector i l'economia social a Barcelona con título «número de sociedades y sus trabajadores por año de alta en la Seguridad Social. Estado español (excluidos autónomos)»

Como puede contrastarse, los porcentajes mostrados en esta tabla se asemejan de manera mucho más notable a los obtenidos en nuestra investigación, pero más allá de este hecho lo que sí permite afirmar es que la antigüedad redonda directamente en un mayor aumento del número de trabajadores presentes en la cooperativa.

Este hecho otorga nuevamente veracidad a nuestros resultados, que de hecho los mismos son plenamente representativos de la realidad mostrada por las CTA: la aportación obtenida al haber focalizado nuestra encuesta sobre cooperativas de 10 o más trabajadores es la misma que se encuentra presente, como queda corroborado, en el universo de las cooperativas, esto es, a mayor tamaño, mayor antigüedad, y que por tanto la antigüedad observada no es un sesgo que quepa atribuir a nuestra muestra en sí misma sino al fenómeno natural que respecto a una mayor dimensión en el empleo se observa en el CTA.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Actividad de la cooperativa

Tabla 12. Var. 6. Actividad básica

N.º coop.	Actividad básica	% s/tot.
62	Industriales	42,8%
6	Comerciales	4,1%
77	Servicios	53,1%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

En primer término debemos significar que esta agrupación se realiza de acuerdo con la definición que sobre sí misma realiza la cooperativa, en concreto la pregunta formulada demandaba que la cooperativa optara por una de estas tres adscripciones y sólo una de ellas, obviamente la que se considerara más ajustada a su caso en el momento de encuadrar la actividad predominante de la cooperativa.

Dos son los elementos reseñables respecto a la distribución observada:

- a) En primer lugar es el sector servicios, 57,2%, el que ostenta una clara mayoría en la actividad de las CTA. El dato alcanzado en nuestra muestra coincide de una manera casi exacta con el aportado por el trabajo de Vidal, 57,5% para las cooperativas de servicios y 42,5% para las cooperativas industriales.
- b) El muy bajo nivel de representatividad alcanzado por las cooperativas, que consideran que su actividad central es de naturaleza comercial. Respecto a este hecho, sobre el que volveremos cuando analicemos los resultados alcanzados en el análisis detallado por CNAE, podemos aportar una primera consideración tal que la circunstancia que en el ámbito cooperativo la actividad comercial, esto es, la agrupación de personas para obtener una mejor condición en sus adquisiciones, probablemente no se encuentra tanto del lado de la realización de la oferta, como del lado de la demanda, y esto se traduce en la presencia dentro del cooperativismo de un sector concreto como es el de las cooperativas de consumo, que en su seno pueden contar con socios de trabajo,¹²⁰ por tanto, con toda probabilidad las cooperativas que ocupan un lugar destacado en la actividad comercial no se enmarcan dentro de las CTA, o si

120. Cualquier cooperativa puede reconocer la condición de «socio de trabajo» a los trabajadores que prestan su trabajo a la misma, sin embargo, sólo cuando la cooperativa reconoce explícitamente su voluntad de constituirse a su vez en cooperativa de trabajo asociado de manera paralela a su condición de cooperativa de consumo o de servicios, podemos hablar de una cooperativa mixta que simultáneamente reúne dos vocaciones centrales respecto a su actividad cooperativa; la mera presencia de socios de trabajo no da, con todo, carta de naturaleza a la existencia de una CTA.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

lo hacen, lo hacen en una cooperativa mixta, sino en el ámbito propio de la comercialización como es el de las cooperativas de consumo.

Tabla 13. Var. 7. CNAE¹²¹

N.º coop.	Gran agrupación	% s/tot.
	N.º coop. Actividad	
40	Fabricación e industria	27,6%
	10 Textil y confección	
	8 Constr. de maquinaria; fab. maq. electr.; fab. mat. electrónico	
	6 Madera (industria) y fabricación de muebles	
	6 Metalurgia y fabricación productos metálicos	
	4 Vidrio (industria)	
	3 Química (industria)	
	3 Fabricación de carrocerías para vehículos de motor	
33	Servicios sociales	22,8%
33	Servicios a empresas y colectividades	22,8%
	12 Transportes	
	8 Contabilidad, ases. fiscal; ingenierías; ag. seguros; informática	
	7 Artes gráficas	
	6 Actividades asociativas; culturales y deportivas	
24	Otros servicios	16,6%
	10 Educación	
	5 Comercio mayorista y minorista	
	5 Varios: restaurantes; agencias de viaje; limpieza; serv. veterinariar.	
	4 Reparación vehículos; efectos personales y utensil. domésticos	
15	Construcción; actividad inmobiliaria	10,3%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

121. La clasificación utilizada es la actualmente en vigor, comúnmente conocida como CNAE-93, publicada en el BOE núm. 306, pág. 43.351 del día 22 de diciembre de 1993. En las ocasiones, escasas, en las que han surgido dudas, hemos acudido como referencia al trabajo coordinado por el DOE-UPC en enero de 1995. Sin embargo, debemos apuntar que en la gran mayoría de los casos las cooperativas tenían perfecto conocimiento de cuál era su CNAE.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

La dispersión de las actividades mostradas por las cooperativas analizadas aleja a la muestra de cualquier sesgo ya que se encuentran representadas de una manera amplia todos los sectores de actividad donde las CTA desarrollan sus operaciones.

Al objeto de facilitar su análisis hemos procedido a la realización de cinco grandes agrupaciones, la primera de ellas correspondiente a fabricación e industria, que supone una agrupación absolutamente «natural» de las cooperativas. En la muestra alcanza la representación más numerosa, con 40 cooperativas, si bien agrupa, como se observa, actividades muy diversas.

La siguiente agrupación se corresponde con una actuación todavía más directa, ya que recoge un único CNAE, concretamente el 853.¹²² La muy notable presencia de estas cooperativas, también denominadas genéricamente como de iniciativa social, reconoce y recoge la creciente importancia de estas cooperativas en el panorama cooperativo catalán.¹²³

La siguiente agrupación claramente definida es la relativa a construcción, con 14 cooperativas, a la que hemos unido la de la única cooperativa representada con actividad inmobiliaria.

Después de la construcción, la muestra la componen 12 cooperativas de transporte, 10 de educación y 7 de artes gráficas en lo que respecta a CTA cuya agrupación no ofrece dificultad ya que se corresponden con actividades homogéneas.

A partir de aquí la dispersión es muy notable y aparecen cooperativas dedicadas a la prestación de servicios de contabilidad, asesoramiento fiscal o jurídico, de servicios informáticos, de ingeniería, agencias de seguros, de servicios vinculados a actividades asociativas, de gestión de instalaciones culturales o deportivas, de comercio tanto mayorista como minorista, restaurantes, agencias de viaje, servicios de limpieza, servicios veterinarios, de reparación de vehículos, reparación de efectos personales y también reparación de utensilios domésticos.

Al objeto de agregar los resultados alcanzados y a fin de no mantener un primer nivel de agregación demasiado extenso, hemos optado por agrupar todas estas actividades en dos grandes grupos, servicios a empresas y colectividades y otros servicios, generando a su vez los subsectores que se pueden observar, donde salvo en el de varios, relativo a otros servicios, hemos intentado mantener criterios de homogeneidad en su creación.

Nuevamente acudimos a la observación de los resultados mostrados en el trabajo de Vidal al objeto de contrastar los mismos con los presentes en nuestra muestra:

122. En el CNAE-93 estas cooperativas aparecen bajo la denominación de «servicios sociales» hemos preferido mantener esa etiqueta pese a que también podría haberse optado por las de «servicios a las personas», ya que hemos considerado más clarificador mantener ese nombre, dado que en el resto de actividades de servicios se encuentran algunas que también pueden ser consideradas como servicios a las personas y que, sin embargo, se encuentran netamente diferenciadas de las cooperativas agrupadas en el CNAE correspondiente a servicios sociales.

123. En el ámbito del cooperativismo catalán de trabajo asociado es el único sector que cuenta con una agrupación sectorial propia, hecho que se reproduce en el ámbito del Estado español; en ambos casos el reconocimiento de la agrupación sectorial se realiza bajo la «etiqueta» de «cooperativas de iniciativa social».

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Tabla 14. Principales actividades económicas de los centros de producción industriales y de servicios de las cooperativas. Centros dados de alta en la Seguridad Social en Catalunya a 31.12.00 (excluidos autónomos)

Centros de producción	Actividades	% s/total
885	Industria manufacturera	22,2%
811	Construcción	20,3%
1.000	Comercio y hostelería	25,1%
191	Transportes	4,8%
379	Servicios a las empresas	9,5%
721	Servicios sociales, educación, activ. sanitarias y otros serv. personales	18,1%
3.608		100,0%

Fuente: Reelaboración propia a partir de la tabla 10 relativa a las CTA presente en El tercer sector i l'economia social a Barcelona con el mismo título

Al objeto de facilitar la comparación, procedemos a reelaborar la tabla 15 de acuerdo con la agrupación básica realizada en el trabajo que venimos utilizando como referencia.

Tabla 15. Actividades económicas CNAE-93

Centros de producción	Actividades	% s/total
47	Industria manufacturera	32,4%
14	Construcción	9,7%
11	Comercio y hostelería	7,6%
13	Transportes	9,0%
10	Servicios a las empresas	6,9%
50	Servicios sociales, educación, activ. sanitarias y otros serv. personales	34,5%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Como ya ha quedado reseñado, y considerando las actividades recogidas en las divisiones D y F del CNAE-93, como las actividades fabriles o industriales y el resto de actividades como propias del sector servicios, vemos que la coincidencia de resultados es muy notoria, un reparto del 42,5 y 67,5% en el trabajo de Vidal y del 42,1 y 67,9% en nuestra

Marià Moreno / Anastasi Pérez

muestra. Esta coincidencia básica, sin embargo, presenta posteriormente caracteres diferenciados cuando entra en la composición de esos sectores, si bien y con carácter general los perfiles globales son similares; considerando las diferencias, la más notoria es la relativa a las divisiones G y H, comercio y hostelería. En este subsector específico es donde sí podemos encontrar la importancia que pueden tener pequeñas cooperativas compuestas por 3 o 4 socios que desarrollan una pequeña actividad generalmente en el ámbito de la restauración.¹²⁴ De acuerdo con los datos aportados sería este último caso, esto es, el de establecimientos de restauración con un número bajo de personas empleadas, el que no se encontraría suficientemente representado en nuestra muestra. No creemos que esta posible ausencia pueda incidir en modo alguno, y mucho menos significativamente, respecto a nuestro objeto central de investigación.

Posición sectorial

Tabla 16. Var. 8. Posición respecto al consumidor final

N.º coop.	Posición sectorial	% s/tot.
90	Produce y comercializa el producto/servicio al consumidor final	62,1%
11	Sólo comercializa el producto sin producirlo o elaborarlo	7,6%
44	Produce para otras empresas que son las que venden el producto/servicio	30,3%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Si bien los datos que muestra la tabla atenúan algo, un 7,6% frente al anterior 4,1%, la menor incidencia de las cooperativas que sólo comercializan el producto sin producirlo o elaborarlo sigue siendo una indudable nota característica de la observación realizada.

Con carácter general se aprecia que la mayoría de las CTA mantienen contacto directamente con el consumidor final de los bienes o servicios, esto se corresponde plenamente con la mayor incidencia de las cooperativas de servicios que normalmente ocupan esa posición finalista.

124. Este ha sido el criterio que nos ha manifestado la gerencia de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya cuando le han sido mostrados los resultados, dado que la capitalización del seguro de desempleo ha dado lugar a la creación de numerosos pequeños establecimientos dedicados a la restauración.

Origen de la cooperativa

Tabla 17. Var. 9. Origen de la cooperativa

N.º coop.	Origen de la cooperativa	% s/tot.
84	Nueva creación por iniciativa directa de los socios	57,9%
39	Transformación de una empresa ya existente	26,9%
22	Nueva creación tras regulación parcial o total de empleo	15,2%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Aunque el peso de las cooperativas surgidas tras algún incidente empresarial ha motivado que la continuidad de la actividad por los trabajadores de la misma revistiera la fórmula cooperativa, la nueva creación por iniciativa directa de los socios aparece claramente, prácticamente 6 de cada 10 casos, como el principal origen de las CTA. Como en otros apartados de nuestro trabajo, esta aportación es la primera que se realiza acerca de esta cuestión con una base cuantitativa contrastada.

Dimensión empleo

Tabla 18. Var. 10. Número de personas contratadas por tiempo indefinido

N.º coop.	Rango de socios y trabajadores con contrato por tiempo indefinido	% s/total
49	de 10 personas	33,8%
58	de 11 a 25 personas	40,0%
21	de 26 a 50 personas	14,5%
11	de 51 a 100 personas	7,6%
6	de 101 a 400 personas	4,1%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 19. Var. 11. Número de personas con contratación temporal

N.º coop.	Rango de socios y trabajadores con contrato por tiempo indefinido	% s/total
29	con 0 personas	20,0%
54	de 1 a 5 personas	37,2%
27	de 6 a 10 personas	18,6%
20	de 11 a 25 personas	13,8%
11	de 26 a 50 personas	7,6%
4	de 51 a 120 personas	2,8%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

La información obtenida a partir de estas dos variables, personas con contratación indefinida y personas con contratación temporal, nos permite construir las tablas correspondientes al total de personas empleadas y al % de empleo indefinido presentes en las CTAC.

Tabla 20. Var. 12a. Total de personas empleadas

N.º coop.	Total de personas empleadas	% s/total
21	de 10 personas	14,5%
68	de 11 a 25 personas	46,9%
27	de 26 a 50 personas	18,6%
19	de 51 a 100 personas	13,1%
10	más de 100 personas	6,9%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Atendiendo a la naturaleza y objetivos de nuestro estudio, así como a las recomendaciones formuladas para el desarrollo de trabajo análogo, y como ha quedado reiteradamente expuesto, no se consideró significativa la observación del comportamiento de las CTA de menor tamaño.

No obstante, consideramos interesante formular alguna reflexión acerca del tamaño medio de las CTAC.

Contrariamente a lo que pudiera parecer natural, la determinación del número de traba-

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

jadores de las CTA no es ya una tarea sencilla, sino que incluso resulta una tarea difícil, cuando no imposible, tal y como hemos puesto de manifiesto en el precedente capítulo dedicado a la metodología desarrollada.

A partir de ahí, los datos disponibles siempre deben ser considerados con una cierta prudencia. Observamos, con todo, los disponibles; recogemos los aportados por Vidal, cerrados a fin de 2000.

Tabla 21. Número de sociedades cooperativas y trabajadores por dimensión de sociedad, excluidos autónomos. España a 31.12.00

Dimensión	N.º sociedades	s/total	N.º trabajadores	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%

Fuente: Tabla 8 relativa a las CTA presente en El tercer sector i l'economia social a Barcelona, con el mismo título que cita como origen de los datos a la Seguridad Social y la Dirección General de Fomento de la Economía Social

Los datos mostrados en esta tabla mostrarían una realidad en lo referente a las CTAC prácticamente dominado por las microempresas, el 60% de las CTAC tendrían 5 o menos trabajadores, pero ese dato colisiona necesariamente con la realidad enunciada por el hecho de que cuando menos una CTA debe contar con 3 socios trabajadores.

Aceptar la afirmación anterior implica que una mayoría muy significativa de las CTAC se inicia únicamente con 3 socios de trabajo y que además se queda estancada en esa posición y a lo sumo contrata un trabajador más o admite un nuevo socio.

Pues bien, esta afirmación ya viene desmentida en el propio trabajo de Vidal que venimos siguiendo, cuando en el mismo, pág. 125, se muestra una tabla donde se indica que el promedio de los socios (que no trabajadores) con los que se ha constituido una CTA en el Estado español en el período 1990-2000 ha sido de 5,3 trabajadores,¹²⁵ por tanto, este

125. Para hallar este dato se cruzan los provenientes de 18.732 constituciones de cooperativas en el período 1990-2000, con un total de socios constituyentes de 99.089. Por supuesto, es posible que la constitución de algunas grandes cooperativas pueda tender a sobrestimar el dato medio, pero la relativa homogeneidad de la tabla ofrece poco margen a esta posibilidad.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

mismo dato ya desmiente que la mayoría de cooperativas se encuentren realmente en el tramo 0-5 socios para situarlas cuando menos en el siguiente 6-10 socios. Como ha quedado demostrado, las cooperativas que se mantienen en el mercado tienden claramente a crear empleo y mantenerlo y, por tanto, no es nada probable que cooperativas creadas, en promedio con 5,3 socios, tiendan a caer por debajo de la cifra de 5 personas empleadas.

Como ha quedado indicado, la Seguridad Social no acumula sobre una misma cooperativa a sus trabajadores autónomos y a los inscritos en el régimen general, sin embargo, sí publica datos sectoriales, CNAE-93, atribuyendo a cada sector el total de trabajadores, adscritos a uno y otro régimen.

Tabla 22. Principales actividades económicas de los centros de producción industriales y de servicios de las cooperativas dadas de alta a la Seguridad Social a 31.12.00.
Promedio de trabajadores inscritos en cada centro

Actividad	Centros producción	N.º total trabaj.	Trabaj. R. gral.	% trab. R. gral.	Trabaj. RETA	% Trab. RETA	Promedio sin RETA	Promedio tot. trabaj.
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
Totales	18.039	228.066	165.559	72,6%	62.507	27,4%	9,2	12,6

D: industria manufacturera

F: construcción

G, H: comercio y hostelería

I: transportes, almacenamiento y comunicaciones

K: servicios a empresas

M, N, O: educación, actividades sanitarias, servicios sociales y otros servicios personales

Fuente: Reelaboración propia a partir de la tabla 7 relativa a las CTA presente en El tercer sector i l'economia social a Barcelona con similar título

La observación de esta tabla nos permite seguir avanzando en torno al debate de la dimensión media. Por una parte obtenemos el dato de que el 27,4% de los trabajadores de las CTA se encuadran en el RETA y, por tanto, estos son los trabajadores que faltan en la tabla 23, donde de manera indudable las CTA quedan literalmente disminuidas respecto a su dimensión absoluta.

La tabla anterior también nos aporta el dato de la dimensión media por centro de producción, una dimensión media que en su número absoluto promedia 12,6 personas y se acerca notablemente a 10 en todos los sectores. Sin embargo, tampoco podemos recoger

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

ese dato como representativo de la dimensión media de las CTAC, ya que aquí las cooperativas de mayor tamaño empujan hacia arriba el promedio hasta hacer que con toda probabilidad éste pierda representatividad. En la tabla 23 ya hemos observado como 68 cooperativas «ocuparían» a 38.297 trabajadores mientras 10.304 «ocuparían» a 32.070.

Sin embargo, y aunque no podamos considerar el dato del promedio en su literalidad, su manejo sí que nos ilustra respecto a la peligrosidad de operar con datos que «excluyan» a los autónomos, ya que, sólo en lo relativo a los promedios, manejar el dato con todos los trabajadores o sólo con los adscritos al régimen general hace que el promedio se eleve en 3,4 personas.

En nuestra opinión, los datos aportados y las reflexiones expuestas nos indican que el grueso central de las CTAC se inscribe en el rango de 5 a 15 trabajadores, con una clara tendencia a alejarse del valor mínimo 5 para tender hacia un valor más alto. La orientación que refuerza este hecho la da la media de 5,3 trabajadores iniciales en las cooperativas constituidas en el período 1990-2000, período en que las cooperativas obtienen la posibilidad de constituirse con sólo 3 socios —con anterioridad el número mínimo era de 5— y momento en que, por tanto, las cooperativas creadas lo son con el menor número de toda su historia.

Nuestro rechazo, consideramos que plenamente razonado a los valores absolutos mostrados por la tabla 23, no hace, con todo, que consideremos que esos datos no nos muestren una buena parte de la realidad del CTA. Sin embargo, la diferencia sustancial estribaría en que mientras esa tabla ubicaría al CTA muy claramente en el ámbito de la microempresa, a nuestro juicio debemos ubicarlo mucho mejor en el de la pequeña empresa. Esto resulta fundamental para entender correctamente tanto en qué ámbito nos movemos como dónde se inscriben los elementos que la significan. Reducir el CTAC a un ámbito microempresarial, esto es, a una realidad compuesta por unas miniunidades empresariales conformadas por 3, 4 o 5 personas resulta, además de poco defendible a la vista de los datos analizados, tan inapropiado como considerar que el cooperativismo asociado en torno a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es aquel realmente significativo. Como reiteramos, la realidad se encuentra mucho más próxima a que lo realmente significativo debe ser leído en clave de pequeña y, en algún caso, mediana empresa y no en clave de mini o microempresa.

Tabla 23. Var. 12b. % de empleo indefinido

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

Fuente: Trabajo de campo

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Los datos mostrados en la tabulación avalan la tesis de que las CTA crean empleo de calidad, entendiendo como tal el empleo estable. De la tabla se desprende que el 51,2% de las CTA cuentan con una plantilla donde el 80% o más de la plantilla tiene contrato indefinido.¹²⁶ En directa contraposición, sólo en el 17% de las mismas el empleo estaría por debajo del 50% y estaría por debajo del 60% en el 26,3%, esto es, sólo en una de cada cuatro cooperativas el empleo temporal sería superior al 40% de la plantilla.

Hemos profundizado en estos datos al objeto de intentar ver si las CTA donde se mostraba una peor calidad en su empleo se encontraban dentro de sectores de actividad similares. Los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 24. Var. 12c. Grandes agrupaciones de actividad de las cooperativas con un % de empleo temporal superior al 40% del total de la plantilla

	Fabricación e industria	Servicios sociales	Servicios a empresas y colectivid.	Otros servicios	Construcción y actividad inmobiliaria
> 40% empleo temporal	7	13	8	6	4
% sobre total = 38	18,4%	34,2%	21,1%	15,8%	10,5%
% sobre total muestra	27,6%	22,8%	22,8%	16,6%	10,3%

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla nos permite observar que las únicas anotaciones sectoriales significativas se producen en las CTA agrupadas en la actividad de servicios sociales y fabricación e industria, sectores que se intercambian fundamentalmente las diferencias entre los porcentajes esperados y los porcentajes obtenidos.

Fabricación e industria obtiene 9 puntos menos (18 vs. 27) respecto a la distribución esperada, mientras servicios sociales obtiene 11 puntos más (34 vs. 23) en esa distribución.

El Llibre Blanc de l'Economia Social a Catalunya introduce así al fenómeno de las cooperativas de servicios sociales:

«... el estado del bienestar se desarrolló en el Estado español a partir de la transición política. A mediados de los años ochenta las nuevas administraciones a nivel regional,

126. Datos publicados por Manpower (conocida multinacional del empleo temporal), La Vanguardia 8.01.02, indican que en términos medios el 75% del empleo en las empresas catalanas es indefinido y el 25% temporal. De acuerdo con ese dato, el cooperativismo se situaría por encima de los medios, considerando incluso el sesgo contrario, aportado por las cooperativas de iniciativa social. Organizaciones que no pueden efectuar demasiada contratación indefinida ya que sus contratos con la Administración se basan en proyectos de naturaleza temporal y que a diferencia de otros servicios contratados por la Administración, como, por ejemplo, los de mantenimiento y limpieza urbana, no posibilitan la realización de contratación indefinida.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

y sobre todo en las denominadas nacionalidades históricas, tenían competencias en materia de sanidad, enseñanza y una serie de nuevas materias que se desarrollaron, formación ocupacional y servicios sociales. Para la provisión de estos nuevos servicios, la Administración autonómica optó por su contratación al sector privado. Esta posibilidad de gestión indirecta por parte de la Administración pública explica, también, el desarrollo de las empresas de trabajo asociado, fundamentalmente en forma de cooperativa: son las denominadas cooperativas de iniciativa social, cuyo cliente principal son los diferentes niveles de la Administración pública que actúa en los ámbitos sociales.»

De acuerdo con lo apuntado respecto a la actividad central de las cooperativas de servicios sociales, o de iniciativa social, una constante básica en las mismas sería la realización por trabajos sometidos a la temporalidad de la gestión de un proyecto concreto, este hecho redundaría en una temporalidad «natural» de las personas que desarrollan esos proyectos. Esa temporalidad, entonces, no sería tan imputable a la empresa que asume la realización del proyectos, en este caso CTA como a la propia naturaleza y temporalidad del proyecto desarrollado.

No sorprende, en el resultado contrapuesto, que la actividad de fabricación ofrezca una menor temporalidad, justamente la capacidad de mantenimiento de empleo, otorgando incluso un notable factor de resistencia anticíclica. Probablemente encuentre su mejor expresión en el ámbito industrial, donde las cooperativas son capaces de mantener el empleo incluso en situaciones coyunturales claramente adversas.

Respecto al resto de agrupaciones, el único factor destacable sería, justamente, la casi exacta correspondencia entre el resultado real y el resultado esperado.

Diferencias salariales entre los socios

Tabla 25. Var. 13. Presencia o no de diferencias salariales entre los socios

N.º coop.	Diferencias salariales	% s/total.
87	Con diferencias salariales	60,0%
58	Sin diferencias salariales	40,0%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

La existencia o no de diferencias salariales es uno de los factores permanentemente discutidos en el ámbito del cooperativismo. Para analizar la profundidad de este debate deben considerarse algunos elementos:

Marià Moreno / Anastasi Pérez

- a) En cualquier ámbito cooperativo, y en concreto en el CTA, el poder político (voto) no emana en absoluto de la posesión del capital, sino que la igualdad de voto¹²⁷ entre los socios es una constante, por tanto, 1 persona es igual a 1 voto como fórmula habitual de funcionamiento, y, por supuesto, con total independencia de su posición jerárquica y salario.
- b) Resulta entonces lógico, hasta cierto punto, que la igualdad política se correlacione de una forma en apariencia «natural» con una igualdad económica, apareciendo entonces el concepto de igual salario. Un «igual salario» que vendría también a satisfacer la vieja fórmula de «a igual trabajo igual remuneración». Estas cuestiones serían la puesta en práctica del indudable afán igualitario en el que el cooperativismo hunde sus raíces.
- c) Incluso en el CTA más desarrollado, el correspondiente a Mondragón Corporación Cooperativa, una entidad con más de 7.000 millones de euros de facturación, el igualitarismo se muestra presente cuando sólo de forma reciente y ante la realidad de la presencia de puestos de trabajo de muy diferente consideración, el arco salarial se ha abierto para aceptar un rango de 1 a 6.¹²⁸

En nuestra observación, el 40% de las CTAC mantienen el igualitarismo absoluto. Hemos profundizado en nuestro análisis al objeto de ver qué grado alcanzan las diferencias salariales, generando la siguiente tabla.

Tabla 26. Var. 14. Rango de las diferencias salariales entre los socios

N.º coop.	Rango de diferencia salarial	% s/tot.
58	Sin diferencia salarial	40,0%
59	Con un rango de diferencia entre 1,0 y 1,5	40,7%
14	Con un rango de diferencia entre 1,6 y 2,0	9,7%
11	Con un rango de diferencia entre 2,1 y 3,0	7,6%
3	Con un rango de diferencia entre 3,1 y 6,0	2,1%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

127. En algunos casos y tipos de cooperativismo se reconoce la posibilidad de ponderar el voto; con todo, esta ponderación es siempre mínima y en ningún caso tiene capacidad de alterar significativamente el propósito buscado, que no es otro que el número de votos y el número «de cabezas» sea el mismo a fin de que «tantos votos» sea igual a «tantas cabezas».

128. Durante mucho tiempo MCC funcionó con una recomendación menor, 1 a 4; no obstante, la imposibilidad de mantener rangos reducidos llevó a la ampliación del mismo. Con todo, y pese a esta ampliación del rango, tampoco puede cumplirse en algún sector, gran consumo, dado que llevaría a la desertización de los niveles superiores porque encontrarían su retribución muy claramente por debajo de mercado.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

El grado de igualitarismo se mantiene muy significativamente en el CTAC; únicamente el 9,7% de las cooperativas superan el rango 1 a 2, esto es, únicamente en el aproximadamente 10% de las CTAC el socio con mayor retribución llega a percibir un salario bruto superior al doble del que recibe el socio con menor retribución.

Intercooperación y grupos empresariales

Tabla 27. Var. 15. Pertenencia o no de la cooperativa a una cooperativa de 2.º grado

N.º coop.	Pertenencia o no a una cooperativa de 2.º grado	% s/total
20	Sí pertenecen a una cooperativa de 2.º grado	13,8%
125	No pertenecen a una cooperativa de 2.º grado	86,2%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

El bajo nivel de asociacionismo del CTAC es uno de los factores que se han venido señalando como una de sus asignaturas pendientes.¹²⁹ En nuestra investigación se constata este hecho con la comprobación de que sólo 1 de cada 7 cooperativas se encuentra organizada dentro de una cooperativa de 2.º grado.¹³⁰

Este hecho resulta especialmente significativo para el caso catalán, cuando en el ámbito del Estado español las realidades cooperativas más significativas, la reiteradamente citada MCC y el Grup Cooperatiu València,¹³¹ se articulan justamente a partir del cooperativismo de 2.º grado.

129. La repetidamente citada obra dirigida por Amat, en sus conclusiones, reclama al cooperativismo que sea capaz de abrirse y establecer alianzas a todos los niveles como una de las formas de mejorar su posición competitiva global.

130. La cooperativa de 2.º grado es básicamente una cooperativa de cooperativas, aunque recientes reformas legales permiten también la participación de sociedades mercantiles. Esta cooperativas de 2.º grado toma como objetivo la realización de actividades que permitan mejorar algún aspecto, normalmente la comercialización o la gestión, de las cooperativas que la integran. Las cooperativas socias de una cooperativa de 2.º grado conservan íntegra su capacidad y autonomía. Dado que por su propia naturaleza en una CTA resulta imposible el intercambio de capitales, las CTA se asocian por agrupación creciente, esto es, una CTA no participa en otra CTA, pero juntas constituyen una nueva, de 2.º grado, donde la propiedad será compartida.

131. El Grup Cooperatiu València alcanza una facturación superior a los 550 millones de euros, constituyendo en el ámbito del CTA la segunda agrupación en importancia en España.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 28. Var. 16. Pertenencia o no a alguna entidad o grupo empresarial diferente a una cooperativa 2.º grado

N.º coop.	Forman parte o no de alguna entidad o grupo empresarial difer. coop. 2.º grado	% s/total
22	Sí forman parte de alguna entidad o grupo empresarial difer. coop. 2.º grado	15,2%
123	No forman parte de alguna entidad o grupo empresarial difer. coop. 2.º grado	84,8%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

La observación anterior se complementa con la información relativa a si la cooperativa, perteneciendo o no a una cooperativa de 2.º grado ha desarrollado una relación de pertenencia o no a alguna entidad o grupo empresarial¹³² diferente a una cooperativa de 2.º grado. Los resultados alcanzados resultan significativamente similares; de nuevo, aproximadamente 1 de cada 7 CTA si ha desarrollado este tipo de compromiso empresarial.

Finalmente, y al objeto de considerar el % de cooperativas implicadas en alianzas empresariales de cierta profundidad, hemos generado la siguiente tabla.

Tabla 29. Pertenencia o no a alguna entidad o grupo empresarial o a una cooperativa 2.º grado

N.º coop.	Pertenencia o no a alguna entidad, grupo empresarial o cooperativa de 2.º grado	% s/total
8	Sí forman parte de una cooperativa de 2.º grado y al mismo tiempo a una entidad o grupo empresarial diferente a una cooperativa de 2.º grado	5,5%
12	Sí forman parte de una cooperativa de 2.º grado pero no de otra entidad o grupo empresarial	8,3%
14	Sí forman parte de una entidad o grupo empresarial pero no forman parte de una cooperativa de 2.º grado	9,7%
111	No forman parte ni de una cooperativa de 2.º grado ni de ninguna entidad o grupo empresarial diferente a una cooperativa de 2.º grado	76,6%
145		100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la agregación de los datos de las variables 15 y 16

132. Obviamente, la simple pertenencia al gremio o asociación sectorial, o a la FCTC no fue considerada suficiente. Para considerar la existencia de relación se solicitaba la existencia de una alianza firme y continuada que podía ser exclusivamente comercial, siempre y cuando significara la realización de estrategias comunes, o bien tener trascendencia jurídica como, por ejemplo, el hecho de que la cooperativa participara en el capital de alguna otra sociedad o que alguna otra sociedad participara de alguna forma en la cooperativa, por ejemplo, a partir de la propiedad conjunta de otras sociedades.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

La conclusión es que aproximadamente 1 de cada 5 cooperativas mantiene una relación empresarial de cierta profundidad con otras empresas de su entorno, ya sea en la forma de pertenencia a una cooperativa de 2.º grado o a través del mantenimiento de intereses comunes con otra(s) sociedad(es).

Este índice, que ya no podemos considerar tan bajo, nos introduce directamente en el hecho de que el CTAC está abriéndose, significando este mismo concepto de apertura una esperanzadora noticia por sí misma.

Formación Académica RR.HH.

Tabla 30. Var. 17. % de la plantilla que tiene titulación universitaria

N.º coop.	Porcentaje de titulados universitarios	% s/ tot.
52	Sin titulados universitarios	35,9%
23	Entre un 1 y un 5% de la plantilla con titulación universitaria	15,9%
16	Entre un 6 y un 10% de la plantilla con titulación universitaria	11,0%
15	Entre un 11 y un 25% de la plantilla con titulación universitaria	10,3%
10	Entre un 26 y un 50% de la plantilla con titulación universitaria	6,9%
10	Entre un 51 y un 75% de la plantilla con titulación universitaria	6,9%
13	Entre un 76 y un 99% de la plantilla con titulación universitaria	9,0%
6	Con el 100% de la plantilla con titulación universitaria	4,1%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Tras la observación de los datos de la tabla podría resultar sorprendente el hecho de que en el 27% de las CTA el porcentaje de titulados universitarios sea superior al 25% de la plantilla. Acudimos a los sectores de actividad y comprobamos como este porcentaje se construye a partir del hecho de que 16 de las 33 CTA de servicios sociales cumplen ese porcentaje, 8 de las 10 dedicadas a educación, 6 de las 8 cuya actividad es la prestación de servicios de contabilidad y asesoramiento informático y 4 de las 6 dedicadas a la gestión de actividades asociativas, culturales y deportivas.

Este hecho aleja de nuevo y claramente a las CTA, en un porcentaje muy apreciable de las mismas, de un patrón o esquema netamente fabril que agrupa a un grupo reducido de personas en el que probablemente la formación académica no resulta especialmente considerable, para plantearnos directamente la existencia de un conjunto de CTA formadas por un conjunto de personas con una actividad inscrita en el ámbito de servicios y una formación académica considerable.

El grupo de CTA con un porcentaje apreciable de titulados universitarios, 27%, es casi

Marià Moreno / Anastasi Pérez

tan numeroso como el grupo de las mismas donde no se cuenta con ningún titulado universitario, 36%.

Tabla 31. Var. 18. % de la plantilla con titulación igual a COU, bachillerato o FP2

N.º coop.	Porcentaje con titulación igual a COU, Bachillerato o FP2	% s/tot.
30	Sin FP 2º o similar	20,7%
11	Entre un 1 y un 5% de la plantilla con FP 2º o similar	7,6%
24	Entre un 6 y un 10% de la plantilla con FP 2º o similar	16,6%
45	Entre un 11 y un 25% de la plantilla con FP 2º o similar	31,0%
24	Entre un 26 y un 50% de la plantilla con FP 2º o similar	16,6%
5	Entre un 51 y un 75% de la plantilla con FP 2º o similar	3,4%
5	Entre un 76 y un 99% de la plantilla con FP 2º o similar	3,4%
1	Con el 100% de la plantilla con FP 2º o similar	0,7%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Tabla 32. Var. 19. % de la plantilla con graduado escolar, primaria o FP1

N.º coop.	Porcentaje con graduado escolar, primaria o FP1	% s/tot.
21	Sin FP 1º o similar	14,5%
3	Entre un 1 y un 5% de la plantilla con FP 1º o similar	2,1%
10	Entre un 6 y un 10% de la plantilla con FP 1º o similar	6,9%
19	Entre un 11 y un 25% de la plantilla con FP 1º o similar	13,1%
22	Entre un 26 y un 50% de la plantilla con FP 1º o similar	15,2%
19	Entre un 51 y un 75% de la plantilla con FP 1º o similar	13,1%
45	Entre un 76 y un 99% de la plantilla con FP 1º o similar	31,0%
6	Con el 100% de la plantilla con FP 1º o similar	4,1%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Tabla 33. Var. 20. % de la plantilla sin estudios

N.º coop.	% de la plantilla sin estudios	% s/tot.
110	Toda la plantilla tiene alguna titulación	75,9%
5	Entre un 1 y un 5% de la plantilla sin estudios	3,4%
4	Entre un 6 y un 10% de la plantilla sin estudios	2,8%
9	Entre un 11 y un 25% de la plantilla sin estudios	6,2%
5	Entre un 26 y un 50% de la plantilla sin estudios	3,4%
7	Entre un 51 y un 75% de la plantilla sin estudios	4,8%
5	Entre un 76 y un 99% de la plantilla sin estudios	3,4%
0	Con el 100% de la plantilla sin estudios	0,0%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Probablemente lo más relevante del resto de información recabada se refiera al extremo diametralmente opuesto al comentado y relativo a los estudios universitarios, como es el del porcentaje de la plantilla que carece de estudios reglados únicamente en cerca del 12% de las cooperativas más del 25% de la plantilla carece de estudios formales.

En la observación por actividades este hecho aparece de manera significativa en 4 de las 15 dedicadas a la construcción y actividad inmobiliaria y en 6 de las 33 dedicadas a servicios sociales. Este último dato no debe sorprender ya que bajo esta misma actividad encontramos de una parte CTA conformadas casi exclusivamente por diplomados en Trabajo Social, asistentes sociales, pedagogos y psicólogos, dedicadas a la atención de la infancia y la juventud así como a proyectos de integración social, junto a otras conformadas también casi de manera exclusiva por trabajadoras familiares o auxiliares de geriatría dedicadas también muy nuclearmente a la asistencia y cuidado de las personas, y en particular de las personas mayores.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Volumen de facturación

Tabla 34. Var. 21. Facturación en 1997

N.º coop.	Rango de facturación en millones de ptas.	% s/tot.
9	Facturación entre 1 y 25 millones	6,2%
20	Facturación entre 26 y 50 millones	13,8%
34	Facturación entre 51 y 100 millones	23,4%
41	Facturación entre 101 y 250 millones	28,3%
25	Facturación entre 251 y 500 millones	17,2%
10	Facturación entre 501 y 1.000 millones	6,9%
2	Facturación entre 1.001 y 2.500 millones	1,4%
1	Más de 2.500 millones	0,7%
3	No constituidas en 1997	2,1%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Tabla 35. Var. 22. Facturación en 1998

N.º coop.	Rango de facturación en millones de ptas.	% s/tot.
7	Facturación entre 1 y 25 millones	4,8%
18	Facturación entre 26 y 50 millones	12,4%
33	Facturación entre 51 y 100 millones	22,8%
45	Facturación entre 101 y 250 millones	31,0%
26	Facturación entre 251 y 500 millones	17,9%
10	Facturación entre 501 y 1.000 millones	6,9%
2	Facturación entre 1.001 y 2.500 millones	1,4%
2	Más de 2.500	1,4%
2	No constituidas en 1998	1,4%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Tabla 36. Var. 23. Facturación en 1999

N.º coop.	Rango de facturación en millones de ptas.	% s/tot.
6	Facturación entre 1 y 25 millones	4,1%
18	Facturación entre 26 y 50 millones	12,4%
34	Facturación entre 51 y 100 millones	23,4%
42	Facturación entre 101 y 250 millones	29,0%
32	Facturación entre 251 y 500 millones	22,1%
8	Facturación entre 501 y 1.000 millones	5,5%
4	Facturación entre 1.001 y 2.500 millones	2,8%
1	Más de 2.500	0,7%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Tabla 37. Var. 24. Facturación prevista en 2000

N.º coop.	Rango de facturación en millones de ptas.	% s/tot.
6	Facturación entre 1 y 25 millones	4,1%
16	Facturación entre 26 y 50 millones	11,0%
30	Facturación entre 51 y 100 millones	20,7%
48	Facturación entre 101 y 250 millones	33,1%
28	Facturación entre 251 y 500 millones	19,3%
11	Facturación entre 501 y 1.000 millones	7,6%
4	Facturación entre 1.001 y 2.500 millones	2,8%
2	Más de 2.500	1,4%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

La observación de los volúmenes de facturación de las cooperativas encuestadas inscriben plenamente al grupo dentro de las coordenadas de pequeña y mediana empresa, considerando el dato cierto más reciente, facturación en 1999, vemos como prácticamente el 75% se sitúan en un rango de facturación entre 51 y 500 millones.

Este mismo dato para el ejercicio 2000, si bien ahora en términos de previsión, no se mueve significativamente, e incluso se rebaja un tanto para ubicarse en el 73%.¹³³

133. No deja de resultar sorprendente que, en términos previsionales, los responsables de las CTA encuestadas prevean un descenso de sus ventas, cuando en la serie histórica sobre datos ciertos, el progresivo aumento es patente,

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 38. Incremento de facturación entre 1997 y 1999

N.º coop.	% de incremento de la facturación entre 1997 y 1999	% s/tot.
36	Incremento del 30,0% o superior	25,4%
28	Incremento entre el 15,0% y el 29,9%	19,7%
27	Incremento entre el 8,0% y el 14,9%	19,0%
35	Incremento entre el 0,1% y el 7,9%	24,6%
16	Sin crecimiento o con crecimiento negativo	11,3%
145		100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las variables 21, 22 y 23

Tabla 39. Incremento de facturación previsto entre 1997 y 2000

N.º coop.	% de incremento de la facturación entre 1997 y 2000	% s/tot.
31	Incremento del 45,0% o superior	21,8%
29	Incremento entre el 25,0% y el 44,9%	20,4%
33	Incremento entre el 13,0% y el 24,9%	23,2%
39	Incremento entre 0,1% y el 12,9%	27,5%
10	Sin crecimiento o con crecimiento negativo	7,0%
145		100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las variables 21, 22, 23 y 24

Las cifras de crecimiento entre 1997 y 2000 podemos situarlas en tres espectros bastante definidos:

- a) Un 40 a 45% de CTA que logran crecimientos nominales claramente por encima del crecimiento del PIB también considerado en términos nominales.¹³⁴
- b) En torno a un 20 a 25% de CTA que se mantienen en cifras cercanas o no demasiado distantes de la tasa de crecimiento general representada por el PIB en Catalunya.¹³⁵

probablemente influya en esta cuestión el siempre recurrente pronóstico de próxima recesión después de varios ejercicios de progreso económico.

134. La serie, obtenida en medios del CIDEM y publicada por la Agència Catalana de la Petita Empresa, fechados en junio-2001, muestran la siguiente serie, crecimiento nominal para el período 1997-1999 = 15,7%, y para el período 1997-2000 = 25,7%. Lógicamente utilizamos el crecimiento del PIB en pesetas corrientes dado que es el dato comparable con la cifra de ventas, también en pesetas corrientes, demandada a las CTA.

135. El razonamiento utilizado para considerar el PIB como una magnitud de referencia es relativamente simple, y

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

- c) En torno al 35% de las cooperativas que no logran mantener sus ventas en posiciones cercanas a las magnitudes manifestadas por el crecimiento del PIB en unidades monetarias corrientes o nominales, llegando incluso en aproximadamente un 10% de los casos a presentar tasas nominales de crecimiento 0 o negativas.

Tabla 40. Incremento de facturación previsto entre 1999 y 2000

N.º coop.	% incremento de facturación previsto entre 1999 y 2000	% s/total.
34	Previsión crecimiento de un 11% o superior	23,4%
26	Previsión crecimiento entre un 7,0% y un 10,9%	17,9%
29	Previsión crecimiento entre un 3,0% y un 6,9%	20,0%
19	Previsión crecimiento entre un 0,1% y un 2,9%	13,1%
37	Previsión de crecimiento 0 o con crecimiento negativo	25,5%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

La observación del crecimiento de facturación previsto ajustado al periodo 1999 a 2000 ofrece muy similares consideraciones. Resultando de nuevo el ya comentado pesimismo respecto a la evolución final en el ejercicio de 2000, cuestión que resulta también más acentuada en el grupo de peor comportamiento.

Conclusiones analíticas de las variables del área de estructura respecto a las magnitudes medias alcanzadas

La observación de los órdenes de magnitud alcanzados en las variables de estructura presentes en nuestra investigación nos ha permitido alcanzar las siguientes conclusiones:

- a) La representatividad que los estatutos de las CTA confieren al Consejo Rector se ha visto plenamente refrendada. En el 77% de los casos ha respondido la encuesta un miembro del Consejo Rector, destacando en este sentido claramente la figura del presidente, que ha contestado en el 43% del total de las encuestas, y en el 55% de las veces que lo ha hecho un miembro del Consejo Rector. El gerente de la coopera-

lógicamente admite todas las excepcionalidades sectoriales que quieran considerarse. El crecimiento del PIB puede ser considerado como un orden de magnitud comparado respecto a cuál podría ser el crecimiento medio que una empresa debería esperar como «cuota natural» de su participación en la economía. Puede concluirse que cuando una empresa crece nominalmente por encima del PIB, está creciendo realmente y además lo está haciendo por encima del promedio del entorno económico, en este caso el catalán, en el que se inscribe.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

tiva ha respondido en el 23% de las ocasiones. Cuando se ha tratado de un gerente, sólo en 1 de cada 4 casos ese gerente no era socio de la cooperativa. De este hecho cabe extraer una doble conclusión: por una parte, la figura del gerente va abriéndose camino en el horizonte del CTAC, y por otra y, sin embargo no la del gerente «profesional» y por tanto no socio, confirmando con ello la extendida impresión, que esta figura se encuentra muy poco implantada en el CTAC.

- b) La focalización del CTAC en Barcelona y su corona¹³⁶ es muy acusada, el 70% de las cooperativas radican en ese marco geográfico.
- c) Las CTA tienden a ganar tamaño a medida que aumenta su antigüedad, demostrando, por tanto, que las CTAC que logran permanecer en el mercado no sólo mantienen el empleo con el que fueron creadas sino que tienden a aumentar el número de personas empleadas. Nos permite alcanzar esta conclusión el análisis comparado de la observación de la antigüedad de las cooperativas encuestadas y la del número y empleo presente en las CTA inscritas en la Seguridad Social en el Estado español.
- d) El sector servicios, con el 57% de las cooperativas encuestadas, es de manera clara el sector mayoritario dentro del CTAC, que de este modo confirma claramente el abandono de su originaria vocación fabril.
- e) La posición sectorial de las CTAC mayoritaria (62%) es aquella en la que la cooperativa produce y comercializa el producto/servicio al consumidor final. Esta constatación se corresponde plenamente con la mayor incidencia de las cooperativas de servicios que normalmente ocupan esa posición finalista.
- f) La creación de la cooperativa tomando como origen la iniciativa directa de crear una cooperativa alcanza a 6 de cada 10 cooperativas, mientras que sólo en 4 de cada 10 el origen de la cooperativa se relaciona con un incidente empresarial que logra subsistir recogiendo la actividad de los trabajadores bajo esa fórmula.
- g) La atribución realizada a las cooperativas respecto a la generación de empleo de calidad queda contrastada por el hecho de que en el 51% de las mismas el 80% o más de la plantilla tiene contrato indefinido, mientras que sólo en 1 de cada 4 cooperativas la temporalidad en el empleo afectaría a más del 40% de la plantilla.
- h) La mayor concentración de empleo indefinido se produce en la gran agrupación de fabricación e industria, mientras la actividad de servicios sociales muestra la mayor temporalidad. Esta última realidad estaría directamente relacionada con la prestación de servicios, en numerosas ocasiones, por esas cooperativas que se encuentran sujetas a su vez a una temporalidad contractual que se traslada a las personas empleadas en la prestación de esos servicios.
- i) Las diferencias salariales aparecen claramente instaladas en el panorama retributivo

136. Considerando como tal la comarca del Barcelonès y sus comarcas lindantes, esto es, el Baix Llobregat, el Maresme, el Vallès Oriental y el Vallès Occidental.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

del CTAC. El 60% de las CTA retribuyen con alguna diferencia a sus socios, sin embargo esta diferenciación es todavía poco marcada ya que sólo en el 10% de las CTAC el socio con mayor retribución llega a percibir un salario bruto superior al doble del que percibe el socio con menor salario.

- j) El 23,5% de las cooperativas, prácticamente 1 de cada 5, mantiene una relación empresarial de cierta profundidad con otras empresas, bien sea a través de su pertenencia a una cooperativa de 2.º grado —es el caso de 1 de cada 7— o a través de su vinculación a alguna entidad o grupo empresarial, nuevamente en 1 de cada 7 casos, incluso en 1 de cada 18, esto es, el 5,5% del total; estas dos situaciones se simultanean.
- k) La notable presencia en el ámbito del CTAC de cooperativas cuya actividad se corresponde con ámbitos propios de los servicios sociales, la educación, servicios empresariales o la gestión de actividades asociativas, culturales y deportivas dota al conjunto del CTAC de un relevante número de personas con una formación de grado universitario. En esta línea se inscribe el hecho de que en el 27% de las CTA el 25% de la plantilla o más tenga titulación universitaria mientras en una cifra similar, el 36% de las CTA, en la plantilla no se encuentre ningún titulado universitario. En el sentido diametralmente opuesto sólo en un 12% de las CTA el 25% de la plantilla o más carece de estudios formales.
- l) La observación del crecimiento y evolución de las CTA en el período 1997-1999¹³⁷ conforma tres grandes grupos de cooperativas: el primero compuesto por un rango de entre el 40 a 45% de las mismas que han logrado un crecimiento nominal claramente por encima del crecimiento del PIB nominal, o en el peor de los casos igualando o superando ligeramente el mismo. El segundo grupo estaría compuesto por un 20 a 25% de las CTA que logran un crecimiento nominal de sus ventas en términos cercanos a ese mismo PIB nominal. Por último, el tercer grupo estaría compuesto aproximadamente por un 35% de las CTA que no lograrían mantener sus ventas en cifras cercanas al crecimiento del PIB nominal. Dentro de este 35%, y significando un 10% de los casos totales, el crecimiento nominal de las ventas sería 0 e incluso negativo.

Grado de significación alcanzado por las variables del área de estructura

Nuestro punto focal, o eje, se basa en la observación de los cuartiles que hemos logrado generar y que en síntesis ha permitido considerar un 1.º, 2.º, 3.º y 4.º cuartil, donde las cooperativas del 1.º cuartil son las que tienen un comportamiento más innovador y en orden

137. Período sobre el que formalizamos conclusiones ya que es para el que se opera con datos ciertos. Las cifras del ejercicio 2000 eran previsionales y, por tanto, basadas en estimaciones.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

decreciente se siguen hasta llegar al 4.º cuartil, donde se ubican las cooperativas con un peor comportamiento innovador.

Asimismo y tal como hemos indicado, entendemos por grado de significación aquel que se pone de manifiesto al comparar los resultados alcanzados por la variable respecto a aquellos resultados que pudieran esperarse en base a lo que definimos como resultado «esperado», esto es, si en el 60% de las cooperativas se da un fenómeno determinado, como por ejemplo que existan diferencias salariales, un resultado esperado es que en el 60% de las cooperativas del 1.º, 2.º, 3.º y 4.º cuartil, esto sea así, de no darse ese resultado y sobre todo, de variar sustancialmente, es cuando entendemos que la variable opera «significativamente», esto es, tiene capacidad para explicar por qué los grupos de Cooperativas se ordenan de esa manera y en consecuencia nos permiten definir con precisión lo que venimos a definir como conectabilidad innovadora, o lo que es lo mismo, nos explican por qué las cooperativas que las poseen presentan un mejor balance innovador.

La significación de una variable puede ponerse de manifiesto a partir de uno de los siguientes resultados:

- A) Por la notable diferencia de los resultados ofrecidos por el primer cuartil respecto al resto de los cuartiles

Este hecho indica que la variable está desmarcando notablemente a las cooperativas del primer cuartil respecto al resto.

Tomamos para ejemplarizar¹³⁸ esto el caso de la existencia de diferencias salariales. El primer cuartil no sólo obtiene una presencia de este hecho en el 79% de sus CTA, frente a un valor esperado del 60%, esto es 19 puntos por encima de la media, sino que el siguiente cuartil, en este caso el 2.º, obtiene una presencia del 58%, esto es 21 puntos alejado del primer cuartil y 2 puntos por debajo de la media.

Cuando nos encontramos ante esta circunstancia consideramos que estamos claramente ante una variable con un alto grado de capacidad para explicar el fenómeno innovador en unas cooperativas respecto a otras.

- B) Por las diferencias entre el primer y el último cuartil

En este caso aquello que resulta significativo son los resultados obtenidos por el primer cuartil en comparación con los ofrecidos por el último cuartil.

Ejemplarizamos con el caso de la ubicación comercial. En el 1.º cuartil las cooperativas del Resto de Catalunya (esto es, no ubicadas en el Barcelonés ni en sus comarcas lindantes) obtienen una representación del 12%, 18 puntos por debajo de la media esperada que es del 30%; en el 2.º cuartil el valor es del 29%, casi en la media esperada; en el 3.º cuartil el

138. Nos detenemos con cierto detalle en el ejemplo de cada supuesto ya que esta metodología de análisis será repetida sistemáticamente en cada uno de los cinco apartados en el que se divide nuestro trabajo analítico con las variables.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

valor es del 33%, apenas 3 puntos por encima del valor esperado, y en el 4.º cuartil el valor se desplaza hasta el 46%, esto es 16 puntos por encima del valor esperado.

En esta variable, y en síntesis frente a una representación esperada de 3 de cada 10 CTA del resto de Catalunya, en cada cuartil, encontramos que eso se cumple en el 2.º y 3.º, pero en el 1.º cuartil sólo alcanza a 1,1 de cada 10, mientras en el caso del 4.º cuartil aparecen 4,6 de cada 10.

Cuando nos encontramos ante esta situación podemos afirmar que la presencia de la variable (o su ausencia según los casos) explica por qué determinadas cooperativas se ubican significativamente no tanto en el primer cuartil como sobre todo en el último cuartil.

C) Por diferenciarse de forma gradual de los primeros cuartiles a los segundos cuartiles

En este caso aquello que resulta significativo es que la variable satisface de manera clara la jerarquía innovadora esperada, esto es aparece o está ausente de manera significativamente creciente o decreciente a medida que recorremos los cuartiles de mejor a peor comportamiento innovador. Este hecho puede ser observado de manera «unitaria», esto es del 1.º hasta el 4.º cuartil, «conjunta» considerando el 1.º y 2.º cuartil frente al 3.º y 4.º, o incluso «quebrada» cuando los dos primeros cuartiles muestran un comportamiento homogéneo y el 3.º y 4.º un comportamiento diferente.

Ejemplarizamos esto con el caso del origen de la cooperativa en relación con la voluntad de los socios. Para un valor esperado conjunto del 42% como origen de la cooperativa con motivo de la transformación de una empresa o tras una regulación de empleo, el 1.º cuartil muestra un valor del 35%, 6 puntos por debajo de la media, el 2.º incluso un 29%, 13 puntos por debajo, mientras que el 3.º cuartil presenta un 53%, esto es 11 puntos por encima de la media, y el 4.º un 51%, o sea 9 puntos por encima de la media.

La síntesis sería que el origen de la cooperativa en relación con la voluntad de los socios sí resulta significativo, y que las cooperativas que se constituyen a partir de la transformación de una empresa existente o con motivo de una regulación de empleo presentan un peor comportamiento innovador, o lo que es lo mismo, que la tercera alternativa planteada: nueva creación por iniciativa directa de los socios, presenta un mejor comportamiento innovador de una manera significativa en el caso de las CTA que toman como origen esa voluntad.

Cuando nos encontramos ante esta situación podemos afirmar que la presencia de la variable (o su ausencia según los casos) explica por qué determinadas cooperativas se agrupan significativamente en los primeros cuartiles o bien en los últimos cuartiles.

D) Variables que presentan algún aspecto destacable no clasificable en la forma anterior

Este apartado cubre el necesario «punto de agregación diversa» del análisis, ya que en este caso nos encontramos ante una variable que pudiera tener alguna significación si bien no nos es posible identificarla claramente con ninguno de los modelos anteriores. La diversidad de esas situaciones además no permite generar un nuevo subapartado modelo, como

Marià Moreno / Anastasi Pérez

sí permiten los tres casos anteriores, por lo que decidimos cubrir su análisis agregando todos los casos diversos en este apartado.

E) Variables donde los valores no son significativos

La claridad del enunciado exige de una mayor explicación. Los resultados alcanzados por las variables responden en cada cuartil básicamente a las medias esperadas o no muestran ninguna orientación clara o diferenciadora entre los cuartiles, por tanto, podemos afirmar que la variable carece de capacidad significante.

Perfil estructural

El análisis conjunto de las variables¹³⁹ a las que se otorga un grado de significación respecto a la ubicación de las cooperativas en los cuartiles nos permite definir diferentes perfiles, suponiendo este hecho una de las aportaciones centrales que nuestro trabajo permite aportar al mejor conocimiento de estas entidades. De acuerdo con nuestros análisis nos es posible definir las siguientes tablas.

Cuadro 30. Perfil estructural de una cooperativa con mejor comportamiento innovador respecto al conjunto de las CTA

- 1) Se dan diferencias salariales entre sus socios de trabajo.
- 2) Las diferencias salariales entre los socios tienden a ser significativas, en un rango de 1 a 2, dentro de un marco general de moderación entre las mismas.
- 3) Tiende a pertenecer a una cooperativa de 2.º grado o a haber formalizado alguna relación significativa con alguna otra entidad o un grupo empresarial diferente a una cooperativa de 2.º grado.
- 4) Ha incrementado su facturación en los últimos años claramente por encima del PIB.
- 5) Se encuentra ubicada en el Barcelonès o en una de sus comarcas lindantes.
- 6) Su actividad básica se inscribe en el ámbito de los servicios.
- 7) Su actividad concreta se inscribe en el ámbito de los servicios sociales, la prestación de servicios de contabilidad, asesoría fiscal, de ingeniería, informáticos, de agencia de seguros, de gestión de actividades asociativas, culturales y deportivas o el ejercicio del comercio mayorista y minorista.
- 8) Un porcentaje significativo de su plantilla tiene titulación universitaria.
- 9) Ha sido creada por iniciativa directa de sus socios.

Fuente: Elaboración propia

139. Que la necesaria brevedad expositiva del presente formato de nuestra investigación, orientado a la divulgación de nuestros resultados, nos obliga a eludir.

Cuadro 31. Perfil estructural de una cooperativa con un comportamiento innovador intermedio respecto al conjunto de las CTA

- 1) Se dan diferencias salariales entre sus socios de trabajo.
- 2) Las diferencias salariales entre los socios tienden a ser poco significativas, cubriendo un rango de 1 a 1,5; en algunas ocasiones pueden ser, con todo, más significativas.
- 3) No pertenece a una cooperativa de 2.º grado ni ha formalizado relaciones significativas con alguna otra entidad o un grupo empresarial diferente a una cooperativa de 2.º grado.
- 4) Ha incrementado su facturación en los últimos años por encima de la inflación, logrando un crecimiento positivo en pesetas constantes.
- 5) Se encuentra ubicada en el Barcelonès o en una de sus comarcas lindantes.
- 6) Su actividad básica se inscribe en el ámbito de los servicios.
- 7) Su actividad concreta se inscribe en el ámbito de la prestación de servicios de transporte, educación, restauración, de agencia de viajes, limpieza o veterinarios así como de reparación de vehículos o de efectos personales y utensilios domésticos, la construcción y fabricación de maquinaria tanto eléctrica como electrónica, la fabricación de muebles, la fabricación de carrocerías de vehículos a motor, o, por último, inscribirse en el ámbito de la industria de la madera, el vidrio o la industria química.
- 8) El porcentaje de su plantilla con titulación universitaria alcanza valores mucho menos significativos que en el caso de las cooperativas más innovadoras.
- 9) Tiende a haber sido creada por iniciativa directa de sus socios aunque también pueda haberlo sido por la transformación de una empresa ya existente.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 32. Perfil estructural de una cooperativa con el peor comportamiento innovador respecto al conjunto de las CTA

- 1) Tienden a no darse diferencias salariales entre sus socios de trabajo.
- 2) Cuando se dan diferencias salariales entre los socios éstas son poco significativas, cubriendo un rango de 1 a 1,5.
- 3) No pertenece a una cooperativa de 2.º grado ni ha formalizado relaciones significativas con alguna otra entidad o un grupo empresarial diferente a una cooperativa de 2.º grado.
- 4) No ha logrado un incremento real de la facturación en los últimos años, esto es, en pesetas constantes.
- 5) Tiende a estar ubicada fuera del Barcelonès e incluso de sus comarcas lindantes.
- 6) Su actividad básica se inscribe en el ámbito Industrial.
- 7) Su actividad concreta se inscribe en el ámbito de la construcción, la industria textil y de la confección, las artes gráficas y la metalurgia y fabricación de productos metálicos.
- 8) El porcentaje de su plantilla con titulación universitaria es muy poco significativo y el intervalo más destacado de estudios de la misma es el conformado por la posesión del graduado escolar, estudios primarios o FP de primer grado.
- 9) Tiende a haber sido creada bien por la transformación de una empresa ya existente o tras una regulación parcial o total de empleo.

Fuente: Elaboración propia

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Cuadro 33. Elementos estructurales que no han aportado significación

- 1) La antigüedad de la cooperativa no aporta significación definida a la actuación innovadora de la cooperativa.
- 2) El volumen de empleo, tanto en lo que respecta al número total de personas contratadas, como en los valores absolutos de personas contratadas de forma indefinida o temporal, no aporta tampoco significación innovadora.
- 3) Coherentemente con lo anterior, el porcentaje de plantilla con contrato indefinido respecto al total de la plantilla tampoco posee esa significación respecto a la innovación.
- 4) El tamaño expresado por la facturación absoluta no define tampoco el perfil innovador de una cooperativa.
- 5) La coherencia del hecho de que ni el volumen total de empleo ni el volumen total de facturación aporte relevancia a la innovación nos permite concluir que el tamaño no es un factor significativo respecto a la innovación en el ámbito de las CTAC.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE DATOS DEL ÁREA DE INFORMACIÓN GENERAL SOBRE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN E I+D

El área de información general sobre actividades de innovación e I+D tiene como primer objetivo la determinación de si la Cooperativa realiza actividades que, de una forma muy general,¹⁴⁰ pueden llegar a ser consideradas como relacionadas con el concepto de I+D, para después entrar en el detalle respecto a si las actividades de innovación se refieren concretamente a cambios en los sistemas de gestión, en los productos/servicios ofertados o en los procesos de generación de esos productos/servicios.

Debemos insistir sobre esta cuestión, y lo haremos con cierta reiteración. Una primera posibilidad en nuestra tarea era directamente no hacer referencia alguna a la realización de actividades de I+D, por lo que simplemente hubiéramos podido considerar esta área como la de actividades de innovación; sin embargo, dos cuestiones nos movieron a mantener el calificativo «I+D».

- La primera, de un indudable sentido práctico, ya que de este modo la pregunta actuaba a modo de filtro en el propio cuestionario, ya que la demanda de realización de acti-

140. La observación acerca de la realización de actividades de I+D ha pasado por la formulación de opinión por la persona encuestada, ya que la constatación de este hecho a partir, por ejemplo, de la presencia de departamentos formales de I+D o la presencia de personas a tiempo completo o parcial dedicadas exclusivamente a esta actividad, dada la caracterización de PYME de las cooperativas, no tiene mayor sentido dada la certidumbre de la inexistencia en esta tipología empresarial de ese tipo de estructuras.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

vidades de I+D nos permitía realizar una introducción, que más adelante expondremos, sobre lo que podía ser o no considerado como actividad de innovación.

- La segunda, de contenido más conceptual, supone una cierta reivindicación de la I+D más allá de las imágenes asociadas a este concepto y que se basan, en muy buena medida, con la existencia formal de áreas, departamentos o, cuando menos, proyectos concretos etiquetados como de investigación y desarrollo.

Somos conscientes de que con ello puede llegar a producirse cierta confusión, que queremos rotundamente despejar, con nuestro reconocimiento previo de que este apartado, pese a las consideraciones inmediatamente más arriba expuestas, debe ser leído mucho más en clave de realización de actividades de innovación que no de realización de actividades de I+D propiamente dicha, y mucho menos entendiendo la I+D en términos «clásicos».

Reiteramos la metodología desarrollada en el apartado anterior, basada en primer término en la constatación del orden de magnitud alcanzado en los valores mostrados en las variables del área.

Magnitudes medias alcanzadas en el área de actividades de innovación e I+D

Actividad general de I+D

Tabla 41. Var. 25. Realización o no de actividades de I+D en 1998¹⁴¹

N.º coop.	Realización o no de actividades de I+D	% s/tot.
76	Sí han realizado actividades de I+D	53,1%
67	No han realizado actividades de I+D	46,9%
143		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Tabla 42. Var. 26. Realización o no de actividades de I+D en 1998 de forma continuada

N.º coop.	Realización o no de actividades de I+D	% s/tot.
68	Sí han realizado actividades de I+D	47,6%
75	No han realizado actividades de I+D	52,4%
143		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

141. El total de cooperativas es de 143 ya que 2 cooperativas no se habían creado todavía en 1998.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 43. Var. 27. Realización de actividades de I+D en 1999

N.º coop.	Realización o no de actividades de I+D	% s/tot.
87	Sí han realizado actividades de I+D	60,0%
58	No han realizado actividades de I+D	40,0%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Las magnitudes medias alcanzadas en todos los casos podrían resultar sorprendentes desde el punto de vista reiteradamente reseñado respecto a la presencia formal de actividades de I+D. No obstante, deben ser interpretados a la luz de lo que ya hemos indicado y en cualquier caso con la observación que resulta aceptable considerar que se ha dado la actividad de I+D cuando se ha procedido:

- a) A la introducción de nuevos productos/servicios o a la introducción de mejoras o cambios en los productos/servicios.
- b) Se han abordado nuevos mercados.
- c) A la producción de mejoras o cambios significativos en los sistemas de gestión (finanzas, administración) o de marketing (comercialización).
- d) Se han producido mejoras o cambios significativos en los métodos de producción.

Tras considerar esta cuestión, vemos como se alcanza valores cercanos al 50%, esto es, alrededor del 50% de las cooperativas sí realizan alguna de estas actividades de manera habitual. No aparece una diferencia significativa cuando a la realización de estas actividades se le ha añadido la caracterización «de manera continuada».

Asimismo, observamos cómo cuando nos referimos al pasado más reciente, año 1999,¹⁴² respecto al más alejado 1998, mejora el porcentaje de cooperativas, pasando de 5,3 a 6,0 sobre 10, que manifiestan sí haber realizado actividades de I+D, aunque probablemente quepa atribuir esta cuestión, por otra parte, no excesivamente significativa, al hecho de tener más reciente y, por tanto, recordar con mayor claridad la realización de actividades como las indicadas.

No contamos para Catalunya con datos comparativos para el caso de las PYME¹⁴³ que nos permitieran contrastar las cifras alcanzadas. No obstante, y en el curso de nuestra investigación, y de manera no formal,¹⁴⁴ por medio del Centre d'Innovació i Desenvo-

142. Como ha quedado expuesto, la encuesta se realizó en el periodo febrero a junio de 2000.

143. En este momento no se realiza ningún seguimiento estadístico relativo a la realización de actividades de I+D en PYME y en los términos en que lo hemos realizado en nuestro trabajo de campo.

144. La manifestación no puede producirse en otros términos ya que la misma inexistencia de un seguimiento estadístico completo inhabilita para una declaración formal en cualquier sentido.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

lupament Empresarial, CIDEM, de la Generalitat de Catalunya se nos ha manifestado el convencimiento de que los valores medios que se alcanzarían en una observación análoga a la realizada en nuestro trabajo, mostrándonos un valor elevado y muy probablemente de similares magnitudes medias a las alcanzadas en nuestro trabajo.

Actividades de innovación

Tabla 44. Var. 29. Realización de cambios significativos en sistemas de gestión o marketing en 1998

N.º coop.	Realización o no de cambios signific. en Sistemas Gestión o Marketing en 1998	% s/tot.
61	Sí se han llevado a cabo cambios significativos	42,7%
82	No se han llevado a cabo cambios significativos	57,3%
143		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Tabla 45. Var. 30. Realización de cambios significativos en sistemas de gestión o marketing en 1999

N.º coop.	Realización o no de cambios signific. en Sistemas Gestión o Marketing en 1999	% s/tot.
77	Sí se han llevado a cabo cambios significativos	53,1%
68	No se han llevado a cabo cambios significativos	46,9%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Iniciamos la observación concreta sobre las actividades de innovación con la observación relativa a los cambios significativos en sistemas de gestión o marketing. De nuevo nuestra observación marca la tendencia a la presencia de un 50% de cooperativas que sí los han realizado frente a un 50% que no los han realizado.

Asimismo mejora el comportamiento cuanto más cerca nos trasladamos en el tiempo; ahora las iniciales 4,3 sobre 10 se mueven a 5,3 sobre 10 cooperativas.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 46. Var. 32. Introducción o desarrollo en 1998 de productos modificados tecnológicamente

N.º coop.	Introducción o desarrollo de productos modificados tecnológicamente en 1998	% s/tot.
61	Sí se han desarrollado o introducido productos	42,7%
82	No se han desarrollado o introducido productos	57,3%
143		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Tabla 47. Var. 33. Introducción o desarrollo en 1999 de productos modificados tecnológicamente

N.º coop.	Introducción o desarrollo de productos modificados tecnológicamente en 1999	% s/tot.
78	Sí se han desarrollado o introducido productos	53,8%
67	No se han desarrollado o introducido productos	46,2%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

La observación de los valores alcanzados en lo que respecta a la introducción de productos modificados tecnológicamente presenta valores muy similares a los mostrados en el análisis de las variables relativas a la introducción de cambios en los sistemas de gestión o marketing.

Tabla 48. Var. 34. Introducción o desarrollo en 1998 de procesos modificados tecnológicamente

N.º coop.	Introducción o desarrollo de procesos modificados tecnológicamente en 1998	% s/tot.
70	Sí se han desarrollado o introducido procesos.	49,0%
73	No se han desarrollado o introducido procesos.	51,0%
143		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Tabla 49. Var. 35. Introducción o desarrollo en 1999 de procesos modificados tecnológicamente

N.º coop.	Introducción o desarrollo de procesos modificados tecnológicamente en 1999	% s/tot.
84	Sí se han desarrollado o introducido procesos	57,9%
61	No se han desarrollado o introducido procesos	42,1%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Los resultados medios alcanzados se mantienen claramente constantes; en el caso de los procesos, la división al 50% todavía es más acusada, y la observación del año 1999 modifica la situación de las cooperativas, de nuevo haciendo avanzar en aproximadamente una unidad sobre 10 el resultado, en este caso pasando del 4,9 sobre 10 al 5,8 sobre 10.

Nuestra investigación incluía, además de la observación del pasado, el pronóstico o previsión de cuál iba ser el comportamiento de la cooperativa en el futuro más inmediato.

Tabla 50. Var. 28. Previsión de realización de actividades de I+D en el período 2000-2002

N.º coop.	Previsión de realización de actividades de I+D	% s/tot.
103	Sí prevén la realización de actividades de I+D en el período 2000-2002	71,0%
42	No prevén la realización de actividades de I+D en el período 2000-2002	29,0%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Tabla 51. Var. 31. Previsión de realización de cambios significativos en sistemas de gestión o marketing en el año 2000

N.º coop.	Previsión de realización de cambios significativos en el año 2000	% s/tot.
96	Sí prevén la realización de cambios significativos	66,2%
49	Ni prevén la realización de cambios significativos	33,8%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 52. Var. 36. Intención de desarrollo de productos/procesos modificados tecnológicamente en el año 2000

N.º coop.	Intención de desarrollo de productos/procesos en el año 2000	% s/tot.
112	Sí tienen la intención de desarrollar productos/procesos en 2000	77,2%
33	No tienen la intención de desarrollar productos/procesos en 2000	22,8%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de Campo

El cambio en el punto temporal de observación, pasando además de lo realizado, de lo llevado a cabo en el pasado, a la intencionalidad, aquello que se prevé realizar en el futuro, ilustra con claridad que la actividad innovadora comporta una evidente potencialidad positiva y que, en consecuencia, se tiende a incluir entre las acciones o propósitos a desarrollar en el futuro.

La progresión de los valores observados, partiendo de los niveles más bajos para el año 1998 hasta los más elevados respecto a la previsión, pueden observarse en la siguiente tabla conjunta.

Tabla 53. Síntesis valores alcanzados realización actividades de I+D e innovación ejercicios 1998 y 1999, y previsión de realización en el año 2000

% de cooperativas que han realizado o llevado a cabo en 1998, 1999 o tienen previsto realizar en el año 2000. % de cooperativas que han introducido cambios significativos en los mismos periodos												
	Actividades de I+D			Sistemas gestión o marketing			Productos nuevos/modificados			Procesos nuevos/modificados		
	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%

Fuente: Trabajo de campo

Conclusiones analíticas de las variables del área de información general sobre actividades de innovación e I+D respecto a las magnitudes medias alcanzadas

La observación de los órdenes de magnitud alcanzados en las variables de información general actividades innovación e I+D, nos permite alcanzar las siguientes conclusiones:

- a) Respecto a la realización de actividades de I+D y considerando los valores medios alcanzados para 1998 y 1999, el 55% de las cooperativas afirma haber realizado actividades de I+D siempre que por este tipo de actividades se entienda:
- 1) La introducción de nuevos productos/servicios o a la introducción de mejoras o cambios en los productos/servicios.
 - 2) El abordaje de nuevos mercados.
 - 3) Realización de mejoras o cambios significativos en los sistemas de gestión (finanzas, administración) o de marketing (comercialización).
 - 4) Realización de mejoras o cambios significativos en los métodos de producción.
- b) La inclusión de la realización de manera continuada, esto es, el hecho de que permanentemente se estén realizando estas actividades, no aporta prácticamente variaciones significativas en los resultados de la observación, por lo que cabe afirmar que en las cooperativas donde se llevan a cabo estas actividades, se realizan de una manera habitual, no resultando por tanto una actividad aislada o no reiterada en el tiempo.
- c) Cuando se entra en la agrupación de las actividades de innovación, considerando tres grandes áreas para ello:
- La realización de cambios significativos en los sistemas de gestión o marketing
 - La introducción o desarrollo de productos modificados tecnológicamente.
 - La introducción o desarrollo de procesos modificados tecnológicamente.
- No hace que los resultados difieran de manera sensible permaneciendo la división casi por mitades, aunque en este caso los resultados se encuentran más cercanos a una división del 50% de las cooperativas que realizan frente al 50% que no realizan.¹⁴⁵
- d) En todos los casos el desplazamiento temporal hacia un momento más cercano en el tiempo, año 1999 respecto a año 1998, tiende a desplazar en una cooperativa, sobre 10, la respuesta positiva a la realización de actividades. En el año 1998, en conjunto, se alcanzaría un 45% de realización positiva, frente al 55% que se alcanza en 1999, de ahí nuestra consideración general de una división al 50%.
- e) El hecho de que no varíen significativamente los resultados tanto si se trata de sistemas de gestión o marketing, como de productos o procesos, nos hace considerar que en las cooperativas donde sí se llevan a cabo actividades de innovación, las mismas ocupan naturalmente todas las áreas, esto es, que el componente de innovación alcanza a toda la cooperativa.
- f) Cuando en lugar de las actividades realizadas nos ocupamos de las expectativas o previsiones, la lectura positiva que sin duda arroja la realización de actividades innovadoras queda claramente puesta de relieve por el hecho de que se produce un muy significativo avance de la respuesta positiva, que pasa de nuclearse en torno al 50-55% para ubicarse en valores del 70-75%, esto es, mientras 2 de cada 4 cooperativas considera que ha realizado o llevado a cabo actividades de I+D o de innovación, 3 de cada 4 prevén llevarlas a cabo en un futuro inmediato.

145. Considerando de nuevo conjuntamente los resultados de 1998 y 1999.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Grado de significación alcanzado por las variables del área de información general sobre actividades de innovación e I+D

Por su propia enunciación, no debemos esperar en esta área del cuestionario el descubrimiento de variables significativas que nos permitan inferir en qué cooperativas se muestra con mayor vigor el hecho innovador.

Las variables incluidas en este apartado de nuestro cuestionario abordan directamente la actuación innovadora, si bien en su caracterización conjunta, por ello nuestro análisis de este área debe aportarnos antes que cualquier otra cosa el refrendo de que nuestra metodología general resulta acertada, esto es, no tendría ningún sentido que ahora encontráramos que las cooperativas ubicadas en los primeros cuartiles han respondido de manera negativa mientras las ubicadas en los últimos han respondido de manera positiva, por tanto, cuando hablamos de grado de significación debemos claramente en todos los casos encontrar que efectivamente los primeros cuartiles se encuentran mucho mejor ubicados que los últimos, así como que adicionalmente la distancia entre el primer y último cuartil es realmente muy significativa.

Por lo expuesto en este apartado resulta especialmente relevante considerar una doble cuestión:

- a) De una parte que no se haya producido lo que sería una falsa realimentación, esto es, que una cooperativa por el simple hecho de manifestar que realiza actividades de innovación en la forma considerada en el cuestionario ya aparezca como cooperativa innovadora.
- b) De otra parte que efectivamente las cooperativas que obtienen valores altos en este apartado del cuestionario se ubiquen entre los primeros cuartiles mientras que las que obtienen valores bajos se ubiquen en los cuartiles inferiores.

Respecto a esta cuestión observamos que:

1) De las 46 cooperativas que obtienen más del 75% del valor posible en este área del cuestionario (y que suponen el 34% del total), 26 se ubican finalmente en el 1.º cuartil, 11 en el 2.º, 9 en el 3.º cuartil y 3 en el 4.º.

2) De las 76 Cooperativas que obtienen más del 50% del valor posible en este área del cuestionario (y que suponen el 52% del total), 33 se ubican finalmente en el 1.º cuartil, 19 en el 2.º, 18 en el 3.º cuartil y 6 en el 4.º.

3) Por debajo del 50% del valor posible en este área del cuestionario se ubican 1 de las 34 que componen el 1.º cuartil, 19 de las 38 que componen el 2.º, 17 de las 35 que componen el 3.º y 30 de las 36 que componen el 4.º.

El equilibrio es más que notorio: en el 1.º cuartil una única cooperativa supone una excepción, mientras que las cooperativas del 2.º y 3.º cuartil se distribuyen al 50% por encima y por debajo del 50% del valor máximo, y en el último cuartil sólo 6 de las 36 cooperativas se sitúan por encima del 50%.

Creemos, en consecuencia, que las dos cuestiones consideradas se resuelven de una forma satisfactoria y confirman tanto la ausencia de una posible realimentación sesgada como el hecho de que las cooperativas que señalamos como más innovadoras realmente llevan a cabo actividades de innovación.

Conclusiones analíticas del área de información general sobre actividades de innovación e I+D respecto al grado de significación de sus variables

El análisis conjunto de las variables que componen el área de información general actividades e innovación e I+D nos permite realizar las siguientes conclusiones:

- a) Las cooperativas ubicadas en el 1.º cuartil muestran un comportamiento muy diferente respecto al resto de cooperativas, por lo que nos es posible afirmar que el conjunto de variables asignado a esta área del cuestionario si resultan significativas respecto al fenómeno de la innovación en las CTA. No obstante, y dado que este refrendo es algo que era absolutamente esperado, resulta interesante observar las magnitudes mostradas por estas diferencias.
- b) No se observan diferencias significativas que afecten a todos los cuartiles cuando el detalle de las actividades innovadoras se refiere a los tres grandes grupos de actividades contrastados. La realización de cambios significativos en los sistemas de gestión o marketing o la introducción o desarrollo de productos y procesos nuevos o modificados aportan comportamientos homogéneos en líneas generales cuando, además de los valores medios, se entra en el detalle por cuartiles.
- c) La cuantificación de la realización de las actividades de innovación nos permiten construir los siguientes rangos:
Entre 7 y 9 de cada 10 cooperativas presentes en el 1.º cuartil realizan actividades de innovación con carácter habitual y en todas las áreas donde las mismas se inscriben.
En el 2.º cuartil son entre 4,5 y 6 de cada 10 las cooperativas que realizarían estas actividades.
En el 3.º cuartil son entre 3,5 y 5 de cada 10 las cooperativas que realizarían estas actividades.
En el 4.º cuartil son entre 1,5 y 3 de cada 10 las cooperativas que realizarían estas actividades.
- d) La traducción a diferencias en puntos porcentuales entre el 1.º cuartil y el resto de cuartiles permite asimismo construir los siguientes rangos:
En torno a los 25-30 puntos porcentuales respecto al 2.º cuartil con unos valores extremos de 18 y 41 puntos.
En torno a los 35-40 puntos porcentuales respecto al 3.º cuartil con unos valores extremos de 30 y 51 puntos.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

En torno a los 55-60 puntos porcentuales respecto al 4.º cuartil con unos valores extremos de 48 y 63 puntos.

- e) Las constantes mantenidas en todas las actividades analizadas, en coherencia con todo lo expuesto hasta el momento, son:
- Las diferencias entre el 1.º y el 4.º cuartil son muy significativas.
 - El comportamiento del 2.º y 3.º cuartil ofrece una menor dispersión siempre respetando el orden esperado, mejor comportamiento del 2.º frente al 3.º.
 - El 1.º cuartil marca diferencias igualmente importantes respecto al comportamiento del 2.º cuartil.
- f) Las diferencias entre la previsión y la realización son notoriamente más significativas a medida que abandonamos el primer cuartil, donde las diferencias simplemente no son significativas.

En consecuencia, podemos afirmar que la falta de coherencia entre la intención (previsión) y la acción (lo realizado), puede asociarse como un aspecto significativo y negativo que se agrava a medida que las cooperativas van mostrando un peor balance innovador.

ANÁLISIS DE DATOS DEL ÁREA DE ACTUACIÓN INNOVADORA

El área de actuación innovadora se propone la observación de un conjunto de factores relacionados con la actuación innovadora, al objeto de determinar aspectos como:

- a) Los lugares donde las cooperativas sitúan las fuentes de la información para la generación de actividades innovadoras.
- b) En el ámbito concreto de la tecnología, cuáles son las formas de adquisición de la misma.
- c) Los objetivos que se propone la actuación innovadora, cuáles son sus motivaciones centrales.
- d) Los factores internos que han facilitado el desarrollo de proyectos innovadores.
- e) Los factores económicos que puedan haber motivado la paralización de algunos proyectos innovadores.
- f) El impacto de las actividades de innovación en términos de la generación de productos/servicios nuevos.
- g) La novedad relativa de los productos/servicios innovadores respecto a si los mismos eran nuevos sólo para la cooperativa o si lo eran para el mercado al que la cooperativa se dirige.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Magnitudes medias alcanzadas en el área de actuación innovadora

Fuentes de información de la innovación

Tabla 54a. Var. 37 a 40. Porcentaje significación fuentes de información de la innovación

Significación	Fuentes de Información de la innovación			
	Los clientes	Los competidores	Conferencias, reuniones, revistas especi.	Asistencia a ferias y exposiciones
Decisiva	23,4%	13,1%	7,6%	9,7%
Muy significativa	26,9%	16,6%	22,1%	13,1%
Moderadamente significativa	29,7%	22,8%	22,1%	24,1%
Poco significativa	12,4%	19,3%	17,2%	18,6%
Insignificante	7,6%	28,3%	31,0%	34,5%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54b. Var. 37 a 40. Porcentaje significación fuentes de información de la innovación. resultados agregados

Significación	Fuentes de información de la innovación			
	Los clientes	Los competidores	Conferencias, reuniones, revistas especi.	Asistencia a ferias y exposiciones
Decisiva o muy significativa	50,3%	29,7%	22,8%	29,7%
Moderadamente significativa	29,7%	22,8%	24,1%	22,1%
Insignificante o poco significativa	20,7%	47,6%	53,1%	48,2%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las fuentes de información de la innovación, son los clientes quienes aparecen de forma clara como la principal inspiración para el inicio de la actuación innovadora.

Asimismo sólo esta fuente, los clientes, llega a alcanzar una significación importante en 5 de cada 10 cooperativas; las restantes fuentes de información se alejan de esos valores

Marià Moreno / Anastasi Pérez

para situarse, en términos de alta significación, en posiciones de entre 2 y 3 cooperativas de cada 10.

Resulta interesante resaltar fuentes en principio dispares como son:

- La competencia.
- La asistencia a ferias comerciales.
- La asistencia a conferencias y reuniones sectoriales o la lectura de revistas especializadas.

Éstas obtienen valores similares, sin embargo, una reflexión más detenida permite determinar en las mismas el factor común de ubicarse en un entorno diferido, esto es, en un ámbito no tan inmediato respecto a la actividad cotidiana de la cooperativa, como obviamente supone la constante interacción con los clientes.

Desde este punto de vista, el fenómeno que se pone de relieve a través de los datos aportados se basaría en el hecho de que para un conjunto significativo de cooperativas, en torno a 1 de cada 2, les resulta una actividad poco o incluso nada habitual¹⁴⁶ el contacto permanente con el entorno menos inmediato, como es aquel que se conforma más allá del contacto directo con los clientes, mientras que estos últimos sí resultan significativos, en algún grado, como fuente de información en 4 de cada 5 cooperativas.

Formas de adquisición de tecnología

Tabla 55a. Var. 41 a 43. Porcentaje significación formas de adquisición de tecnología

Significación	Formas adquisición tecnología		
	Derecho a utilizar inventos de otros (patentes, modelos utilidad)	Compras de equipo industrial	Desarrollo de tecnología propia
Decisiva	2,1%	28,3%	16,6%
Muy significativa	7,6%	25,5%	20,7%
Moderadamente significativa	2,8%	29,0%	11,7%
Poco significativa	4,1%	9,0%	5,5%
Insignificante	83,4%	8,3%	45,5%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

146. Considerando, obviamente, que a una menor importancia le sigue una menor actividad o incluso directamente la inactividad respecto al trabajo cotidiano con la fuente aportada.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Tabla 55b. Var. 41 a 43. Porcentaje significación formas de adquisición de tecnología. Resultados agregados

Significación	Formas adquisición tecnología		
	Derecho a utilizar inventos de otros (patentes, modelos utilidad)	Compras de equipo industrial	Desarrollo de tecnología propia
Decisiva o muy significativa	9,7%	53,8%	37,3%
Moderadamente significativa	2,8%	29,0%	11,7%
Insignificante o poco significativa	87,5%	17,3%	51,0%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La compra de equipo industrial aparece claramente como la forma más utilizada para la adquisición de tecnología; sólo 2 de cada 10 cooperativas no le otorgan significación. Esta única observación haría que la dependencia respecto a los proveedores fuera prácticamente decisiva respecto a la evolución tecnológica de las cooperativas; sería así en 8 de cada 10 casos.

Sin embargo, al lado de esta importante significación aparece de nuevo una nueva división equidistante, esto es, reparto en torno al 50%, respecto a la presencia de cooperativas, 5 de cada 10, donde el desarrollo de tecnología propia no resulta nada significativo junto a un grupo igualmente numeroso donde este hecho alcanza algún tipo de significación y donde incluso en 4 de cada 10 cooperativas esto resulta decisivo o muy significativo.

El derecho a la utilización de inventos de «otros» ejercida a través de la compra o arriendo de patentes o modelos de utilidad aparece como claramente poco significativa.

Con el fin de definir con mayor precisión nuestra observación, generamos una observación comparada por sectores de actividad de las dos variables que han obtenido una mayor significación.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 56. Var. 42 y 43. Porcentaje significación formas de adquisición de tecnología. Grandes agrupaciones sectoriales

Significación	Formas adquisición de tecnología									
	Compra equipo industrial					Desarrollo tecnología propia				
	Fabric. indust.	Serv. soc.	Serv. empr.	Otros serv.	Constr. inmob.	Fabric. industr.	Serv. soc.	Serv. empr.	Otros serv.	Constr. inmob.
Decisiva o muy significativa	65,0%	36,3%	72,7%	41,7%	40,0%	25,0%	51,5%	51,5%	37,5%	6,7%
Moderadamente significativa	25,0%	33,3%	21,2%	33,3%	40,0%	15,0%	21,2%	0,0%	8,3%	13,3%
Insignificante o poco significativa	10,0%	30,3%	6,1%	25,0%	20,0%	60,0%	27,3%	48,5%	54,2%	80,0%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La observación por grandes sectores de actividad nos permite considerar que:

- a) Las cooperativas ubicadas en sectores industriales consideran de manera clara como decisiva la aportación tecnológica que les realizan sus proveedores, ya que de manera muy mayoritaria ésta es su forma de adquisición de tecnología.
- b) Menor relevancia, en los mismos sectores industriales, posee el desarrollo de tecnología propia, ya que en 6 de cada 10 casos no se le otorga prácticamente valor a esta opción.
- c) El grupo de cooperativas que se relacionan con sectores que prestan servicios a empresas y colectividades muestra incluso una dependencia mayor que el grupo industrial respecto a sus proveedores tecnológicos, sin embargo, en este caso también muestra un alto índice de desarrollo tecnológico propio, lo que revela que en este sector se produce también una importante actividad a través de esta opción. La conclusión, entonces, sería que este grupo de cooperativas, y de manera global, opta tanto por desarrollar sus propios recursos tecnológicos como demandar de sus proveedores que realicen esa aportación.
- d) Las cooperativas ubicadas en el ámbito de los servicios sociales cumplen en líneas generales la pauta anterior, observando nuevamente el fenómeno de desarrollo tecnológico propio y dependencia de los proveedores, si bien de una manera equilibrada. Con todo, este grupo parece mantener de manera más acusada el desarrollo tecnológico propio que el recurso a proveedores, manteniendo, en cualquier caso, un nivel alto de significación, 7 sobre 10, en ambos casos.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

- e) Las cooperativas de la construcción siguen la pauta de las industriales, magnificando sus cifras, y en sentido negativo, especialmente en lo que respecta a la poca significación de desarrollo tecnológico propio.
- f) El grupo de otros servicios se comporta de una manera intermedia entre lo mostrado por el grupo de servicios a empresas y el formado por cooperativas de servicios sociales.
- g) Por último, otra gran conclusión sería que, de manera clara, las cooperativas de servicios pueden mostrar una alta actividad con relación a la compra de tecnología a sus proveedores pero también la muestran respecto al desarrollo propio de tecnología, mientras que las cooperativas industriales y de construcción manifiestan una significación importante para la primera vía, compra de tecnología, pero decaen notablemente en el momento de otorgar significación al desarrollo tecnológico propio.

Objetivos de la actuación innovadora

Tabla 57a. Var. 44 a 49. Porcentaje significación objetivos de innovación. Ordenación en función de la importancia

Significación	Objetivos de innovación					
	Mejora calidad producto	Mejora sistemas calidad/ISO	Mejora flexibilidad producción	Creación nuevos mercados	Reducción costes	Sustitución productos desfasados
Decisiva	42,1%	24,1%	20,0%	14,5%	21,4%	13,1%
Muy significativa	39,3%	35,2%	34,5%	35,9%	25,5%	23,4%
Moderadamente significativa	11,0%	15,9%	24,8%	16,6%	24,1%	16,6%
Insignificante	4,1%	14,5%	11,0%	21,4%	17,9%	29,0%
Poco significativa	3,4%	10,3%	9,7%	11,7%	11,0%	17,9%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 57b. Var. 44 a 49. Porcentaje significación objetivos de innovación. Ordenación en función importancia. Resultados agregados

Significación	Objetivos de innovación					
	Mejora calidad producto	Mejora sistemas calidad/ISO	Mejora flexibiilidad producción	Creación nuevos mercados	Reducción costes	Sustitución productos desfasados
Decisiva o muy significativa	81,4%	59,3%	54,5%	50,4%	46,9%	36,5%
Moderadamente significativa	11,0%	15,9%	24,8%	16,6%	24,1%	16,6%
Insignificante o poco significativa	7,5%	24,8%	20,7%	33,1%	28,9%	46,9%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados por las dos tablas nos permiten alcanzar las siguientes conclusiones:

- a) Los objetivos de innovación que se señalan como de mayor importancia en la actuación innovadora de las CTA tienden a lo que podría denominarse como «visión interna», esto es, hacia un enfoque donde se actúa sobre el proceso y sobre el producto, o, lo que es lo mismo, se actúa básicamente sobre lo que se conoce (el producto) y sobre aquello que mejor se domina (la estructura de generación del producto). En contraposición, los objetivos a los que podríamos denominar como de «visión externa», esto es, con un enfoque predominantemente orientado hacia el exterior y el mercado alcanzan una significación de menor importancia.
- b) Esta doble constatación nos introduce en un escenario donde la innovación en estas organizaciones se pone al servicio de la obtención de ventajas competitivas basadas directamente en el logro de un mejor desempeño, considerando su doble vertiente de mayor eficacia (calidad) y eficiencia (costos) abarcando esto último tanto en el plano operativo como organizativo.
- c) Un posible razonamiento sustentador de la realidad que nuestra investigación nos ha permitido poner de manifiesto, debe basarse en el hecho de que en las CTA aquello que se pone en común, que se cooperativiza en definitiva, es justamente el trabajo, y que esto se asocia de nuevo naturalmente a las operaciones, lo que traducido en términos de interés por la innovación supone que la dirección de la mirada y del esfuerzo se dirige, como ya hemos indicado, en primer término hacia aquello que se hace (producto/proceso) y cómo se hace (calidad / reducción de costes) por encima incluso de para quién se hace (mercado).

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Siguiendo la metodología aplicada en nuestro trabajo, centramos ahora nuestro interés en la constatación de cómo vienen matizadas las afirmaciones generales tras ser individualizadas en el marco de los diferentes sectores de actividad.

Tabla 58. Objetivos innovación relacionados con sectores de actividad

Significación	Objetivos de innovación											
	Mejora calidad producto		Mejora flexibilidad producción		Mejora sistemas calidad/ISO		Reducción costes		Creación nuevos mercados		Sustitución productos desfasados	
	Decis. a mod. signif.	Insign. a poco signif.	Decis. a mod. signif.	Insign. a poco signif.	Decis. a mod. signif.	Insign. a poco signif.	Decis. a mod. signif.	Insign. a poco signif.	Decis. a mod. signif.	Decis. a poco signif.	Insign. a mod. signif.	Decis. a poco signif.
Sector de actividad												
Todos los sectores 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. y 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
Servicios sociales 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
Otros servicios personas 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
Fabricación e 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

Por encima de la media (1) Igual o cercano a la media (2) Por debajo de la media (3)

Fuente: Elaboración propia

La observación de los resultados obtenidos tras la agrupación de las cooperativas en función de las grandes agrupaciones sectoriales nos permite alcanzar las siguientes consideraciones:

- a) Podemos confirmar las conclusiones alcanzadas tras la observación de los datos agrupados de todas las cooperativas. No obstante, también es posible afirmar que la agrupación sectorial ofrece importantes matizaciones, esto es, si bien aparece como concluyente que la configuración de cooperativa de trabajo asociado ordena la importancia del objetivo de innovación, la asignación sectorial puede mostrar notables divergencias.
- b) Podemos verificar la primera afirmación anterior, importancia o categorización del objetivo en función de la configuración como cooperativas, tras constatar cómo se construye y reitera la cadena «patrón» de importancia en cada una de las grandes agrupaciones:
 - La cadena patrón base, considerando el % obtenido por el rango que sitúa el objetivo entre decisivo y moderadamente significativo, y considerando el promedio alcanzado por todos los sectores, es la siguiente: 92, 79, 75, 71, 67 y 53.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Esto es, la mejora de la calidad del producto obtiene el 92%, la mejora de la flexibilidad de la producción el 79%, la mejora de sistemas de calidad/ISO obtiene el 75%, la reducción de costes el 71%, la creación de nuevos mercados el 67% y la sustitución de productos desfasados el 53%.

- Servicios a empresas y colectividades muestra la siguiente cadena: 94, 91, 85, 82, 79 y 64.

La correspondencia es total, el 1.º objetivo patrón es aquí el 1.º objetivo, el 2.º patrón es aquí el 2.º, etc.

- Servicios sociales muestra la siguiente cadena: 97, 85, 76, 55, 73 y 46.

La correspondencia sólo se altera por que el 4.º patrón es aquí el 5.º y viceversa lógicamente.

- Servicios a personas muestra la siguiente cadena: 96, 75, 67, 58, 63 y 58.

La correspondencia sólo se altera porque el 5.º patrón es aquí el 4.º y viceversa lógicamente.

- Construcción y actividades inmobiliarias muestra la siguiente cadena: 93, 73, 73, 87, 60 y 47.

La discrepancia es que el 4.º patrón es aquí el 2.º, el 2.º patrón es el 3.º y el 3.º patrón es el 4.º, si bien cabe señalar que los valores del 3.º y 4.º patrones son idénticos.

- Fabricación e industria muestra la siguiente cadena: 85, 70, 73, 78, 58 y 50.

La correspondencia sólo se altera por que el 4.º patrón es aquí el 2.º y el 2.º patrón es el 4.º.

Como puede apreciarse, el 1.º y 6.º objetivo ocupan ese lugar en las 5 agrupaciones; el 5.º objetivo ocupa ese lugar en 4 de las 5 agrupaciones; el 2.º y 3.º objetivo lo son en 3 de las 5 agrupaciones y únicamente el 4.º objetivo muestra una dispersión importante ya que sólo cumple el patrón en 1 de las 5 agrupaciones.

- c) Confirmada que la configuración como cooperativa tiende a hacer que se cumpla el patrón común, sin embargo, podemos observar un muy diferente comportamiento sectorial respecto al promedio general, lo constatamos observando cómo se comporta la agrupación respecto a la significación otorgada al objetivo en relación con su actuación innovadora. Definimos esto a partir de tres posibles posiciones, por encima, igual o cerca o por debajo de la media.

- Servicios a empresas y colectividades en 5 de los 6 objetivos está por encima de la media y en el restante igual o cerca de la media, en ninguno por debajo.

- Servicios sociales en 3 objetivos por encima, en 1 igual o cerca y en 2 por debajo.

- Otros servicios en 1 ocasión por encima, en 3 igual o cerca y en 2 por debajo.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

- Construcción y act. inmobiliaria en 1 por encima, en 2 igual o cerca y en 3 por debajo.
 - Fabricación e industria en 1 ocasión por encima, en 2 igual o cerca y en 3 por debajo.
- d) Claramente, las cooperativas inscritas en el ámbito de los servicios aparecen como más activas en todos los objetivos de innovación; ésta y no otra es la significación de «por encima de la media». Únicamente construcción y fabricación e industria aparecen en las posiciones delanteras cuando directamente se orienta el objetivo hacia la «reducción de costes», hecho que claramente les toca de pleno, pero incluso aquí servicios a empresas mantiene la 2.^a posición. La actividad de servicios se muestra incluso más activa en ámbitos como calidad y flexibilidad de la producción, que debieran aparentemente y en principio quedar siempre como «reservados» a los sectores fabriles. Servicios, por último, lidera con claridad los objetivos de creación de nuevos mercados y sustitución de nuevos productos.

Factores internos que han facilitado el desarrollo de proyectos innovadores

Tabla 59a. Var. 50 a 53. Porcentaje significación factores internos que han facilitado el desarrollo de proyectos innovadores

Significación	Factores internos			
	Presencia de personal cualificado	Completa información s/ situación tecnol. global	Información actualizada sobre los mercados	Predisposición interna hacia los cambios
Decisiva	21,4%	13,1%	13,8%	33,1%
Muy significativa	31,7%	29,7%	35,9%	29,7%
Moderadamente significativa	20,7%	30,3%	24,1%	25,5%
Poco significativa	13,1%	11,7%	15,9%	8,3%
Insignificante	13,1%	15,2%	10,3%	3,4%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 59b. Var. 50 a 53. Porcentaje significación factores internos que han facilitado el desarrollo de proyectos innovadores. Resultados agregados

Significación	Factores internos			
	Presencia de personal cualificado	Completa información s/ situación tecnol. global	Información actualizada sobre los mercados	Predisposición interna hacia los cambios
Decisiva o muy significativa	53,1%	42,8%	49,7%	62,8%
Moderadamente significativa	20,7%	30,3%	24,1%	25,5%
Insignificante o poco significativa	26,2%	26,9%	26,2%	11,7%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la información aportada por la observación de los factores internos que han facilitado el desarrollo de proyectos innovadores nos permite anotar los siguientes aspectos relevantes:

- a) De nuevo, los aspectos relacionados con «la mirada interna», tales como la «presencia de personal cualificado» y la «predisposición interna hacia los cambios», alcanzan una mejor posición que los aspectos relacionados con la «mirada hacia el exterior» como son la «completa información sobre la situación tecnológica global» o «la información actualizada sobre los mercados», si bien en el caso de la información sobre mercados y la presencia de personal cualificado las diferencias no son especialmente notorias.
- b) La predisposición interna hacia los cambios aparece de forma destacada como el factor que más ha ayudado al desarrollo de proyectos innovadores, esto es así de manera importante en 6 de cada 10 cooperativas, y si le añadimos una significación moderada, el resultado alcanza a 9 de cada 10; por lo tanto, sólo en el 10% de las ocasiones este factor no tiene un peso significativo en el desarrollo innovador de las cooperativas.
- c) Resulta todavía más importante resaltar esta cuestión por cuanto supone un factor claramente inscrito en el marco de las actitudes y no tanto en el de las aptitudes. Una caracterización consustancial con las CTA es justamente la cooperativización del factor trabajo; por tanto, el convencimiento de que se sabe hacer el producto/servicio que se propone al mercado es un claro punto de partida, una aptitud básica e inherente, sin embargo, es aquí justamente una actitud la que logra marcar diferencias incluso con respecto a la aptitud más significativamente relacionada con el CTA.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

- d) La carencia más notoria se instalaría respecto al conocimiento completo de la situación tecnológica global; su significación es importante en 4 de cada 10 cooperativas, mientras el personal cualificado y la información actualizada sobre los mercados lo son en 5 de cada 10 casos.

Factores económicos que han motivado la paralización de proyectos innovadores

Tabla 60a. Var. 54 a 56. Porcentaje significación factores económicos que han motivado la paralización de proyectos innovadores

Significación	Factores económicos		
	Excesivo riesgo observado	Falta de fuentes de financiación apropiadas	Costes de innovación demasiado altos
Decisiva	8,3%	15,2%	11,0%
Muy significativa	18,6%	14,5%	22,1%
Moderadamente significativa	18,6%	14,5%	14,5%
Poco significativa	19,3%	18,6%	14,5%
Insignificante	35,2%	37,2%	37,9%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60b. Var. 54 a 56. Porcentaje significación factores económicos que han motivado la paralización de proyectos innovadores. Resultados agregados

Significación	Factores económicos		
	Excesivo riesgo observado	Falta de fuentes de financiación apropiadas	Costes de innovación demasiado altos
Decisiva o muy significativa	26,9%	29,7%	33,1%
Moderadamente significativa	18,6%	14,5%	14,5%
Insignificante o poco significativa	54,5%	55,8%	52,4%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Marià Moreno / Anastasi Pérez

- a) La observación de los resultados respecto a los posibles frenos a la actividad innovadora derivados de la significación económica nos permite considerar aspectos realmente destacables. En prácticamente 4 de cada 10 cooperativas los aspectos económicos simplemente no obtienen significación alguna, tanto si se trata de excesivo riesgo, como de falta de fuentes de financiación apropiadas e incluso considerando costes de innovación demasiado altos.
- b) Cuando al dato anterior le añadimos la capacidad de obtener alguna significación, alcanzamos la más que destacable consideración del hecho de que en prácticamente 6 de cada 10 cooperativas los aspectos económicos no resultan significativos desde el punto de vista de la paralización de proyectos innovadores.
- c) En el extremo opuesto los aspectos económicos alcanzarían una capacidad significativa únicamente en 3 de cada 10 cooperativas.
- d) Consideramos que probablemente nos encontramos, en esta cuestión, con una manifestación, ahora empíricamente contrastada, de aquello que es un atributo propio del cooperativismo de trabajo asociado, basado en el hecho de que, una vez alcanzado el compromiso, en este caso el desarrollo de proyectos innovadores, los aspectos económicos no suponen un freno importante o fundamental para llevar a cabo esos mismos acuerdos.¹⁴⁷ La dificultad estribaría en llegar al consenso, pero una vez alcanzado el mismo, los obstáculos materiales tienden a no alcanzar significación; esa y no ninguna otra aparece como explicación razonable ante el hecho de que un aspecto tan sustancial como las cuestiones económicas no supongan o no tengan capacidad para suponer un freno realmente significativo.
- e) Los factores económicos propuestos, cuando sí actúan como freno, no ofrecen especiales o muy significativas diferencias. Con todo, sería el factor más negativo el relativo a las fuentes de financiación apropiadas, seguido por los costes de innovación demasiado altos y, en último término, el excesivo riesgo observado. Si bien, y como repetimos, las diferencias no son especialmente significativas; el hecho de que el riesgo observado suponga el factor menos relevante, aun en un estrecho margen, confirma plenamente las reflexiones respecto a la potencia derivada del hecho de alcanzar un acuerdo.

Impacto de las actividades de innovación

Al objeto de homogeneizar la clasificación de los productos/servicios que debían incluirse en este apartado del cuestionario, las definiciones adoptadas, que reproducimos, fueron las recomendadas por el Manual de Oslo:

¹⁴⁷. En un marco teórico y práctico donde el ejercicio democrático es un expreso mandato estatutario, la búsqueda del consenso supone una constante cotidiana. En esa tesitura alcanzar el acuerdo puede suponer una demora cierta, pero por lo mismo la potencia del acuerdo, una vez alcanzado, supone una poderosa palanca para el cumplimiento del mismo. Esta potente capacidad ha sido siempre reconocida como una de las innegables virtudes de un modelo de gestión universalmente reconocido como es el management japonés.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

- Un producto significativamente modificado/introducido es un producto recientemente introducido en el mercado cuyo uso, prestaciones, construcción técnica, diseño o uso de materiales y componentes es nuevo o ha sido modificado sustancialmente.
- Un producto sujeto a cambios incrementales es un producto existente cuyas características técnicas han sido mejoradas. Esto puede darse de dos formas diferentes:
 - Un producto simple puede ser mejorado en lo que se refiere a prestaciones o reducción de costes mediante el uso de nuevos componentes o materiales.
 - Un producto completo, formado por un número determinado de subsistemas técnicos integrados, puede ser mejorado por cambios parciales de uno o más de los subsistemas.
- Un producto permanece esencialmente variable si sólo ha sufrido cambios estéticos (color o decoración) o que simplemente están relacionados con la diferenciación del producto (un cambio menor en el diseño o un cambio en la presentación comercial) que no alteran el nivel técnico o de prestaciones del mismo.

Tabla 61. Var. 57. Peso en la facturación total, considerando la media de los 3 últimos años, de los productos nuevos o significativamente modificados

N.º coop.	Peso de la facturación productos nuevos o significativamente modificados	% s/tot.
41	0% productos significativamente modificados o nuevos	28,3%
29	1 a 10% productos significativamente modificados o nuevos	20,0%
35	11 a 25% productos significativamente modificados o nuevos	24,1%
32	26 a 50% productos significativamente modificados o nuevos	22,1%
8	51 a 100% productos significativamente modificados o nuevos	5,5%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

El peso considerable, entendiéndolo éste como producido, es cuando el nivel supera el 25%; en la facturación total de los productos nuevos o significativamente modificados, alcanza a 1 de cada 4 cooperativas.

Si el nivel de significación se eleva para hacerlo aparecer a partir del nivel de un peso del 10% en la facturación, llegaríamos entonces a que 1 de cada 2 cooperativas se encontrarían en ese estadio.

Consecuentemente, y en el sentido opuesto, para 1 de cada 2 cooperativas los productos nuevos o significativamente modificados no presentan un peso apreciable en su facturación.

Al objeto de tratar de extraer una mayor información de esta variable, realizamos su observación a través del análisis de las grandes agrupaciones sectoriales.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 62. Var. 57. Porcentaje de cooperativas, considerando las grandes agrupaciones sectoriales, presente en los grandes rangos del peso en la facturación total de los productos nuevos o significativamente modificados

Peso en la facturación	Agrupaciones sectoriales				
	Fabricación industria	Servicios sociales	Servicios empresas	Otros servicios	Construcc. act. inmob.
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%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados por las grandes agrupaciones sectoriales confirman la división generalizada en torno al 50% de las cooperativas, en las que el peso en la facturación de los productos nuevos o significativamente modificados tendría una presencia importante y otro 50% donde no sería así.

Los servicios obtendrían, en líneas generales, una mejor posición que las actividades fabriles, sin embargo, en el caso concreto de la fabricación e industria esta agrupación obtendría la peor posición, 55,0% de las cooperativas industriales en el peso 0 a 10% de la facturación total, al tiempo que la segunda mejor posición, con un 32,5% en el peso 26 a 100% de la facturación.

Tabla 63. Var. 58. Peso en la facturación total, considerando la media de los 3 últimos años, de los productos sujetos a cambios incrementales

N.º coop.	Peso de la facturación productos sujetos a cambios incrementales	% s/tot.
32	0% productos con cambios incrementales	22,1%
20	1 a 10% productos con cambios incrementales	13,8%
21	11 a 25% productos con cambios incrementales	14,5%
44	26 a 50% productos con cambios incrementales	30,3%
28	51 a 100% productos con cambios incrementales	19,3%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

La observación, cuando se suaviza el requerimiento de innovación, pasando de modificación significativa a la realización de cambios incrementales, lógicamente aporta que la importancia de los productos sujetos a los mismos resulta mayor.

El resultado, ahora, sería que sólo en 1 de cada 3 cooperativas nos encontraríamos con un peso poco significativo de estos productos en su facturación total.

Tabla 64. Var. 59. Peso en la facturación total, considerando la media de los 3 últimos años, de los productos que han permanecido esencialmente invariables

N.º coop.	Peso de la facturación productos sujetos a cambios incrementales	% s/tot.
11	0% productos esencialmente invariables	7,6%
12	1 a 10% productos esencialmente invariables	8,3%
20	11 a 25% productos esencialmente invariables	13,8%
30	26 a 50% productos esencialmente invariables	20,7%
72	51 a 100% productos esencialmente invariables	49,7%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

El resultado alcanzado con los productos/servicios que han permanecido esencialmente invariables suponen el reverso de lo relativo a los productos nuevos o significativamente modificados.

La simetría inversa se cumple con fidelidad ya que en 1 de cada 2 cooperativas el 50% o más de la facturación se debería a productos que habrían permanecido esencialmente invariables, y en 1 de cada 4 sólo un 25% de la facturación se debería a productos básicamente invariables, por lo que, senso contrario, el 75% se debería a productos con algún tipo de modificación.

Contrastamos, asimismo, el equilibrio presente respecto a los sectores de actividad.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 65. Var. 59. Porcentaje de cooperativas, considerando las grandes agrupaciones sectoriales, presente en los grandes rangos del peso en la facturación total de los productos que han permanecido esencialmente invariables

Peso en la facturación	Agrupaciones sectoriales				
	Fabricación industria	Servicios sociales	Servicios empresas	Otros servicios	Construcc. act. inmob.
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%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La observación de las grandes agrupaciones sectoriales no muestra anotaciones significativas respecto a las anotaciones que ya hemos realizado.

Posición relativa de los productos innovadores

La posición relativa de los productos innovadores¹⁴⁸ se refiere a la circunstancia concreta de esos productos respecto a los mismos:

- Son nuevos para la cooperativa pero no para el mercado al que se dirigen.
- Son nuevos tanto para la cooperativa como para el mercado al que se dirigen.

Obviamente, el segundo de los casos supone la aparición de un fenómeno de innovación de superior entidad, ya que al esfuerzo propio de la cooperativa por generar un nuevo producto debe ser sumado el trabajo necesario para que el mercado lo conozca, en primer término, y después lo acepte.

148. Considerando como tales sólo aquellos que son nuevos o han sido significativamente modificados.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Tabla 66a. Var. 60 y 61. Posición relativa de los productos innovadores respecto a si eran nuevos únicamente para la cooperativa o nuevos tanto para la cooperativa como para el mercado. % de facturación en el último año

N.º coop.	Reparto facturación productos innovadores - Posición relativa	% s/tot.
41	Cooperativas sin productos innovadores	28,3%
37	100% fact. productos innovadores; éstos lo eran sólo para la coop.	25,5%
13	Mayoritariamente fact. prod. innov.; éstos lo eran sólo para la coop.	9,0%
21	50% F. Pr. innov. sólo coop. y 50% F. Pr. innov. para coop y mercado	14,5%
12	Mayoritariamente fact. prod. innov.; éstos lo eran para coop. y mercado	8,3%
21	100% fact. productos innovadores; éstos lo eran para coop. y mercado	14,5%
145		100,0%

Fuente: Trabajo de campo

Al objeto de ajustar nuestras anotaciones, analizamos la información sin considerar a las cooperativas que no tienen productos innovadores.

Tabla 66b. Var. 60 y 61. Posición relativa de los productos innovadores respecto a si eran nuevos únicamente para la cooperativa o nuevos tanto para la cooperativa como para el mercado. % de facturación en el último año. Resultados agregados

N.º coop.	Reparto facturación productos innovadores - Posición relativa	% s/tot.
50	Mayoritariamente fact. prod. innov.; éstos lo eran sólo para la coop.	48,1%
21	50% F. Pr. innov. sólo coop. y 50% F. Pr. innov. para coop y mercado	20,2%
33	Mayoritariamente fact. prod. innov.; éstos lo eran para coop. y mercado	31,7%
104		100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados por la observación de la posición relativa de los productos innovadores confirman la consideración previa, esto es, el fenómeno de la innovación tanto para la cooperativa como para el mercado es más restrictivo, en tanto en cuanto, en 1 de cada 2 cooperativas que han desarrollado productos innovadores, estos productos lo eran total o mayoritariamente sólo para la cooperativa y no para el mercado al que se dirigían.

En una posición intermedia, esto es, donde los productos innovadores, se repartían equilibradamente, 50% nuevos sólo para la cooperativa, 50% tanto para la cooperativa como para el mercado, se encontraba 1 de cada 5 cooperativas.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Por último, en el caso más restrictivo, innovación mayoritaria tanto para la cooperativa como para el mercado encontramos a 1 de cada 3 cooperativas.

Conclusiones analíticas de las variables del área de actuación innovadora respecto a las magnitudes medias alcanzadas

La observación de las magnitudes medias alcanzadas por las variables que componen el área de actuación innovadora nos permiten alcanzar las siguientes conclusiones:

- a) La principal fuente de información de innovación para las cooperativas son sus propios clientes. En 5 de cada 10 cooperativas esta fuente de información obtiene una importancia decisiva o muy significativa. Si consideramos una significación moderada, los clientes alcanzan valor en 4 de cada 5 cooperativas.

El resto de fuentes de información consideradas, tales como: la competencia, la asistencia a ferias y exposiciones comerciales o la asistencia a conferencias y reuniones sectoriales o la lectura de revistas especializadas obtiene una significación menor, alcanzando entre 2 a 3 de cada 10 cooperativas en forma importante. Incluso considerando una significación moderada, el valor no supera la afectación de 5 de cada 10 cooperativas.

- b) La compra de equipo industrial, importante en 5 de cada 10 cooperativas, y significativa en 8 de cada 10, es la fórmula más utilizada para la adquisición de tecnología en las cooperativas.

El desarrollo de tecnología propia, sin embargo, también aparece como un valor importante en 4 de cada 10 cooperativas, y de manera significativa en 5 de cada 10, por lo que conforma un universo donde el 50% de las cooperativas realizan desarrollo tecnológico propio mientras el 50% restante no lo realizan.

La observación sectorial permite matizar la incidencia de una y otra forma de adquisición tecnológica hasta poder concluir que, de manera clara, las cooperativas de servicios pueden mostrar una alta actividad con relación a la compra de tecnología a sus proveedores, pero también la muestran respecto al desarrollo propio de tecnología, mientras que las cooperativas industriales y de construcción manifiestan una significación importante para la primera vía, compra de tecnología, pero decaen notablemente en el momento de otorgar significación al desarrollo tecnológico propio.

- c) Los objetivos de innovación que se señalan como de mayor importancia en la actuación innovadora de las CTA tienden a lo que podría denominarse como «visión interna», esto es, hacia un enfoque donde se actúa sobre el proceso y sobre el producto. Aparecen como objetivos más significativos, y en este orden, aspectos tales como: «mejora de la calidad del producto», «mejora flexibilidad producción», «mejora sistemas de calidad / implantación ISO» y «reducción de costes». Se actúa, así, funda-

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

mentalmente sobre lo que se conoce (el producto) y sobre aquello que mejor se domina (la estructura de generación del producto). En contraposición, los objetivos a los que podríamos denominar como de «visión externa», esto es, con un enfoque predominantemente orientado hacia el exterior y el mercado, tales como «creación de nuevos mercados» o «sustitución productos desfasados», alcanzan, no en una posición lejana pero sí inferior, una significación de menor importancia.

Esta doble constatación nos introduce en un escenario donde la innovación en estas organizaciones se muestra al servicio de la obtención de ventajas competitivas basadas directamente en el logro de un mejor desempeño, considerando su doble vertiente de mayor eficacia (calidad) y eficiencia (costos), abarcando esto último tanto el plano operativo como organizativo.

Un posible razonamiento sustentador de la realidad que nuestra investigación nos ha permitido poner de manifiesto debe basarse en el hecho de que en las CTA aquello que se pone en común, que se cooperativiza en definitiva, es justamente el trabajo, y que esto se asocia de nuevo naturalmente a las operaciones, lo que traducido en términos de interés por la innovación supone que la dirección de la mirada y del esfuerzo se dirige, como ya hemos indicado, en primer término hacia aquello que se hace (producto/proceso) y cómo se hace (calidad/reducción de costes), por encima incluso de para quién se hace (mercado).

El análisis detallado de los objetivos de innovación en relación con los sectores de actividad nos ha permitido determinar la existencia del hecho de que la configuración como CTA ordena la importancia del objetivo de innovación, hasta el punto de llegar a configurar una misma cadena «patrón» respecto a los seis objetivos propuestos, apareciendo por este orden:

1. Mejora calidad del producto.
2. Mejora flexibilidad producción.
3. Mejora sistemas calidad / implantación ISO.
4. Reducción costes.
5. Creación de nuevos mercados.
6. Sustitución productos desfasados.

Si bien la configuración como cooperativa tiende a hacer que se cumpla el patrón común, hemos podido observar un muy diferente comportamiento sectorial respecto al promedio general, y lo constatamos observando cómo se comporta la agrupación respecto a la significación otorgada al objetivo en relación con su actuación innovadora. Definimos esto a partir de tres posibles posiciones: por encima, igual o cerca, o por debajo de la media.

Claramente, las cooperativas inscritas en el ámbito de los servicios aparecen como más activas en todos los objetivos de innovación; ésta y no otra es la significación de «por encima de la media». Únicamente construcción y fabricación e industria apare-

Marià Moreno / Anastasi Pérez

cen en las posiciones delanteras cuando directamente se orienta el objetivo hacia la «reducción de costes», hecho que claramente les toca de pleno, pero incluso aquí servicios a empresas mantiene la 2.^a posición. La actividad de servicios se muestra incluso más activa en ámbitos como calidad y flexibilidad de la producción que debieran aparentemente, y en principio, quedar siempre como «reservados» a los sectores fabriles. Servicios, por último, lidera con claridad los objetivos de creación de nuevos mercados y sustitución de nuevos productos.

- d) Respecto a los factores internos que han facilitado el desarrollo de proyectos innovadores, los aspectos relacionados con «la mirada interna», tales como la «presencia de personal cualificado» y la «predisposición interna hacia los cambios», alcanzan una mejor posición que los aspectos relacionados con la «mirada hacia el exterior» como son la «completa información sobre la situación tecnológica global» o «la información actualizada sobre los mercados», si bien en el caso de la información sobre mercados y la presencia de personal cualificado las diferencias no son especialmente notorias.
- e) La predisposición interna hacia los cambios aparece de forma destacada como el factor que más ha ayudado al desarrollo de proyectos innovadores; esto es así de manera importante en 6 de cada 10 cooperativas, y si le añadimos una significación moderada, el resultado alcanza a 9 de cada 10, por lo tanto, sólo en el 10% de las ocasiones este factor no tiene un peso significativo en el desarrollo innovador de las cooperativas. Resulta todavía más importante resaltar esta cuestión por cuanto supone un factor claramente inscrito en el marco de las actitudes y no tanto en el de las aptitudes. Una caracterización consustancial con las CTA es justamente la cooperativización del factor trabajo, por tanto, el convencimiento de que se sabe hacer el producto/servicio que se propone al mercado es un claro punto de partida, una aptitud básica e inherente, sin embargo, es aquí justamente una actitud la que logra marcar diferencias incluso con respecto a la aptitud más significativamente relacionada con el CTA.
- f) La consideración de los posibles frenos a la actividad innovadora derivados de la significación económica nos permite anotar aspectos realmente destacables, en prácticamente 4 de cada 10 cooperativas. Los aspectos económicos simplemente no obtienen significación alguna tanto si se trata de excesivo riesgo, como de falta de fuentes de financiación apropiadas, e incluso considerando costes de innovación demasiado altos. Cuando al dato anterior le añadimos la capacidad de obtener alguna significación, alcanzamos la más que destacable consideración del hecho de que en prácticamente 6 de cada 10 cooperativas los aspectos económicos no resultan significativos desde el punto de vista de la paralización de proyectos innovadores. En el extremo opuesto los aspectos económicos alcanzarían una capacidad significativa únicamente en 3 de cada 10 cooperativas.
- Consideramos que, probablemente, nos encontramos, en esta cuestión, con una manifestación —ahora empíricamente contrastada— de aquello que es un atributo propio del cooperativismo de trabajo asociado, basado en el hecho de que una vez

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

alcanzado el compromiso, en este caso el desarrollo de proyectos innovadores, los aspectos económicos no suponen un freno importante o fundamental para llevar a cabo esos mismos acuerdos. La dificultad estibaría en llegar al consenso, pero una vez alcanzado, los obstáculos materiales tienden a no alcanzar significación; ésa y no ninguna otra aparece como explicación razonable ante el hecho de que un aspecto tan sustancial como las cuestiones económicas no suponga o no tenga capacidad para suponer un freno realmente significativo.

- g) Los factores económicos propuestos cuando sí actúan como freno, no ofrecen especiales o muy significativas diferencias, con todo, sería el factor más negativo el relativo a las fuentes de financiación apropiadas, seguido por los costes de innovación demasiado altos y en último término el excesivo riesgo observado.
- h) El peso en la facturación total de los productos innovadores mantiene las siguientes coordenadas:
- En 1 de cada 4 cooperativas ese peso es considerable al alcanzar un 25% de la facturación total. Si el nivel de significación se eleva para hacerlo aparecer a partir del nivel de un peso del 10% en la facturación, llegaríamos entonces a que 1 de cada 2 cooperativas se encontrarían en ese estadio.
 - Consecuentemente, y en el sentido opuesto, para 1 de cada 2 cooperativas los productos nuevos o significativamente modificados no presentan un peso apreciable en su facturación.
 - Si la observación no requiere que la innovación alcance la categoría de producto nuevo o significativamente modificado para demandar únicamente la presencia de cambios incrementales, la situación cambia sustancialmente ya que entonces el peso en la facturación total de esos productos alcanzará un nivel de significación, facturación por encima del 10%, en 2 de cada 3 cooperativas, y, en consecuencia, sólo en 1 de cada 3 su peso sería poco importante.
- i) Los resultados mostrados por la observación de la posición relativa de los productos muestran que el fenómeno de la innovación, cuando la misma atañe tanto a la cooperativa como para el mercado, es más restrictivo, en tanto en cuanto en 1 de cada 2 cooperativas que han desarrollado productos innovadores estos productos lo eran total o mayoritariamente sólo para la cooperativa y no para el mercado al que se dirigían.

En una posición intermedia, esto es, donde los productos innovadores se repartían equilibradamente, 50% nuevos sólo para la cooperativa, 50% tanto para la cooperativa como para el mercado, se encontraba 1 de cada 5 cooperativas.

Por último, en el caso más restrictivo, innovación mayoritaria tanto para la cooperativa como para el mercado, encontramos sólo a 1 de cada 3 cooperativas.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Conclusiones analíticas del área de actuación innovadora respecto al grado de significación de sus variables

El área de actuación innovadora, se ha dividido en nuestro trabajo en 7 apartados:

- Fuentes de información de la innovación.
- Formas de adquisición de tecnología.
- Objetivos de la actuación innovadora.
- Factores internos que han facilitado el desarrollo de proyectos innovadores.
- Factores económicos que han motivado la paralización de proyectos innovadores.
- Impacto de las actividades de innovación.
- Posición relativa de los productos innovadores.

En la misma forma que realizamos respecto a las conclusiones de las variables del área de estructura, consideramos que la mejor fórmula para expresar nuestras conclusiones puede basarse en la exposición sintética de los valores que son propios de cada uno de los estadios designados en la misma:

- Mejor comportamiento innovador respecto al conjunto.
- Comportamiento innovador intermedio respecto al conjunto.
- Peor comportamiento innovador respecto al conjunto.

Al objeto de homogeneizar la exposición, nos proponemos que la calificación de cada variable responda a un criterio objetivo basado en el porcentaje de significación correspondiente al:

- Primer nivel de análisis, que acumula los grados de significación «decisiva» y «muy significativa».
- Segundo nivel de análisis, que acumula la significación anterior más el grado de significación de «moderadamente significativa».
- Cuando la variable opera en forma negativa, esto es, cuando los mejores valores se obtienen en el tercer nivel de análisis, que acumula los grados de significación «poco significativa» e «insignificante», la tabla opera asimismo en forma inversa.

Cuando el resultado se sitúa en rangos diferentes pero próximos, recogeremos el calificativo que mejor se ajuste o aproxime a los valores atribuidos a cada calificativo, y, por último, cuando los rangos se sitúen con dos o más de diferencia, tenderemos a considerar el calificativo del rango que intermedie entre los de los valores alcanzados.

La tabla básica o de referencia es la siguiente:

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Calificativo	Valor 1.º nivel	Valor 2.º nivel
Decisivo	> o = 70%	> o = 85%
Muy importante	> o = 60%	> o = 75%
Importante	> o = 50%	> o = 65%
Medianamente importante	> o = 40%	> o = 55%
Alguna importancia	> o = 30%	> o = 45%
Escasa o ninguna importancia	> o = 20%	> o = 35%

Cuadro 34. Comportamientos en su actuación innovadora de una cooperativa con mejor balance innovador respecto al conjunto de las CTA

<p>Respecto a las fuentes de información de la innovación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La asistencia a conferencias, reuniones sectoriales y la lectura de revistas especializadas es muy importante como fuente de información de la innovación. 2. Los competidores resultan medianamente importantes en tanto que fuente de información de la innovación. 3. La asistencia a ferias y exposiciones es medianamente importante en tanto que fuente de información de la innovación. <p>Respecto a las formas de adquisición de tecnología.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo de tecnología propia es muy importante como forma de adquisición de tecnología. 2. La adquisición del derecho a utilizar inventos de otros (incluyendo licencias, patentes o modelos de utilidad) tiene alguna importancia como forma de adquisición de tecnología. <p>Respecto a los objetivos de la actuación innovadora.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La creación de nuevos mercados resulta decisiva en tanto que objetivo de la actuación innovadora. 2. La mejora de la flexibilidad de la producción es decisiva en tanto que objetivo de la actuación innovadora. 3. La sustitución de productos desfasados es medianamente importante como objetivo de la actuación innovadora. <p>Respecto a los factores internos que han facilitado el desarrollo de proyectos innovadores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La presencia de personal cualificado es decisiva en tanto que factor interno. 2. La predisposición hacia los cambios de las personas que trabajan en la cooperativa resulta decisiva en tanto que factor interno. 3. La información actualizada sobre los mercados resulta decisiva en tanto que factor interno. 4. La completa información sobre la situación tecnológica global es decisiva en tanto que factor interno. <p style="text-align: right;">(continúa)</p>
--

Marià Moreno / Anastasi Pérez

<p>(continuación)</p> <p>Respecto a los factores económicos que han motivado la paralización de proyectos innovadores. No presenta rasgos diferenciadores respecto a esta circunstancia con respecto al resto de cooperativas.</p> <p>Respecto al impacto de las actividades de innovación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El peso de sus productos/servicios nuevos o significativamente modificados es superior al 25% de sus ventas (considerando el promedio de los tres últimos años). 2. El peso de sus productos/servicios sujetos a cambios incrementales es superior al 25% de sus ventas (considerando el promedio de los tres últimos años). 3. El peso de sus productos/servicios que han permanecido esencialmente invariables es inferior al 50% de su facturación (considerando el promedio de los tres últimos años). <p>Respecto a la posición relativa de los productos innovadores. Sus productos innovadores tienden a ser nuevos tanto para la cooperativa como para el mercado al que se dirigen.</p> <p>Fuente: Elaboración propia</p>
--

Cuadro 35. Comportamientos en su actuación innovadora de una cooperativa con un balance innovador intermedio respecto al conjunto de las CTA

<p>Respecto a las fuentes de información de la innovación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La asistencia a conferencias, reuniones sectoriales y la lectura de revistas especializadas tiene alguna importancia como fuente de información de la innovación. 2. Los competidores son una fuente de información de alguna importancia. 3. La asistencia a ferias y exposiciones tiene alguna importancia como fuente de información de la innovación. <p>Respecto a las formas de adquisición de tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo de tecnología propia tiene una mediana importancia como forma de adquisición de tecnología. 2. La adquisición del derecho a utilizar inventos de otros (incluyendo licencias, patentes o modelos de utilidad) no tiene ninguna importancia como forma de adquisición de tecnología. <p>Respecto a los objetivos de la actuación innovadora.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La mejora de la flexibilidad de la producción es muy importante en tanto que objetivo de la actuación innovadora. 2. La creación de nuevos mercados es importante como objetivo de la actuación innovadora. 3. La sustitución de productos desfasados es medianamente importante como objetivo de la actuación innovadora. <p style="text-align: right;">(continúa)</p>

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

<p>(continuación)</p> <p>Respecto a los factores internos que han facilitado el desarrollo de proyectos innovadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La predisposición hacia los cambios de las personas que trabajan en la cooperativa resulta un factor interno muy importante. 2. La presencia de personal cualificado es importante en tanto que factor interno. 3. La información actualizada sobre los mercados es medianamente importante en tanto que factor interno. 4. La completa información sobre la situación tecnológica global es medianamente importante como factor interno. <p>Respecto a los factores económicos que han motivado la paralización de proyectos innovadores No presenta rasgos diferenciadores respecto a esta circunstancia con respecto al resto de cooperativas.</p> <p>Respecto al impacto de las actividades de innovación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El peso de sus productos/servicios nuevos o significativamente modificados es superior al 10% de sus ventas (considerando el promedio de los tres últimos años). 2. El peso de sus productos/servicios sujetos a cambios incrementales es superior al 25% de sus ventas (considerando el promedio de los tres últimos años). 3. El peso de sus productos/servicios que han permanecido esencialmente invariables es inferior al 75% de su facturación (considerando el promedio de los tres últimos años). <p>Respecto a la posición relativa de los productos innovadores Sus productos innovadores tienden a ser nuevos para la cooperativa y no tanto para el mercado al que se dirigen.</p> <p>Fuente: Elaboración propia</p>
--

Cuadro 36. Comportamientos en su actuación innovadora de una cooperativa con un balance innovador peor que el del conjunto de las CTA

<p>Respecto a las fuentes de información de la innovación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los competidores son una fuente de información de alguna importancia. 2. La asistencia a ferias y exposiciones tiene alguna importancia como fuente de información de la innovación. 3. La asistencia a conferencias, reuniones sectoriales y la lectura de revistas especializadas no tiene ninguna importancia como fuente de información de la innovación. <p>Respecto a las formas de adquisición de tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo de tecnología propia no tiene ninguna importancia. 2. La adquisición del derecho a utilizar inventos de otros (incluyendo licencias, patentes o modelos de utilidad) tiene no tiene ninguna importancia como forma de adquisición de tecnología. <p style="text-align: right;">(continúa)</p>
--

Marià Moreno / Anastasi Pérez

(continuación)

Respecto a los objetivos de la actuación innovadora.

1. La mejora de la flexibilidad de la producción es medianamente importante en tanto que objetivo de la actuación innovadora.
2. La creación de nuevos mercados tiene alguna importancia como objetivo de la actuación innovadora.
3. La sustitución de productos desfasados tiene alguna importancia como objetivo de la actuación innovadora.

Respecto a los factores internos que han facilitado el desarrollo de proyectos innovadores

1. La predisposición hacia los cambios de las personas que trabajan en la cooperativa resulta un factor interno medianamente importante.
2. La presencia de personal cualificado tiene alguna importancia en tanto que factor interno.
3. La información actualizada sobre los mercados tiene alguna importancia en tanto que factor interno.
4. La completa información sobre la situación tecnológica global tiene alguna importancia como factor interno.

Respecto a los factores económicos que han motivado la paralización de proyectos innovadores

No presenta rasgos diferenciadores respecto a esta circunstancia con respecto al resto de cooperativas.

Respecto al impacto de las actividades de innovación

1. El peso de sus productos/servicios nuevos o significativamente modificados es inferior al 10% de sus ventas (considerando el promedio de los tres últimos años).
2. El peso de sus productos/servicios sujetos a cambios incrementales es inferior al 10% de sus ventas (considerando el promedio de los tres últimos años).
3. El peso de sus productos/servicios que han permanecido esencialmente invariables es superior al 90% de su facturación (considerando el promedio de los tres últimos años).

Respecto a la posición relativa de los productos innovadores

Normalmente carece de productos innovadores pero cuando los posee son nuevos sólo para la cooperativa y no para el mercado al que se dirigen.

Fuente: Elaboración propia

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Cuadro 37. Comportamientos en la actuación innovadora en los que no se ha apreciado capacidad de generación de significación respecto del conjunto de las CTA

<p>Respecto a las fuentes de información de la innovación</p> <ol style="list-style-type: none">1. Los clientes como fuente de información. <p>Respecto a las formas de adquisición de tecnología</p> <ol style="list-style-type: none">1. La compra de equipo industrial. <p>Respecto a los objetivos de la actuación innovadora</p> <ol style="list-style-type: none">1. La reducción de costes.2. La mejora de la calidad del producto.3. La mejora de sistemas de calidad/ISO. <p>Respecto a los factores económicos que han motivado la paralización de proyectos innovadores.</p> <ol style="list-style-type: none">1. El excesivo riesgo observado.2. La falta de fuentes de financiación apropiadas.3. Los costes de innovación demasiado altos. <p>(estos tres factores se corresponden con la totalidad de los observados en este apartado.)</p> <p>Fuente: Elaboración propia</p>
--

ANÁLISIS DE DATOS DEL ÁREA DE ACTUACIÓN DE LAS PERSONAS

El área de actuación de las personas se propone la observación de un conjunto de actitudes y actuaciones en relación con determinadas cuestiones que nos permiten observar la posición de las mismas respecto a la cooperativa.

Las cuestiones consideradas se dividen en 4 apartados:

- a) Identificación de las personas con los objetivos de la cooperativa.
- b) Satisfacción de las personas con su situación laboral.
- c) Iniciativa de las personas y aportación de ideas.
- d) Las personas de la cooperativa en relación con la dualidad propietario/trabajador.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Magnitudes medias alcanzadas en el área de actuación de las personas

Identificación objetivos cooperativa

Tabla 67a. Var. 62. Porcentaje significación grado de acuerdo con la afirmación «Las personas que trabajan en la cooperativa colaboran con los objetivos generales de la misma»

Grado de acuerdo	Porcentaje significación
Totalmente de acuerdo	35,9%
Muy de acuerdo	29,7%
Bastante de acuerdo	28,3%
Algo de acuerdo	5,5%
En desacuerdo	0,7%
Totales	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67b. Var. 62. Porcentaje significación grado de acuerdo con la afirmación «Las personas que trabajan en la cooperativa colaboran con los objetivos generales de la misma». Resultados agregados

Grado de acuerdo	Porcentaje significación
Total o muy de acuerdo	65,6%
Bastante de acuerdo	28,3%
Algo de acuerdo / en desacuerdo	6,2%
Totales	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los valores alcanzados por esta afirmación son muy elevados; 2 de cada 3 cooperativas consideran que las personas que trabajan en la misma colaboran con los objetivos generales de la organización; apenas 1 de cada 16 cooperativas se mostraría sólo algo de acuerdo o en desacuerdo con esa afirmación.

Nuestra anotación ante la observación de estos valores pasa por la consideración de que aquí es donde podemos percibir con toda su fuerza la cualidad de socio-trabajador en orden a la alineación de las energías. De manera directa y clara, el propietario y el trabajador colaboran claramente en los objetivos generales de la organización; no se da dicotomía alguna entre esos roles, ya que están ocupados literalmente por la misma persona.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Este aspecto queda resuelto con un grado de calificación alto en el ámbito de las CTA. Siendo éste un importante aspecto para el éxito empresarial no resulta obviamente el único necesario ya que, cuestión distinta, será, obviamente, la posesión o no de las capacidades, las habilidades y los recursos tangibles e intangibles que son asimismo cuestiones relevantes para lograr el mismo.

Satisfacción situación laboral

En este apartado se plantearon cuatro cuestiones relativas a la satisfacción de las personas con su situación laboral; las reproducimos literalmente:

Las personas que trabajan en esta cooperativa...

1. ... están satisfechas con el hecho de trabajar en la cooperativa.
2. ... están satisfechas con su trabajo.
3. tienen una mejor/más positiva actitud en esta cooperativa que en otras empresas no cooperativas en las que han trabajado.
4. ... no se irían aunque les ofrecieran una retribución bastante superior (1,25 o +) a la que ahora obtienen.

Tabla 68a. Var. 63 a 66. Porcentaje significación grado de acuerdo ante las afirmaciones planteadas en relación con la satisfacción de las personas con su situación laboral

Afirmaciones planteadas: Las personas que trabajan en esta cooperativa...				
Grado de acuerdo	1. Están satisf. trabajar en la coop.	2. Están satisfechas con su trabajo	3. Mejor actitud en la coop. que en una empresa no coop.	4. No se irían por una retribuc. superior (de 1,25 o más)
Totalmente de acuerdo	30,3%	18,6%	17,2%	11,0%
Muy de acuerdo	35,9%	44,1%	36,6%	23,4%
Bastante de acuerdo	24,8%	33,1%	25,5%	22,8%
Algo de acuerdo	8,3%	4,1%	13,8%	21,4%
En desacuerdo	0,7%	0,0%	6,9%	21,4%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 68b. Var. 63 a 66. Porcentaje significación grado de acuerdo ante las afirmaciones planteadas en relación con la satisfacción de las personas con su situación laboral. Resultados agregados

Afirmaciones planteadas: Las personas que trabajan en esta cooperativa...				
Grado de acuerdo	1. Están satisf. trabajar en la coop.	2. Están satisfechas con su trabajo	3. Mejor actitud en la coop. que en una empresa no coop.	4. No se irían por una retribuc. superior (de 1,25 o más)
Total o muy de acuerdo	66,2%	62,7%	53,8%	34,4%
Bastante de acuerdo	24,8%	33,1%	25,5%	22,8%
Algo de acuer. / en desacuerdo	9,0%	4,1%	20,7%	42,8%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La observación de los grados de acuerdo mostrados ante las cuestiones relativas a la satisfacción de las personas nos permite anotar los siguientes aspectos relevantes:

- a) La satisfacción relacionada con el trabajo alcanza una valoración muy elevada, y esto es así desde la doble perspectiva de:
1. Satisfacción por trabajar en la cooperativa.
 2. Satisfacción con el trabajo que se está realizando.

Este hecho llega a manifestar un muy alto grado de acuerdo, primer nivel de análisis, en prácticamente 6,5 de cada 10 cooperativas, cuando a este primer se añade la posibilidad de estar bastante de acuerdo, conformando el segundo nivel de análisis, llegamos entonces a 9 de cada 10 cooperativas.

Debemos buscar el origen del logro de estos índices, que, sin duda, contrastan con la generalidad de los alcanzados por la población empleada, nuevamente en la propia esencia constitutiva de la cooperativa, dotada, tal y como nos ha sido posible observar en el análisis de las variables de estructura, de un carácter volitivo desde su primer impulso vital.

Si la voluntad aparece como uno de los factores de importante consideración, aun cuando en el peor de los casos esa voluntad sea la de continuar con una empresa tras un revés de importancia tal que obliga al cambio de propiedad, esa voluntad expresa una conformidad, un «estar de acuerdo» en definitiva, que después encuentra traducción en los índices observados.

- b) La presencia de una clara convicción de que las personas se encuentran mejor en la cooperativa de lo que se encontrarían en una empresa no cooperativa, una convic-

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

ción que en el primer nivel de análisis está presente en 5 de cada 10 CTA y en el segundo llega hasta un notable 7,5 sobre 10.

Sin duda alguna, debemos enlazar esta constatación con la afirmación relacionada respecto a la colaboración general de las personas con los objetivos. Justamente este hecho, la búsqueda de la colaboración, y no de la reacción, de las personas se constituye en una de las cuestiones esenciales del management. En un marco global donde aparece esta cuestión como un logro difícil de alcanzar, la circunstancia de considerar que en el caso de las CTA esa colaboración sí se está produciendo lleva a las cooperativas, y, por extensión, a una creencia asociada como es que la actitud es mejor o más positiva que en el caso de las organizaciones no cooperativas.

- c) Las consideraciones indudables positivas se truncan un tanto cuanto abordamos la capacidad de retención y lo hacemos desde una perspectiva económica. Aquí únicamente 3,5 de cada 10 CTA confían en que las personas permanecerían en la cooperativa tras recibir una oferta económica de cierta importancia que hemos situado en un 125% del salario actual. Que sí marcharían es considerado con una gran probabilidad en 4,5 de cada 10 cooperativas, mientras 2 de cada 10 manifiestan dudas sobre si se produciría o no tal abandono.

Existe un tradicional sobredimensionamiento respecto a la importancia de las condiciones económicas en la fidelización laboral de las personas. Es un hecho común y reconocido que, si bien esto resulta esencial, lo son también o incluso de manera superior todos los aspectos relacionados con lo que en conjunto puede definirse como «buen ambiente de trabajo» por una parte, y por otra, la creencia de las personas respecto a sus posibilidades de aprendizaje y progreso, del propio enriquecimiento personal en suma.

Con todo, las CTA manifiestan una posición equilibrada respecto a esta cuestión cuando en las anteriores se habían escorado significativamente en manifestaciones favorables o positivas para con la Cooperativa, poniendo de relieve con esta diferente posición una creencia básica de que los aspectos económicos tienen un peso superior a los anteriores.

Al objeto de matizar estas afirmaciones globales, hemos procedido a la observación de los resultados tras ser combinados con los sectores de actividad.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 69. Satisfacción situación laboral relacionada con sectores de actividad

Afirmaciones planteadas: Las personas que trabajan en esta cooperativa...												
Sector de actividad	1. Están satisfechas con trabajar en la cooperativa			2. Están satisfechas con su trabajo			3. Mejor actitud en la Coop. Que en una empresa no Coop.			4. No se irían por una retribución superior (de 1,25 o más)		
	Total o muy	Bas-tante	Algo nada	Total o muy	Bas-tante	Algo nada	Total o muy	Bas-tante	Algo nada	Total o muy	Bas-tante	Algo nada
Todos los sectores 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. y 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
Servicios sociales 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
Otros servicios 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. e inmob. 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
Fabricación e 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

Por encima de la media (1) Igual o cercano a la media (2) Por debajo de la media (3)

Fuente: Elaboración propia

El análisis sectorial confirma una vez más los rasgos básicos que hemos venido relacionando con el fenómeno innovador.

Los sectores que aparecen con un menor dinamismo innovador obtienen asimismo unos menores índices de satisfacción de las personas, siempre en la comparación interna dentro del ámbito de las CTA.

Nuestras anotaciones centrales tras la observación de la tabla son:

- Servicios a empresas y colectividades marca una clara diferencia con el resto de los sectores al lograr estar por encima de la media, esto es, con mejores resultados, en todos los aspectos encuestados. Incluso llegando a mostrar en el ámbito de la fidelización una convicción superior acerca de que la misma sí se produciría respecto a la consideración de que la misma no se produjera.
- Otros servicios llega incluso a superar los registros de los servicios a empresas y colectividades, completando un panorama donde la actividad de servicios se muestra mucho más firme que la relacionada con el ámbito fabril o la construcción.
- Servicios sociales, sector ubicado en el cuadrante más innovador, no logra en este caso más que una ubicación intermedia, fundamentalmente por el hecho de presentar la peor convicción fidelizadora respecto a las ofertas económicas. Es posible que en este caso nos encontremos con alguna particularidad sectorial que nos pueda

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

explicar este fenómeno, pero en cualquier caso debemos también observar que la diferencia es significativa.

- Construcción se muestra muy cercano a la media en los aspectos relativos al trabajo, tanto la satisfacción de hacerlo en una cooperativa como el trabajo en sí mismo, pero al pasar al plano exclusivo de la organización se muestra decididamente negativo al alcanzar el peor registro respecto a la mejor actitud de las personas y el segundo más pobre respecto a la capacidad de retención.
- Fabricación e industria obtiene en conjunto la peor ubicación. Sus registros son, con notable diferencia, los más bajos en lo relativo a la satisfacción con y por el trabajo. Siguen siendo comparativamente pobres respecto a la actitud y sólo mejoran de manera sorprendente y hasta alcanzar la media en lo que respecta a la capacidad de retención.

Las conclusiones significativas, por tanto, del análisis sectorial apuntan, en síntesis, hacia dos claras líneas:

- 1) El sector servicios que ya se ha mostrado en general más innovador es aquel en el que las personas expresan una mayor satisfacción, marcando una clara diferencia respecto a sectores industriales.
- 2) El fenómeno de la aparición de un mayor dinamismo innovador se relaciona de manera clara con la satisfacción de las personas, permitiendo este hecho alguna matización, como vemos en el caso de los servicios sociales respecto a la retención, sin que éste suponga en modo alguno una variación de la clara dirección del vector de fondo.

Iniciativa y aportación de ideas

En este apartado se plantearon cuatro cuestiones relativas a la iniciativa y aportación de ideas. Las reproducimos literalmente:

Las personas que trabajan en esta Cooperativa...

1. ... se encuentran inmersas en un ámbito donde la comunicación circula en todos los sentidos (vertical, horizontal, diagonal).
2. ... desarrollan aspectos «auto» tales como autocontrol, autorresponsabilidad, autodirección, etc.
3. ... aportan a menudo ideas para mejorar los productos o los procesos de la cooperativa.
4. ... están acostumbradas a formar parte de equipos de trabajo organizados para resolver problemas.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 70a. Var. 67 a 70. Porcentaje significación grado de acuerdo ante las afirmaciones planteadas en relación con la iniciativa y aportación de ideas de las personas

Afirmaciones planteadas: Las personas que trabajan en esta cooperativa...				
Grado de acuerdo	1. Inmersas ámbito donde circula la comunic.	2. Desarrollan aspectos de tipo «auto»	3. Aportan ideas para mejorar productos o procesos	4. Acostumbrad. a formar parte de equipos
Totalmente de acuerdo	21,4%	23,4%	17,2%	24,1%
Muy de acuerdo	43,4%	33,1%	33,1%	22,8%
Bastante de acuerdo	22,1%	24,1%	28,3%	20,7%
Algo de acuerdo	10,3%	13,1%	14,5%	19,3%
En desacuerdo	2,8%	6,2%	6,9%	13,1%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 70b. Var. 67 a 70. Porcentaje significación grado de acuerdo ante las afirmaciones planteadas en relación con la iniciativa y aportación de ideas de las personas. Resultados agregados

Afirmaciones planteadas: Las personas que trabajan en esta cooperativa...				
Grado de acuerdo	1. Inmersas ámbito donde circula la comunic.	2. Desarrollan aspectos de tipo «auto»	3. Aportan ideas para mejorar productos o procesos	4. Acostumbrad. a formar parte de equipos
Total o muy de acuerdo	64,8%	56,5%	50,3%	46,9%
Bastante de acuerdo	22,1%	24,1%	28,3%	20,7%
Algo de acuer. / en desacuerdo	13,1%	19,3%	21,4%	32,4%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La observación de los grados de acuerdo mostrados ante las cuestiones relativas a la satisfacción de las personas nos permite anotar los siguientes aspectos relevantes:

- 1) La presencia de una abundante comunicación en todos los sentidos suscita el mayor grado de acuerdo. De una manera significativa, además, se encuentra muy presente en 6,5 de cada 10 cooperativas, y obtiene relevancia en prácticamente 9 de cada 10.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

- 2) Resulta notable también el desarrollo de aspectos de tipo «auto» tales como el auto-control, la autorresponsabilidad o la autodirección. Aspectos que, en síntesis, son la clave del moderno empowerment tal y como ha sido puesto de manifiesto en otros apartados de nuestro trabajo. En 5,5 de cada 10 cooperativas estos aspectos están muy desarrollados, en 8 de cada 10 obtienen significación, por lo que únicamente en 2 de cada 10 no se encuentran presentes o bien lo están escasamente.
- 3) La aportación de ideas para mejorar productos o procesos obtiene un resultado similar, 5 de cada 10 cooperativas afirman que es un hecho que se da con mucha frecuencia, en 8 de cada 10 es significativo, por lo que nuevamente sólo en 2 de cada 10 no tienen importancia.
- 4) Pese a las cuestiones anteriores, el trabajo en equipo, una tarea especialmente compleja en su efectivo desarrollo, obtiene la peor evaluación aun manteniendo valores elevados ya que está muy desarrollado en 5 de cada 10 cooperativas y en 7 de cada 10 resulta significativo.

El enlace de todas estas observaciones nos permite construir una afirmación global tal que la comunicación en todos los sentidos es un fenómeno que se encuentra ampliamente extendido en las cooperativas,¹⁴⁹ organizaciones donde asimismo presenta una notable importancia la presencia del desarrollo de aspectos relacionados con la autoorganización del trabajo por parte de las personas, que enlaza significativamente con la aportación de ideas tanto a la mejora de productos como procesos. Finalmente, y aunque el trabajo en equipo se utiliza con una intensidad elevada, éste sería el aspecto donde deberían producirse mayores avances al objeto de equilibrar sus resultados con los otros factores observados respecto a la iniciativa y aportación de ideas.

Nuevamente, y al objeto de matizar estas afirmaciones globales, hemos procedido a la observación de los resultados tras ser combinados con los sectores de actividad.

149. Sin formar parte de nuestro trabajo sistemáticamente, sí nos ha sido posible anotar con respecto a la comunicación, la demanda por parte de las personas entrevistadas, no de su fomento ya que la satisfacción por los niveles alcanzados resulta evidente, sino de una cierta ordenación de la misma ya que una posible característica asociada a su abundancia sea una cierta descoordinación o simplemente desorden.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 71a. La iniciativa y la aportación de ideas de las personas relacionada con sectores de actividad

Afirmaciones planteadas: Las personas que trabajan en esta cooperativa...												
Sector de actividad	1. Inmersas ámbito donde circula la comunicación			2. Desarrollan aspectos de tipo «auto»			Aportan ideas para mejorar productos o procesos			4. Acostumbradas a formar parte de equipo		
	Total	Bas- o tante muy	Algo o nada	Total	Bas- o tante muy	Algo o nada	Total	Bas- o tante muy	Algo o nada	Total	Bas- o tante muy	Algo o nada
Todos los sectores 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. y 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
Servicios sociales 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
Otros servicios 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. inmob. 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
Fabricación e 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

Por encima de la media (1)

Igual o cercano a la media (2)

Por debajo de la media (3)

Fuente: Elaboración propia

El análisis sectorial tiende a confirmar los rasgos básicos reiterados respecto a la innovación, sin embargo consideramos que la observación de los sectores de actividad nos permite aportar ya algún matiz significativo que el análisis por cuartiles nos deberá confirmar:

- La comunicación se encuentra presente en todas las CTA hasta el punto de que debemos considerar que en la forma en que se produce en las mismas tiende a no resultar significativa respecto al hecho innovador, lo que vendría a indicar que la comunicación en sí misma y sin canalizar u ordenar puede ser algo más parecido al «ruido» o a la mera presencia de «sonido» que a una efectiva transmisión de ideas y conocimientos.
- El desarrollo de aspectos «auto» si cobra un significado claro para considerar la innovación, las diferencias entre el sector más innovador, servicios a empresas y colectividades, y el menor, fabricación e industria, es notoria.
- Tanto la aportación de ideas como la costumbre de formar parte de equipos sigue aquí los rasgos generales, esto es, aparecen mejor situadas en los sectores de mayor presencia innovadora destacando nuevamente el pobre balance de la industria.

Descendemos todavía más un nivel en nuestro análisis para observar cómo se comportan estos fenómenos en los sectores concretos de actividad que tenemos ubicados como de mejor y peor realización innovadora.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Tabla 71b. La iniciativa y la aportación de ideas relacionada con los sectores de actividad considerados como de mejor y peor realización innovadora

Afirmaciones planteadas: Las personas que trabajan en esta Cooperativa...												
Sector de actividad	1. Inmersas ámbito donde circula la comunicación			2. Desarrollan aspectos de tipo «auto»			Aportan ideas para mejorar productos o procesos			4. Acostumbradas a formar parte de equipos		
	Total o muy	Bas-tante	Algo o nada	Total o muy	Bas-tante	Algo o nada	Total o muy	Bas-tante	Algo o nada	Total o muy	Bas-tante	Algo o nada
Todos los sectores 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. cont. (*) 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
Gestión 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
Comercio 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
Serv. sociales 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. e inmob. 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
Metalurgia (***) 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
Artes gráficas 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
Textil y confección 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

Por encima de la media (1)

Igual o cercano a la media (2)

Por debajo de la media (3)

(*) Servicios de contabilidad y de asesoría fiscal; ingenierías; agencias de seguros y servicios informáticos.

(**) Gestión actividades asociativas, culturales y deportivas.

(***) Metalurgia y fabricación productos metálicos.

Fuente: Elaboración propia

La observación de la tabla permite aportar las siguientes anotaciones:

- La comunicación sigue mostrándose como un fenómeno muy extendido, confirmando plenamente su escasa capacidad significadora, en el ámbito concreto de las CTA.
- El desarrollo de aspecto «auto» y la aportación de ideas para mejorar productos o procesos se encuentra bien diferenciado entre el ámbito mejor y peor realizador. Sin embargo, nos es posible encontrar en estas cuestiones aparentes contradicciones como es el hecho de que alguna peor realizadora muestre registros por encima de la media mientras alguna de las mejores se encuentre sólo cercana a la misma.
- Aquello que sí resulta concluyente y consideramos que es la aportación fundamental de este análisis es la observación en lo que respecta al trabajo en equipo; los cuatro sectores concretos de mejor realización se encuentran por encima de la media. Sólo uno de los cuatro peores consigue lo mismo, otro iguala a la media y los dos restantes se encuentran muy por debajo de la misma.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Dualidad propietario/trabajador

En este apartado se plantearon cuatro cuestiones relativas a la dualidad más significativa del CTA como es el hecho de que las figuras de propietario y trabajador coincidan exactamente en la misma persona.

Las dos primeras eran independientes en sí mismas explorando dos aspectos concretos:

1. La situación de igual poder, 1 persona = 1 voto en la asamblea, facilita la satisfacción de trabajar en la cooperativa.
2. La aportación de nuevas ideas se produce porque los trabajadores de la cooperativa son también sus propietarios.

Las dos últimas cuestiones profundizaban en la variación positiva de las personas que habían trabajado en empresas no cooperativas, por tanto, y tomando como universo para la respuesta exclusivamente a esas personas, debían contestarse dos cuestiones que no resultaban excluyentes aunque sí podían resultar complementarias.

La variación positiva en su actitud de las personas que han trabajado en empresas no cooperativas...

1. ... Se explica fundamentalmente por el hecho de ser socio de la cooperativa o tener la expectativa de serlo en el futuro.
2. ... Se explica por otras circunstancias como: mejora profesional en la cooperativa; Tener una mayor madurez o tener mayores responsabilidades personales ahora que antes.

Analizamos en primer término las dos primeras cuestiones:

Tabla 72a. Var. 71 y 72. Porcentaje significación grado de acuerdo ante afirmaciones planteadas en relación con la dualidad propietario/trabajador

Grado de acuerdo	1. La situación de igual poder, 1 persona = 1 voto, facilita la satisfacción	2. La aportación de nuevas ideas se produce porque los trabajadores son también propietarios
Totalmente de acuerdo	29,7%	22,1%
Muy de acuerdo	32,4%	37,9%
Bastante de acuerdo	16,6%	14,5%
Algo de acuerdo	12,4%	15,2%
En desacuerdo	9,0%	10,3%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Tabla 72b. Var. 71 y 72. Porcentaje significación grado de acuerdo ante afirmaciones planteadas en relación con la dualidad propietario/trabajador. Resultados agregados

Grado de acuerdo	1. La situación de igual poder, 1 persona = 1 voto, facilita la satisfacción	2. La aportación de nuevas ideas se produce porque los trabajadores son también propietarios
Total o muy de acuerdo	62,1%	60,0%
Bastante de acuerdo	16,6%	14,5%
Algo de acuer. / en desacuerdo	21,4%	25,5%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La observación de los grados de acuerdo mostrados ante las cuestiones relativas a la dualidad propietario/trabajador muestran en primer término una notoria igualdad en los valores alcanzados.

- a) Ya en el primer nivel de análisis, y en lo que respecta a:
- Que la satisfacción de trabajar en la cooperativa se vea facilitada por la igualdad estructural, 1 persona = 1 voto, en el ejercicio del poder en la asamblea
 - Que la aportación de ideas provenga de la situación de que los trabajadores son también propietarios.

Las CTA alcanzan los mismos niveles: 6 a 6,5 cooperativas de cada 10 muestran un grado de acuerdo muy alto, cubriendo el primer nivel de análisis que recoge prácticamente la entera conformidad.

Sólo 1,5 de cada 10 manifiestan la duda que se trasluce por el simple estar bastante de acuerdo, y, por último, entre 2 y 2,5 consideran que los fenómenos indicados no se deben a las causas apuntadas.

- b) Estas respuestas nos revelan que las cooperativas consideran clave su singular estructura de propiedad para explicar determinados fenómenos positivos que se producen en estas organizaciones. Desde este punto de vista el peso de la estructura de la propiedad adquiriría un valor considerable.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 73a. Var. 73 y 74. Porcentaje significación grado de acuerdo ante las afirmaciones planteadas respecto a los trabajadores que habían trabajado en empresas no cooperativas y ahora trabajan en una cooperativa

Afirmaciones planteadas: La variación positiva en la actitud de las personas que han trabajado en empresas no cooperativas y ahora trabajan en la coop...

Grado de acuerdo	1. Se explica por el hecho de ser socio o tener la expectativa de serlo	2. Se explica por otras circunstancias relacionadas con la situación personal
Totalmente de acuerdo	16,6%	10,3%
Muy de acuerdo	36,6%	32,4%
Bastante de acuerdo	16,6%	33,1%
Algo de acuerdo	20,0%	15,9%
En desacuerdo	10,3%	8,3%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 73b. Var. 73 y 74. Porcentaje significación grado de acuerdo ante las afirmaciones planteadas respecto a los trabajadores que habían trabajado en empresas no cooperativas y ahora trabajan en una cooperativa. Resultados agregados

Afirmaciones planteadas: La variación positiva en la actitud de las personas que han trabajado en empresas no cooperativas y ahora trabajan en la coop...

Grado de acuerdo	1. Se explica por el hecho de ser socio o tener la expectativa de serlo	2. Se explica por otras circunstancias relacionadas con la situación personal
Total o muy de acuerdo	53,1%	42,8%
Bastante de acuerdo	16,6%	33,1%
Algo de acuer. / en desacuerdo	30,3%	24,1%
Totales	100,0%	100,0%

Nota: Como muestran los valores alcanzados, las afirmaciones no se plantearon como excluyentes ya que obviamente pueden darse de forma simultánea con relativa frecuencia.

Fuente: Elaboración propia

Las anotaciones que podemos realizar de acuerdo con los resultados obtenidos son:

- Las CTA, en su conjunto, no se decantan de manera clara por una u otra opción. En el primer nivel de análisis, parece que el hecho de ser socio resulte de mayor rele-

vancia, pero cuando llegamos al segundo nivel de análisis se invierte la cuestión, pasando a ser más relevantes las circunstancias de tipo personal.

- El valor que difiere de manera más clara entre las dos opciones se encuentra en el grado «bastante de acuerdo», donde se dan 17 puntos de diferencia; en el resto de casos esas diferencias son mucho menores. Como indicamos, al agregar este rango la consideración general se define; entonces y aunque sólo ligeramente, las CTA estarían más de acuerdo con atribuir esa variación positiva a otras causas que no a la condición de socio. Quizá ello sea así porque en el caso de las otras causas la contestación resulta abierta a comprender mayores matices.

En cualquier caso, las magnitudes medias alcanzadas por la dualidad propietario/trabajador no resuelven significativamente los aspectos planteados, por lo que deberá ser el análisis de cuartiles quien permita evaluar la aportación última que las mismas nos puedan realizar.

Conclusiones analíticas de las variables del área de actuación de las personas respecto a las magnitudes medias alcanzadas

La observación de las magnitudes medias alcanzadas por las variables que componen en nuestra investigación el área de actuación de las personas nos permite alcanzar las siguientes conclusiones:

- a) Las cooperativas consideran de manera muy clara que las personas que trabajan en las mismas colaboran con los objetivos generales de la organización. Apenas 1 de cada 16 cooperativas se mostraría sólo algo de acuerdo o en desacuerdo con esa afirmación.

Consideramos que aquí es donde podemos percibir con toda su fuerza la cualidad de socio-trabajador en orden a la alineación de las energías. De manera directa y clara, el trabajador y el propietario colaboran claramente en los objetivos generales de la organización; no se da dicotomía alguna entre esos roles, ya que están ocupados literalmente por la misma persona.

- b) Las cooperativas consideran que las personas se encuentran satisfechas tanto con el trabajo que realizan como con el hecho de trabajar en una cooperativa; 9 de cada 10 CTA están cuando menos bastante de acuerdo con esas afirmaciones.

Consideramos que el indudable componente de voluntariedad que comporta la permanencia en una cooperativa, y que parte de la propia esencia volitiva de la constitución de la misma, expresa una conformidad, un «estar de acuerdo» que, en definitiva y a la postre, encuentra su confirmación con ese muy elevado índice de satisfacción.

En el análisis sectorial de esta cuestión nos ha sido posible determinar que el sector servicios que ya se ha mostrado en general más innovador es aquel en el que las per-

Marià Moreno / Anastasi Pérez

sonas expresan una mayor satisfacción, marcando una clara diferencia respecto a sectores industriales.

El fenómeno de la aparición de un mayor dinamismo innovador se relaciona de manera clara con la satisfacción de las personas, permitiendo este hecho alguna matización sin que éste suponga en modo alguno una variación de la clara dirección del vector de fondo.

Las cooperativas muestran una clara convicción de que las personas se encuentran mejor en la cooperativa de lo que se encontrarían o se han encontrado en una empresa no cooperativa, cuando menos se está bastante de acuerdo en torno a esta cuestión en 7 de cada 10 cooperativas.

Sin duda alguna debemos enlazar esta constatación con la afirmación relacionada respecto a la colaboración general de las personas con los objetivos. Justamente este hecho, la búsqueda de la colaboración, y no de la reacción, de las personas se constituye en una de las cuestiones esenciales del management. En un marco global donde aparece esta cuestión como un logro difícil de alcanzar, la circunstancia de considerar que en el caso de las CTA esa colaboración sí se está produciendo lleva a las cooperativas, y por extensión, a una creencia asociada como es que la actitud es mejor o más positiva que en el caso de las organizaciones no cooperativas.

Respecto a la capacidad de retención desde una perspectiva económica, 3,5 de cada 10 CTA confían en que las personas permanecerían en la cooperativa tras recibir una oferta económica de cierta importancia, del 125% de su salario actual o superior. Que sí marcharían es considerado con una gran probabilidad en 4,5 de cada 10 cooperativas, mientras 2 de cada 10 manifiestan dudas sobre si se produciría o no tal abandono.

Las CTA manifiestan una posición equilibrada respecto a esta última cuestión que se contrapone a las claras manifestaciones anteriores siempre favorables o positivas para la cooperativa. Sin duda, la creencia básica generalizada respecto al importante peso de los aspectos económicos en las decisiones de las personas ha influido en los resultados obtenidos.

- c) El conjunto de las observaciones relacionadas con la iniciativa y aportación de ideas nos permite construir una afirmación global tal que la comunicación en todos los sentidos es un fenómeno que se encuentra ampliamente extendido en las cooperativas. Organizaciones donde asimismo presenta una notable importancia la presencia del desarrollo de aspectos relacionados con la autoorganización del trabajo por parte de las personas que enlaza significativamente con la aportación de ideas tanto a la mejora de productos como procesos. Finalmente, y aunque el trabajo en equipo se utiliza con una intensidad elevada, éste sería el aspecto donde deberían producirse mayores avances de manera global al objeto de equilibrar sus resultados con los otros factores observados respecto a la iniciativa y aportación de ideas.

Los matices a esa afirmación general y tras haber realizado el análisis sectorial son:

La comunicación se encuentra presente en todas las CTA hasta el punto de que debemos considerar que en la forma en que se produce en las mismas tiende a no resultar significativa respecto al hecho innovador.

El desarrollo de aspectos «auto» si cobra un significado claro para considerar la innovación, las diferencias entre el sector más innovador, servicios a empresas y colectividades, y el menor, fabricación e industria, es notoria.

Tanto la aportación de ideas como la costumbre de formar parte de equipos sigue aquí los rasgos generales, esto es, aparecen mejor situadas en los sectores de mayor presencia innovadora.

Sin embargo, al descender al análisis concreto de las actividades consideradas como de mejor y peor balance innovador no es posible definir que respecto al trabajo en equipo resulta significativo que los cuatro sectores concretos de mejor realización se encuentran por encima de la media, mientras que sólo uno de los cuatro peores consigue lo mismo, otro iguala a la media y los dos restantes se encuentran muy por debajo de la misma.

En consecuencia, debemos atribuir al buen manejo del concepto trabajo en equipo una significación global cuando menos importante en el momento de explicar el fenómeno innovador.

- d) Las cooperativas muestran un alto grado de acuerdo respecto a que la dualidad propietario/trabajador resuelve favorablemente en relación con los intereses de la organización determinadas cuestiones.

Entre 6 y 6,5 cooperativas de cada 10 muestran un grado de acuerdo muy alto, tanto en el hecho de que la satisfacción de trabajar en la cooperativa se vea facilitada por la igualdad estructural, 1 persona = 1 voto, en el ejercicio del poder en la asamblea, como en que la aportación de ideas provenga de la situación de que los trabajadores son también propietarios.

Sólo 1,5 de cada 10 manifiestan dudas respecto a esas cuestiones y entre 2 y 2,5 consideran que los fenómenos indicados no se deben a las causas apuntadas.

Estas respuestas nos revelan que las cooperativas consideran clave su singular estructura de propiedad para explicar determinados hechos positivos que se producen en las mismas. Desde este punto de vista el peso atribuido a esa estructura de la propiedad adquiere un valor considerable.

Respecto a la variación positiva experimentada por las personas que han trabajado en empresas no cooperativas y ahora trabajan en las cooperativas, las CTA sólo ligeramente se inclinan por considerar que ese hecho se debe más a circunstancias personales del trabajador que al hecho de ser socio o tener la expectativa de serlo.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Grado de significación alcanzado por las variables del área de actuación de las personas

El análisis de los resultados obtenidos por los diversos cuartiles nos obliga a realizar algunas modificaciones en nuestro análisis de significación.

Debemos señalar ya que el análisis de las variables en lo que hace al área de actuación de las personas nos aporta resultados todavía más definitorios de lo que resultan prácticas conducentes a la aparición de la innovación y esto es así porque de una manera clara los comportamientos de los dos primeros cuartiles se diferencian de los comportamientos de los dos segundos cuartiles.

Este hecho nos aporta un escenario donde ya no aparece un único cuartil, el primero, como destacado, o en sentido negativo el último, como descolgado, sino que por el contrario un ámbito, la actuación de las personas, donde los comportamientos de los cuartiles tienden a homogeneizarse a partir de la significación innovadora de los mismos.

Así, sólo nos ha sido posible en una pareja de variables, justamente la que opera como tal en tanto que variables complementarias, destacar claramente el 1.º cuartil del resto de cuartiles.

De la misma forma son escasas las variables donde la significación abarca directamente del primer al último cuartil ocupando una posición relativamente homogénea los dos cuartiles intermedios.

La gran mayoría de las variables que componen este área se inscribirían dentro del apartado de «variables donde los valores son significativos de forma gradual de los primeros cuartiles a los segundos cuartiles».

Sin embargo, siendo esta la distribución claramente dominante, se da la circunstancia de que la contestación de graduación intermedia, materializada en mostrarse «bastante de acuerdo» con la afirmación formulada, ha cobrado en algunos casos una gran importancia en los cuartiles inferiores, de modo que algunas variables alcanzan, tras pasar por la misma y llegar a nuestro segundo nivel de análisis, una importante homogeneización en los valores mostrados por todos los cuartiles en el segundo nivel de análisis. En estas variables las diferencias de los primeros cuartiles frente a los segundos serían significativas en el primer nivel de análisis pero no en el segundo, ni obviamente en el tercero.

Nos ha sido posible, de la misma forma que en los análisis anteriores, localizar variables que no aportan capacidad de significación en relación con la innovación.

Conclusiones analíticas del área de actuación de las personas respecto al grado de significación de sus variables

El área de actuación de las personas se ha dividido en nuestro trabajo en 5 apartados:

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

- Identificación con los objetivos de la cooperativa.
- Satisfacción con su situación laboral.
- Iniciativa y aportación de ideas.
- Dualidad propietario/trabajador.
- Variación positiva a favor de la cooperativa (existencia y posibles causas) en la actitud de las personas que han trabajado en empresas no cooperativas.

En la misma forma que realizamos respecto a las conclusiones de las variables del área de estructura y del área de actuación innovadora, consideramos que la mejor fórmula para expresar nuestras conclusiones puede basarse en la exposición sintética de los valores que son propios de cada uno de los estadios designados en la misma:

- Mejor comportamiento innovador respecto al conjunto.
- Comportamiento innovador intermedio respecto al conjunto.
- Peor comportamiento innovador respecto al conjunto.

De la misma forma que lo realizado antes, la calificación de cada variable responde a un criterio objetivo que se sintetiza en la tabla que reproducimos a continuación:

Calificativo	Valor 1.º nivel	Valor 2.º nivel
Muy alto grado de acuerdo	≥ 70%	≥ 85%
Alto grado de acuerdo	≥ 60%	≥ 75%
Importante grado de acuerdo	≥ 50%	≥ 65%
Mediano grado de acuerdo	≥ 40%	≥ 55%
Bajo grado de acuerdo	≥ 30%	≥ 45%
Nulo grado de acuerdo = en desacuerdo	≥ 20%	≥ 35%

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Cuadro 38. Comportamientos en la actuación de las personas de una cooperativa con mejor balance innovador respecto al conjunto de las CTA

Respecto a la identificación con los objetivos de la cooperativa

1. La afirmación relativa a que las personas colaboran con los objetivos generales de la cooperativa obtiene un muy alto grado de acuerdo.

Respecto a la satisfacción con su situación laboral

1. La afirmación relativa a que las personas están satisfechas con el hecho de trabajar en la cooperativa obtiene un muy alto grado de acuerdo.
2. La afirmación relativa a que las personas están satisfechas con su trabajo obtiene un muy alto grado de acuerdo.
3. La afirmación relativa a que la cooperativa sería capaz de retener a las personas incluso aunque recibieran una oferta económica importante (1,25 o +) obtiene un alto grado de acuerdo.

Respecto a la iniciativa y aportación de ideas

1. La afirmación relativa a que las personas se encuentran inmersas en un ámbito donde la comunicación circula en todos los sentidos obtiene un muy alto grado de acuerdo.
2. La afirmación relativa a que las personas están acostumbradas a formar parte de equipos de trabajo organizados para resolver problemas obtiene un muy alto grado de acuerdo.
3. La afirmación relativa a que las personas desarrollan aspectos «auto» tales como autocontrol, autoresponsabilidad, autodirección, etc., obtiene un muy alto grado de acuerdo.
4. La afirmación relativa a que las personas aportan a menudo ideas para mejorar los productos o los procesos de la cooperativa obtiene un muy alto grado de acuerdo.

Respecto a la dualidad propietario/trabajador

No presenta rasgos diferenciadores respecto a esta cuestión con respecto al resto de cooperativas.

Respecto a la variación positiva a favor de la cooperativa (existencia y posibles causas) en la actitud de las personas que han trabajado en empresas no cooperativas

1. La afirmación relativa a que las personas que han trabajado en empresas no cooperativas presentan en su trabajo en las cooperativas una variación positiva obtiene un muy alto grado de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 39. Comportamientos en la actuación de las personas de una cooperativa con un balance innovador intermedio respecto al conjunto de las CTA

<p>Respecto a la identificación con los objetivos de la cooperativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La afirmación relativa a que las personas colaboran con los objetivos generales de la cooperativa obtiene un muy alto grado de acuerdo. <p>Respecto a la satisfacción con su situación laboral</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La afirmación relativa a que las personas están satisfechas con su trabajo obtiene un muy alto grado de acuerdo. 2. La afirmación relativa a que las personas están satisfechas con el hecho de trabajar en la cooperativa obtiene un muy alto grado de acuerdo. 3. La afirmación relativa a que la cooperativa sería capaz de retener a las personas incluso aunque recibieran una oferta económica importante (1,25 o +) obtiene un mediano grado de acuerdo. <p>Respecto a la iniciativa y aportación de ideas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La afirmación relativa a que las personas se encuentran inmersas en un ámbito donde la comunicación circula en todos los sentidos obtiene un alto grado de acuerdo. 2. La afirmación relativa a que las personas desarrollan aspectos «auto» tales como autocontrol, autoresponsabilidad, autodirección, etc., obtiene un alto grado de acuerdo. 3. La afirmación relativa a que las personas aportan a menudo ideas para mejorar los productos o los procesos de la cooperativa obtiene un alto grado de acuerdo. 4. La afirmación relativa a que las personas están acostumbradas a formar parte de equipos de trabajo organizados para resolver problemas obtiene un importante grado de acuerdo. <p>Respecto a la dualidad propietario/trabajador</p> <p>No presenta rasgos diferenciadores respecto a esta cuestión con respecto al resto de cooperativas.</p> <p>Respecto a la variación positiva a favor de la cooperativa (existencia y posibles causas) en la actitud de las personas que han trabajado en empresas no cooperativas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La afirmación relativa a que las personas que han trabajado en empresas no cooperativas presentan en su trabajo en las cooperativas una variación positiva obtiene un importante grado de acuerdo. <p>Fuente: Elaboración propia</p>

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Cuadro. 40. Comportamientos en la actuación de las personas de una cooperativa con un balance innovador peor que el del conjunto de las CTA

Respecto a la identificación con los objetivos de la cooperativa

1. La afirmación relativa a que las personas colaboran con los objetivos generales de la cooperativa obtiene un importante grado de acuerdo.

Respecto a la satisfacción con su situación laboral

1. La afirmación relativa a que las personas están satisfechas con su trabajo obtiene un importante grado de acuerdo.
2. La afirmación relativa a que las personas están satisfechas con el hecho de trabajar en la cooperativa obtiene un importante grado de acuerdo.
3. La afirmación relativa a que las cooperativas sería capaz de retener a las personas incluso aunque recibieran una oferta económica importante (1,25 o +) obtiene un nulo grado de acuerdo, lo que equivale a expresar el desacuerdo con la misma.

Respecto a la iniciativa y aportación de ideas

1. La afirmación relativa a que las personas se encuentran inmersas en un ámbito donde la comunicación circula en todos los sentidos obtiene un importante grado de acuerdo.
2. La afirmación relativa a que las personas desarrollan aspectos «auto» tales como autocontrol, autoresponsabilidad, autodirección, etc., obtiene un bajo grado de acuerdo.
3. La afirmación relativa a que las personas aportan a menudo ideas para mejorar los productos o los procesos de la cooperativa obtiene un bajo grado de acuerdo.
4. La afirmación relativa a que las personas están acostumbradas a formar parte de equipos de trabajo organizados para resolver problemas obtiene un nulo grado de acuerdo, lo que equivale a expresar el desacuerdo con la misma.

Respecto a la dualidad propietario/trabajador

No presenta rasgos diferenciadores respecto a esta cuestión con respecto al resto de cooperativas.

Respecto a la variación positiva a favor de la cooperativa (existencia y posibles causas) en la actitud de las personas que han trabajado en empresas no cooperativas

1. La afirmación relativa a que las personas que han trabajado en empresas no cooperativas presentan en su trabajo en las cooperativas una variación positiva obtiene un bajo grado de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro. 41. Comportamientos en la actuación de las personas en los que no se ha apreciado capacidad de generación de significación respecto al conjunto de las CTA

Respecto a la dualidad propietario/trabajador

1. La afirmación relativa a que la aportación de nuevas ideas se produce porque los trabajadores de la cooperativa son también sus propietarios.
2. La afirmación relativa a que la situación de igual poder, 1 persona = 1 voto en la asamblea facilita la satisfacción de trabajar en la cooperativa.

Respecto a la variación positiva a favor de la cooperativa (existencia y posibles causas) en la actitud de las personas que han trabajado en empresas no cooperativas

No se ha encontrado diferenciación respecto a si la variación positiva de las personas puede estar ocasionada por el hecho de ser socias o tener la expectativa de serlo o bien se debe a otras causas relacionadas con la situación personal.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE DATOS DEL ÁREA DE CARACTERIZACIÓN DE LAS PERSONAS

El área de caracterización de las personas se propone la realización de una caracterización global de las personas que trabajan en la cooperativa.

Al objeto de realizar esta observación se pidió a las cooperativas que se definieran en torno a 20 rasgos, agrupados respectivamente en 10 rasgos positivos y 10 rasgos negativos. Obviamente se significó especialmente la necesidad de que pensarán «globalmente», esto es, que no pensarán en ningún caso en las personas que destacaran ni en sentido positivo ni negativo sino que buscaran para cada caso el perfil medio presente en la cooperativa.

Para el desarrollo de nuestro análisis no consideramos especialmente significativa la mera agrupación en rasgos positivos y rasgos negativos ya que, salvo en casos aislados, aquello que debemos encontrar naturalmente es que los primeros predominen sobre los segundos prácticamente en cualquier tipo de organización.

En consecuencia, procedemos a una doble agrupación de las variables para la realización de nuestro análisis:

- a) Por una parte, y de la mano del hecho de que en la gran mayoría de los casos los rasgos positivos y negativos suponen su inverso recíproco y sólo en algún caso nos ha interesado volver a contrastar algún fenómeno de manera directa, hemos procedido al análisis agrupado de los inversos.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Esta agrupación se compone de 16 variables aparejadas:

- | | | |
|---------------------------------|--------|--------------------------|
| — Afán innovador | versus | Conservadurismo |
| — Aprendizaje de los errores | versus | No deseo de formación |
| — Cooperación | versus | No cooperación |
| — Creatividad | versus | Ausencia de creatividad |
| — Intención de mejora constante | versus | Conformismo |
| — Motivación | versus | Desmotivación |
| — Participación | versus | No participación |
| — Responsabilidad | versus | Falta de responsabilidad |

Y de 4 variables que se consideran aisladamente:

- Comunicación
- Integración
- Falta de control
- Falta de voluntariedad

b) Por otra parte, nos es posible formular otra agrupación, esta vez basada en la focalización básica de los rasgos considerados para la caracterización. Los focos considerados son:

- Las personas ante la innovación
- Las personas ante el trabajo en equipo
- Las personas ante la cooperativa como organización

El resultado de esta agrupación es el siguiente:

Personas ante la innovación

- | | | |
|---------------------------------|--------|-------------------------|
| — Afán innovador | | |
| — Aprendizaje de los errores | | |
| — Creatividad | | |
| — Intención de mejora constante | versus | Conservadurismo |
| | | No deseo de formación |
| | | Ausencia de creatividad |
| | | Conformismo |

Personas ante el trabajo en equipo

- | | | |
|-------------------|--------|--------------------------|
| — Cooperación | | |
| — Responsabilidad | | |
| — Comunicación | versus | No cooperación |
| | | Falta de responsabilidad |
| | | Falta de control |

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Personas ante la cooperativa como organización
 Motivación
 Participación
 Integración

versus

Desmotivación
 No participación
 Falta de voluntariedad

Magnitudes medias alcanzadas área de caracterización de las personas

Tabla 74a. Var. 75 y 87. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «afán innovador» y «conservadurismo»

Grado caracterización	Afán innovador	Conservadurismo
Totalmente	13,8%	4,8%
Muy significativo	29,7%	13,1%
Caracteriza moderadamente	33,8%	30,3%
Caracteriza un poco	17,9%	26,2%
No caracteriza	4,8%	25,5%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 74b. Var. 75 y 87. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «afán innovador» y «conservadurismo». Resultados agregados

Grado caracterización	Afán innovador	Conservadurismo
Total o muy significativo	43,5%	17,9%
Caracteriza moderadamente	33,8%	30,3%
Caract. un poco / no caract.	22,7%	51,7%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Las variables marcan con claridad la simetría ya que las dos variables ofrecen en su lectura los mismos, y en sus extremos inversos, resultados con alguna pequeña diferencia en los valores que no afecta en cualquier caso a las conclusiones que con respecto a las mismas nos es posible alcanzar.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

La observación nos permite anotar que las personas que trabajan en las cooperativas, de manera global, se caracterizan notablemente más por su afán innovador —4 sobre 10 cooperativas se muestran muy o totalmente de acuerdo— que por su conservadurismo; únicamente 2 sobre 10 se muestran muy o totalmente de acuerdo en este caso.

En el tercer nivel de análisis, la caracterización alcanza en lo que respecta a la falta de afán innovador a únicamente 2 sobre 10 cooperativas mientras la ausencia de conservadurismo llega a 5 sobre 10.

Resulta interesante observar como en la opinión respecto a las personas el conservadurismo aparece con un bajo nivel de significación. Este hecho viene a refutar directamente la consideración, presente en algunos ámbitos, respecto a que globalmente las cooperativas pueden resultar una organización de perfil «conservador».

Tabla 75a. Var. 76 y 93. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «aprendizaje de los errores» y «no deseo de formación»

Grado caracterización	Aprendizaje de los errores	No deseo de formación
Totalmente	22,1%	2,1%
Muy significativo	41,4%	5,5%
Caracteriza moderadamente	26,9%	15,2%
Caracteriza un poco	9,0%	23,4%
No caracteriza	0,7%	53,8%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 75b. Var. 76 y 93. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «aprendizaje de los errores» y «no deseo de formación». Resultados agregados

Grado caracterización	Aprendizaje de los errores	No deseo de formación
Total o muy significativo	63,5%	7,6%
Caracteriza moderadamente	26,9%	15,2%
Caract. Un poco / no caract.	9,7%	77,2%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Nuevamente la simetría inversa de la variable puede considerarse como cumplida.

Respecto al aprendizaje de los errores y el deseo de formación, la anotación que cabe

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

realizar es que de manera muy clara las CTA consideran que las personas que trabajan en estas organizaciones sienten deseos de formarse, apenas 1 sobre 10 cooperativas opina lo contrario, y sólo se llega a 2 sobre 10 tras incluir la moderada caracterización.

Asimismo, en lo que se refiere al aprendizaje de los errores sólo 1 de cada 10 CTA opina que esto no caracteriza a las personas, mientras que 6 sobre 10 consideran que este sí es un rasgo definitorio.

Con todo, debemos señalar que pese a movernos en valores altos, se acentúa más el rasgo relativo a la voluntad de formación que no el relativo al aprendizaje de los errores, confirmando con esto la mayor dificultad de esta última acción que no la primera.

Tabla 76a. Var. 78 y 92. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «cooperación» y «no cooperación»

Grado caracterización	Cooperación	No cooperación
Totalmente	24,8%	0,7%
Muy significativo	50,3%	2,1%
Caracteriza moderadamente	19,3%	9,0%
Caracteriza un poco	5,5%	21,4%
No caracteriza	0,0%	66,9%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 76b. Var. 78 y 92. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «cooperación» y «no cooperación». Resultados agregados

Grado caracterización	Cooperación	No cooperación
Total o muy significativo	75,1%	2,8%
Caracteriza moderadamente	19,3%	9,0%
Caract. un poco / no caract.	5,5%	88,3%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Si bien podemos considerar la simetría inversa como cumplida, nos encontramos, en cierta medida de nuevo con el fenómeno de una cierta y menor adhesión de la formulación positiva y de un rechazo mayor de la formulación negativa.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Podría considerarse como redundante la formulación de una cuestión tal que la cooperación, justamente en el caso de las cooperativas, que de hecho ha significado preguntar por la acción a quien se le identifica por el sustantivo de la misma; sin embargo, en nuestro constante contraste de los resultados alcanzados no hemos querido dejar de validar aspecto alguno y mucho menos y en la misma línea dar por supuesto y a priori ninguno de ellos.

Los resultados observados, con todo, son totalmente concluyentes, apenas 1 sobre 20 CTA considera que la cooperación no es una característica clara, y en sentido negativo este ratio se va hasta 1 de cada 35, si bien y como indicamos más abajo tendemos a considerar como dotado de mayor certeza al valor positivo alcanzado que no al negativo.

La cooperación, en consecuencia, caracteriza y lo hace de manera muy clara y notable a las cooperativas de trabajo asociado.

Tabla 77a. Var. 79 y 85. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «creatividad» y «ausencia de creatividad»

Grado caracterización	Creatividad	Ausencia de creatividad
Totalmente	9,7%	3,4%
Muy significativo	29,0%	15,2%
Caracteriza moderadamente	35,9%	26,2%
Caracteriza un poco	18,6%	24,8%
No caracteriza	6,9%	30,3%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 77b. Var. 79 y 85. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «creatividad» y «ausencia de creatividad». Resultados agregados

Grado caracterización	Creatividad	Ausencia de creatividad
Total o muy significativo	38,7%	18,6%
Caracteriza moderadamente	35,9%	26,2%
Caract. un poco / no caract.	25,5%	55,1%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La simetría inversa de la variable, si bien se produce ahora con respecto a la presencia de creatividad o a su ausencia, no se cumple tan claramente como en los casos anteriores.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

El cruce de extremos en aspa, primeros y terceros niveles de análisis, obtiene un relativo bajo nivel de cumplimiento ya que el fenómeno observado es que cuando la «creatividad» es formulada como tal, esto es, en positivo, obtiene una menor adhesión que cuando se menciona como «ausencia de creatividad», caso en el que el rechazo de esa caracterización negativa es bastante más notoria.

Dado que todas las caracterizaciones negativas tienen un sesgo contrario, como es el derivado de la tendencia natural a rechazar lo que no resulta positivo, consideramos que la consideración real se encuentra más cercana a los resultados obtenidos por la formulación de la creatividad que por los resultados alcanzados por su opuesto.

En consecuencia, la creatividad se encontraría presente como rasgo en cerca de 4 sobre 10 cooperativas mientras no lo estaría en cerca también de 3 sobre 10, apareciendo de manera moderada en el restante 3 sobre 10.

Tabla 78a. Var. 81 y 86. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «intención de mejora constante» y «conformismo»

Grado caracterización	Intención de mejora constante	Conformismo
Totalmente	22,8%	3,4%
Muy significativo	42,1%	7,6%
Caracteriza moderadamente	20,7%	30,3%
Caracteriza un poco	13,8%	26,9%
No caracteriza	0,7%	31,7%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 78b. Var. 81 y 86. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «intención de mejora constante» y «conformismo». Resultados agregados

Grado caracterización	Intención de mejora constante	Conformismo
Total o muy significativo	64,9%	11,0%
Caracteriza moderadamente	20,7%	30,3%
Caract. un poco / no caract.	14,5%	58,6%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Marià Moreno / Anastasi Pérez

La simetría inversa de la variable puede considerarse como cumplida dada la escasa distancia mostrada por los extremos de las mismas en el cruce en aspa.

La intención de mejora constante recibe una más que significativa consideración ya que 6,5 sobre 10 CTA consideran este hecho de manera altamente caracterizadora mientras que apenas 1,5 sobre 10 manifiestan lo contrario.

Justamente en los extremos opuestos, apenas 1 de cada 10 cooperativas opina que el conformismo caracteriza a las personas, mientras que prácticamente 6 sobre 10 piensan que en absoluto las personas que trabajan en la cooperativa se caracterizan por este hecho.

De nuevo una consideración tópica sobre las cooperativas, el posible conformismo de las personas se ve claramente desplazado a favor de justo su opuesto como es el deseo de una mejora constante en el desempeño.

Tabla 79a. Var. 82 y 88. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «motivación» y «desmotivación»

Grado caracterización	Motivación	Desmotivación
Totalmente	15,9%	0,7%
Muy significativo	49,7%	4,1%
Caracteriza moderadamente	25,5%	17,9%
Caracteriza un poco	9,0%	31,0%
No caracteriza	0,0%	46,2%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 79b. Var. 82 y 88. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «motivación» y «desmotivación». Resultados agregados

Grado caracterización	Motivación	Desmotivación
Total o muy significativo	65,6%	4,8%
Caracteriza moderadamente	25,5%	17,9%
Caract. un poco / no caract.	9,0%	77,2%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La simetría inversa de la variable puede considerarse como razonadamente cumplida si bien la enunciación negativa obtiene unos valores superiores que la positiva.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

La motivación, uno de los principales, cuando no el principal objetivo de actuación sobre las personas, aparece de acuerdo con los resultados alcanzados como algo plenamente asentado en las CTA; 6,5 cooperativas sobre 10 en el primer nivel agregado así lo afirman, mientras entre 1 y 2 sobre 20 lo niegan.

La posibilidad de establecer una directa relación entre la detención de la propiedad y el grado de motivación de las personas aparece con meridiana claridad, sin embargo consideramos podría resultar algo precipitado establecer de manera automática tal cuestión.

La motivación de las personas es, sin duda, algo que debe requerir mayores matizaciones, cuestión que asimismo se refuerza por cuanto la expectativa clásica de la empresa de capital, motivación en tanto que expectativa de enriquecimiento vía percepción del beneficio, en el caso de las CTA, cuando menos, se diluye dada también la dilución de la propiedad.

Tabla 80a. Var. 83 y 94. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «participación» y «no participación»

Grado caracterización	Participación	No participación
Totalmente	22,8%	0,0%
Muy significativo	39,3%	4,1%
Caracteriza moderadamente	30,3%	13,1%
Caracteriza un poco	5,5%	23,4%
No caracteriza	2,1%	59,3%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 80b. Var. 83 y 94. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «participación» y «no participación». Resultados agregados

Grado caracterización	Participación	No participación
Total o muy significativo	62,1%	4,1%
Caracteriza moderadamente	30,3%	13,1%
Caract. un poco / no caract.	7,6%	82,7%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Nueva expresión del fenómeno que venimos observando relativo al mayor rechazo alcanzado por la construcción negativa que apoyo conseguido por la positiva.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

La presencia de la participación en las CTA no deja lugar a dudas, 6 de cada 10 cooperativas así lo afirman con rotundidad, pero todavía es más contundente, 8 sobre 10, cuando esto se formula desde la consideración de la no participación.

Si en un ámbito empresarial debiera encontrarse vigorosamente presente la participación de las personas, quizá ese debería ser el de cooperativismo de trabajo. Los resultados alcanzados, en sus magnitudes medias, certifican esta posibilidad de una manera clara y cierra el paso a cualquier posible duda sobre este hecho.

Una cuestión distinta es el alcance de esta participación, esto es, si la misma se traduce en una mejora del desempeño de la organización, cuestión que debe ir de la mano de que esa participación sea capaz de analizar lo que está ocurriendo en «profundidad» y, en consecuencia, llegue a la raíz de las causas y los efectos, o, por el contrario, esa participación se quede en la superficie, que a menudo es lo único que posee cierta facilidad de observación, y, por lo tanto, no sea capaz de aportar auténticas alternativas. Cuando esto último se produce la participación tiende a aumentar simplemente el volumen del «ruido» más que a producir positivos resultados.

Tabla 81a. Var. 84 y 90. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «responsabilidad» y «falta de responsabilidad»

Grado caracterización	Responsabilidad	Falta de responsabilidad
Totalmente	28,3%	2,1%
Muy significativo	44,1%	2,8%
Caracteriza moderadamente	22,1%	10,3%
Caracteriza un poco	3,4%	24,8%
No caracteriza	2,1%	60,0%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 81b. Var. 84 y 90. Porcentaje significación caracterización de las personas de los rasgos «responsabilidad» y «falta de responsabilidad». Resultados agregados

Grado caracterización	Responsabilidad	Falta de responsabilidad
Total o muy significativo	72,4%	4,9%
Caracteriza moderadamente	22,1%	10,3%
Caract. un poco / no caract.	5,5%	84,8%
Totales	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

La responsabilidad o su ausencia cumplen también lo relativo a una simetría inversa aceptable sólo alterada por la reiterada cuestión respecto a que la construcción negativa suscite mayor rechazo que apoyo directo la enunciación positiva.

Las CTA consideran que las personas que trabajan en las mismas son personas responsables, 7 sobre 10 así lo afirman en el grado más alto mientras sólo 1 sobre 20 lo niega con igual contundencia.

Como hemos tenido ocasión de exponer en repetidas ocasiones, el CTA justamente pone en común el trabajo de las personas, desde la posición propia y singular del CTA donde la propiedad y el trabajo se funden en la misma figura. Es de todo punto consecuente que un resultado de ello sea la percepción clara de un sentido de la responsabilidad¹⁵⁰ muy desarrollado.

Tabla 82. Var. 77. Porcentaje significación caracterización de las personas del rasgo «comunicación»

Grado caracterización	Comunicación	Comunicación	Comunicación
Totalmente	22,8%	Totalmente + muy signific.	71,1%
Muy significativo	48,3%		
Caracteriza moderadamente	22,8%	Caracteriza moderadamente	22,8%
Caracteriza un poco	6,2%		
No caracteriza	0,0%	Caract. un poco + no caract.	6,2%
Totales	100,0%		100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos tras la enunciación aislada y en tanto de rasgo positivo de la comunicación nos remiten directamente a aquello que ya nos ha sido posible observar en el área de actuación de las personas respecto a la inmersión de las mismas en un ámbito donde circula la comunicación en todos los sentidos.

La similitud de los valores es muy alto, y sólo se ve alterada por la acentuación de los valores extremos tanto en el extremo muy caracterizador, 71,1% ahora frente a 64,8% antes, como en el prácticamente no caracterizador, 6,2% ahora frente a 13,1% antes.

En cualquier caso, queda plenamente validado el hecho de encontrarnos ante un modelo empresarial donde la comunicación se muestra muy presente. Con respecto a la comunicación, con todo, cabe plantearse la misma reflexión ya apuntada en el caso de la partici-

150. Que de otra parte probablemente se encuentre mucho más extendido entre el conjunto de la población laboral de lo que visiones absolutamente parciales a menudo manifiestan.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

pación en el sentido de que su mera presencia no asegura más que la presencia de un intercambio y no tanto del valor final que el mismo sea capaz de aportar.

Si bien formulamos siempre nuestros comentarios considerando siempre los resultados agregados en nuestros tres niveles de análisis, no debemos dejar de señalar que ninguna de las 145 cooperativas encuestadas consideró que la comunicación es un rasgo que «no caracteriza» a las personas que trabajan en la cooperativa.

Tabla 83. Var. 80. Porcentaje significación caracterización de las personas del rasgo «integración»

Grado caracterización	Integración	Integración	Integración
Totalmente	20,0%	Totalmente + muy signific.	69,0%
Muy significativo	49,0%		
Caracteriza moderadamente	25,5%	Caracteriza moderadamente	25,5%
Caracteriza un poco	5,5%		
No caracteriza	0,0%	Caract. un poco + no caract.	5,5%
Totales	100,0%		100,0%

Fuente: Elaboración propia

La integración, entendida como el hecho por el que las personas hacen coincidir sus intereses con los de la organización, uniendo, «integrando» ambos, resulta también un rasgo positivo muy presente en las CTA.

Nuevamente, ninguna de las CTA encuestadas reconoce que este rasgo no caracterice la actuación de las personas, por el contrario, 100 de las 145, o lo que es lo mismo 7 sobre 10 afirman que sí las caracteriza de manera total o muy significativa.

En el caso de la integración sí parece evidente que la fusión de la propiedad y el trabajo permiten congraciarse con relativa facilidad los intereses de ambos.¹⁵¹ Sin embargo, no resulta tarea fácil que ambos se equilibren y nos es posible encontrar que la situación sea de desequilibrio. Cuando el mismo se produce por el predominio de los intereses personales puede llegarse a «echar de menos» en la CTA la presencia de una cierta tensión «empresarial», mientras que si se produce el predominio inverso nos encontramos ante lo que en ocasiones ha propiciado la acusación de incurrir en actuaciones denominadas como de «autoexplotación», aludiendo con lo que viene a ser una acusación directa al hecho de que las condiciones sociolaborales, y en especial las relativas a la relación jorna-

151. Justamente esto, la conciliación de intereses, es el nudo gordiano del management en las organizaciones empresariales.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

da de trabajo / salario, sólo pueden ser aceptadas por la comunión directa de los factores capital y trabajo.

Tabla 84. Var. 89. Porcentaje significación caracterización de las personas del rasgo «falta de control»

Grado caracterización	Falta de control		Falta de control
Totalmente	2,1%	Totalmente + muy signific.	4,9%
Muy significativo	2,8%		
Caracteriza moderadamente	17,2%	Caracteriza moderadamente	17,2%
Caracteriza un poco	22,8%		
No caracteriza	55,2%	Caract. un poco + no caract.	78,0%
Totales	100,0%		100,0%

Fuente: Elaboración propia

La falta de control, considerado como rasgo negativo en tanto que expresión de la subversión del desarrollo de los aspectos auto, que en ese sentido negativo lleva a que las personas carezcan de control atendiendo a su excesiva y fuera justamente de control actuación autónoma.

Sólo 1 de cada 20 cooperativas considera que las personas que trabajan en la misma se encuentran fuera del control que la organización pueda ejercer sobre ellas. Si las personas se controlan la organización puede aspirar a hacer lo mismo; en el caso negativo la organización obviamente no podrá en ningún caso.

Los resultados alcanzados desmienten de manera clara que las personas, al tiempo «propietarias» y «trabajadoras», escapen por este hecho a la acción que las estructuras directivas de la cooperativas pueden ejercer sobre las mismas. Nos encontramos globalmente ante una organización con un nivel de comunicación y participación muy elevado pero no por ello nos encontramos ante una organización donde el liderazgo, tanto formal como informal, no exista o no pueda ejercerse.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 85. Var. 91. Porcentaje significación caracterización de las personas del rasgo «falta de voluntariedad»

Grado caracterización	Falta de voluntariedad		Falta de voluntariedad
Totalmente	2,1%	Totalmente + muy signific.	3,5%
Muy significativo	1,4%		
Caracteriza moderadamente	11,0%	Caracteriza moderadamente	11,0%
Caracteriza un poco	28,3%		
No caracteriza	57,2%	Caract. un poco + no caract.	85,5%
Totales	100,0%		100,0%

Fuente: Elaboración propia

Podemos considerar un escenario donde se dé la falta de voluntariedad, como un espacio donde se da la situación de que las personas sólo realizan a partir de estímulos externos a las mismas, cuya expresión más habitual serían las órdenes o instrucciones taxativas.

Las CTA rechazan que tal fenómeno se dé en su seno; incluso y alcanzando uno de los valores medios más altos, prácticamente 9 sobre 10 cooperativas rechazan que en su seno pueda darse una circunstancia tal que la falta de voluntariedad

La observación de los valores no deja lugar a dudas en el claro sentido de que el CTA consigue que las personas se «muestren dispuestas» y, en consecuencia, denoten una actitud de ofrecimiento antes que cualquier otra en relación con el desarrollo de las acciones que deban ser llevadas a cabo.

Tras el análisis individual de las variables, formulamos la observación a partir de la triple focalización propuesta: las personas ante la Innovación; las personas ante el trabajo en equipo y las personas ante la cooperativa como organización.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Tabla 86. Porcentaje significación variables caracterizadoras de las personas ante la innovación.
Resultados agregados

Porcentaje significación																
	Caracterización positiva								Caracterización negativa							
Grado de caracterizac.	Afán innovador		Aprendiz. errores		Creatividad.		Intención mej. con.		Conser.		No deseo formac.		Ausencia creativid.		Conform.	
Totalmente	14	43 ¹	22	63 ¹	10	39 ¹	23	65 ¹	5	18 ¹	2	8 ¹	3	18 ¹	3	11 ¹
Muy 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. un poco	18		9		19		14		26		23		25		27	
No caracteriza	5	23 ³	1	10 ³	7	26 ³	1	15 ³	26	52 ³	54	77 ³	30	55 ³	32	59 ³

Totalmente + muy significat. (1)

Totalmente + muy signif. + moderad. (2)

Caract. un poco + no caract. (3)

Fuente: Elaboración propia

La observación de esta tabla nos confirma el hecho de que, y con respecto a las variables relacionadas con las personas ante la innovación, todas las variables de caracterización positiva obtienen un resultado ampliamente superior a las de caracterización negativa.

Los rasgos positivos que obtienen mejores resultados medios son el aprendizaje de errores y la intención de mejora constante que llegan a marcar una diferencia sensible respecto al afán innovador y la creatividad.

En el polo opuesto, el conservadurismo y la ausencia de creatividad son las características negativas que tienen mayor representación, con el conservadurismo muy cerca en sus resultados y con el no deseo de formación mucho más distante.

En su conjunto, los resultados alcanzados nos permiten dibujar un perfil innovador nuevamente mucho más cercano al proceso y al producto: aprendizaje de errores, intención de mejora constante y no deseo de formación son los mejores valores, que a aspectos menos tangibles y quizá más alejados del mismo de manera intrínseca como la creatividad.

Un perfil medio que se complementa perfectamente, y como ya nos ha sido posible observar, con una organización que percibe mejor o cuando menos se encuentra claramente más cómoda ante el proceso y el producto que no ante el mercado.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Tabla 87. Porcentaje significación variables caracterizadoras de las personas ante el trabajo en equipo. Resultados agregados

Grado de caracterización	Porcentaje significación											
	Caracterización positiva						Caracterización negativa					
	Cooperac.		Respons.		Comunic.		No cooperac.	Falta de respons.	Falta de control			
Totalmente	25	75 ¹	28	77 ¹	23	71 ¹	1	3 ¹	2	5 ¹	2	5 ¹
Muy significativa	50		44		48		2		3		3	
Carácter. moderadam.	19	94 ²	22	94 ²	23	94 ²	9	12 ²	10	15 ²	17	22 ²
Caracteriza un poco	6		3		6		21		25		23	
No caracteriza	0	6 ³	2	5 ³	0	6 ³	67	88 ³	60	85 ³	55	78 ³

Totalmente + muy significat. (1)

Totalmente + muy signif. + moderad. (2)

Caract. un poco + no caract. (3)

Fuente: Elaboración propia

Los resultados alcanzados por las variables de caracterización vinculados al concepto de trabajo en equipo nos permiten ubicar a las cooperativas, siempre en su perfil medio, como una organización claramente preparada para el desarrollo del trabajo en equipo.

Las tres variables relativas a la caracterización positiva: cooperación responsabilidad y comunicación obtienen unos valores medios muy elevados, hasta el punto de que sólo 1 de cada 20 cooperativas considera que estas características no se encuentran presentes, siquiera moderadamente, entre las personas que trabajan en la misma. Bien al contrario, entre 7 y 8 de cada 10 CTA sí los ubican con un grado de caracterización muy alto o total.

En el sentido opuesto, los rasgos negativos apenas obtienen un seguimiento significativo, únicamente nos sería posible destacar los valores relativos a la falta de control, ya que 1 de cada 5 cooperativas le otorgan alguna relevancia.

El cooperativismo de trabajo, y probablemente todo el espectro cooperativo, conlleva en sí mismo un concepto marco tal que la «autogestión». Esa autogestión se relaciona con el manejo adecuado de una pluralidad de aspectos, que ya hemos tenido ocasión de analizar, y que en su conjunto hemos definido como el desarrollo de aspectos «auto».

De acuerdo con la observación anotada en el párrafo antecedente y relativa a la falta de control, las CTA deben velar para que los indudables aspectos positivos que el desarrollo de los conceptos «auto» comporta no se vean traicionados en un sentido no deseado, convirtiéndose entonces de manera directa en una expresión «perversa» tal que la falta de control.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Tabla 88. Porcentaje significación variables caracterizadoras de las personas ante la cooperativa como organización. Resultados agregados

Grado de caracterización	Porcentaje significación											
	Caracterización positiva					Caracterización negativa						
	Motivac.		Participa.		Integrac.	Desmotiv.		No participa.		Falta de voluntar.		
Totalmente	16	66 ¹	23	62 ¹	20	69 ¹	1	5 ¹	0	4 ¹	2	4 ¹
Muy significativa	50		39		49		4		4		2	
Carácter. moderadam.	25	91 ²	30	92 ²	25	94 ²	18	23 ²	13	17 ²	11	15 ²
Caracteriza un poco	9		6		6		31		24		28	
No caracteriza	0	9 ³	2	8 ³	0	6 ³	46	77 ³	59	83 ³	57	85 ³

Totalmente + muy significat. (1)

Totalmente + muy signif. + moderad. (2)

Caract. un poco + no caract. (3)

Fuente: Elaboración propia

La posición de las CTA en tanto que organización, siempre en sus perfiles medios, resulta claramente reforzada dados los resultados que nos son posibles observar.

En la caracterización positiva: la motivación, la participación y la integración obtienen resultados muy elevados, siendo incluso la Integración la que obtiene el mejor resultado; la participación y la motivación obtienen resultados similares, con el matiz de que en el primer nivel de análisis la motivación aparece mejor situada que la participación para luego invertir la posición en el segundo nivel de análisis, todo ello dentro de algo que sólo puede ser considerado como ligeros matices.

En el lado negativo la variable que alcanza una peor posición, justamente por obtener una mayor presencia, es la desmotivación; la no participación y la falta de voluntariedad se desmarcan un tanto de la misma.

De nuevo 1 de cada 5 cooperativas, al igual que en el caso de la falta de control, otorgan alguna presencia a la desmotivación en sus «filas».

Nuestro trabajo nos ha permitido mostrar un entorno operativo para las CTA que puede devenir en claramente propiciador de la presencia de la motivación; esto es así de manera muy mayoritaria. Sin embargo, nos atrevemos a considerar que, de la misma manera que el desarrollo «auto» desarrollado erróneamente se «pervierte» en forma de falta de control, el entorno cooperativo inmerso en un alto grado de implicación puede también transmutarse en desmotivación, tanto si el retorno esperado de esa implicación no se cumple o, aún peor, cuando las personas no se ven capaces de «seguir el ritmo» marcado por esa fuerte implicación. En uno u otro caso los retos del CTA deben pasar por no malograr el importante capital que significa una presencia tan elevada de factores que deben redundar en una permanente y elevada motivación de las personas.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Al objeto de poder comparar directamente cada una de las tres agrupaciones realizadas hemos procedido a una ponderación simple de los resultados, de forma que podamos considerar las variables presentes en cada grupo como una sola.

Tabla 89. Porcentaje significación variables caracterizadoras de las personas focalizadas en las personas ante la innovación, el trabajo en equipo y la cooperativa como organización. Resultados agregados

Grado de caracterización	Porcentaje significación											
	Caracterización positiva						Caracterización negativa					
	Innovación		Trabajo en equipo		Cooperat. organizac.		Innovación		Trabajo en equipo		Cooperat. organizac.	
Totalmente	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
Muy significativa	35,6		47,6		46,0		10,4		2,6		3,2	
Carácter. moderadam.	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
Caracteriza un poco	14,8		5,0		6,7		25,3		23,0		27,6	
No caracteriza	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

Totalmente + muy significat. (1)

Totalmente + muy signif. + moderad. (2)

Caract. un poco + no caract. (3)

Fuente: Elaboración propia

La consideración conjunta, previa ponderación simple, de las variables de forma que puedan ser observadas como una sola, nos sitúa ante un perfil medio de las CTA donde las personas se encuentran caracterizadas por una excelente posición tanto en lo relativo al trabajo en equipo como ante su actitud en la organización empresarial en la que trabajan. Los valores positivos alcanzan resultados que no pueden ser calificados de otra forma que de muy elevados.

La posición de las personas ante la innovación, tercera de las agrupaciones realizadas, también obtiene un resultado medio muy elevado pero es al tiempo el que presenta alguna significación negativa de 1 entre 5 o 6 cooperativas (según el lado de la caracterización considerado).

Considerando siempre el tono entre positivo y muy positivo observado, debemos asimismo cuestionarnos acerca de cuál es el fenómeno que se produce para que la posición ante la innovación sea la que ocupe una menor relevancia.

Sabemos que esa ubicación se deduce a su vez de un peor resultado en la caracterización directa del afán innovador y la creatividad. Esperamos que el análisis por cuartiles nos permita ahondar en esta cuestión de una más que evidente importancia.

Conclusiones análisis variables área de caracterización de las personas respecto a las magnitudes medias alcanzadas

Con carácter previo a la formulación de las conclusiones en sí mismas debemos anotar nuestra observación de la circunstancia reiterada de que el rechazo a una formulación expresada en forma negativa ha resultado normalmente mayor que la adhesión obtenida por la formulación expresada en positivo.

Trasladamos, de forma sintetizada, qué ha ocurrido con las 16 variables aparejadas de forma dicotómica. Las recordamos:

— Afán innovador	versus	Conservadurismo
— Aprendizaje de los errores	versus	No deseo de formación
— Cooperación	versus	No cooperación
— Creatividad	versus	Ausencia de creatividad
— Intención de mejora constante	versus	Conformismo
— Motivación	versus	Desmotivación
— Participación	versus	No participación
— Responsabilidad	versus	Falta de responsabilidad

Verificamos esta cuestión tanto en las variables que planteaban una dicotomía directa como en las que la planteaban de forma indirecta, así:

En la variables con dicotomía directa

- La escasa o nula caracterización a través de la no cooperación ha obtenido 13 puntos más que la caracterización muy alta o total a través de la cooperación.
- La ausencia de creatividad ha obtenido 16 puntos más que la creatividad.
- La desmotivación ha obtenido 12 puntos más que la motivación.
- La no participación ha obtenido 19 puntos más que la participación.
- La falta de responsabilidad ha obtenido 12 puntos más que la responsabilidad.

En las variables con oposición indirecta

- El conservadurismo ha obtenido 8 puntos más que el afán innovador.
- El no deseo de formación ha obtenido 14 puntos más que el aprendizaje de los errores.
- El conformismo resulta la única excepción, ya que obtiene 6 puntos menos que la intención de mejora constante.

Contrastado el hecho de que, salvo en una ocasión, las variables se comportan en la misma forma, debemos aceptar la posibilidad de que se esté produciendo un sesgo al alza respecto al rechazo de las variables de caracterización negativa, por lo que:

Marià Moreno / Anastasi Pérez

1. Por una parte, tendemos a considerar como más fiables, en tanto que valor realmente presente en las CTA, a los porcentajes obtenidos por las respuestas relativas a las variables de caracterización positiva; esto significa la presencia de un mayor aquilataamiento de aquello que sí realmente está presente respecto a un rechazo más radical, y quizá menos meditado, de lo que en cualquier caso se considera rechazable.
2. Tomamos en especial consideración las variables que alcanzan un cierto valor dentro de la caracterización negativa, ya que, de ser cierta nuestra presunción de sesgo, esa manifestación habría vencido un tanto al mismo, por lo que ello podría ser indicador de una presencia real más profunda que la reproducida cuantitativamente.¹⁵²

De acuerdo con todo lo introducido, la observación de las magnitudes medias alcanzadas por las variables que componen en nuestra investigación el área de caracterización de las personas nos permite alcanzar las siguientes conclusiones:

- a) El aprendizaje de los errores y la intención de mejora constante son las variables relacionadas con la innovación que obtienen una mejor posición, dado que esta circunstancia se produce al tiempo que el afán innovador y la creatividad obtienen menores resultados. Consideramos que esto nos sitúa de nuevo, en la misma forma que ya nos fue dado observar respecto a los objetivos de innovación o las fuentes de la misma, ante una organización que en su perfil medio percibe mejor, o cuando menos se encuentra más cómoda ante aspectos concretos vinculados o vinculables directamente al trabajo como son la mejora del proceso o del producto.
Cuestiones más distantes o menos tangibles, como igualmente ya fue anotado, como la observación del mercado o de la competencia, obtienen un menor resultado que aquí traducimos por los obtenidos por el afán innovador o la creatividad, aunque también debemos reseñar que los valores alcanzados por estas dos variables son, en cualquier caso, elevados.
- b) Las CTA se encuentran excelentemente posicionadas ante el trabajo en equipo: la cooperación, la responsabilidad y la comunicación obtienen unos grados de caracterización sólo calificables como muy elevados.
La caracterización opuesta: no cooperación o falta de responsabilidad obtienen resultados muy bajos y únicamente resulta destacable, en la línea del fomento del trabajo en equipo, los valores alcanzados por la falta de control, que caracterizaría, aunque sólo fuera moderadamente, a 1 de cada 5 cooperativas.¹⁵³

152. Por supuesto, siempre es posible el sesgo contrario, esto es, que un comportamiento negativo individual, haya sido tomado, dada su capacidad de decepción, como patrón del conjunto; sin embargo, de haberse dado esto confiamos en que nuestro proceso de análisis, dotado de una constante y múltiple referenciación, debiera haberlo detectado. Destacamos ahora el sesgo que justamente ese proceso nos ha posibilitado considerar como producido.

153. Lo que significa que no caracteriza que a 4 sobre 5, pero en nuestra línea de trabajo nos esforzamos por observar con cierto detenimiento todo aquello que escapa a los comportamientos centrales, a la busca de claves de entendimiento susceptibles de una posible generalización.

El cooperativismo de trabajo, y probablemente todo el espectro cooperativo, conlleva en sí mismo un concepto marco tal que la «autogestión». Esa autogestión se relaciona con el manejo adecuado de una pluralidad de aspectos, y que en su conjunto hemos definido como el desarrollo de aspectos «auto».

Los valores, nada mayoritarios pero tampoco obviales, alcanzados por la falta de control, apunta a que las CTA deben velar para que los indudables aspectos positivos que el desarrollo de los conceptos «auto» comporta no se vean traicionados en un sentido no deseado, convirtiéndose entonces de manera directa en una expresión «perversa» tal que la falta de control.

- c) La caracterización relacionada con la cooperativa en tanto que organización arroja un balance muy positivo para la misma, siendo incluso la integración la variable que mejor resultado obtiene. La motivación y la participación obtienen resultados del todo análogos.

Sin embargo, y de nuevo en la observación del lado negativo, aparece la desmotivación con una cierta incidencia; 1 de cada 5 cooperativas acusan el hecho de que la misma se encuentre presente siquiera moderadamente.

Nuestro trabajo nos ha permitido mostrar un entorno operativo para las CTA que puede devenir en claramente propiciador de la presencia de la motivación, esto es así de manera muy mayoritaria. Sin embargo, nos atrevemos a considerar que, de la misma manera que el desarrollo «auto» desarrollado erróneamente se «pervierte» en forma de falta de control, el entorno cooperativo inmerso en un alto grado de implicación puede también transmutarse en desmotivación, tanto si el retorno esperado de esa implicación no se cumple o, aún peor, cuando las personas no se ven capaces de «seguir el ritmo» marcado por esa fuerte implicación. En uno u otro caso los retos del CTA deben pasar por no malograr el importante capital que significa una presencia tan elevada de factores que deben redundar en una permanente y elevada motivación de las personas.

- d) Respecto a cuestiones relacionadas con los valores alcanzados por algunas variables concretas, consideramos interesante anotar:
- Los resultados alcanzados por las variables participación / no participación confirman plenamente que el CTA es un ámbito empresarial donde la participación se produce y de una manera clara.
La reflexión asociada se refiere al alcance de este hecho, esto es, si la participación se traduce en una mejora del desempeño de la organización, cuestión que debe ir de la mano de que esa participación sea capaz de analizar lo que está ocurriendo en «profundidad» y, en consecuencia, llegue a la raíz de las causas y los efectos, o, por el contrario, esa participación se quede en la superficie y no sea capaz de aportar auténticas alternativas. Cuando esto último se da la participación tiende a aumentar simplemente el volumen del «ruido» más que a producir positivos resultados.
 - Los resultados alcanzados por la variable comunicación confirman plenamente

Marià Moreno / Anastasi Pérez

los ya observados en otros apartados de nuestro trabajo. En cualquier caso queda plenamente validado el hecho de encontrarnos ante un modelo empresarial donde la comunicación se muestra muy activa.

Con respecto a la comunicación y con todo, cabe plantearse la misma reflexión ya apuntada en el caso de la participación, en el sentido de que su mera presencia no asegura más que el hecho de un intercambio y no tanto del valor final que el mismo sea capaz de aportar.

- La integración alcanza el más alto valor respecto a las variables relacionadas con la cooperativa en tanto que organización.

La fusión «física» de la propiedad y el trabajo permitiría de este modo fusionar, a su vez y con relativa facilidad, los intereses de la propiedad de la empresa y de sus trabajadores, sin embargo es seguro que no resulta tarea fácil que ambos se equilibren y nos es posible encontrar, también en las CTA, que la situación sea de desequilibrio.

Cuando el mismo se produce por el predominio de los intereses personales puede llegarse a «echar de menos» en la CTA la presencia de una cierta tensión «empresarial», mientras que si se produce el predominio inverso nos encontramos ante lo que en ocasiones ha propiciado la acusación de incurrir en actuaciones denominadas como de «autoexplotación», aludiendo con lo que viene a ser una acusación directa al hecho de que las condiciones sociolaborales, y en especial las relativas a la relación jornada de trabajo / salario, sólo pueden ser aceptadas por la comunión directa de los factores capital y trabajo.

- La posición de falta de control de las personas es rechazada de forma contundente por las CTA, sin descuidar lo ya indicado respecto a la «perversión» que su aparición supone. Debemos también reseñar que este alto rechazo muestra de manera clara que, en las CTA, las personas, al tiempo «propietarias» y «trabajadoras», no escapan por este hecho a la acción que las estructuras directivas de las cooperativas pueden ejercer sobre las mismas.

Nos encontramos globalmente ante una organización con un nivel de comunicación y participación muy elevado, y donde no por ello debemos al tiempo encontrarnos ante una organización donde el liderazgo, tanto formal como informal, no exista o no pueda ejercerse.

Conclusiones analíticas del área de caracterización de las personas respecto al grado de significación alcanzado por sus variables

En el área de caracterización de las personas seguimos la misma fórmula que hemos utilizado en las áreas de estructura, actuación innovadora, y actuación de las personas, y que se basa en la exposición sintética de los valores que son propios de cada uno de los estadios designados en la misma:

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

- Mejor comportamiento innovador respecto al conjunto.
- Comportamiento innovador intermedio respecto al conjunto.
- Peor comportamiento innovador respecto al conjunto.

Asimismo y de acuerdo con lo que hemos venido realizando, la calificación de cada variable responde a un criterio objetivo que se sintetiza en la tabla que reproducimos a continuación, siguiendo el resto de consideraciones adicionales que ya hemos manifestado en los anteriores apartados de conclusiones.

Calificativo	Valor 1.º nivel	Valor 2.º nivel
Muy alto grado de caracterización	≥ 70%	≥ 85%
Alto grado de caracterización	≥ 60%	≥ 75%
Importante grado de caracterización	≥ 50%	≥ 65%
Mediano grado de caracterización	≥ 40%	≥ 55%
Bajo grado de caracterización	≥ 30%	≥ 45%
Nulo grado de caracteriz. = no caracteriza	≥ 20%	≥ 35%

Nuestra exposición sigue la agrupación expuesta en la introducción del área basada en una triple focalización de las personas:

Personas ante la innovación

- Afán innovador
- Aprendizaje de los errores
- Creatividad
- Intención de mejora constante

versus

Conservadurismo
No deseo de formación
Ausencia de creatividad
Conformismo

Personas ante el trabajo en equipo

- Cooperación
- Responsabilidad
- Comunicación

versus

No cooperación
Falta de responsabilidad
Falta de control

Personas ante la cooperativa como organización

- Motivación
- Participación

Marià Moreno / Anastasi Pérez

— Integración

versus

Desmotivación
No participación
Falta de voluntariedad

Cuadro 42. Caracterización de las personas de una cooperativa con mejor balance innovador respecto al conjunto de las CTA (variables con algún grado de significación)

<p>Respecto a las personas ante la innovación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El afán innovador las caracteriza en muy alto grado. 2. La creatividad las caracteriza en muy alto grado. 3. La intención de mejora constante las caracteriza en muy alto grado. 4. La ausencia de creatividad no las caracteriza. 5. El conservadurismo no las caracteriza. 6. El no deseo de formación no las caracteriza. 7. El conformismo no las caracteriza. <p>Respecto a las personas ante el trabajo en equipo</p> <p>Todas las variables relacionadas con el trabajo en equipo obtienen unos valores que sólo resultan significativos en un análisis de detalle e incluso de extremo detalle, por lo que en una visión sintética como la que ahora se expresa, y de acuerdo con la tabla generada, de hecho no resultan significativos.</p> <p>Respecto a las personas ante la cooperativa como organización</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La motivación las caracteriza en muy alto grado. 2. La participación las caracteriza en muy alto grado. 3. La integración las caracteriza en muy alto grado. 4. La desmotivación no las caracteriza. <p>Fuente: Elaboración propia</p>
--

Sin ninguna duda, debemos anotar como fenómeno de amplia significación el hecho de que todas las variables relacionadas con el trabajo en equipo, cuando el análisis se despega de un elevado grado de detalle, no obtengan diferencias significativas que debemos traducir en que las personas se caracterizan en prácticamente todas las cooperativas por una similar predisposición hacia el trabajo en equipo, predisposición que después, y ante el fenómeno de la innovación como hemos podido comprobar, obtiene resultados absolutamente dispares.

La observación de este hecho nos mueve a añadir dos conclusiones adicionales:

- a) La cooperativa de trabajo asociado se configura, y al tiempo se propone, como una entidad organizacional con una amplia capacidad de concitar en torno a sí el desa-

Cuadro 43. Caracterización de las personas de una cooperativa con un balance innovador intermedio respecto al conjunto de las CTA (variables con algún grado de significación)

<p>Respecto a las personas ante la innovación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El afán innovador las caracteriza en un alto grado. 2. La creatividad las caracteriza en un importante grado. 3. La intención de mejora constante las caracteriza en alto grado. 4. La ausencia de creatividad las caracteriza en un bajo grado. 5. El conservadurismo las caracteriza en un bajo grado. 6. El no deseo de formación no las caracteriza. 7. El conformismo las caracteriza en un bajo grado. <p>Respecto a las personas ante el trabajo en equipo</p> <p>Todas las variables relacionadas con el trabajo en equipo obtienen unos valores que sólo resultan significativos en un análisis de detalle e incluso de extremo detalle, por lo que en una visión sintética como la que ahora se expresa, y de acuerdo con la tabla generada, de hecho no resultan significativos.</p> <p>Respecto a las personas ante la cooperativa como organización</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La motivación las caracteriza en un alto grado. 2. La participación las caracteriza en un alto grado. 3. La integración las caracteriza en un alto grado. 4. La desmotivación no las caracteriza. <p>Fuente: Elaboración propia</p>

rrollo del trabajo en equipo, ya que aspectos asociados al mismo, tales como la comunicación, la cooperación, la responsabilidad y el autocontrol, encuentran un marco adecuado para desarrollarse.

- b) Contrastado que, pese a que la práctica totalidad de cooperativas disponen de una predisposición similar de las personas ante el trabajo en equipo, los resultados son absolutamente dispares. Cabe otorgar al trabajo en equipo la consideración de condición necesaria pero no suficiente para que el hecho innovador se desarrolle y prospere.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Cuadro 44. Caracterización de las personas de una cooperativa con un balance innovador peor que el del conjunto de las CTA (variables con algún grado de significación)

<p>Respecto a las personas ante la innovación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El afán innovador las caracteriza en un bajo grado. 2. La creatividad las caracteriza en un bajo grado. 3. La intención de mejora constante las caracteriza en un importante grado. 4. La ausencia de creatividad las caracteriza en un alto grado. 5. El conservadurismo las caracteriza en un importante grado. 6. El no deseo de formación las caracteriza en un bajo grado. 7. El conformismo las caracteriza en un importante grado. <p>Respecto a las personas ante el trabajo en equipo</p> <p>Todas las variables relacionadas con el trabajo en equipo obtienen unos valores que sólo resultan significativos en un análisis de detalle e incluso de extremo detalle, por lo que en una visión sintética como la que ahora se expresa, y de acuerdo con la tabla generada, de hecho no resultan significativos.</p> <p>Respecto a las personas ante la cooperativa como organización</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La motivación las caracteriza en un importante grado. 2. La participación las caracteriza en un alto grado. 3. La integración las caracteriza en un alto grado. 4. La desmotivación las caracteriza en un bajo grado. <p>Fuente: Elaboración propia</p>
--

Cuadro 45. Caracterizaciones de las personas en las que no se ha apreciado capacidad de generación de significación respecto del conjunto de las CTA

<p>Respecto a las personas ante la innovación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El aprendizaje de los errores. <p>Respecto a las personas ante el trabajo en equipo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La cooperación. 2. La responsabilidad. 3. La comunicación. 4. La no cooperación. 5. La falta de responsabilidad. 6. La falta de control. <p>Respecto a las personas ante la cooperativa como organización</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La no participación. 2. La falta de voluntariedad. <p>Fuente: Elaboración propia</p>

6

EL ESTADO DE LA INNOVACIÓN EN EL COOPERATIVISMO DE TRABAJO ASOCIADO EN CATALUNYA

Entre nuestros objetivos de investigación se encuentra la realización de una «radiografía» tan completa como nos fuera posible respecto al estado de la innovación en el cooperativismo de trabajo asociado en Catalunya.

El análisis de la información aportada por nuestra investigación de campo, cuyas conclusiones ya han sido vertidas de forma ordenada en los capítulos precedentes, nos permite ahora «integrar» buena parte de las mismas, satisfaciendo de este modo esa observación.

Asimismo consideramos que este es el momento de añadir una visión prospectiva¹⁵⁴ a nuestra tarea, traducida en un conjunto no tanto de recomendaciones,¹⁵⁵ como de caminos que consideramos que el CTAC debe recorrer, caminos en cuya definición nos esforzaremos especialmente respecto a que resulten posibles, factibles, transitables.

Significamos también que nuestra exposición sigue ahora también la que ha sido una constante descriptiva en todo nuestro trabajo; abordamos primero el sector de una manera conjunta, que sólo entra en el detalle cuando eso está al servicio de la caracterización de todo el sector, para después abordar la diferenciación al objeto de fijar y definir los elementos que nos han permitido «jerarquizar» los perfiles ante la innovación.

CARACTERIZACIÓN GLOBAL DEL CTAC ANTE EL FENÓMENO DE LA INNOVACIÓN

De la mano de los resultados alcanzados en nuestra investigación nos es posible señalar los ejes maestros que definen globalmente el CTAC ante el fenómeno de la innovación. Dichos ejes consideramos se definen a partir de las siguientes perspectivas:

154. La prospectiva entendida aquí como el término que trata del estudio del futuro lejano.

155. En demasiadas ocasiones las reflexiones de los trabajos «académicos» acaban con un conjunto de recomendaciones que resultan de muy difícil llevanza a cabo, ya que a menudo los propios protagonistas ya reconocen la bondad de lo recomendado y justamente su incapacidad para llevarlo a cabo es muy buena parte de la circunstancia que hace que lo que deba hacerse sea una asignatura pendiente.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

- a) El alcance de la actividad innovadora.
- b) La extensión de la actividad innovadora.
- c) Los sectores de actividad de las cooperativas más activas en el ámbito de la innovación.
- d) El enfoque de los objetivos de la actividad innovadora.
- e) Las fuentes de la actividad innovadora.
- f) Los resultados de la actividad innovadora.
- g) Los factores de apoyo para la actividad innovadora, así como aquellos que la pueden frenar.

a) El alcance de la actividad innovadora

Con la expresión «alcance» de la actividad innovadora, nos referimos a la cuestión relativa a si se produce alguna orientación significativa respecto a los tres grandes ámbitos definidos como propios de la actividad innovadora:

- Desarrollo o introducción de productos.
- Desarrollo o introducción de procesos.
- Cambios significativos en sistemas de gestión o de marketing.

Incorporando en cada una de estos ámbitos de manera implícita el desarrollo de nuevos conceptos, las conclusiones alcanzadas por nuestra observación respecto a esto son:

«No se observan diferencias significativas que afecten a todos los cuartiles cuando el detalle de las actividades innovadoras se refiere a los tres grandes grupos de actividades contrastados: la realización de cambios significativos en los sistemas de gestión o marketing o la introducción o desarrollo de productos y procesos nuevos o modificados aportan comportamientos homogéneos en líneas generales cuando además de los valores medios se entra en el detalle por cuartiles.»

Esta conclusión pone de manifiesto que la actividad innovadora resulte homogénea en su extensión en la cooperativa que asume la realización de estas actividades, abarcando las diversas áreas de actividad posible, senso contrario cuando una cooperativa se caracteriza por una línea de actuación no innovadora, esta no actuación también abarca todos los ámbitos posibles.

Esta afirmación, de resultar generalizable a las distintas tipologías organizativas posibles bajo la definición de PYME, refrendaría especialmente una cuestión, puesta de manifiesto reiteradamente por la literatura, como es el hecho de que la innovación es, ante todo y en primer término, una actitud, y que de manifestarse recorre de manera natural todos los ámbitos posibles en la organización.

b) La extensión de la actividad innovadora

La extensión de la actividad innovadora viene definida por el porcentaje de cooperativas que manifiestan haber realizado actividades de I+D, de acuerdo con los resultados alcanzados en 1998 y 1999.¹⁵⁶ En este sentido anotamos que:

El 55% de las cooperativas realiza actividades de I+D, siempre que por las mismas se entienda:

1. La introducción de nuevos productos/servicios o a la introducción de mejoras o cambios en los productos/servicios.
2. El abordaje de nuevos mercados.
3. Realización de mejoras o cambios significativos en los sistemas de gestión (finanzas, administración) o de marketing (comercialización).
4. Realización de mejoras o cambios significativos en los métodos de producción.

Esta afirmación se ve complementada por la relativa a la asiduidad o permanencia de este tipo de actividades, que nos indica que:

«En las cooperativas donde se llevan a cabo estas actividades, se realizan de una manera habitual, no resultando por tanto una actividad aislada o no reiterada en el tiempo».

Nuevamente se pone de manifiesto que cuando se realiza la actividad, y dado que se trata de una actitud, la misma adquiere una naturaleza continuada.

Respecto al número de cooperativas que manifiesta realizar actividades, es posible que la cifra puesta de relieve se encuentre algo sesgada al alza, al amparo de la necesaria indefinición, por amplia,¹⁵⁷ de los enunciados; sin embargo, y en cualquier caso, sí consideramos cierto que en torno a 1 de cada 2 cooperativas se encuentran inmersas en un ámbito de actuación innovadora.

c) Los sectores de actividad de las cooperativas más activas en el ámbito de la innovación

La referencia sectorial del CTA más activo en Catalunya en el ámbito innovador se resuelve con una clara afirmación:

156. Que definimos como «ciertos», a diferencia de los de 2000 que consideramos sólo como «proyectados».

157. Ya hemos puesto de manifiesto en nuestro apartado relativo a la metodología, la necesidad de «abrir» el concepto, siempre obviamente en línea con las recomendaciones manifestadas en el Manual de Oslo, ya que cualquier vinculación, en el ámbito PYME, de la presencia de I+D en los términos clásicos relativos a unidades organizativas de mucha mayor dimensión, hubiera resultado simplemente baldío. Recordamos también la circunstancia de que el CIDEM manifiesta idéntica opinión.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

El sector genérico de actividad más innovadoramente activo se corresponde con las CTA inscritas en el sector servicios.

El superior dinamismo del sector servicios en la esfera innovadora ha sido una constante en los resultados mostrados por nuestra investigación. Sin ninguna duda, esto puede contrastar con los resultados que se podrían alcanzar en otros ámbitos geográficos sin movernos del mismo ámbito cooperativo,¹⁵⁸ sin embargo, esta cuestión en el caso del CTAC no deja lugar a dudas.

d) El enfoque de los objetivos de la actividad innovadora

Un hallazgo especialmente reseñable de nuestra investigación se refiere al hecho de la detección de una cadena patrón respecto a los objetivos de innovación, que ordena los mismos en la siguiente jerarquía, con independencia, salvo escasas y poco relevantes variaciones, del sector de actividad observado:

1. Mejora calidad del producto.
2. Mejora flexibilidad producción.
3. Mejora sistema calidad / implantación ISO.
4. Reducción costes.
5. Creación de nuevos mercados.
6. Sustitución productos desfasados.

A nuestro juicio esto pone de relieve una importante cuestión tal que:

«Los objetivos de innovación que se señalan como de mayor importancia en la actuación innovadora de las CTA tienden a lo que podría denominarse como "visión interna", esto es, hacia un enfoque donde se actúa sobre el proceso y sobre el producto. En contraposición, los objetivos a los que podríamos denominar como de "visión externa", esto es, con un enfoque predominantemente orientado hacia el exterior y el mercado alcanzan, no en una posición lejana pero sí inferior, una significación de menor importancia.»

El cooperativismo de trabajo asociado en Catalunya muestra todavía una orientación en su visión demasiado enmarcada en los límites de lo que parece su actividad más «natural», ya que resulta totalmente cierto que el cooperativismo de trabajo asocia justamente eso, trabajo, antes que cualquier otra causa, y que el trabajo se encuentra «pegado» al proceso y al producto.

158. Estamos pensando de manera directa en Euskadi y en Mondragón Corporación Cooperativa, un grupo empresarial de inconfundible raíz industrial.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Sin embargo, a menudo esa extrema concentración puede derivar en fenómenos de miopía,¹⁵⁹ hecho que por sobradamente conocido, debe ser evitado.

e) Las fuentes de la actividad innovadora

La fuente de información central para la innovación se significa de manera muy clara en un lugar concreto:

«La principal fuente de información de innovación para las cooperativas son sus propios clientes. En 5 de cada 10 CTA esta fuente de información obtiene una importancia decisiva o muy significativa. Si consideramos una significación moderada, los clientes alcanzan ese valor en 4 de cada 5 cooperativas».

Esta circunstancia, en sí misma absolutamente positiva y que sin más delimitaría una del todo necesaria orientación al mercado, se asocia a una circunstancia menos deseable como es la de que:

«El resto de las fuentes de información consideradas, tales como la competencia, la asistencia a ferias y exposiciones comerciales, la asistencia a conferencias y reuniones sectoriales o la lectura de revistas especializadas, obtiene una significación menor, alcanzando entre 2 a 3 de cada 10 cooperativas en forma importante. Incluso considerando una significación moderada, el valor no supera la afectación de 5 de cada 10 cooperativas.»

En el mismo sentido, y sin querer restar importancia al conjunto de fuentes indicadas, aquello que nos parece más relevante es que la competencia no alcance un mejor valor¹⁶⁰

Respecto a la forma más usual de adquisición de tecnología, globalmente el sector nos muestra que:

«La compra de equipo industrial, importante en 5 de cada 10 cooperativas, y significativas en 8 de cada 10, aparece como la fórmula más utilizada para la adquisición de tecnología en las cooperativas.»

Sin embargo, todo y la clara fuerza de este hecho, también nos parece reseñable que:

«El desarrollo de tecnología propia, sin embargo, también aparece como un valor importante en 4 de cada 10 cooperativas, y de manera significativa en 5 de cada 10, por lo

159. Puestos de manera magistral de manifiesto en su más que celebre Miopía en el Marketing por T. Levitt.

160. Sin duda alguna, el Benchmark no ha hecho todavía su aparición con la fuerza necesaria en el CTAC.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

que conforma un universo donde el 50% de las cooperativas realizan desarrollo tecnológico propio mientras el 50% restante no lo realizan.»

El desarrollo propio ocupa un lugar importante en el CTAC, sin embargo, en el momento de dotarse de aparato tecnológico, esta circunstancia, como observaremos más adelante, no resulta tan generalizante como sí lo es la adquisición de tecnología¹⁶¹

f) Los resultados de la actividad innovadora

Los resultados de la actividad innovadora se encuentran básicamente enmarcados por dos referentes básicos:

- El peso¹⁶² en la facturación total de los productos innovadores.
- La posición relativa de los productos innovadores, considerando si los mismos lo son tanto para el mercado como la cooperativa o sólo para la cooperativa.¹⁶³

Respecto a la primera cuestión, hemos obtenido que:

En 1 de cada 4 cooperativas ese peso es considerable al alcanzar un 25% de la facturación total. Si el nivel de significación se eleva para hacerlo aparecer a partir del nivel de un peso del 10% en la facturación, llegaríamos entonces a que 1 de cada 2 cooperativas se encontrarían en ese estadio. Consecuentemente y en el sentido opuesto, para 1 de cada 2 cooperativas los productos nuevos o significativamente modificados no presentan un peso apreciable en su facturación.

Si la observación no requiere que la innovación alcance la categoría de producto nuevo o significativamente modificado para demandar únicamente la presencia de cambios incrementales, la situación cambia sustancialmente ya que entonces el peso en la facturación total de esos productos alcanzará un nivel de significación, facturación > 10%, en 2 de cada 3 cooperativas, y en consecuencia sólo en 1 de cada 3 su peso sería poco importante.

Respecto a la posición relativa de los productos innovadores:

«Los resultados mostrados por la observación de la posición relativa de los productos muestran que el fenómeno de la innovación cuando la misma atañe tanto a la cooperativa al mercado es más restrictivo. En tanto en cuanto en 1 de cada 2 cooperativas que han desarrollado productos innovadores, estos productos lo eran total o mayoritariamente sólo para la cooperativa y no para el mercado al que se dirigían.

161. Sin duda alguna, la dimensión PYME debe jugar aquí un papel destacable y al cabo la adquisición es una fórmula legítima, sea cual sea la dimensión, de incorporar tecnología. El debate, que no es nuestro objetivo abordar, estriba entonces en la real capacidad de generación de ventaja competitiva que esta fórmula puede llegar a detentar.

162. Considerando la media de los 3 últimos años.

163. La focalización temporal se refiere ahora al último año.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

En una posición intermedia, esto es, donde los productos innovadores se repartían equilibradamente, 50% nuevos sólo para la cooperativa, 50% tanto para la cooperativa como para el mercado, se encontraba 1 de cada 5 cooperativas. Por último, en el caso más restrictivo, innovación mayoritaria tanto para la cooperativa como para el mercado, encontramos sólo a 1 de cada 3 cooperativas.»

La posición del CTAC, en el cruce del peso de los productos innovadores y su posición relativa, nos muestra una situación donde 1 de cada 2 cooperativas anotan que más del 10% de sus ventas proceden de esos productos innovadores, y asimismo que en 1 de cada 2 cooperativas esos productos suponían innovación para la cooperativa y no para el mercado.

En los rasgos más innovadores, 1 de cada 4 cooperativas cuenta con un 25% de la facturación procedente de productos innovadores y 1 de cada 3 innova en el mercado a la par que en la cooperativa.

En los rasgos menos innovadores, 1 de cada 2 cuenta con una facturación donde el peso de los productos innovadores es inferior al 10%, y 1 de cada 2 innova sólo en la cooperativa.

g) Los factores de apoyo para la actividad innovadora, así como aquellos que la pueden frenar

Nuevamente en los factores relativos al apoyo de la actividad innovadora, tendemos a encontrar elementos con un claro y determinado factor común:

«Respecto a los factores internos que han facilitado el desarrollo de proyectos innovadores, los aspectos relacionados con "la mirada interna" tales como la "presencia de personal cualificado" y la "predisposición interna hacia los cambios", alcanzan una mejor posición que los aspectos relacionados con la "mirada hacia el exterior" como son la "completa información sobre la situación tecnológica global" o "la información actualizada sobre los mercados", si bien en el caso de la información sobre mercados y la presencia de personal cualificado las diferencias no son especialmente notorias.

La predisposición interna hacia los cambios aparece de forma destacada como el factor que más ha ayudado al desarrollo de proyectos innovadores, esto es así de manera importante en 6 de cada 10 cooperativas, y si le añadimos una significación moderada, el resultado alcanza a 9 de cada 10, por lo tanto, sólo en el 10% de las ocasiones este factor no tiene un peso significativo en el desarrollo innovador de las cooperativas.»

Consideramos especialmente importante resaltar esta cuestión por cuanto «la predisposición interna hacia los cambios» supone un factor claramente inscrito en el marco de las actitudes y no tanto en el de las aptitudes.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Respecto a los elementos que pueden suponer un freno a la actividad innovadora, nos encontramos ante una relativa «sorpresa».¹⁶⁴

«En prácticamente 4 de cada 10 cooperativas, los aspectos económicos simplemente no obtienen significación alguna tanto si se trata de excesivo riesgo, como de falta de fuentes de financiación apropiadas e incluso considerando costes de innovación demasiados altos. Cuando al dato anterior le añadimos la capacidad de obtener alguna significación, alcanzamos la más que destacable consideración del hecho de que en prácticamente 6 de cada 10 cooperativas los aspectos económicos no resultan significativos desde el punto de vista de la paralización de proyectos innovadores.»

Aquí sí, y muy probablemente, la caracterización básica de la CTAC alcanza un lugar relevante por cuanto la orientación básica de los esfuerzos se orientan al logro del consenso. Una vez logrado el mismo se convierte en la palanca más poderosa, capaz de superar incluso las dificultades derivadas de las cuestiones económicas.

CAMINOS DE PROGRESO EN EL ÁMBITO DE LA INNOVACIÓN PARA EL CONJUNTO DEL CTAC

Resulta, sin duda, cuando menos arriesgado tratar de enunciar observaciones, necesariamente globales, respecto a las posibles rutas que el CTAC debe emprender para mejorar su posición innovadora, y resulta obviamente arriesgado por cuanto si bien el todo puede significar, en numerosas ocasiones, más que la simple suma de las partes a la par que la gestión armónica de las mismas, resulta también cierto que a veces el todo no es más que la mera agregación de unas partes sobre las que difícilmente puede ejercer mayor función que la de «contenerlas», o aún peor, la de simplemente totalizarlas.

En el caso del CTAC nos encontramos próximos a esa segunda cuestión desde el plano operativo; no podemos dirigirnos a él como un sujeto único sobre el que podamos ejercer poder, aunque no nos resignamos al intento, cuando menos y modestamente, de tratar de ejercer influencia.

Por tanto, las recomendaciones que ahora formulamos se dirigen a aquellas organizaciones¹⁶⁵ comprendidas con la mejora del cooperativismo, entre las que cabe mencionar la

164. Considerando aquí un punto de vista que tiende a ser considerado, sin más, como un «lugar común», tal que en el caso de las PYME los aspectos económicos cobran siempre una importancia clave, asociada además a una perspectiva claramente limitativa.

165. Y también a personas o grupos reducidos de ellas que pueden con su actitud orientar en determinado sentido la actuación de un grupo más o menos numeroso de cooperativas.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Federació de Cooperatives de Treball; la Fundació Ventosa i Roig;¹⁶⁶ la Confederació de Cooperatives de Catalunya;¹⁶⁷ la Fundació Roca i Galés; los grupos cooperativos presentes en el cooperativismo de trabajo:¹⁶⁸ Grup Qualitat, Consop, Itaca y Akeni; asesorías y centros de investigación entre las que debemos destacar el Col·lectiu Ronda; Set-C, Grup Integral y el Gabinet d'Estudis Socials, a los que deben sumarse, de manera natural, y remando siempre en la misma dirección, los esfuerzos realizados desde la Administración pública liderados por la Direcció General de Cooperatives, Societats Laborals i Autoempresa y el Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives.

Es, por tanto, a ese conjunto de organizaciones, entidades, y también de voluntades, al que nos dirigimos cuando formulamos nuestras reflexiones, plenamente sabedores de que, por circunstancias absolutamente naturales, el grupo puede resultar demasiado disperso como para esperar resultados espectaculares, sin embargo, muchos de los elementos del conjunto descrito, de coordinar realmente su actividad —e insistimos, su «voluntad»— estarían en condiciones de producir cambios profundos en el CTAC tanto en el plano cualitativo como cuantitativo; no abrigamos la menor duda respecto a esta cuestión.

Entre las sendas que debe recorrer en su conjunto el CTAC, y que inscribiéndose en el ámbito de la innovación, sin duda y por tratarse de un ámbito especialmente sensible, redundará en una más que significativa mejora del management global de la CTA, consideramos que se deben incluir las siguientes:

- a) Un trabajo deliberadamente ambicioso, y por tanto que tal, a la vez paciente, constante y consistente, sobre las habilidades y comportamientos directivos de las personas que deben liderar, siempre desde un plano colectivo, las cooperativas catalanas. Esas habilidades deben dirigirse hacia el desarrollo e inserción de hábitos, a la integración sistémica de procesos, que como es de la innovación alcanzan desde esa forma de actuación su máxima eficacia.
La tarea de desarrollo y mejora de las actitudes debe resultar, incluso, prioritaria frente a la adquisición de instrumentos operativos concretos, revolucionando planteamientos previos. En una mente abierta cabe la utilización de cualquier instrumento.
- b) La profundización de las posibilidades que en la prestación de servicios ofrece el cooperativismo. En esta ruta las cooperativas que operan en el ámbito de los ser-

166. Brazo ejecutor, como hemos reseñado, de la actividad formativa de la FCTC, inmersa también en una profunda reorientación, del que deben emerger nuevos paradigmas para la formación cooperativa en Catalunya.

167. Ente que debe ser el lugar de encuentro natural de todo el cooperativismo catalán y desde donde impulsar las numerosas propuestas que el mismo debe ser capaz de realizar. La Confederació se ha visto muy recientemente dotada de un nuevo impulso que debe resultar decisivo para la realización de un auténtico «salto hacia delante» respecto al papel que debe jugar el cooperativismo en la Catalunya del XXI.

168. Presentes ciertamente en el panorama cooperativo catalán pero, como hemos tenido oportunidad de señalar, y de lamentar, sin la intensidad y, sobre todo, sin el ejercicio del liderazgo que sí se ha sabido —nuevamente MCC es el referente— ejercer en otros lugares.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

vicios ya están demostrando un dinamismo evidente. El CTAC conjuntamente debe explorar las posibilidades ofrecidas, y debe hacerlo con cierto «desparpajo» y con un punto de ambición, cuando no directamente de osadía, en su punto de mira.¹⁶⁹

En la medida en que el ámbito servicios sea capaz de profundizar en el alma del CTAC, a partir de la innovación aumentarán sus posibilidades para generar auténticas ventajas competitivas. En los servicios, las personas suponen una oportunidad indudable; el CTAC cuenta con ese factor y debe ser capaz de movilizar en su beneficio esa expectativa. De hecho, en algunos ámbitos como es el de los servicios a las personas ya lo está haciendo.

- c) La generación de una voluntad decidida de «levantar la vista», desde el plano operativo hacia el plano estratégico, en el intento de que un objetivo innovador tan lícito como es la «mejora de la calidad del producto»¹⁷⁰ abandone su preeminente posición actual por otro tal que «la creación de nuevos mercados».

El CTAC está dotado de la capacidad de generar una voluntad interna que puede llegar a acometer proyectos ciertamente ambiciosos, o a no considerar como obstáculos reales, por ejemplo, las cuestiones económicas. Esa misma capacidad de generar consenso y unidad de actuación debe ser capaz de trasladar la mirada y la atención de dentro hacia fuera. Las evidentes competencias internas, individuales y colectivas, deben ser, ahora, la mejor plataforma para potenciar amplias visiones externas que habiliten para retos simplemente no pensados hasta el momento.

- d) La competencia debe resultar un referente tan claro en el desarrollo innovador, cuando menos tan claro como lo es ahora el cliente. Nuevamente, la amplitud de esa mirada hacia fuera debe ser capaz de contener más grados de recorrido; en esa visión mucho más panorámica, la observación de la competencia debe resultar un nuevo y constante eje.
- e) La exploración profunda de los servicios redundará, en la línea de lo que ya están haciendo las cooperativas focalizadas en ese ámbito, en la posibilidad de autodotación de un aparato tecnológico propio. Los requerimientos inversores en este ámbito se encuentran más cercanos a una necesidad de «acumulación de conocimiento» que no a «una acumulación de capital».¹⁷¹ Esa es una oportunidad, inscrita nuevamente en el ámbito de las personas, que no debe ser en absoluto desdeñada.

169. No queremos con esta afirmación dejar de contemplar las posibilidades del cooperativismo industrial, pero probablemente no debe recaer sobre el CTAC una tarea, la de obtención de un mayor alcance y dimensión de la industria catalana, que toma la dimensión de «esfuerzo país» y en la que deben comprometerse, de resultar viable e incluso deseable, muchas otras instancias.

170. Y para el que en absoluto deseamos su desaparición o pérdida de peso.

171. Si bien en muchas ocasiones también es necesaria, pero en cualquier caso el capital seguirá al conocimiento.

ELEMENTOS DIFERENCIADORES DEL COOPERATIVISMO DE TRABAJO INNOVADOR

Una cuestión que nuestra investigación ha puesto claramente de relieve es la extraordinaria potencialidad, en el ámbito de las personas, que el CTAC comporta, sin embargo también nuestro trabajo ha evidenciado con la misma claridad que aun contando con un factor absolutamente necesario, como resulta su capacidad de integrar, éste puede no llegar a ser suficiente.

Nos ha sido posible identificar la presencia de un cooperativismo de trabajo al que no dudamos en calificar de innovador y también un cooperativismo de trabajo que no puede por menor que recibir el calificativo opuesto, esto es, un cooperativismo de trabajo no innovador.

Este hecho en sí mismo podría resultar, y hasta cierto punto, un aspecto de escasa novedad, ya que en un colectivo suficientemente numeroso, probablemente siempre nos va a ser posible la identificación de elementos significativos en los extremos de las posiciones buscadas.

Sin embargo, ese no es el caso que nos ocupa. Por cuanto no estamos hablando de extremos, sino de grupos bien definidos a la par que numerosos, no hemos tenido que recurrir a la busca de particularidades puntuales significantes para encontrar ejemplos de cooperativas innovadoras. Las cooperativas presentes en el primer cuartil suponen un grupo suficientemente homogéneo, que no se encuentra liderado por elementos aislados o descollantes senso contrario el último cuartil también presenta un aspecto homogéneo, por tanto nuestras caracterizaciones no son de extremos sino de grupos notables de cooperativas.

Asimismo, otro aspecto destacable es el hecho de que las diferencias resultan muy significativas en la comparación de los dos grupos extremos, representados por el primer y el cuarto cuartil. Esto no puede por menos que situarnos en un escenario donde determinadas actuaciones son capaces de liberar las energías contenidas en la formulación estructural, mientras que, en el sentido radicalmente contrario, parece como si, lejos de apoyarse en ello, algunas cooperativas se vieran indebidamente lastradas, convirtiendo la oportunidad ya no en amenaza sino en estéril desierto, cuando menos desde el punto de vista de la innovación.

A lo largo de nuestro trabajo hemos ido desarrollando, de manera ordenada y a medida que nuestros análisis nos permitían aportarlo, una caracterización basada en cinco ejes definitorios:

- Perfil estructural.
- Desarrollo de las actividades de innovación e I+D.
- Comportamientos ante los elementos centrales de la actuación innovadora.
- Actuación de las personas.
- Caracterización de las personas.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

La ordenación a partir de esos cinco ejes nos ha permitido reconocer las diferencias entre CTA que se han concretado en torno a tres etiquetas básicas:

- CTA con un mejor balance innovador respecto al conjunto de las CTA.
- CTA con un balance innovador intermedio respecto al conjunto de las CTA.
- CTA con un peor balance innovador que el del conjunto de las CTA.

En síntesis, podemos conocer ahora en qué forma unas CTA se apalancan en sus posibilidades mientras otras no son capaces de hacerlo.

Consideramos asimismo que este es el momento de nuestro trabajo donde en que la integración de nuestros resultados al objeto de facilitar su observación conjunta.

Realizamos primero esta actividad a partir de la generación de un conjunto de cuadros parciales que trataremos finalmente de fundir con aquellos aspectos que consideramos mejor definen el conjunto de la observación. En todos los cuadros hemos recogido únicamente las variables que han alcanzado algún grado de significación.

Antes de esta acción, recogemos de nuevo los elementos y factores que no han mostrado suficiente capacidad descriptiva o explicativa, por lo que los hemos considerado como carentes de relevancia en el momento de explicar el fenómeno innovador en las CTA.

Cuadro 46. Elementos y factores que no han demostrado capacidad de significación respecto a la innovación en el CTAC

Respecto al perfil estructural

- La antigüedad de la cooperativa.
- El tamaño de la cooperativa tanto expresado a partir de su volumen de empleo como de su volumen de facturación.
- El porcentaje de la plantilla con contrato indefinido respecto a la plantilla total.

Respecto a la actuación innovadora

- Los clientes como fuente de información de la innovación.
- La compra de equipo industrial como forma de adquisición de tecnología.
- La reducción de costes, la mejora de la calidad del producto o la mejora de sistemas de calidad/ISO como objetivos de la actuación innovadora.
- La paralización de proyectos innovadores con motivo del excesivo riesgo observado, la falta de fuentes de financiación apropiadas o los costes de innovación demasiado altos.

Respecto a la actuación de las personas

- La dualidad propietario/trabajador no ha resultado significativa respecto al hecho de que las nuevas ideas se produzcan porque los trabajadores de la CTA son también sus propietarios, ni con respecto a que la situación de igual poder 1 persona = 1 voto en la asamblea facilite la satisfacción de trabajar en la CTA.

(continúa)

(continuación)

— No ha resultado significativo, respecto a la variación positiva de las personas que habían trabajado en empresas no cooperativas, el criterio apuntado a que esa variación pudiera ser explicativa por el hecho de ser socio o tener la expectativa de serlo y tampoco lo ha resultado atribuirlo a cambios en su situación personal.

Respecto a la caracterización de las personas

— Dados los altos y muy altos niveles obtenidos, no han resultado significativos siempre por su masiva presencia el aprendizaje de los errores, la cooperación, la responsabilidad, la comunicación, y no han resultado significativos, en este caso, por su ausencia: la no cooperación, la falta de responsabilidad, la falta de control, la no participación y la falta de voluntariedad.

Fuente: Elaboración propia

Ya hemos tenido ocasión de observar con detalle cada variable, por lo que nuestra intención ahora sólo ha sido la de reunir en un mismo plano a modo de «censo» las que han carecido de significación y no el entrar de nuevo en su análisis. En nuestro análisis estos aspectos no han demostrado capacidad para explicar por qué una cooperativa se ubicaba en determinado cuartil, circunstancia que sí ha sido capaz en mayor o menor grado de generar los aspectos que componen los cuadros que generamos a continuación:

Cuadro 47. Perfil estructural de las CTA agrupadas por la posición de su balance innovador.
Variables significativas

Aspecto/ámbito	Mejor balance innovador	Balance innovador intermedio	Peor balance innovador
Origen	Iniciativa directa de sus socios ¹	Iniciativa directa y transformación de empresa existente ²	Transformación y/o crisis de empresa existente ³
Actividad básica	Servicios ¹	Servicios ¹	Industrial ³
Ubicación geográfica	Barcelonès y comarcas colindantes ¹	Barcelonès y comarcas colindantes ¹	Tiende a estar fuera del Barcelonès y sus comarcas colindantes ²
Diferencias salariales entre los socios de trabajo	Se dan ¹	Se dan ¹	Tienden a no darse ³
Rango de las diferencias salariales	Tiende a ser algo significativo: 1 a 2 ¹	Tiende a ser poco significativo: 1 a 1,5 ²	Si se da es poco significativo: 1 a 1,5 ³
Pertenencia a cooperativas de 2.º grado o realización de firmes alianzas externas	Tiende a haber formalizado alianzas ¹	No ha formalizado alianzas ³	No ha formalizado alianzas ³
Titulación universitaria de las personas que trabajan	Presente en un % significativo de la plantilla ¹	Presente en un % mucho menos significativo ²	Presente en un % muy poco significativo ³

Fuente: Elaboración propia

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Al objeto de generar una integración visual que, además de una mejor comprensión del cuadro, nos sirva para mejorar el análisis a la búsqueda de factores claramente definitorios, hemos procedido a la coloración de los resultados, aplicando el (1) a los aspectos que resultan mejor ubicados respecto a la innovación, el (2) a los aspectos ubicados de manera intermedia y, por último, el (3) a los aspectos peor ubicados. El objetivo de esta gradación es simplificar todavía más la escala, hasta reducirla a únicamente tres posiciones.

Así, un aspecto o ámbito resulta todavía totalmente significativo si mantiene la escala en el patrón: «(1), (2), (3)» e irá perdiendo significación a medida que los colores se repitan en la escala; con todo, también consideramos de especial significación al patrón: «(1), (2), (3)», ya que indica un alto grado de diferenciación de la posición innovadora. De acuerdo con estas consideraciones, los aspectos esenciales en el cuadro anterior son:

- El origen de la cooperativa.
- El rango de las diferencias salariales.
- La pertenencia a cooperativa de 2.º grado o realización de firmes alianzas externas.
- La titulación universitaria de las personas que trabajan.

Cuadro 48. Resultados de la actividad innovadora de las CTA agrupadas por la posición de su balance innovador. Variables significativas

Aspecto/ámbito	Mejor balance innovador	Balance innovador intermedio	Peor balance innovador
Incremento de facturación	Por encima del crecimiento nominal del PIB ¹	Crecimiento cercano al nominal del PIB ²	Sin crecimiento real en pesetas constantes ³
Peso en la facturación de los productos nuevos ¹ o significativamente modificados	Superior al 25% de las ventas ¹	Superior al 10% de las ventas ²	Inferior al 10% de las ventas ³
Peso en la facturación de los productos sujetos a cambios incrementales	Superior al 25% de las ventas ¹	Superior al 25% de las ventas ¹	Inferior al 10% de las ventas ³
Peso de los productos que han permanecido esencialmente invariables	Inferior al 50% de las ventas ¹	Inferior al 75% de las ventas ²	Superior al 90% de las ventas ³
Posición relativa de los productos innovadores ²	Tienden a ser nuevos tanto para la cooperativa como para el mercado ¹	Nuevos para la cooperativa y no tanto para el mercado ²	Nuevos sólo para la cooperativa y no para el mercado ³

1. Considerando siempre el promedio de los tres últimos años.

2. Considerando el último año.

3. Si bien normalmente carece de productos innovadores.

Fuente: Elaboración propia

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Los resultados de la actividad innovadora, como hemos tenido ocasión de anotar a lo largo de nuestro trabajo, no vienen a significar tanto una nueva aportación sino que nos han permitido refrenar la bondad de nuestro análisis, ya que las cooperativas debían ubicarse en sus resultados, en la misma posición esperada que se derivaba del conjunto de factores que las definían como más o menos innovadoras.

El alineamiento entre los resultados y esa espera en su obtención es muy notable, de forma que las cooperativas más innovadoras muestran las mejores realizaciones. Salvo en el caso del peso en la facturación de los productos sujetos a cambios incrementales, la significación de las cadenas patrón es total, manteniendo claramente la posición «(1), (2), (3)», lo que viene a reforzar más, si cabe, la bondad del planteamiento analítico realizado.

Cuadro 49. Comportamientos de los elementos centrales de la actuación innovadora de las CTA agrupadas por la posición de su balance innovador. Variables significativas

Aspecto/ámbito	Mejor balance innovador	Balance innovador intermedio	Peor balance innovador
Importancia fuentes de información de la innovación			
Asistencia a conferencias, reuniones sectoriales y lectura de revistas especial.	Muy Alta ¹	Alguna ³	Sin ³
Los competidores	Mediana ²	Alguna ³	Alguna ³
Asistencia a ferias y exposiciones	Mediana ²	Alguna ³	Alguna ³
Importancia formas de adquisición de tecnología			
Desarrollo tecnología propia	Muy alta ¹	Mediana ²	Sin ³
Adquisición derecho a utilizar inventos de otros (licencias, patentes, etc.)	Alguna ³	Sin ³	Sin ³
Importancia objetivos actuación innovadora			
Mejora flexibilidad producción	Decisiva ¹	Muy alta ¹	Mediana
Creación de nuevos mercados	Decisiva ¹	Alta ²	Alguna ³
Sustitución de productos desfasados	Mediana ²	Mediana ²	Alguna ³
Importancia factores internos facilitadores del desarrollo de proyectos innovadores			
Predisposición hacia los cambios	Decisiva ¹	Muy alta ¹	Mediana ²
Presencia personas cualificadas	Decisiva ¹	Alta ²	Alguna ³
Información actualizada mercados	Decisiva ¹	Mediana ²	Alguna ³
Completa información situación tecnológica global	Decisiva ¹	Mediana ²	Alguna ³

Fuente: Elaboración propia

Marià Moreno / Anastasi Pérez

De acuerdo con los criterios desarrollados, los elementos esenciales que se derivan del comportamiento ante los elementos centrales de la innovación son:

- El desarrollo de tecnología propia como forma de adquisición de tecnología.
- La presencia de personas cualificadas como factor interno facilitador del desarrollo de proyectos innovadores.
- La información actualizada sobre los mercados como factor interno facilitador del desarrollo de proyectos innovadores.
- La completa información de la situación tecnológica global como factor interno facilitador del desarrollo de proyectos innovadores.
- La importancia otorgada como fuente de información de la innovación a la asistencia a conferencias, reuniones sectoriales y a la lectura de revistas especializadas.

Cuadro 50. Actuación de las personas de las CTA agrupadas por la posición de su balance innovador. Variables significativas

Aspecto/ámbito	Mejor balance innovador	Balance innovador intermedio	Peor balance innovador
Grado de acuerdo respecto a la identificación de las personas con los objetivos de la cooperativa			
Identificación de las personas con los objetivos de la cooperativa	Muy alto ¹	Muy alto ¹	Importante ²
Grado de acuerdo con afirmaciones relativas a la iniciativa y aportación de ideas			
Circulación de la comunicación en todos los sentidos	Muy alto ¹	Alto ¹	Importante ²
Desarrollo por parte de las personas de aspectos auto	Muy alto ¹	Alto ¹	Bajo ³
Aportación a menudo de ideas para mejorar los productos o procesos	Muy alto ¹	Alto ¹	Bajo ³
Costumbre de formar parte equipos de trabajos organizados resolución problemas	Muy alto ¹	Importante ²	Desacuerdo ³
Grado de acuerdo con afirmaciones relativas a la situación laboral			
Satisfacción con el hecho de trabajar en la cooperativa	Muy alto ¹	Muy alto ¹	Importante ²
Satisfacción de las personas con su trabajo	Muy alto ¹	Muy alto ¹	Importante ²
Capacidad de retención de la CTA ante una oferta económica del 1,25 o más	Alto ¹	Mediano ²	Desacuerdo ³

(continúa)

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

(continuación)

Aspecto/ámbito	Mejor balance innovador	Balance innovador intermedio	Peor balance innovador
Grado de acuerdo respecto a la afirmación de las personas que han trabajado en empresas no cooperativas...			
Presentan una variación positiva en su trabajo en la cooperativa	Muy alto ¹	Importante ²	Bajo ³

Fuente: Elaboración propia

En líneas generales la actuación de las personas obtiene unos resultados elevados. De los 9 aspectos o ámbitos con capacidad de significación, el (3) aparece en 6 ocasiones en las cooperativas con balance innovador intermedio; de ahí que los elementos con capacidad de significación y de mantener la «cadena significativa» sean especialmente destacables. Cumplen esto:

- La costumbre de las personas de formar parte de equipos de trabajo organizados para la resolución de problemas.
- La capacidad de la cooperativa para retener a las personas aun cuando éstas recibieran una oferta económica del 125% o más del salario percibido en la CTA.

Consideramos que el tercer aspecto que también cumple, relativo a que las personas que han trabajado en empresas no cooperativas, presenta una variación positiva en su trabajo en la CTA; es más un efecto que una causa y por ello no lo recogemos.

Cuadro 51. Caracterización de las personas de las CTA agrupadas por la posición de su balance innovador. Variables significativas

Aspecto/ámbito	Mejor balance innovador	Balance innovador intermedio	Peor balance innovador
Grado de caracterización respecto a las personas ante la innovación			
Enunciados afirmativos			
Intención de mejora constante	Muy alto ¹	Alto ¹	Importante ²
Afán innovador	Muy alto ¹	Alto ¹	Bajo ³
Creatividad	Muy alto ¹	Importante ²	Bajo ³
Enunciados negativos			
No deseo de formación	No caracteriza ¹	No caracteriza ²	Bajo ¹

(continúa)

Marià Moreno / Anastasi Pérez

(continuación)

Aspecto/ámbito	Mejor balance innovador	Balance innovador intermedio	Peor balance innovador
Enunciados negativos			
Conservadurismo	No caracteriza ¹	Bajo ¹	Importante ²
Conformismo	No caracteriza ¹	Bajo ¹	Importante ²
Ausencia de creatividad	No caracteriza ¹	Bajo ¹	Alto ³
Participación	Muy alto ¹	Alto ¹	Alto ¹
Integración	Muy alto ¹	Alto ¹	Alto ¹
Grado de caracterización respecto a las personas ante la cooperativa como organización			
Enunciados afirmativos			
Motivación	Muy alto ¹	Alto ¹	Importante ²
Enunciados negativos			
Desmotivación	No caracteriza ¹	No caracteriza	Bajo ¹

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la caracterización de las personas observamos un fenómeno similar observado en el cuadro anterior, relativo a la actuación de las personas. Recogemos valores en general muy altos que sólo son significativos en comparación con lo alcanzado en el último cuartil y aún así no en todas las ocasiones; aquí la peor posición llega a recoger hasta 4 veces el (3) y en otras 4 el (2).

De acuerdo con los criterios de integración que hemos considerado, únicamente debemos recoger como elemento esencial el relativo a la:

— Creatividad

Con todo, y dado el hecho de alto tono global, consideramos significativo también la cadena «(1), (2), (3)», ya que «marca distancias» en el desempeño del peor cuartil, por lo que recogemos también el:

— Afán innovador

No tiene sentido recoger el otro aspecto que sigue esa cadena ya que la ausencia de creatividad no es más que el reverso de la creatividad ya considerada.

A partir de los elementos que hemos considerado como esenciales, dado su cumplimiento de las cadenas patrón más significativas, nos es posible construir el siguiente cuadro que las integra en una única visión:

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

Cuadro 52. Aspectos esenciales de la significación innovadora de las CTA agrupadas por la posición de su balance innovador

Aspecto/ámbito	Mejor balance innovador	Balance innovador intermedio	Peor balance innovador
Perfil estructural			
Origen	Iniciativa directa de sus socios ¹	Iniciativa directa y transformación de empresa existente ²	Transformación y/o crisis de empresa existente ³
Rango de las diferencias salariales	Tiende a ser algo significativo: 1 a 2 ¹	Tiende a ser poco significativo: 1 a 1,5 ²	Si se da es poco significativo: 1 a 1,5 ³
Pertenencia a cooperativas de 2.º grado o realización de firmes alianzas externas	Tiende a haber formalizado alianzas ¹	No ha formalizado alianzas ³	No ha formalizado alianzas ³
Titulación universitaria de las personas que trabajan	Presente en un % significativo de la plantilla ¹	Presente en un % mucho menos significativo ²	Presente en un % muy poco significativo ³
Importancia fuentes de información de la innovación			
Asistencia a conferencias, Reuniones sectoriales y lectura de revistas especial.	Muy alta ¹	Alguna ³	Sin ³
Importancia formas de adquisición de tecnología			
Desarrollo tecnología propia	Muy alta ¹	Mediana ²	Sin ³
Importancia objetivos actuación innovadora			
Creación de nuevos mercados	Decisiva ¹	Alta ²	Alguna ³
Importancia factores internos facilitadores del desarrollo de proyectos innovadores			
Presencia personas cualificadas	Decisiva ¹	Alta ²	Alguna ³
Información actualizada mercados	Decisiva ¹	Mediana ²	Alguna ³
Completa información situación tecnológica global	Decisiva ¹	Mediana ²	Alguna ³
Grado de acuerdo con afirmaciones relativas a la iniciativa y aportación de ideas			
Costumbre de formar parte equipos de trabajo organizados resolución problemas	Muy alto ¹	Importante ²	Desacuerdo ³
Grado de acuerdo con afirmaciones relativas a la situación laboral			
Capacidad de retención de la CTA ante una oferta económica del 1,25 o más	Alto ¹	Mediano ²	Desacuerdo ³
Grado de caracterización respecto a las personas ante la innovación			
Afán innovador	Muy alto ¹	Alto ¹	Bajo ³
Creatividad	Muy alto ¹	Importante ²	Bajo ³

Fuente: Elaboración propia

Marià Moreno / Anastasi Pérez

Consideramos que la formulación del cuadro anterior supone una de las mayores concreciones de nuestra investigación, por cuanto a través del mismo nos es posible reconocer de manera indudable aquellos aspectos propios, específicos, definitorios, en suma, de las cooperativas, que son capaces de recoger el potencial que las personas le aportan para convertirlo en una respuesta concreta: actividad innovadora con resultados.

Como ha quedado debidamente reseñado en nuestros enunciados investigadores, nuestros objetivos se basaban en la observación de una tipología empresarial, el cooperativismo de trabajo asociado, caracterizada por una disposición estructural, reforzada incluso desde el plano jurídico, susceptible de generar un ámbito de participación mucho más extendido que en cualquier otra. A partir de esa cuestión básica y como nuestra metodología ha venido reiterando, nos proponíamos anotar qué aspectos resultaban relevantes para distinguir entre las que sí eran capaces de apoyarse en esa oportunidad de aquellas que simplemente la desaprovechaban.

Creemos haber cumplido nuestro propósito. No era y no es nuestro objetivo último considerar si los factores más significativos son exclusivamente cooperativos o son compartidos por otras formulaciones organizativas. Como no podía ser de otra forma, en el cuadro precedente nos es posible observar la presencia de algunos aspectos específicos, propios de las cooperativas, y de otros aspectos mucho más generalizantes y que resultan de aplicación a cualquier tipología empresarial.

Y también creemos que eso dota a nuestro trabajo de un valor añadido, ya que integrando las cooperativas en un marco general de PYME, en nuestra investigación, a la par que hemos intentado radiografiar, analizar en profundidad el CTAC en relación con la innovación, creemos que hemos podido generar «pistas de avanzada», que otras investigaciones igualmente focalizadas desde perspectivas tipológicas o sectoriales de las PYME podrán confirmar, y que en su conjunto deben aspirar al alcance de un conocimiento profundo del comportamiento innovador en las PYME, ya no desde el plano teórico sino a través de su constatación más empírica.

Los resultados mostrados son asimismo la base que nos permite dirigirnos a las cooperativas de trabajo, esta vez de manera individual, para formular los caminos que pueden transitar al objeto de recorrer la distancia que les separe desde su situación actual hacia una mejor posición ante la innovación.

CAMINOS DE PROGRESO DESDE EL PLANO INDIVIDUAL DE LA CTA

Una primera y necesaria reflexión aparejada al propósito de este apartado de nuestro trabajo se basa en una cuestión sencilla:

¿Puede realmente una cooperativa, influir o cambiar sus aspectos menos favorecidos para trocarlos por los que sí lo son?

Formulando la cuestión desde lo concreto y a modo de ejemplo, ¿puede una cooperati-

va creada tras una crisis empresarial convertirse en una cooperativa creada por iniciativa directa de sus socios?. Nuestra respuesta pretende ser afirmativa.

Obviamente, una cooperativa no puede cambiar su historia más que para manipularla burdamente, pero sí puede manejar los elementos menos positivos (o negativos) hasta que sus efectos se anulen e incluso se reconviertan. Tratamos de afinar ese recorrido a partir de nuestra exposición de rutas hacia la innovación, de sendas de progreso.

1. Respecto al origen

Nuestros resultados son concluyentes. Las cooperativas creadas desde la iniciativa directa de los socios devienen mucho más innovadoras que las creadas tras un percance mercantil. Tras la crisis, la conversión en cooperativa aparece como el único elemento susceptible de dar continuidad al que, en definitiva, supone el bien máspreciado, el puesto de trabajo. La cooperativa emerge así con un propósito caracterizado por dos elementos básicos:

- La reactividad de una medida que no es más que una respuesta a algo no deseado.
- La componente de «conservación» como motor de la decisión.

No supone una tarea fácil convertir la reactividad y la voluntad conservadora en proactividad y la aceptación del riesgo, habituales compañeros los últimos de la innovación y paralizadores los primeros de la misma. Asimismo no resulta fácil combatir lo que supone, en el fondo de la cuestión, el no cumplimiento del principio cooperativo de libre adhesión, de voluntariedad.

Sin embargo, esas cooperativas disponen de un recurso que no es otro que profundizar en la propia naturaleza de la fórmula adoptada, a la busca de aquello que puede aportar. Resulta evidente que el cooperativismo porta en sí mismo componentes potenciadores del hecho innovador, de otra forma no resultaría explicable la bondad del origen basado en la iniciativa directa de creación de una CTA.

La búsqueda de esos componentes, el pleno reconocimiento de la identidad cooperativa y del resorte proactivo que la libre adhesión conlleva, en tanto que la unión, cuando ese principio se respeta, siempre se genera para el deseo de mejora. Una vez que la primera cooperativa «obligada» acepta su propia identidad, trasladándola desde forzada a volitiva y deseada, se encuentra en las mejores condiciones para, adaptada la proactividad, dejar atrás los aspectos conservadores, o, mejor aún, retenerlos, pero ahora desde la conciencia que para conservar se debe justamente arriesgar.

2. Respecto al rango de las diferencias salariales

El traslado de la igualdad política basada en el principio de gestión democrática a la igualdad en las condiciones laborales, supone en buena medida un atentado contra el sentido

Marià Moreno / Anastasi Pérez

común. Si es un hecho cierto que las personas disponen de diferentes cualidades y capacidades, también lo será que diferente será su aportación y que en el ámbito empresarial es también un lugar común en que las diferencias de aportación vienen reflejadas en diversos aspectos pero siempre de manera concreta y significativa en los aspectos retributivos.

Es una falsa traslación de ese principio democrático el tratar de dotar a todas las unidades de aportación de trabajo de la misma capacidad de aportación, ya que eso supone el mismo salario. Quizá sea posible en determinadas circunstancias, la realidad siempre puede llegar a comprender los casos más extremos, pero no puede extenderse a la generalidad, y ni siquiera a un grupo importante; los resultados resultan concluyentes, las CTA que no han entendido esa cuestión aportan claramente un peor comportamiento innovador.

El camino de progreso vuelve a ser una buena lectura (o relectura) de un principio cooperativo. En este caso el de gestión democrática que preserva la igualdad de derechos y obligaciones societarias, pero no postula en absoluto algo que la realidad niega, la exacta paridad de las aportaciones. Nuestro trabajo nos ha permitido contrastar el precio pagado por una mala interpretación del principio, un precio que en absoluto pagan las CTA que sí lo han entendido.

3. Respecto a la pertenencia a cooperativas de 2.º grado o realización de firmes alianzas externas

Otro de los aspectos que nuestra investigación pone de relieve, de manera rotunda, la aplicación del principio de intercooperación, materializado en una visión amplia, que comprende pero también va más allá de la estricta cooperación entre cooperativas; ofrece como resultado un mayor desarrollo innovador, sin duda como de uno de los resultados de la voluntad de ir más allá y de congeniar diferencias que demuestran quién busca más allá de su propios límites: el engrandecimiento de esos mismos límites a partir de la conciliación, del acuerdo con quien se encuentra más allá de la frontera societaria.

La exploración de las posibilidades reales de generación de un marco estable de relación y colaboración empresarial, si se quiere primero con otras cooperativas, pero también con otras tipologías empresariales, es el camino de progreso claro que nuestro trabajo aporta; el rasgo aperturista que eso conllevará ya es en sí mismo el germen de futuras realidades innovadoras.

4. Respecto a la titulación universitaria de las personas que trabajan

Nos encontramos aquí uno de los rasgos compartidos; la superior formación reglada de las personas que trabajan en una organización empresarial redundan en una mayor capacidad innovadora.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

La incorporación consciente de personas dotadas de una mayor titulación debe ser entonces el camino a recorrer, abandonando prejuicios inversos que en alguna ocasión pueden influir negativamente impidiendo el avance en esa dirección. Estamos convencidos de que sólo en casos aislados pueda materializarse esa prevención negativa basada en el predominio de quien mejor titulado se encuentra; probablemente un fenómeno adicional que explique mejor esa oposición se vincule a la necesidad de aparejar esas incorporaciones a decisiones de ruptura de igualdades salariales (ya señaladas como negativas). Debe hacerse, ya que el cruce de bajo nivel de formación y defensa a ultranza de un igualitarismo falsamente democrático aporta un bagaje innovador pobre cuando no directamente inexistente.

5. Respecto a la asistencia a conferencias, reuniones sectoriales y lectura de revistas especializadas

El contraste observado entre las CTA que acuden a esas fuentes especializadas y las que no lo hacen es muy evidente, ya que aquí las cooperativas de balance intermedio tienden incluso a alinearse con las de peor balance.

Tiene, por tanto, una fuerte significación el hecho de romper una vez más las barreras de los límites conocidos para aventurarse más allá de ellos a la búsqueda de fuentes de información susceptibles de traducirse en fuentes de inspiración, y de hacerlo, además, de forma física (reuniones sociales), pero también conceptual (alimentando determinados hábitos de lectura).

En el desarrollo real del principio de educación, formación e información deben encontrar algunas CTA el impulso necesario para hacer realidad el aumento de su contacto con el exterior, un desarrollo que se debe combinar con la firme voluntad de no dejarse arrastrar por un exigente «día a día», que quizá resulte incluso estresante en su seguimiento cotidiano pero que a menudo resulta simplemente anodino y carente de potencia real desde una perspectiva profunda y de largo plazo.

6. Respecto al desarrollo de tecnología propia

En nuestra investigación hemos podido comprobar cómo la capacidad de integración de las CTA combina generalmente con la ubicación básica en el sector de servicios y aporta como resultado el recurso al desarrollo de tecnología propia como forma de adquisición de tecnología.

Nuevamente el camino a recorrer no resulta sencillo por cuanto la suma de las capacidades y voluntades puestas en juego para alcanzar este resultado son complejas de obtener y manejar.

El trayecto necesario para ir desde un punto en el que el desarrollo de aparato tecnológico propio simplemente no tiene importancia, hasta lograr que el mismo alcance una muy

Marià Moreno / Anastasi Pérez

alta importancia, es un trayecto que debe cubrir numerosas etapas y no es el resultado de una única acción o decisión.

La insistencia en el principio de formación unida a la voluntad de apertura, de someterse a influencias externas, supone probablemente un buen punto de partida en uno, como reitaramos, de los más complejos recorridos.

7. Respecto a la creación de nuevos mercados

La creación de nuevos mercados es probablemente una de las mejores materializaciones del fenómeno innovador. Supone muy a menudo el reto de la conquista de lo nuevo (el mercado) desde lo conocido (el producto), pero también puede llegar a ser lo nuevo desde lo nuevo e incluso invertir que es aquello que es nuevo (el producto) y conocido (el mercado). En cualquier caso las CTA innovadoras asumen ese objetivo mientras que las no innovadoras lo hacen de forma muy parca.

Nuevamente la posibilidad de cambio —y con ello los mensajes se van reiterando— estriba en la capacidad de generar visiones extramuros, probablemente muy «pegadas» al desarrollo de la capacidad para permitir la influencia de lo que se encuentra en un lugar distinto al ya ocupado. El camino sugerido sigue una recomendación que se torna constante: la necesidad de orientar la mirada hacia el exterior, hacia lo que ocurre más allá de lo inmediato, de lo conocido en definitiva.

8. Respecto a la presencia de personas cualificadas

Nos es posible encuadrar esta cuestión en un plano similar al relativo a las personas de mayo titulación. Con seguridad, la presencia de personas cualificadas en las unidades más innovadoras es un hecho compartido en prácticamente la totalidad de las mismas.

El camino a recorrer por el cooperativismo menos innovador puede basarse, entonces, en la misma indicación referida a la incorporación consciente de estas personas, contando aquí con una posibilidad añadida: la conversión de personas menos cualificadas en personas cualificadas a partir del pleno desarrollo del principio de formación.

Somos conscientes de que la insistencia en la importancia de la formación es otra de las constantes que se repiten en los caminos a recorrer, y que probablemente esto sea algo también compartido, pero en el caso del cooperativismo esto trasciende el plano de necesidad o buena práctica, para inscribirse directamente en el plano de los principios. Este hecho es ya una diferencia a la que debiera sumarse la derivada de nuestra verificación de que las CTAC consiguen niveles muy elevados de participación y de integración, lo que, razonablemente, debe generar un importante impulso traducido en una facilidad explícita para potenciar la actividad formadora.

9. Respecto a la información actualizada de mercados y la completa información de la situación tecnológica global

Hemos agrupados los dos aspectos ya que consideramos que suponen dos nuevas facetas de la misma cuestión que hemos venido a sintetizar en torno al concepto de orientación de la visión hacia el exterior, hacia fuera.

Los factores que resultan determinantes en las cooperativas más innovadoras evidencian que las mismas alcanzan tal condición a partir de un sólido manejo de un poderoso apalancamiento en factores internos en combinación con una decidida orientación hacia el exterior. La información actualizada de los mercados y la completa información de la situación tecnológica global son, por tanto, dos aspectos que la CTA podrá recoger de «manera natural» si emprende ese camino.

10. Respecto a la costumbre de formar parte de equipos de trabajo organizados para la resolución de problemas

Los resultados alcanzados en torno al concepto de equipos de trabajo es uno de los aspectos que consideramos especialmente destacables de nuestro trabajo. Por una parte, anotamos que la utilización de los mismos para la resolución de problemas es una práctica muy significativa en las CTA con mejor balance innovador, y por otra, vemos también que el CTA se encuentra diseñado de manera inmejorable para su desarrollo a través de conceptos operativos inspirados en la utilización de equipos de trabajo.

Este último extremo se nos ha mostrado de forma tan evidente como resulta del hecho de que en el plano de caracterización de las personas, todos los aspectos que hemos considerado vinculados al trabajo en equipo, como son: (expresados en formulación positiva) la cooperación, la responsabilidad y la comunicación, y (expresados en formulación negativa) la no cooperación, la falta de responsabilidad y la falta de control, no alcanzan nivel de significación en el análisis básico de los mismos, esto es, la presencia o ausencia de los mismos no es un rango especialmente diferenciado de ninguno de los cuartiles y, por tanto, de las CTA.

En realidad, nos sitúa en un plano donde la potencialidad de la utilización del trabajo en equipo se encuentra inserto sin duda alguna en el CTA, sin embargo, sólo una parte la utiliza, demostrando ser capaz de ir del contenido potencial a la realización.

El camino a recorrer entonces aparece marcado, en muy buen grado, de manera diáfana. El CTA que genera un pobre balance innovador debe explorar las circunstancias concretas que le impiden «explotar» su potencialidad. Probablemente¹⁷² en la manera en que se materializa el liderazgo en las cooperativas se encuentre una de las claves más importantes para la respuesta que cada CTA debe dar a ese interrogante.

172. Y eso ha sido objeto de algunas investigaciones que hemos recogido en nuestro trabajo.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

11. Respecto a la capacidad de retención de las personas por parte de la CTA ante una oferta económica igual o superior al 125% de la que ahora obtienen

Las posibilidades abiertas por el cambio de paradigma¹⁷³ resultan realmente notables. Las CTA con mejor balance innovador confían en su capacidad de retención de las personas, las CTA con peor balance simplemente no confían. Con certeza, el aspecto intangible que esa determinación, que ese estado de ánimo delata comporta el desarrollo de cuestiones no fácilmente identificables desde lecturas más clásicas. Sin embargo, esa capacidad de fidelización resulta un factor eminente en el camino hacia la realización innovadora.

Nuevamente nos encontramos ante un camino complejo, donde se entrelaza el efecto y la causa. La capacidad de retención es un efecto pero a su vez es causa de eficiencia innovadora. El inicio de la ruta a partir del autoconvencimiento de las posibilidades del proyecto cooperativo emprendido, materializado en un concepto tan intangible como real como es la autoestima, puede ser el punto de partida de esta ruta¹⁷⁴

12. Respecto al afán innovador y a la creatividad

Agrupamos también los dos aspectos significativos localizados en el plano de la caracterización de las personas. Podemos convenir que esa aparición puede no suponer una especial aportación más allá de la que supone contrastar empíricamente lo que se postula conceptualmente.

El afán innovador es incluso redundante ya que nos estamos situando ante la innovación, por lo que el afán de la misma debe resultar un factor necesario. Respecto a la creatividad la literatura la considera condición sine qua non, sin más, para la aparición de la innovación.

El plano de nuestra recomendación respecto al camino a recorrer se orienta entonces en forma similar a lo indicado en el trabajo en equipo, la exploración decidida y consciente acerca de por qué el potencial no se desarrolla, qué se lo impide. El replanteamiento del liderazgo ejercido de la mano de una renovada visión del convencimiento sobre las reales posibilidades de las personas puede suponer dos importantes instrumentos de navegación para esa ruta.

173. Basado en la traslación de las claves desde los activos tangibles hasta los intangibles.

174. Constituyendo un complejo punto de partida ya que a menudo la autoestima es más efecto que causa, pero punto de partida al fin.

CONCLUSIONES

Nuestro propósito en esta parte de nuestro trabajo, y que constituye uno de sus apartados finales, se ha inscrito directamente en satisfacción de algunos de nuestros objetivos centrales, como son todos los relacionados con la evidenciación de aquello que distingue a las cooperativas innovadoras respecto a las que no lo son, una evidenciación que hemos intentado acompañar de una visión prospectiva orientada hacia la aportación de caminos a recorrer, de rutas de progreso para la CTA con un peor balance innovador.

Evidentemente, este enfoque conlleva la aprobación implícita de lo que las CTA de mejor balance innovador vienen realizando; no hemos dirigido nuestra atención hacia ellas más que recoger su capacidad de señalar, de mostrar, de orientar sobre aquello que debe hacerse. Debemos mostrarnos absolutamente reconocidos a esa capacidad de realización, ya que sin su patrón de referencia no nos sería posible dirigirnos al conjunto para mostrar la estela a seguir; además de ese reconocimiento, nuestro convencimiento de que sabrán no sólo perseverar en su empeño sino que también sabrán seguir innovando en las formas que les permitan mantenerse en ese lugar.

Estamos absolutamente convencidos de la importancia de contar con patrones de referencia concretos, modelos reconocibles con capacidad para generar una clara autoidentificación por parte de quien debe imitarlos; en esa línea de progreso el papel de las CTA más innovadoras resulta fundamental, ya que conforman esos patrones, pero también lo es la necesidad de contar con la base documental que permita acumular, preservar y transmitir, y, en suma, gestionar ese conocimiento, y ahí nos mostramos convencidos también de que nuestro trabajo debe ser uno de los elementos en los que el futuro observatorio del cooperativismo de trabajo catalán podrá basarse para permanecer atento a cómo las organizaciones cooperativas que lideran esta realización siguen manteniéndose en la línea de progreso innovador.

Ese observatorio, del que nos proponemos sea esta investigación uno de sus elementos impulsores, dará la oportuna continuidad a nuestra tarea a la par que se convertirá en un decisivo paso hacia delante en el progreso del CTAC; estamos plenamente persuadidos de ello.

Nuestras conclusiones y la orientación de los posibles caminos, que ahora volvemos a mostrar a fin de facilitar su comprensión conjunta, se han movido en los reiterados dos planos en los que todo nuestro trabajo se ha basado: hacia todo el CTAC primero y hacia el plano individual después.

Conclusiones y caminos de progreso globales

Conclusiones

1. La actividad innovadora resulta homogénea en su extensión en la cooperativa que asume la realización de esas actividades, abarcando las diversas áreas de actividad posible. Senso contrario, cuando una cooperativa se caracteriza por una línea de

Marià Moreno / Anastasi Pérez

actuación no innovadora, esta no actuación también abarca todos los ámbitos posibles. Esta afirmación, de resultar generalizable a las distintas tipologías organizativas posibles bajo la definición de PYME, refrendaría especialmente una cuestión puesta de manifiesto reiteradamente por la literatura, como es el hecho de que la innovación es, ante todo y en primer término, una actitud, y que de manifestarse recorre de manera natural todos los ámbitos posibles en la organización.

2. Respecto a la extensión de la actividad innovadora, nuevamente se pone de manifiesto que cuando se realiza la actividad, y dado que se trata de una actitud, la misma adquiere una naturaleza continuada. Respecto al número de cooperativas que manifiestan realizar actividades, es posible que la cifra puesta de relieve se encuentre algo sesgada al alza, al amparo de la necesidad de indefinición, por amplia, de los enunciados de innovación; sin embargo y en cualquier caso, sí consideramos cierto que en torno a 1 de cada 2 cooperativas se encuentran inmersas en un ámbito de actuación innovadora.
3. El superior dinamismo del sector servicios en la esfera innovadora ha sido una constante en los resultados mostrados por nuestra investigación. Sin duda alguna, esto puede contrastar con los resultados que se podrían alcanzar en otros ámbitos geográficos sin movernos del mismo ámbito cooperativo, pero esta cuestión en el caso del CTAC no deja, a su vez, lugar a dudas.
4. En relación con sus objetivos de innovación el cooperativismo de trabajo asociado en Catalunya muestra, todavía, una orientación en su visión demasiado enmarcada en los límites de lo que parece su actividad más «natural», ya que resulta totalmente cierto que el cooperativismo de trabajo asocia justamente eso, trabajo, antes que cualquier otra causa, y que el trabajo se encuentra «pegado» al proceso y al producto. Sin embargo, a menudo esa extrema concentración puede derivar en fenómenos de miopía, hecho que por sobradamente conocido debe ser evitado.
5. La principal fuente de información de innovación para las cooperativas son sus propios clientes. Esta circunstancia, en sí misma absolutamente positiva y que sin más delimitaría una del todo necesaria orientación al mercado, se asocia a una circunstancia menos deseable como es la de que el resto de las fuentes de información consideradas, tales como la competencia, la asistencia a ferias y exposiciones comerciales, la asistencia a conferencias y reuniones sectoriales o la lectura de revistas especializadas, obtiene una significación menor. Sin menoscabo de la importancia de cada una de las fuentes citadas, aquello que nos parece más relevante es que la competencia no alcance un mejor valor.
6. La compra de equipo industrial es la fórmula más utilizada para la adquisición de tecnología en las cooperativas. Sin embargo, pese a la clara fuerza de este hecho, también nos parece reseñable que el desarrollo de tecnología propia ocupa en determinados sectores un lugar relevante.
7. La posición del CTAC, en el cruce del peso de los productos innovadores y su posición relativa, nos muestra una situación donde 1 de cada 2 cooperativas anotan que

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

más del 10% de sus ventas proceden de esos productos innovadores, y asimismo que en 1 de cada 2 cooperativas esos productos suponían innovación para la cooperativa y no para el mercado. En los rasgos más innovadores, 1 de cada 4 cooperativas cuenta con un 25% de la facturación procedente de productos innovadores y 1 de cada 3 innova en el mercado a la par que en la cooperativa. En los rasgos menos innovadores, 1 de cada 2 cuenta con una facturación donde el peso de los productos innovadores es inferior al 10%, y 1 de cada 2 innova sólo en la cooperativa.

8. En los factores relativos al apoyo de la actividad innovadora, tendemos a encontrar elementos con un claro y determinado factor común, como es que los aspectos relacionados con «la mirada interna», tales como la «presencia de personal cualificado» y la «predisposición interna hacia los cambios», alcanzan una mejor posición que los aspectos relacionados con la «mirada hacia el exterior», como son la «completa información sobre la situación tecnológica global» o «la información actualizada sobre los mercados», si bien en el caso de la información sobre mercados y la presencia de personal cualificado las diferencias no son especialmente notorias.

Respecto a los elementos que pueden suponer un freno a la actividad innovadora, nos encontramos ante una relativa sorpresa ya que los aspectos económicos simplemente no obtienen significación alguna, tanto si se trata de excesivo riesgo, como de falta de fuentes de financiación apropiadas e incluso considerando costes de innovación demasiados altos. La caracterización básica de la CTA alcanza un lugar relevante por cuanto la orientación básica de los esfuerzos se orienta al logro del consenso, que una vez logrado el mismo se convierte en la palanca más poderosa, capaz de superar incluso las dificultades derivadas de las cuestiones económicas.

Caminos de progreso globales

- a) Un trabajo deliberadamente ambicioso, y en tanto que tal, a la vez paciente, constante y consistente, sobre las habilidades y comportamientos directivos de las personas que deben liderar, siempre desde un plano colectivo, a las cooperativas catalanas. Esas habilidades deben dirigirse hacia el desarrollo e inserción de hábitos, a la integración sistemática de procesos que, como el de la innovación, alcanzan desde esa forma de actuación su máxima eficacia.
- b) La profundización de las posibilidades que en la prestación de servicios ofrece el cooperativismo. En esta ruta las cooperativas que operan en el ámbito de los servicios ya están demostrando un dinamismo evidente. El CTAC conjuntamente debe explorar las posibilidades ofrecidas, y debe hacerlo con cierto «desparpajo» y con un punto de ambición, cuando no directamente de osadía, en su punto de mira.
- c) La generación de una voluntad decidida de «levantar la vista», desde el plano operativo hacia el plano estratégico, en el intento de que un objetivo innovador tan lícito como es la «mejora de la calidad del producto» abandone su preeminente posición actual por otro tal que «la creación de nuevos mercados».

Marià Moreno / Anastasi Pérez

- d) La competencia debe resultar un referente claro en el desarrollo innovador, cuando menos tan claro como lo es ahora el cliente. Nuevamente la amplitud de esa mirada hacia fuera debe ser capaz de contener más grados de recorrido. En esa visión mucho más panorámica, la observación de la competencia debe resultar un nuevo y constante eje.
- e) La exploración profunda de los servicios redundará, en la línea de la que ya están haciendo las cooperativas focalizadas en ese ámbito, en la posibilidad de autodotación de un aparato tecnológico propio. Los requerimientos inversores en este ámbito se encuentran más cercanos a una necesidad de «acumulación de conocimiento» que no a «una acumulación de capital». Esa es una oportunidad, inscrita nuevamente en el ámbito de las personas, que no debe ser en absoluto desdeñada.

Conclusiones y caminos de progreso desde el plano individual de cada CTA

Conclusiones

Aquellos elementos esenciales —y que lo resultan en tanto que satisfacen la cadena patrón más significativa— de diferenciación de las cooperativas con un mejor balance innovador respecto a la que presentan un peor balance innovador se basan en:

1. El origen de la cooperativa.
2. El rango de las diferencias salariales.
3. La pertenencia a una cooperativa de 2.º grado o la realización de firmes alianzas externas.
4. La titulación universitaria de las personas que trabajan.
5. El desarrollo de tecnología propia como forma de adquisición de tecnología.
6. La presencia de personas cualificadas, la información actualizada sobre los mercados y la completa información de la situación tecnológica global como factor interno facilitador del desarrollo de proyectos innovadores.
7. La importancia otorgada como fuente de información de la innovación a la asistencia a conferencias, reuniones sectoriales y a la lectura de revistas especializadas.
8. La utilización de equipos de trabajo organizados para la resolución de problemas.
9. La capacidad de la cooperativa para fidelizar a las personas.
10. La creatividad y el afán innovador como aspectos caracterizadores de las personas que trabajan en la CTA.

Caminos de progreso desde el plano individual de cada CTA

Respecto a los caminos de progreso su síntesis puede realizarse a partir de su agrupación en una de las tres orientaciones básicas que hemos definido:

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

- a) La profundización en algunos principios cooperativos o la explotación de potencialidades claramente presentes en todo el CTA.
- b) La incorporación de aspectos que no resulten específicos de las cooperativas por tratarse de aspectos relacionados con el buen manejo de las organizaciones.
- c) El inicio de caminos complejos para los que no se cuenta quizá con todo el «mapa», pero que deben iniciarse y requieren, por tanto, de una voluntad explícita de iniciar esa necesaria ruta.

En la orientación hacia los principios cooperativos y la explotación de potencialidades

- El pleno reconocimiento de la identidad cooperativa y el principio de adhesión voluntaria respecto al origen de la cooperativa.
- La plena comprensión y correcta lectura del principio de gestión democrática respecto al manejo de diferencias salariales.
- El desarrollo del principio de intercooperación respecto a la integración en cooperativas de 2.º grado y la realización de firmes alianzas externas.
- El desarrollo del principio de educación, formación e información respecto a la asistencia a conferencias, reuniones sectoriales y lectura de revistas especializadas.
- El desarrollo del principio de formación respecto a la presencia de personas cualificadas en combinación con el aprovechamiento de las posibilidades brindadas por los altos niveles de participación e integración que las personas en la CTA manifiestan.
- La exploración de las circunstancias concretas que le impiden «explotar» la evidente potencialidad de las CTA en conexión con la forma de ejercicio del liderazgo respecto a la utilización de equipos de trabajo.
- El replanteamiento del liderazgo ejercido de la mano de una renovada visión del convencimiento sobre las reales posibilidades de las personas respecto a la creatividad y el afán innovador.

En la orientación hacia los aspectos relacionados con el buen manejo organizacional

- La incorporación consciente de personas dotadas de mayor titulación y/o cualificadas en relación y respectivamente con la presencia de personas con titulación universitaria y personas cualificadas.
- La necesidad de orientar la mirada hacia el exterior, hacia lo que ocurre más allá de lo inmediato, de lo conocido, respecto a la creación de nuevos mercados.
- El sólido manejo de un poderoso apalancamiento en factores internos en combinación con una decidida orientación hacia el exterior respecto a la información actualizada de mercados y la completa información de la situación tecnológica global.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

En la orientación hacia el inicio de caminos complejos

- La insistencia, y a partir de ahí el decidido apalancamiento en el principio de formación unida a la voluntad de apertura, de someterse a influencias externas, supone probablemente un buen punto de partida respecto al desarrollo de tecnología propia.
- El autoconhecimento de las posibilidades del proyecto cooperativo emprendido, materializado en un concepto tan intangible como real como es la autoestima, puede ser el punto de partida en relación con la capacidad de fidelización de las personas.

7

REFLEXIÓN FINAL

Aludíamos al abordar nuestros objetivos de investigación al hecho de que todo trabajo de investigación conlleva una intencionalidad, un propósito, e indicábamos que en nuestro caso ese fin era la realización de una puesta en relación del cooperativismo de trabajo asociado con el fenómeno de la innovación.

Al objeto de realizar esa conexión nos planteábamos unos objetivos de investigación que nos permitieran ayudar a definir diversos aspectos del cooperativismo de trabajo asociado en Catalunya y que agrupábamos en torno a tres grandes ejes:

1. Objetivos de investigación relacionados con la profundización en el conocimiento estructural del CTAC.
2. Objetivos de investigación relacionados con las actividades de innovación y actuación innovadora del CTAC.
3. Objetivos de investigación relacionados con la observación de la actuación y caracterización de las personas que trabajan en las cooperativas.

Consideramos que nuestro trabajo nos ha permitido satisfacer todos y cada uno de los objetivos de investigación planteados, a través de los resultados que pueden apreciarse con detalle en cada uno de los apartados del mismo y de manera conjunta en el capítulo precedente. En consecuencia consideramos legítimamente que como resultado de nuestra tarea hemos adquirido un conocimiento que nos va permitir en el futuro argumentar con fundamento cuanto sea necesario sobre cuestiones tales, siempre en el marco concreto del cooperativismo de trabajo asociado catalán, como:

1. El origen de las cooperativas respecto a la voluntad constitutiva de los socios; la existencia de diferencias salariales entre los socios; la pertenencia a cooperativas de 2º grado; la realización de alianzas firmes con otras organizaciones empresariales y la formación académica de las personas que trabajan en esas cooperativas.
2. La realización de actividades de innovación; la materialización de las actividades de innovación; las fuentes de información de la innovación; las formas de adquisición de tecnología; los objetivos de la actuación innovadora; los factores internos facilitadores del desarrollo de proyectos innovadores; los factores económicos que han motivado la paralización de proyectos innovadores; el impacto de las actividades de innovación y la posición relativa de los productos innovadores.
3. La identificación de las personas con los objetivos de la cooperativa; la satisfacción

Marià Moreno / Anastasi Pérez

de las personas con su situación laboral; la iniciativa y aportación de ideas de las personas; la incidencia de la dualidad propietario/trabajador; la actitud de las personas que han trabajado en empresas cooperativas y no cooperativas; y la caracterización de las personas en relación con rasgos asociados al fenómeno de la innovación.

Cuestiones sobre las que hasta el momento muy poco e incluso prácticamente nada se conocía.

El conocimiento en profundidad de esas cuestiones nos ha permitido, en un constante trabajo de agrupar lo similar y disociar lo diferente, construir un mapa detallado de la situación del CTAC ante la innovación, un mapa del que se derivan orientaciones claras acerca de cómo manejan esas mismas cuestiones las cooperativas con un mejor balance innovador. Hemos podido también realizar una aportación basada en la enumeración de una serie de caminos de progreso, de modo que aquellas cooperativas que muestran un peor balance innovador puedan mejorar, a partir de la emulación de las buenas prácticas observadas, su situación ante la innovación.

Nos mostramos plenamente convencidos del hecho de que mucho, sino todo, de cuanto se ha puesto de manifiesto para las cooperativas de trabajo asociado también resulta de plena aplicación para las pequeñas empresas.¹⁷⁵

Si, a partir de la emulación de esas buenas prácticas puestas de manifiesto en nuestra investigación se deriva la oportunidad de que, en algún lugar, un conjunto de personas agrupadas en torno a una cooperativa o una pequeña empresa mejore, los autores de este trabajo que ahora se cierra considerarán como plenamente justificada su realización, así como todos y cada uno de los esfuerzos que ellos y todo el grupo humano que le ha dado soporte han realizado.

Con esa esperanza escribimos ahora lo que resulta ser su línea final.

175. Y por supuesto para sus tipologías «vecinas» por abajo y por arriba, microempresas y medianas empresas, respectivamente.

BIBLIOGRAFÍA

- 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*. Valencia: 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*. Valencia: 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*. Paris: 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 Galès.
- Chaves, R. (2000) *Economía Social y Empleo en la Unión Europea*. Valencia. Ciriec-España.
- CIDEM (1999) *Guia per Gestionar la Innovació*. Barcelona: Generalitat de Catalunya- Departament d'Indústria, Comerç i Turisme.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

- COCETA (1996) Manual de legislació comparativa en Cooperatives de Treball Associado. 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. México D.F.: Programas Educativos S.A.
- Dabormida, R. (2001) La Sociedad Cooperativa de pequeño tamaño: ¿Es una verdadera forma de Sociedad Cooperativa?. Valencia: 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. Valencia: 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) Practique 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. Nueva 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. Valencia: FVECTA.
- Fernández Steinko, A. (2000) Democracia en la Empresa. Madrid: Ediciones Hoac.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

- Fitz-Enz, J. (1984) *Cómo medir la Gestión de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.
- Foster, R. (1986) *Innovation, The Attacker's Advantage*. Nueva York: Mckinsey & Co. Inc.
- Gallego, F. (2001) *Aprender a generar ideas*. Barcelona: Paidós.
- García Jané, J., Via, 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*. Paris: 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.
- Iruetagoiena, 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: Croom Helm Australia.
- Julià, 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.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

- 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*. Paris: 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, julio-agosto.
- 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)*. Paris: 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*. Valencia: Ciriec- España.
- Peña, M. (1990) *Dirección de Personal*, 6.ª ed. Barcelona: Ed. Hispano Europea.

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

- Pereira, L. (1997) Cooperativismo y Competitividad. Valencia: 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. México D.F. Compañía Editorial Continental.
- Postel, G. (1971) Gestion par objectives et participation. Paris. 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 Galès.
- 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 Alvarez, J.L. (1996) Cómo prepararse para las Organizaciones del Futuro. Barcelona: Folio.
- Rivera, J.L. (1992) Gestión Empresarial: El caso de dieciocho Cooperativas Valencia: 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 - julio-agosto.
- Tomás, J.A. (1997) La Economía Social en un mundo en transformación. Valencia, Revista Ciriéc-España, n.º 2.

Marià Moreno / Anastasi Pérez

- Torrecillas, J.M. (2000) *La Innovación en la Práctica*. Valencia: CissPraxis.
- Torrent, E. (1996) *Empreses 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 Imaginación 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) *Compitiendo 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.

ANEXO 1

Nombre cooperativa	Fecha entrevista	Nombre persona encuestada	Posición persona
Acabats Esparraguera	19/05/00	Victoriano Cofreces	Gerente socio
AD+Medical	09/03/00	Antonio Cases	Presidente C.R.
Ader	22/05/00	Fernando González	Presidente C.R.
ADTE, Ajuda Domicil. i Tercera Edat	08/03/00	Elvira Estudillo	Presidente C.R.
Agilmic	02/06/00	Ignaci Hosta	Presidente C.R.
Ambulàncies Caballero	29/03/00	Blas Almagro	Presidente C.R.
Arç, Correduria d'Assegurances	15/03/00	Joaquim Sicília	Presidente C.R.
ARFOR	13/03/00	Pere Vila	Presidente C.R.
ARGOS, Act. Rec. Ge. Or. Soc.	10/03/00	Juan José Robado	Presidente C.R.
Aula Emi	08/05/00	M.ª Angels Vizcaino	Presidente C.R.
Autoescoles Freta	11/04/00	Pere Noguera	Presidente C.R.
Autotint	22/05/00	Joan Varas	Gerente socio
Barsat	05/04/00	Victoriano Gimeno	Presidente C.R.
BGB	27/04/99	Joan Callis	Presidente C.R.
C.I.P.A.	20/03/00	Magda Gassó	Secretario C.R.
Calandra	08/05/00	Josep Delgado	Gerente no socio
Carrilet	02/03/00	Xavier Blecua	Miembro C.R.
Cedre	05/06/00	Victoria Gamuridi	Presidente C.R.
Centre Gràfic	10/05/00	Xavier Olivé	Gerente socio
Centre per al Treball i la Formació	01/06/00	Montse Herrera	Presidente C.R.
CESEL, Coop. Espec. Electr.	23/03/00	Cati Mateu	Presidente C.R.
Cevagraf	16/05/00	Albert Alcoverro	Secretario C.R.
CIPO, Jardineria i Manipulats	07/06/00	Viçens Creus	Gerente socio
CIR	15/05/00	Jaume Tost	Miembro C.R.
Climatització les Punxes	06/06/00	Emiliano Siles	Presidente C.R.
CODEX, Arquitectura i Patrimoni	12/06/00	Francisco Palma	Miembro C.R.
COINSE	20/03/00	Pilar Solana	Presidente C.R.
Col·lectiu Ronda	21/03/00	Francesc Gallissà	Miembro C.R.
Col·legi Residència l'Arboç	16/06/00	Jordi Enric Pàmies	Presidente C.R.
Col·legi Verns	31/05/00	Montse Martín	Presidente C.R.
Comunitat Terapèutica Maresme	23/03/00	Valentí Agustí	Presidente C.R.
Concisa	28/03/00	Antonio Álvarez	Presidente C.R.
Construber	17/03/00	Daniel Palou	Presidente C.R.
Construcciones Generales	16/05/00	Begoña Juan	Gerente socio
Construccions Bellver	17/03/00	Carles López	Presidente C.R.
Construccions Ribagorça	20/03/00	Josep Puy	Presidente C.R.

(continúa)

Marià Moreno / Anastasi Pérez

(continuación)

Nombre cooperativa	Fecha entrevista	Nombre persona encuestada	Posición persona
Constructor Riudebitllense	09/06/00	Antonio Casanellas	Gerente socio
Constructora Daró	07/03/00	Rosa Pérez	Miembro C.R.
Coop. Gráfica Destosense	15/05/00	Vicenç Insa	Presidente C.R.
Coop. Ajut Domicili Baix Llobregat	06/04/00	M.ª Isabel Muñoz	Presidente C.R.
Coop. Construcció Baix Llobregat	12/04/00	Diego Carmona	Secretario C.R.
Coop. Transportes La Franca	06/04/00	Maria José Ciudad	Secretario C.R.
Cooperativa John Fil, Fàbrica Punt	20/03/00	Ramón Balsells	Gerente socio
Cooperativa Rubasa	19/05/00	Francisco Fernández	Gerente socio
Copelectro	10/05/00	Sr. Bibiloni	Miembro C.R.
Corval	12/04/00	Francisco Morales	Gerente socio
COTA	09/03/00	Jaume Balmes	Gerente socio
CPM Professionals de Missatgeria	15/03/00	Guillermo Pons	Presidente C.R.
CREA Coord. Rec. Educ. i Anim.	12/06/00	Joan Pellicer	Miembro C.R.
Cristalerias San Miguel	12/05/00	José Luis Higuera	Gerente socio
Cristalleries de Mataró	10/05/99	Rafael Planas	Presidente C.R.
DAPSI	30/05/00	Carme Diaz	Miembro C.R.
Dorflex	27/03/00	Javier Martínez	Miembro C.R.
Drecera	12/04/00	Pepín de la Rosa	Gerente socio
Ecotècnica	14/05/99	Miquel Miró	Gerente socio
EDIM	21/03/00	Reinald P. Benet	Gerente no socio
EDUVIC	11/05/00	Marisol Blanco	Gerente socio
El Mirallet	22/03/00	Antoni Parera	Secretario C.R.
Els Nois	03/05/00	Esteve Puigferrat	Presidente C.R.
Envasados del Vallès	05/06/00	Jacinto Puigpinos	Presidente C.R.
Escola Petit Món Felisa Bastida	04/05/00	Lidia Urban	Presidente C.R.
Escola La Pau Ensenyament del Garraf	27/04/00	Maite Barillas	Secretario C.R.
Escaler	13/03/00	Anna Monells	Presidente C.R.
Escola Bressol Quitxalla	30/03/00	Álvaro Blanco	Miembro C.R.
Escola Piaget	08/03/00	Raquel Muñoz	Miembro C.R.
Esmovial	19/05/00	Jordi Viana	Gerente socio
Eteigma	06/05/99	Eva Triadú	Secretario C.R.
Feines de Casa	08/03/00	Montserrat Clotet	Gerente no socio
Foli Verd	09/05/00	Josep Maria Gasén	Presidente C.R.
Formatec	01/06/00	Antoni Lacueva	Presidente C.R.
Fundibaix	04/04/00	Trinitat Garcia	Secretario C.R.
Gabinet d'Estudis Socials	16/05/00	Joan Berney	Miembro C.R.
Gedi	21/03/00	Robert Fornés	Gerente socio
Gestión Integral	14/05/99	Mayte Famadas	Gerente socio

(continúa)

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

(continuación)

Nombre cooperativa	Fecha entrevista	Nombre persona encuestada	Posición persona
Gràfiques ARA	22/03/00	Ramón Boladeras	Gerente socio
Gramagraf	26/05/00	Manuel Romera	Presidente C.R.
Grup SERAM, G.L. Rec. Sanit.	06/04/00	Rafael Zafra	Miembro C.R.
Grupdem	06/03/00	Jordi Llorens	Gerente socio
Hecotex	24/05/00	Miguel Marin	Miembro C.R.
INDELSIT	15/06/00	Pere Cervera	Gerente no socio
Inducar	22/05/00	Sr. Lázaro	Gerente socio
INENPRE, Industria Engranaje Precisión	13/04/00	Sr. Oviedo	Secretario C.R.
Institució Balmes	11/04/00	Antonio González	Gerente socio
Jardinet	24/05/00	M.ª Àngels Blánquez	Gerente no socio
Junitex	20/03/00	Teresa Bosch	Presidente C.R.
La Cornisa	28/03/00	Antonio Álvarez	Presidente C.R.
La Fageda	13/03/00	Rosa Llach	Miembro C.R.
La Gralla	22/03/00	Antonio Jordana	Presidente C.R.
La Mata Jardiners	28/03/00	M.ª Gràcia Busqué	Presidente C.R.
La Pau	12/05/00	José Ángel Hernández	Miembro C.R.
La Pineda del Port	05/06/00	Orencio Cantibiela	Secretario C.R.
La Verneda	23/05/00	Pedro Montoya	Gerente socio
Laboratorio Electrónico	04/04/00	Albino López	Presidente C.R.
Lienzos Moia	10/05/00	Manuel Mora	Presidente C.R.
L'Olivera	20/03/00	Carles de Ahumada	Presidente C.R.
Macla	15/05/00	Agustí Forner	Presidente C.R.
Mobles Pirineos	10/05/00	Amadeu Casas	Miembro C.R.
Mol-Matric	07/05/99	Jordi Olmos	Presidente C.R.
Molter	05/04/00	Mariana González	Gerente socio
Montajes y Mantenimiento del Penedès	16/06/00	M.ª Carme Alemany	Miembro C.R.
Nadis	08/06/00	Lidia Egea	Miembro C.R.
Navitrans	06/06/00	Francisco Trujillo	Secretario C.R.
Patufet Sant Jordi	06/04/00	Pilar Rubio	Presidente C.R.
Podium, Enquadernacions	01/03/00	M.ª José Arenas	Miembro C.R.
Qualitat Promocions	29/04/99	Xavier López	Miembro C.R.
Química Egara	24/05/00	Joaquim Ballbé	Secretario C.R.
REM	11/05/99	Alberto Pérez	Secretario C.R.
Reparación General del Camión	12/06/00	Joan José Gómez	Miembro C.R.
Reusense y Yeseros	15/05/00	Nicasi Gariás	Presidente C.R.
Ripoll	30/05/00	Purificación Fontcubierta	Presidente C.R.
Robafaves	11/05/99	Xavier Vilert	Secretario C.R.
Ruidacarr	07/03/00	Alfons Sierra	Presidente C.R.

(continúa)

Marià Moreno / Anastasi Pérez

(continuación)

Nombre cooperativa	Fecha entrevista	Nombre persona encuestada	Posición persona
Ruiprimer	08/05/00	Josep Corretja	Presidente C.R.
S. Coop. Cat. Treballadors Familiars	27/03/00	Carmen Vera	Secretario C.R.
SAIC	11/06/00	Melcior Viloca	Presidente C.R.
SALACA	08/05/00	Imma Molist	Gerente socio
SEAE, Ensenyam. i Assessor. Esportiu	07/04/00	Jordi Rosell	Presidente C.R.
SEMPRA, Ser. Mit. Promoció i Ajuda	08/03/00	Maria Martinez	Gerente no socio
Serralleria de Badalona	17/05/00	Sr. Català	Gerente no socio
SERSA	10/03/00	Josep Vilanova	Presidente C.R.
Serveis Penedès Coserpe	09/06/00	Carne Huguet	Secretario C.R.
SICS	29/05/00	Fernando Artal	Presidente C.R.
Silverpiel	08/06/00	Xavier Sabaté	Miembro C.R.
SOLC	12/06/00	Mary Creu	Miembro C.R.
Sport XXI	07/04/00	Manel Felipe	Presidente C.R.
T.U.S.	26/05/00	Francisco López	Presidente C.R.
Taller Escola Barcelona	06/06/00	Francesc Martínez de Foix	Presidente C.R.
Talleres Mecánicos Satalia	09/03/00	Jaime Torres	Secretario C.R.
Tallers Blancs	08/06/00	Marianne Raberg	Miembro C.R.
Tallers Guinardó	02/03/00	Rosa García	Gerente no socio
Tallers Jeroni de Moragas	01/06/00	Salvador Strino	Presidente C.R.
Técnicas en Chapa	24/05/00	Sebastià Gómez	Presidente C.R.
Tecnokroma	31/05/00	Rodolfo Zaplana	Miembro C.R.
Tots Vuit Mitjons	28/03/99	Miquel Amargant	Secretario C.R.
Transcavi	27/04/00	Carlos Sánchez	Miembro C.R.
Transportes de Sabadell	11/05/99	Francisco Quirós	Miembro C.R.
Transportes El Prat	04/05/00	Rafael Villena	Presidente C.R.
Trans-Ràdio	30/03/00	Florenci Raventós	Gerente socio
Treballadors Familiars a Domicili	23/03/00	Victoria Ruiz	Secretario C.R.
Treballadors Familiars Nova Gent	09/05/00	Vicente Salas	Miembro C.R.
Trèvol	06/05/99	Xavier Palos	Miembro C.R.
VEICO	20/03/00	Anna M.ª Pijoan	Presidente C.R.
Vidal Piqué i Associats	02/05/00	J. Ll. Vidal i Piqué	Presidente C.R.
VIMACO, Vidrieria Maresma	29/03/00	Josep Olivares	Secretario C.R.
Vives	23/05/00	Florentino Sánchez	Presidente C.R.

ANEXO 2

CUESTIONARIO ACTIVIDAD INNOVADORA Y RR.HH. EN EL COOPERATIVISMO DE TRABAJO ASOCIADO DE CATALUNYA

Datos a cumplimentar por el encuestador	
1. Código de la cooperativa encuestada <input type="text"/>	2. Código del encuestador <input type="text"/>
3. Fecha de realización de la encuesta <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	4. Nombre persona entrevistada <input type="text"/>
5. Relación de la persona entrevistada con la cooperativa:	
<input type="checkbox"/> Presidente <input type="checkbox"/> Secretario <input type="checkbox"/> Otro miembro Consejo Rector <input type="checkbox"/> Gerente socio <input type="checkbox"/> Gerente no socio	
El presente cuestionario se utiliza como soporte al trabajo de campo contenido en la Tesis Doctoral de Marià Moreno. Tesis Doctoral desarrollada en el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politècnica de Catalunya bajo la dirección del Doctor D. Anastasi Pérez. Todos los datos obtenidos a través de este cuestionario están sujetos a la más estricta confidencialidad y en ningún caso serán objeto de divulgación más que en forma global agrupada, nunca, por tanto, en forma individualizada. La divulgación agrupada de datos se realizará siempre con objetivos estrictamente académicos.	
El apartado correspondiente a Innovación se ha elaborado de acuerdo con la versión final estándar para la Unión Europea del Manual de Oslo de la OCDE. asimismo el apartado correspondiente a la estructura de la cooperativa contiene elementos utilizados en la encuesta realizada con motivo de la elaboración del Libro Blanco de la Economía Social en España.	

A) ESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA

A.1 IDENTIFICACIÓN: Nombre de la cooperativa	<input type="text"/>
A.2 LOCALIZACIÓN	
Dirección sede social <input type="text"/> Localidad <input type="text"/> C. postal <input type="text"/>	Tel. <input type="text"/> Fax <input type="text"/> e-mail <input type="text"/>
Código municipal <input type="text"/>	Código Comarca <input type="text"/>
A.3 ANTIGÜEDAD: Año en el que la cooperativa inició su actividad	<input type="text"/>
A.4 ACTIVIDAD predominante	<input type="checkbox"/> INDUSTRIAL <input type="checkbox"/> COMERCIAL <input type="checkbox"/> SERVICIOS <small>Marque una sola respuesta (la más ajustada a su caso).</small>
Descripción actividad de la cooperativa (actividad principal de la misma)	<input type="text"/>
A.5 CNAE: Código Nacional de Actividades Económicas de la actividad principal	<input type="text"/>
A.6 POSICIÓN SECTORIAL: Debe indicarse la opción más adecuada respecto a la posición sectorial en la que se desarrolla normalmente la actividad de la cooperativa: <small>(Marque una sola respuesta)</small>	
A.6.a La cooperativa produce y comercializa el producto y/o servicio al consumidor final	<input type="checkbox"/>
A.6.b La cooperativa sólo comercializa el producto y/o servicio sin producirlo o elaborarlo	<input type="checkbox"/>
A.6.c La cooperativa produce para otras empresas que son las que venden el producto y/o servicio al consumidor final	<input type="checkbox"/>
A.7 ORIGEN DE LA COOPERATIVA: Debe indicarse la opción que más se acerque al origen de la cooperat.	
A.7.a Nueva creación por iniciativa directa de los socios de constitución de una cooperativa	<input type="checkbox"/>
A.7.b Transformación de una empresa ya existente	<input type="checkbox"/>
A.7.c Nueva creación tras una regulación parcial o total de empleo	<input type="checkbox"/>

Marià Moreno / Anastasi Pérez

A.8 DIMENSION EMPLEO			
Número aproximado de socios y contratados por tiempo indefinido	<input type="text"/>		
Número aproximado de contratados eventuales (de cualquier naturaleza)	<input type="text"/>	Total	<input type="text"/>
A.9 REMUNERACIÓN A SOCIOS			
A.9.a ¿Existen diferencias salariales entre los socios?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Coef. <input type="text"/>
A.10 INTERCOOPERACIÓN - GRUPOS EMPRESARIALES			
A.10.a ¿La cooperativa forma parte de alguna cooperat. de 2.º grado?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
A.10.b ¿La cooperativa forma parte de alguna entidad o grupo empresarial distinto a una cooperativa de 2.º Grado?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
A.11 FORMACIÓN ACÁDEMICA RR.HH.			
Porcentaje (aprox.) de personas (socios o contratados) que poseen el nivel de estudios indicado:			
<input type="text"/> %	Titulación universitaria	<input type="text"/> %	Grad. esc.; FP 1, primarios
<input type="text"/> %	COU; Bach.; FP 2	<input type="text"/> %	Sin estudios
			Total 100%
A.12 VOLUMEN APROXIMADO FACTURACIÓN (en millones de pts.)			
1997	<input type="text"/>	1998	<input type="text"/>
		1999	<input type="text"/>
		2000	<input type="text"/>

B) INFORMACIÓN GENERAL SOBRE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN E I+D

B.1 I + D			
¿Ha realizado I+D durante 1998?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿De forma continuada?
			Si <input type="checkbox"/>
			No <input type="checkbox"/>
¿Lo hace en 1999?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Tiene previsto hacerlo entre 2000-2002?
			Si <input type="checkbox"/>
			No <input type="checkbox"/>
B.2 ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN			
¿Ha llevado a cabo cambios significativos en sus sistemas de gestión o de marketing?			
En 1998	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	En 1999
			Si <input type="checkbox"/>
			No <input type="checkbox"/>
¿Tiene previsto hacerlo en el año 2000?			
	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿Ha desarrollado o introducido algunos productos en el mercado modificados tecnológicamente?			
En 1998	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	En 1999
			Si <input type="checkbox"/>
			No <input type="checkbox"/>
¿Ha desarrollado o introducido algunos procesos modificados tecnológicamente?			
En 1998	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	En 1999
			Si <input type="checkbox"/>
			No <input type="checkbox"/>
¿Tiene previsto desarrollar productos/procesos modificados tecnológicamente en el año 2000?			
		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<small>La modificación de productos hace referencia explícita a aquellos cambios operados directamente en el producto/servicio ofertado. La modificación de procesos hace referencia a cambios operados en los métodos de producción y/o sistemas de gestión.</small>			

La innovación en las pequeñas empresas catalanas

GRADUACIÓN DEL 1 AL 5: De acuerdo con la siguiente escala
 1 = insignificante; 2 = un poco significativo; 3 = moderadamente significativo; 4 = muy significativo; 5 = decisivo

C) ACTUACIÓN INNOVADORA

C.1 FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA INNOVACIÓN		1	2	3	4	5
C.1.a	Los clientes					
C.1.b	Los competidores directos en la línea de negocio					
C.1.c	A través de conferencias, reuniones, revistas sectoriales					
C.1.d	Asistencia a ferias, exposiciones					

C.2 FORMAS ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA		1	2	3	4	5
C.2.a	A través del derecho a utilizar inventos de otros (incluyendo licencias, patentes o modelos de utilidad)					
C.2.b	Compras de equipo industrial					
C.2.c	Desarrollo de tecnología propia					

C.3 OBJETIVOS		1	2	3	4	5
C.3.a	Sustitución de productos desfasados					
C.3.b	Creación de nuevos mercados					
C.3.c	Mejora de la flexibilidad de la producción					
C.3.d	Reducción de costes					
C.3.e	Mejora de la calidad del producto					
C.3.f	Mejora de sistemas calidad / ISO					
	Otros					
C.3.g						

C.4 FACTORES INTERNOS QUE HAN FACILITADO EL DESARROLLO DE PROYECTOS INNOVADORES		1	2	3	4	5
C.4.a	Presencia de personal cualificado					
C.4.b	Completa información sobre situación tecnológica global					
C.4.c	Información actualizada sobre los mercados					
C.4.d	Predisposición interna hacia los cambios					

C.5. FACTORES ECONÓMICOS QUE HAN MOTIVADO LA PARALIZACIÓN DE PROYECTOS INNOVADORES		1	2	3	4	5
C.5.a	Excesivo riesgo observado					
C.5.b	Falta de fuentes de financiación apropiadas					
C.5.c	Costes de innovación demasiado altos					

Marià Moreno / Anastasi Pérez

C.6. IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN

¿Cuál es el reparto, aproximado, de la facturación (considerando la media de los 3 últimos años) respecto al peso en la composición de esa facturación?

C.6.a	Productos/servicios significativamente modificados/introducidos	%
C.6.b	Productos/servicios sujetos a cambios incrementales	%
C.6.c	Productos/servicios esencialmente invariables	%

100 %

a) Un producto significativamente modificado/introducido es un producto recientemente introducido en el mercado cuyo uso, prestaciones, construcción técnica, diseño o uso de materiales y componentes es nuevo o ha sido modificado sustancialmente.

b) Un producto sujeto a cambios incrementales es un producto existente cuyas características técnicas han sido mejoradas. Esto puede darse de dos formas diferentes. 1. Un producto simple puede ser mejorado en lo que respecta a prestaciones o reducción de costes mediante el uso de nuevos componentes o materiales. 2. Un producto complejo, formado por un número determinado de subsistemas técnicos integrados, puede ser mejorado por cambios parciales de uno o más de los subsistemas.

c) Un producto permanece esencialmente invariable si sólo ha sufrido cambios estéticos (color o decoración) o que simplemente están relacionados con la diferenciación del producto (un cambio menor en el diseño o un cambio en la presentación comercial) que no alteran el nivel técnico o de prestaciones del mismo.

C.7 POSICION RELATIVA DE LOS PRODUCTOS INNOVADORES

¿Qué porcentaje de las ventas en el último año de los productos innovadores era nuevo para?

C.7.a	Sólo para la cooperativa pero no para el mercado de la misma	%
C.7.b	El mercado al que la cooperativa se dirige	%

Total ventas de productos innovadores en el último año 100 %