

CASO IRIZAR

Una apuesta por la Reingeniería Participativa¹

Introducción

Irizar (Ormaiztegui, Gipuzkoa) es el segundo fabricante de autocares de lujo en Europa, con ventas en 45 países. Esta empresa forma parte del grupo Mondragón Corporación Corporativa (MCC), compuesto por 183 cooperativas autónomas ubicadas en su mayor parte en el País Vasco².

Irizar fue fundada en 1.889 y en 1.963 pasó de ser una sociedad anónima a constituirse como sociedad cooperativa, en la que los trabajadores además de ser propietarios de la empresa, participan en la gestión de la misma a través de la asamblea general de socios³.

A lo largo de los últimos años, Irizar ha venido sufriendo numerosos cambios, especialmente en el ámbito organizativo. El éxito sus resultados económicos y humanos es un reflejo de la gestión del cambio y de la participación de la totalidad de la empresa en dicho proceso de cambio. La clave del cambio experimentado en Irizar radica en: la capacidad de la nueva gerencia para movilizar a las personas, a través de distintos sistemas de participación, en la implantación de la estrategia y del nuevo modelo organizativo, así como en el alineamiento dinámico entre ambos elementos (estrategia y organización).

A lo largo de los años, la visión dominante sobre el cambio de la gestión empresarial ha venido denominándose ‘modelo lineal’ o ‘secuencial’. Según este modelo, el cambio organizativo supone la implantación de nuevos conceptos, técnicas o sistemas de gestión en un número determinado de pasos dentro de un proceso planificable y gestionable. Este cambio se basa en un proceso racional, controlable y predecible, puesto en marcha y dirigido por la Alta Dirección con la definición de una nueva estrategia, que los mandos intermedios harán operativa y los trabajadores ejecutarán. Sin embargo, este modelo secuencial-racional carece del reconocimiento del cambio como *proceso social*. Esta visión ignora la existencia de actores, intereses e interpretaciones múltiples en la empresa. La realidad de vivida por diversas empresas demuestra que no sólo la implementación, sino

¹ Investigación realizada dentro de los proyectos UE-1998-28 (Eusko Jaurlaritza-Gobierno Vasco) y Precept (TSER, Comisión Europea).

² Para más información sobre Irizar véase www.irizar.com y para más información sobre MCC véase www.mcc.es

³ Las cooperativas de MCC cuentan en sus estructuras tanto con órganos institucionales, establecidos por prescripción legal para las sociedades cooperativas en España, como con órganos empresariales, inherentes a la actividad empresarial de la compañía (Albizu y Basterretxea 1998). Los órganos institucionales posibilitan: a) la expresión democrática de la voluntad de los socios en la Asamblea General bajo el principio “un hombre, un voto”; b) el control permanente de la gestión empresarial y de la representación de la Sociedad Cooperativa por delegación de la Asamblea General en el Consejo Rector; c) la representación de los cooperativistas, en cuanto a trabajadores, teniendo un carácter asesor en los aspectos relacionados con la política de personal (Consejo Social); y d) la fiscalización de las actuaciones económico-financieras (Consejo de Vigilancia). La Gerencia, cuyas facultades vienen reguladas a través de poder notarial otorgado por el Presidente del Consejo Rector, se concibe como el órgano ejecutivo de la cooperativa, encabezando sus órganos empresariales. Éstos se completan con las diferentes direcciones funcionales.

también, incluso, la formulación de la estrategia, puede ser abierta, cada vez más, a la participación de actores de ámbitos de conocimiento y niveles jerárquicos diferentes.

El concepto de reingeniería

La reingeniería de procesos (BPR) y la introducción masiva de tecnologías de la información en el tejido empresarial a partir de mediados de los 80 no generó en un primer momento los aumentos de productividad esperados. La innovación, por tanto, debería contar con un doble componente: el técnico y el organizativo.

La versión de la reingeniería o BPR que obtuvo una mayor popularidad fue la formulada por Michael Hammer y James Champy, que la definieron como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez”. Dichos autores consideraban que los programas de mejora continua basados en la participación eran demasiado lentos. En su opinión, la reingeniería requería un cambio estructural rápido y radical, al que seguiría un cambio cultural.

Sin embargo, la clave de los resultados obtenidos por Irizar en lo referente a cambio organizativo se basó en incorporar las principales ideas del BPR, reformulándolas significativamente dentro de un programa de cambio propio. Se aceptaron (adaptándolas a la empresa) las ideas de ‘rediseño radical de los procesos clave’ y de ‘introducción de TI como soporte de los nuevos procesos’ pero, frente al énfasis del BPR ortodoxo en la implementación rápida e impuesta por la dirección, en Irizar se llevó a cabo una implantación más gradual y participativa.

La estrategia en Irizar

La estrategia, o conjunto de decisiones adoptadas por la dirección de una compañía para favorecer la adaptación de la empresa a su entorno, desempeña un papel esencial en el cambio y frecuentemente se ha considerado que es ella la que lo desencadena. De hecho, la literatura reciente sobre reingeniería de procesos (BPR) apunta como criterio clave en la selección de procesos a los que aplicar la reingeniería, que estos estén alineados con la estrategia de la compañía.

En el caso de Irizar, la estrategia ha resultado uno de los elementos determinantes de su éxito (junto con un liderazgo transformacional y el cambio organizativo), gracias al acierto en su definición, así como a la orientación estratégica adoptada por la propia reingeniería. Irizar ha sido capaz de generar ventaja competitiva a través de la gestión del cambio por: enunciar una estrategia tras cuestionar lo que se hacía y cómo se hacía para llegar a hacer de manera diferente; alinear y desplegar a nivel funcional la visión, estrategia y objetivos establecidos a nivel corporativo; descomponer el cambio organizativo en una sucesión de proyectos manejables; promover las actividades transfuncionales, la fijación y cumplimiento de objetivos parciales y el pensamiento orientado hacia el entorno; y promover la

descentralización en la adopción de decisiones acercando el ámbito de su adopción al cliente.

Tal y como se refleja en la siguiente figura, se pueden distinguir tres momentos en la estrategia seguida por Irizar.

FIGURA 1
La estrategia en Irizar

		Fase de Reestructuración	Fase de Despliegue estratégico	Fase de Consolidación estratégica y reingeniería
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Objetivos	1 coche/día	2 coches/día	4 coches/día
	Producto	Diferentes productos	1 único producto	1 único producto
	Mercado	Varios segmentos	1 único segmento	1 único segmento
	Ámbito geográfico	Mercado doméstico Escasa presencia en Mercados exportac.	Internacionalización	Globalización
	Orientación Competitiva dominante	Costes	Diferenciación	Diferenciación
ESTRATEGIA PRODUCCIÓN	Orientación operaciones	Racionalización y reducción de costes producción	Normalización ISO 9001	BPR

Fuente: Albizu, E., Olazarán, M., y Simon, K. (2003).

“Reingeniería y Participación: gestión del cambio en Irizar”. *Inguruak*, n^o 35. p143.

Fase de reestructuración

Esta fase se inicia con la llegada a la compañía del nuevo director gerente (Koldo Saratzaga) en 1991. En aquel momento Irizar era la compañía que peores resultados estaba obteniendo en el grupo MCC y se cuestionaba su viabilidad y, en consecuencia, su supervivencia. El sistema de gestión se basaba en una estructura jerárquica funcional y con una clara orientación arriba-abajo en la toma de decisiones. Tenía una gama de productos compuesta por varios modelos diseñados para satisfacer a distintos segmentos del mercado en función de sus necesidades específicas de transporte colectivo por carretera, y el Departamento de I+D se encontraba trabajando en el desarrollo de un nuevo modelo de autobús urbano.

Con la incorporación del nuevo director gerente, en 1991 se propusieron un conjunto de medidas drásticas: reducción de plantilla; reducción de los salarios en un 15%; trabajo en horas extras sin cobrar; eliminación de clientes con los que se perdía dinero y establecimiento de cobro al contado. El objetivo era sanear a corto plazo la empresa y obtener una rentabilidad del 15%. Como contrapartida Saratzaga, el nuevo gerente, prometió “unas sustanciosas ganancias para todos cuando la empresa recuperase y explotase su gran potencial generador de beneficios”.

Los resultados fueron importantes: en un año Irizar consiguió incrementar las ventas en un 20%, una tasa de rentabilidad del 27%, aumentar la plantilla a 263 personas desde 225 y 1,2 millones de euros de beneficio.

Fase de reorientación estratégica

Superada la situación de emergencia, a finales de 1993 se plantearon las nuevas líneas de la estrategia de la compañía basadas en la especialización en un solo producto, así como en la concentración en un único segmento: los autocares de lujo.

La característica de la ventaja competitiva buscada por Irizar es la de adecuar el producto -el autocar de lujo- a las especificidades y exigencias del cliente, ofreciéndole una amplia variedad de opciones de acabado así como un servicio post venta satisfactorio independientemente del lugar donde se encuentre. Las claves de la diferenciación perseguida radican en: el diseño del autocar -adaptando el producto a las necesidades del cliente-, la imagen de marca, avalada por los fabricantes de chasis-mecánica más prestigiosos en Europa y los premios que comienza a cosechar; la calidad en el producto, obteniendo en 1994 la certificación ISO: 9001⁴; y, el servicio global de venta y post venta.

Además, en esta fase, la compañía se planteó la internacionalización de sus actividades. Por un lado, se decidió penetrar en los mercados europeos más exigentes en lo referente a calidad (Gran Bretaña, Alemania, Francia e Italia) en orden a conseguir un prestigio entre clientes y proveedores. Por otro lado, aprovechando el *know how* desarrollado por la compañía, se decidió abordar la internacionalización instalándose en algunos mercados emergentes donde existían necesidades de desarrollo de transportes colectivos (China, Brasil e India).

Como fruto de estos esfuerzos se consigue tener presencia en 12 países, se duplica la cuota de mercado en España, se obtienen resultados excelentes en varios países europeos de referencia, y se consigue la nominación de 'Autobús del año' en Gran Bretaña, entre otras.

Fase de consolidación estratégica y reingeniería

En esta fase de la estrategia Irizar está presionada por el poder de negociación de los grandes fabricantes de chasis y mecánica - a su vez importadores/distribuidores de autocares⁵, y se ve obligada a seguir a estos en sus procesos de crecimiento.

Así, Irizar se encuentra ante el reto de duplicar a corto plazo la producción aprovechando las potencialidades de una pyme. Debe aumentar en un 200% en el volumen de producción con un escaso crecimiento de plantilla. Este hecho, desencadena la necesidad de replantear radicalmente los procesos de producción y la propia organización de la compañía y, en consecuencia, se

⁴ Irizar apostó por la calidad, siendo en 1994 el primer fabricante de autobuses europeo en conseguir la certificación ISO 9001 (Irizar 1999, p. 5). Este proceso posibilitó la actualización, ordenación, y unificación de los procedimientos, dando un primer paso hacia la gestión de la calidad total (total quality management, TQM) y reforzando la imagen externa de la compañía.

⁵ Mercedes, Man, Scania, Iveco, Renault, Volvo, Daf, etc.

adopta la decisión de implantar la reingeniería como herramienta de gestión⁶.

El liderazgo en Irizar

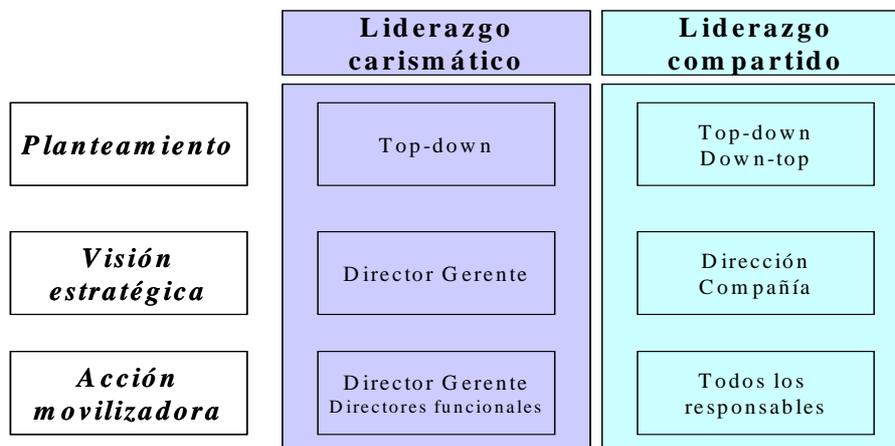
El liderazgo de la nueva gerencia fue un factor clave en el proceso de cambio experimentado por Irizar. Este liderazgo consiguió la implicación de los trabajadores en la implantación de la estrategia y del nuevo modelo organizativo (basado en el BPR) a través de la participación y no mediante un cambio radical impuesto por la dirección.

Son muchos los autores que enfatizan en el lado humano de la reingeniería frente al carácter impositivo del BPR ortodoxo, señalando que una correcta gestión del cambio, (incluyendo un buen liderazgo), posibilita la implantación exitosa de la reingeniería.

La importancia del liderazgo estriba, básicamente, en ofrecer a la organización una clara visión del futuro, comunicar esta visión, involucrar ampliamente al resto de los colaboradores en el BPR y estar totalmente comprometido con los esfuerzos que exige su implantación. El liderazgo soportado en una firme convicción y compromiso del líder con el cambio, así como en una amplia autoridad, desempeña un importante papel en el vencimiento de las resistencias que se pudieran plantear en la implantación del BPR.

En el caso de Irizar se pueden distinguir dos momentos en lo referente a liderazgo: liderazgo carismático y liderazgo compartido.

FIGURA 2
El liderazgo en Irizar



Fuente: Albizu, E., Olazarán, M., y Simon, K. (2003).
"Reingeniería y Participación: gestión del cambio en Irizar". *Inguruak*, nº 35. p.147

⁶ Esto posibilitaría el reto bajo la premisa "satisfacer y añadir valor para el cliente a través de las cuatro claves identificadas en el negocio: calidad, servicio, coste e innovación" (Cluster del Conocimiento 1997, p. 10).

Fase de liderazgo carismático

Con su llegada a Irizar, Saratxaga, procedente de otra empresa cooperativa y con un acreditado *background* en el reflotamiento de empresas, ejerce un liderazgo vertical y descendente con un fuerte protagonismo de la persona en quien se concentran las responsabilidades.

Inicialmente su esfuerzo se concentró en hacer ver a la plantilla la gravedad de la situación demandando la máxima cooperación y participación de todas las personas.

Desde su visión la única solución existente pasaba por “realizar colectivamente un esfuerzo extraordinario con la vista puesta en el cliente”.

Fase de liderazgo compartido

Partiendo de la visión del líder sobre el trabajo cooperativo y participativo, las orientaciones estratégicas del negocio y el enfoque de procesos (racionalización y mejora de procedimientos), en 1994, la Dirección definió un sistema de gestión cuya finalidad era la transformación de la organización, pasando de una estructura piramidal basada en departamentos funcionales a una estructura aplanada donde la centralidad recayera en los procesos.

La reingeniería de procesos estaría basada en un sistema ampliamente participativo donde se involucraría a todas las personas que prestaban servicios en los procesos objeto de la reingeniería. De esta forma, se fue creando una red de equipos de trabajo, tanto permanentes como *ad hoc*, que asumieron responsabilidades para la adopción de decisiones dentro de su ámbito de gestión⁷. Así, se formó y socializó, ‘de arriba hacia abajo’, a las personas que iban asumiendo funciones de liderazgo en los grupos de trabajo.

En este contexto los líderes no pertenecientes a la Dirección cobraron un protagonismo creciente, llegando Irizar a contar con 135 personas que ejercen el liderazgo en 151 equipos multidisciplinares en 1999, frente a la situación de 9 directivos y 10 líderes de equipos en 1994.

Cambio organizativo

La clave del éxito de Irizar está, a nuestro entender, en el alineamiento entre estrategia y liderazgo, por un lado, y organización por otro, todo ello dentro de un proceso de cambio gestionado de una manera participativa. Como se ha visto en apartados anteriores, la implantación de la estrategia y el tipo de liderazgo ejercido tuvieron un elemento creciente de participación. No obstante el cambio no hubiera sido posible sin la implantación del cambio organizativo y sin un alineamiento dinámico entre estrategia y organización.

En este apartado nos concentraremos en el análisis del cambio organizativo, con especial atención a la implantación del BPR, sus efectos en el trabajo y

⁷ Entre estos mencionaremos por su importancia los equipos ‘línea-cliente’, encargados del proceso productivo de los autocares hasta su entrega, y los equipos de mejora tanto internos como mixtos (con proveedores).

el papel de la participación en el cambio experimentado en Irizar. También se hará una breve revisión de los resultados económicos obtenidos por Irizar.

Implantación del BPR

En esta sección analizaremos tres aspectos del proceso de implantación del BPR en Irizar: la introducción de TI, el carácter gradual y considerablemente participativo de la implantación y los efectos en el contenido y en la organización del trabajo.

El primer paso, previo a la reingeniería del proceso de fabricación propiamente dicho, fue introducir un nuevo sistema informático de diseño de producto, configuración de pedido y estructura de producto. La primera fase del BPR puede calificarse como de formalización del proceso de configuración de pedido y producto, que se realizaba de una manera cuasi-artesanal.

Se puso en marcha un proyecto con dos partes: la primera dedicada a la racionalización del diseño, con objeto de crear un sistema de diseño de autobuses a medida, una especie de puzle con elementos diferentes, modulares, que se combinan para cada caso particular; y la segunda más centrada en cambiar las estructuras del producto y con más incidencia, por tanto, en el proceso productivo, donde el objetivo era pasar de una estructura consistente en una combinación de componentes y materiales diferentes para cada autobús, a una estructura única, de la que se pudieran seleccionar los elementos precisos según las necesidades del cliente.

Tras el cambio en la fase de configuración del pedido-producto, basada en la introducción de un nuevo sistema informático, se procedió al estudio del proceso de fabricación existente, como paso previo a su rediseño. En la situación de partida de Irizar se daba una ausencia de procedimientos definidos, por lo que el primer paso fue la formalización del proceso existente. Se llevaron a cabo filmaciones de vídeo del proceso existente y se realizaron descripciones que fueron validadas con los distintos tipos de trabajadores afectados.

Una vez acordada la descripción del proceso existente (o de la parte en cuestión, puesto que se fue realizando gradualmente) se elaboraban propuestas de mejora de distintos tipos: organizativas (distribución de materiales a puestos, diseño de puestos de trabajo, orden y limpieza), tecnológicas (soldadura-pegado, utillajes, etc.) y de organización del trabajo (redistribución del trabajo, métodos). Las oportunidades de mejora eran validadas con el personal directo, con aportación de ideas por su parte. Tras ello se procedía al rediseño de la parte correspondiente del proceso y a su validación con los afectados.

Las modificaciones introducidas se fueron formalizando y documentando, dando lugar a una configuración del proceso de fabricación ligada a la configuración del producto a través de la herramienta informática. Además, al tiempo que se iban implantando los cambios se empezó a observar la evolución de los parámetros de medidas según las claves del negocio

(calidad, servicio, coste e innovación), iniciando un proceso de reuniones entre todos integrantes del equipo línea-cliente para discusiones de mejora y seguimiento de la implantación y de los resultados, lo que fue convirtiéndose en una dinámica habitual, generando nuevas y mejores formas de comunicación.

Es importante resaltar que el proceso de implantación de la reingeniería en Irizar no fue tan rápido o inmediato como se ha podido transmitir en ocasiones por medio de la expresión ‘hoja en blanco’ y similares. Su duración fue de tres años y se fue implantando de una manera gradual, a lo largo de las fases del proceso (armadura, chapa, pintura, montaje, etc.). Tras la implantación del proceso línea-cliente, o coincidiendo parcialmente con la misma, fueron acometiéndose proyectos de reingeniería en otras áreas de la empresa (administración, sistema de información, pedidos a clientes, compras, atención al cliente y proceso de fabricación de los principales subcontratistas).

Efectos en el trabajo

Creemos que el caso de Irizar es especialmente interesante en cuanto a efectos en el trabajo. El cambio de una estructura funcional y jerárquica clásica a una organización por procesos, ha provocado la eliminación de los mandos intermedios (siete encargados de sección y un jefe de taller) y el aumento del contenido del trabajo y de las responsabilidades del personal directo, ubicados ahora en el nuevo proceso línea-cliente. Esto puede verse como un enriquecimiento del trabajo del personal directo. Tras la eliminación de mandos intermedios Irizar cuenta básicamente con tres niveles jerárquicos (el llamado ‘Equipo Coordinador’, equivalente a la Dirección y formado por 9 personas, incluido el director gerente), los responsables funcionales (comercial, ingeniería de producto, ingeniería de proceso, calidad, producción, aprovisionamientos, etc.) y los equipos-línea cliente con sus coordinadores (Cluster Conocimiento 1997, p. 16).

Se ha dado también una reducción de la estructura funcional o por departamentos. El personal indirecto queda asociado al equipo línea-cliente, con lo que la integración horizontal de funciones no sólo afecta al antiguo ‘taller’ (fabricación), sino también a las funciones de comercial, ingeniería de producto, ingeniería de proceso, planificación de la producción y aprovisionamientos.

En relación con la organización del trabajo en Irizar, se han recogido en la prensa y otras publicaciones afirmaciones en el sentido de que en Irizar “no hay control” o que “no hay jefes” que creemos que deben ser matizadas. A nuestro entender en Irizar sí hay control, aunque se trata de un tipo de control distinto al que corresponde a una estructura clásica jerárquica y funcional o a un sistema taylorista. Con la implantación de los equipos de proceso, los trabajadores han asumido más funciones no sólo horizontalmente y en profundidad, sino también verticalmente (autosupervisión, autocontrol). Por otro lado, el control estaría incorporado

en el sistema informático, que indica en todo momento qué tiene que hacer el grupo y si existe alguna desviación respecto a los objetivos previstos.”El resultado es que todos los que componen el equipo saben, desde que empieza hasta que acaba el proceso, lo que ha pasado con esos coches que ellos han producido, pero no sólo cada cual con respecto a su área, sino que todos saben lo que ha ocurrido en todas las áreas. Es un problema de los noventa que componen el equipo.” (Cluster del Conocimiento 1997, p. 18)

La clave del cambio en Irizar ha sido la capacidad de la dirección para implantar la estrategia y movilizar a los trabajadores, y la consiguiente participación de estos en el proceso de cambio, lo que ha implicado un enriquecimiento del trabajo pero también una intensificación del mismo.

Creemos que en Irizar se ha avanzado considerablemente hacia un modelo organizativo basado en el compromiso. A este respecto, a nuestro entender, los distintos sistemas de participación implantados en la empresa, que serán analizados a continuación, han jugado un papel fundamental.

Participación

La cuestión de la participación es uno de los principales aspectos que marcan la diferencia en el caso de Irizar y que explica en buena medida los resultados económicos y humanos obtenidos por esta empresa. La capacidad de la dirección (liderada por el gerente) para conseguir la participación de los trabajadores en la implantación de la estrategia y -sobre todo- en la implantación del nuevo modelo organizativo fue el elemento clave. La cultura cooperativa previa de Irizar (perteneciente al grupo Mondragón) favoreció la implantación del cambio, pero la intervención y liderazgo del nuevo gerente, y su capacidad para movilizar a las personas en la implantación de la nueva estrategia y el nuevo modelo organizativo (BPR) fue decisiva. El nuevo gerente fue capaz de utilizar los instrumentos de participación existentes en la cooperativa (participación en la propiedad, pero sobre todo participación en los resultados) para movilizar a los socios hacia la participación en el proceso de trabajo (trabajos de mayor contenido, autonomía, trabajo en equipo, equipos de mejora, aunque también intensificación del trabajo) y hacia la participación en el proceso de cambio.

En cuanto a la participación en el proceso de trabajo hay que destacar el carácter de grupo autónomo de los equipos línea-cliente y de los subequipos que lo componen. Estos grupos tienen un nivel importante de autonomía en la gestión y organización del trabajo de subprocesos y procesos enteros (desde el diseño de producto y proceso hasta la atención al cliente). A este respecto la implantación del BPR trajo consigo un aumento del contenido del trabajo y de la responsabilidad y capacidad de decisión, y por tanto una mayor participación en el puesto de trabajo.

La estructura vertical ‘ligera’ de Irizar, debida a la organización por procesos (equipos línea-cliente) se completa con un sistema de participación transversal en base a ‘equipos multidisciplinares autogestionados’ de mejora permanentes (129 en 1999) o *ad hoc* (no permanentes, 27 en 1999). El gran

número de equipos de mejora y su larga trayectoria en Irizar (desde el inicio del cambio a comienzos de los 90) son un indicador del alto nivel de participación en el trabajo y en el proceso de cambio en la empresa.

Como hemos mencionado, a nuestro entender la clave de los resultados obtenidos en Irizar estuvo en la capacidad de definir, implantar y alinear una nueva estrategia y un nuevo modelo organizativo. La participación de los trabajadores en la estrategia fue una participación en la implantación (no en la formulación) aunque con un nivel creciente de participación (liderazgo compartido, creciente *feedback* hacia la Dirección). La participación en el nuevo modelo organizativo alcanzó de una manera más directa a la formulación (validación de los procesos rediseñados, equipos de mejora multifuncionales con participación de los trabajadores), y no sólo a la implantación del nuevo sistema de trabajo.

La capacidad de movilizar a las personas e impulsar su participación en la nueva estrategia y el nuevo modelo organizativo fueron decisivos para provocar el cambio en Irizar. A ello se une la capacidad de la gerencia para utilizar y desarrollar la cultura y los instrumentos de participación previos existentes en Irizar por el hecho de ser una cooperativa del grupo Mondragón entre los que destaca, muy notablemente, el sistema retributivo (participación en los resultados como factor de motivación en el trabajo y de identificación con la empresa).

Finalmente la participación en los resultados ha jugado, a nuestro entender, un papel muy significativo en Irizar. Una de las primeras medidas que el nuevo gerente tomó en el inicio de su gestión fue equiparar al alza los salarios más bajos de la compañía y prometer “sustanciosas ganancias para todos” en caso de obtener buenos resultados económicos. La obtención rápida de resultados en los primeros momentos (reestructuración, eliminación de resultados negativos) reforzó la credibilidad del líder para pedir más implicación a los trabajadores (implantación del BPR), así como la credibilidad de su promesa de darles más (salarios y otros beneficios económicos) a cambio.

La política retributiva de Irizar puede calificarse de ‘igualitarista’: el abanico salarial es de 1 a 3, cuando en empresas capitalistas de similares características sería mucho mayor (El Correo, 8 de marzo de 2001, p. 46). La remuneración se asigna de acuerdo con el nivel de responsabilidad del puesto ocupado y la revisión anual del proceso corre a cargo de la Dirección (Equipo Coordinador), que en función de las responsabilidades y desempeño de las personas y comparaciones con el mercado propone las modificaciones a la Junta Rectora. Además de la retribución fija existe desde 1996 la retribución variable en forma de los ‘fondos de valor creado’ que posibilitan el cobro equivalente a un número de mensualidades adicionales en el caso de cumplimiento de objetivos. Esta retribución variable reconoce el logro colectivo de la totalidad de las personas, no existiendo ningún tipo de discriminación individualizada. En el caso de los socios -la práctica totalidad de los empleados- a este salario hay que añadir los ingresos anuales

adicionales que recibe en función de los beneficios obtenidos por Irizar y los intereses anuales que le reporta su capital en la empresa.

En suma, puede afirmarse que la política retributiva de Irizar promueve la equidad interna y ello en mayor medida cuanto menor sea el nivel de los trabajadores. El sistema retributivo garantiza importantes ganancias- algunas de ellas diferidas- para todos los trabajadores cuando la actividad empresarial está dando resultados, si bien los mínimos a los que se pueden llegar a reducir las percepciones económicas son sensiblemente inferiores a los que se recibirían en empresas capitalistas (aunque en éstas existe el riesgo de perder el empleo en el caso de que no se corrija la situación). En conjunto, este sistema retributivo promueve la motivación en el trabajo y el compromiso y la identificación con la empresa (cuando los resultados son buenos todos ganan; cuando no son tan positivos todos pierden).

Resultados económicos

Desde un punto de vista económico, cuantitativo, los resultados obtenidos por esta empresa han sido espectaculares.

En el periodo 1992-1999 (periodo de implantación de la nueva estrategia y el nuevo modelo organizativo) las ventas globales de la empresa se multiplicaron por cinco y el ritmo de producción en un 400%.

Por otro lado, el periodo medio de maduración (fabricación-entrega del autobús) se ha reducido de 40 a 14 días. También aquí las mejoras son muy importantes aunque se podría afirmar que se ha llegado al límite técnico de reducción del tiempo, ya que el periodo en los últimos tres años no ha sufrido variación.

Fuente: Adaptado a partir de Albizu, E., Olazarán, M., y Simon, K. (2003). "Reingeniería y Participación: gestión del cambio en Irizar". *Inguruak*, n^o 35. Pág. 137-161.

Cuestiones para la reflexión y el debate

- 1) Una vez de haber leído el caso y conociendo los cambios organizativos ocurridos en Irizar, ¿podrías identificar cuál era el sistema organizativo en Irizar antes de darse los cambios y las limitaciones que le suponía a la empresa?**

La respuesta la obtendremos en el apartado referente a la estrategia de Irizar. La respuesta se puede desarrollar y complementar con los conceptos teóricos del apartado 4.2 del tema 3.

- 2) Ante los cambios ocurridos en el entorno y teniendo en cuenta la situación económica de Irizar, ¿cuál fue el nuevo sistema organizativo a implantar? ¿Quién/qué es el centro de ese sistema?**

**¿Es similar a algún tipo de sistema organizativo que conozcas?
¿Por qué? ¿Cuáles son sus características?**

La respuesta la obtendremos en el apartado referente al concepto de reingeniería y en el referente a la estrategia de Irizar. La respuesta se puede desarrollar y complementar con los conceptos teóricos del apartado 4.1, 4.2 y 4.3 del tema 3.

3) El nuevo sistema organizativo supone ciertas ventajas y desventajas. En el caso de Irizar, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas para la empresa y sus integrantes?

La respuesta la obtendremos en el apartado referente a la estrategia y liderazgo de Irizar. La respuesta se puede desarrollar y complementar con los conceptos teóricos del apartado 4.4 y 4.5 del tema 3.

4) ¿Crees que la forma jurídica de Irizar tuvo alguna influencia en el sistema de gestión aplicado? ¿Cuál? ¿Por qué?

La respuesta la obtendremos en el apartado referente al concepto de reingeniería y en el referente a la estrategia y liderazgo de Irizar. La respuesta se puede desarrollar y complementar con los conceptos teóricos del apartado 4.2 y el 4.3.4 del tema 3.

5) ¿Qué papel toman los trabajadores en el nuevo modelo organizativo en relación a la formulación de la estrategia? ¿Y en relación a su implementación?

La respuesta la obtendremos en el apartado referente al cambio organizativo de Irizar. La respuesta se puede desarrollar y complementar con los conceptos teóricos del apartado 5.1 y el 5.2 del tema 3.

6) Con el proceso de reingeniería se crearon una serie de equipos. ¿Cómo es su nivel de autonomía? ¿Su responsabilidad? ¿Su supervisión? ¿Cómo fluye ahora la información?

La respuesta la obtendremos en el apartado referente al cambio organizativo de Irizar. La respuesta se puede desarrollar y complementar con los conceptos teóricos del apartado 5.1 y el 6.3 del tema 3.

7) Resume brevemente cuál ha sido la clave del éxito de Irizar.