

## Irizar: las personas primero

Irizar, fabricante de carrocerías de autocar, es otro buen ejemplo de empresa basada en las personas. Con medidas sencillas, su coordinador, Koldo Saratxaga, consiguió que una cooperativa casi quebrada haya llegado a ser la más eficiente empresa en su sector

--- Las organizaciones son estructuras al servicio de la persona y no al revés. Ésto lo suscribirían muchos cargos con mando. Pero si afirmamos, en coherencia con tal principio, que la persona tiene derecho a ser parte de las decisiones que le afectan en la empresa, la cosa cambia... Más, en situaciones de crisis. Entonces, parece que causa menos indignación cuando un equipo directivo cierra filas frente al resto de la plantilla. Estamos educados para asumir que no hay mejor receta que la mano firme y el poder concentrado si vienen mal dadas. Y si toca, se tantea el tablero, a los peones y lo poco que hubiera de pacto moral, tácito, por el que se confía, más o menos, en que las decisiones se toman con sentido de equidad, se rompe: quien lleva las riendas se juega su estatus y no se le echará en cara defender así la empresa y, de paso, sus intereses en ésta. Así pues, ceder el protagonismo a las personas en sus propias vidas laborales resulta contraintuitivo: se dirá que conduce al desgobierno. Como fuerzas centrífugas, los objetivos particulares se impondrán a los de la organización disgregándola y, aunque no fuera así, faltará la capacidad profesional atribuida al equipo directivo. Si a ésto le añadimos una crisis, abonamos el terreno para una quiebra segura.

Irizar es una organización que echa por tierra estos prejuicios culturales. A comienzos de los años 90, esta cooperativa vasca, hoy conocida fabricante de autocares de lujo, estaba desahuciada: arrastraba seis millones de euros en pérdidas. Varios de sus anteriores coordinadores habían renunciado hasta que Koldo Saratxaga aceptó intentar reflotarla, evitando la pérdida del empleo para más de 200 socios entonces, tal vez reubicados en otros negocios del Grupo Mondragon, del que Irizar fue parte hasta mayo pasado. Saratxaga fue recibido como otro ejecutivo externo, ajeno a la problemática de la planta, que traía las soluciones gerenciales al uso. Y es que una cooperativa puede ser tan convencional como cualquier organización donde la división del trabajo suponga que, mientras unos pocos ocupan su tiempo en tareas intelectuales, la mayoría lo hace en manuales o de fácil sustitución, por muchas asambleas que se convoquen. Era el caso, y el sentimiento de derrota cundía. Sin embargo, tras una tensa reunión colectiva nada más llegar, recibió un voto de confianza y cambió la organización y las actitudes con tal éxito que, desde hace unos años, Irizar es considerada la empresa más eficiente del mundo en su sector por los expertos del semanario The Economist. Es el segundo fabricante de autocares de Europa y uno de los líderes mundiales en innovación. Ha recibido todo tipo de premios internacionales y la escuela de negocios de Harvard ha elaborado un caso de estudio al respecto.

No hay nada excepcional que explique el éxito de este modelo de gestión salvo que está &ldquo;basado en las personas&rdquo;;, en palabras de Saratxaga, quien confiesa saber poco de fabricación de autocares, lo que no es un chiste. Tampoco tiene un historial profesional o formativo del que merezca destacar nada en estas líneas, salvo -a mi entender- su interés por las pedagogías no autoritarias y por la filosofía vital recogida en los libros de Herman Hesse. Las personas que trabajan en Irizar no tienen un perfil especial o formación puntera y ni siquiera se someten a ningún proceso selectivo: el que se adapta al estilo participativo se queda, como hace la práctica totalidad. Generalmente, son gente de pueblos cercanos a las plantas de fabricación, sea la de Guipúzcoa o las de Marruecos, China, Brasil, Sudáfrica o México, sin olvidar las filiales de Andalucía y Cataluña, que fabrican equipos de aire acondicionado y puertas neumáticas para vehículos. En total estamos hablando de unas 5.000 personas, por tanto un gran grupo empresarial o proyecto, en la terminología de sus protagonistas. Tampoco han necesitado la ayuda de consultores porque, según Saratxaga, suelen concentrarse en las modas gerenciales, a costa de las particularidades de la organización que les contrata; por otro lado -dice-, sus propuestas dirigidas a motivar o cambiar actitudes es dinero malgastado si antes no cambian las actitudes de quienes están a cargo de tomar decisiones.

Con todo y con eso, Saratxaga también ha recurrido a conceptos de uso corriente en organizaciones convencionales, pero siempre al servicio de valores como la libertad, la responsabilidad y la comunicación, pues todos en Irizar tienen acceso a toda la información. La reingeniería de procesos de negocio, de Hammer y Champy, le sirvió para acotar un único proceso denominado &ldquo;equipo línea cliente&rdquo;; que abarca desde el primer contacto comercial hasta la entrega del autocar. Las reflexiones de Senge sobre aprendizaje organizacional se dejan ver en su filosofía de trabajo: todos innovan, pero no como tarea extralaboral sino como una responsabilidad más. Lo que a su vez enlaza con la gestión por equipos, multidisciplinares y autogestionados, que deben elegir a su propio &ldquo;líder&rdquo;;, su propio &ldquo;reto&rdquo;;, razonablemente ambicioso, y un plazo para conseguirlo. Ya que se abusa del concepto de equipo, con esas engañosas metáforas deportivas, hay que decir que Saratxaga no esconde en un lenguaje manipulado una estructura de poder y relaciones despersonalizadas. Aquí, un equipo es un equipo. Prueba de ello es que Irizar no hace uso de organigramas. No los hay, pues cada persona y cada equipo están en permanente comunicación y coordinación. Sorprende que en su fábrica guipuzcoana haya casi tantos sitios para reunirse y discutir como áreas de taller. Es otra faceta más de este modelo genuinamente basado en las personas.