



“Ningú no sap més del treball que els que el realitzen”

Antonio Cancelo
(Puebla de Sanabria,
Zamora, 1936)
és el president
del consell general de
Mondragón Corporación
Cooperativa (MCC), el
primer grup empresarial
del País Basc amb
53.000 treballadors
i una facturació
superior a 1,1 bilions
de pessetes.
La catalana Ecotècnia
i la valenciana Consum
són les úniques
cooperatives de fora
del País Basc
que en formen part.

P resideix vostè el primer grup empresarial del País Basc, amb una facturació de més d'un bilió de pessetes. Això ha estat possible gràcies al fet de ser una cooperativa o us heu vist obligats a diluir els principis cooperatius per formar i mantenir una empresa tan gegantina?

—Per precisar he de dir que som una agrupació de cooperatives i, precisament, un dels elements que expliquen el desenvolupament que hem assolit és el descobriment de la intercooperació en el terreny pràctic empresarial. En el món complex en què vivim la capacitat de resposta d'una empresa individual cooperativa o no cooperativa és molt més limitada que si es posen en comú tots els elements que són perfectament gestionables des d'una visió de conjunt.

—I, pel camí del creixement, se'ls ha quedat algun principi cooperatiu?

—Al contrari. Es guanya capacitat de resposta als principis cooperatius. Una cooperativa no naix per aconseguir resoldre els problemes, exclusivament, dels socis. Té unes responsabilitats amb la societat.

—Per exemple?

—La transformació social. I la societat té moltes necessitats, però una d'imperiosa és la creació d'ocupació. Com es pot atendre aquesta necessitat? Si la cooperativa té una política de distribució dels recursos que genera que tendeix a la capitalització per una o altra via del 90% del total de resultats que s'obtenen, els recursos acumulats van cap a la inversió, i les inversions són nous projectes empre-

sarials generadors d'ocupació. Això és impossible a títol individual. Vull afegir un altre matís: una empresa, cooperativa o no cooperativa, ha de millorar permanentment la seva productivitat.

—I això vol dir acomiadaments?

—Cada dia estem veient que les empreses que volen millorar els seus resultats de beneficis recorren a una reducció de treballadors. I és cert que la millora de la productivitat vol dir utilitzar menys unitats d'entrada per cada unitat de sortida. Menys unitats d'entrada de tots els factors, fins i tot del factor ocupació. Nosaltres, com a cooperativa, també hem de respondre perquè si no som competitiu en el mercat no podem mantenir el projecte. Però nosaltres, a diferència d'altres, actuem en grup i atenem simultàniament al requeriment de la millora productiva —i la reducció de treballadors, si cal— amb la generació de noves opcions d'ocupació, de manera que el nombre de llocs de treball mai no es redueix sinó que s'amplia.

—Com va néixer la cooperativa de Mondragón?

—Tinc l'opinió —és una hipòtesi molt personal i com que no és verificable continuarà essent hipòtesi per sempre més— que la cooperativa va néixer arran d'un fracàs. Això em servirà per il·lustrar una cosa que crec fermament: que un fracàs no és més que una font d'aprenentatge.

—Quin va ser el fracàs?

—José María Arizmendiarieta volia que, a la Unió Cerrajera, els treballadors tinguessin un estatus diferent,

“Una organització no pot malbaratar la capacitat de pensar d’una persona i dir-li: ‘no, no, tu limita’t al que has de fer i deixa’t de reflexions’. Hem de fer tot el contrari”

que tinguessin representació al consell d’administració i alguna mena de participació en els resultats de l’empresa... I si ho hagués aconseguit potser no hauria nascut el cooperativisme. Com que el van enviar a passeig va haver de buscar altres fórmules, i en analitzar què es podia fer, va descobrir la fórmula jurídica de la cooperativa. Es va adonar que era el sistema adequat perquè la persona tingués un protagonisme real en l’empresa, que el capital no tingués accés al poder i que aquest poder estigués democràticament repartit pel principi “una persona, un vot”. Però hi ha moltes cooperatives que funcionaven d’aquesta manera i que no han tirat endavant. La clau està en el convenciment profund dels valors i en un respecte extraordinari a les exigències del mercat.

—El mercat és sagrat?

—Podem ser un club de persones que reflexionen i ens podem permetre totes les aventures possibles —uns mons idíl·lics, les alternatives més insospitades—, però si el que volem fer és una activitat econòmica dirigida a uns clients potencials, hem de satisfer aquests clients. Si els valors no perme-

ten que fem empreses eficients, amb capacitat de resposta, és que s’han de revisar els valors.

—De totes maneres, el Grup Mondragón continua fidel a uns valors —des dels que són purament cooperatius fins al del respecte pel medi ambient, per exemple— que altres empreses no respecten, tot i que comparteixen l’objectiu de ser competitius.

—Perquè nosaltres tenim una cultura que s’estableix democràticament mitjançant el debat, i periòdicament la sotmetem a revisió. El fet és que la cultura és per a nosaltres tan important que la considerem l’únic factor veritablement diferencial en termes competitius que tenim. Perquè l’important és tenir unes creences comunes que ens mobilitzen i que orientin la nostra acció.

—Per exemple?

—La solidaritat interna i la solidaritat externa, que vol dir redistribució solidària de la riquesa, interna i externa, però afegint-li conceptes nous perquè avui és tan important el tractament solidari de la riquesa com el del coneixement. I nosaltres tenim absolutament assumit que el coneixement —el que hem après, el que hem desenvolupat— no ens pertany en exclusiva, sinó que hem de divulgar-lo. Això són principis d’actuació molt diferents als d’altres empreses.

—És l’esperit cooperatiu, doncs, el que ha impulsat Mondragón a crear també una universitat i tot un cicle formatiu?

—El treball exigeix que les persones tinguin formació, no només professional, sinó també formació en valors. Cal que les persones sàpiguen, però també que vulguin i siguin capaces de comprometre’s, d’arriscar-se i siguin proclius al canvi. La nostra preocupació per la formació és tan important que, si la primera cooperativa neix el 1956, neix perquè abans, el 1943 ja es crea la primera escola de Formació Professional.

—La gran aportació del pare Arizmendiarrieta, el fundador del grup, va ser començar per la formació.

—Per aquella escola de formació, sí. I el fet que després ho va complementar amb la creació de Caja Laboral,

una entitat financera... Sense recursos formatius és impossible, sense recursos financers també. Això ho explica molt bé l’eslògan de llançament de la primera oficina de Caja Laboral, que jo crec que és tot un tractat de filosofia, i que deia “O libreta o maleta”. Això va ser també una de les lliçons del pare José María. I pel que fa a formació, ens ha inculcat, a tots, una passió per l’aprenentatge permanent. Ell deia que “la formació i l’educació constitueixen la primera tasca d’un poble”, i deia també una altra sentència que jo utilitzo sovint, però és seva: “Socialitzar el saber per democratitzar el poder.”

—Què vol dir?

—Una cooperativa és una entitat democràtica en què cada persona és un vot, però si les persones no tenen coneixements semblants, l’exercici de la democràcia serà imperfecte. Cal formar les persones pel seu exercici democràtic, però també per atendre projectes empresarials que s’han de desenvolupar en competència oberta amb entitats procedents de qualsevol part del món. Per això la formació i la investigació han estat dos eixos del desenvolupament i ho continuaran sent. En aquest món tan revolucionat, tan canviant, hi ha coses que romanen. Persones i productes van ser la clau de la història i són la clau del futur.

—Sobretot la del futur. Alguns sociòlegs de la nova societat de la informació afirmen que, ara més que mai, el capital de les empreses són els treballadors, ja que, si abans la maquinària demanava una inversió molt forta, ara el principal valor d’una empresa radica en els coneixements dels seus treballadors.

—Per a mi no hi ha res nou. Per nosaltres, la persona ha estat sempre l’eix al voltant del qual pivota tot el desenvolupament, i no cal fer res més que continuar seguint aquest principi i veure que és un veritable malbaratament que en una organització en què es pot tenir l’aportació de la capacitat de pensar d’una persona renunciem a aquesta capacitat i diguem “no, no, tu limita’t al que has de fer i deixa’t de reflexions”. Hem de fer tot el contrari. A més, ningú sap més del treball que

els que el realitzen. Com pot ser que la gent tingui idees i no les pugui comunicar?

—Cóm va arribar al Grup Mondragón vostè?

—Jo vivia a Eibar, on treballava d'ATS, que era la meua professió. S'havia constituït una cooperativa de consum a Eibar que es deia Juan XXIII, en la constitució de la qual no havia participat per a res, i les persones que dirigien aquest projecte em van traslladar la idea que jo assumís la gerència de la cooperativa. Lògicament va ser un plantejament estrany, perquè jo no tenia cap coneixement de caràcter econòmic ni empresarial ni de finances ni de màrqueting i ells hi van insistir perquè tothom els havia recomanat trobar una persona que tingués sobretot la qualitat de l'honradesa. Va ser sorprenent. Els vaig dir que a més d'honrada havia de saber màrqueting, economia, etc. Em van respondre que això s'aprèn però que l'honradesa no. I vaig decidir d'entrar-hi. Aquest va ser el meu primer contacte amb el cooperativisme.

—Quin any va ser això?

—Això va ser l'any 1967. Però llavors el cooperativisme de consum estava format per cooperatives locals, cadascuna en una població. Igual que a Catalunya.

—I d'aquesta cooperativa va sortir el grup de distribució Eroski.

—El 1969 un grup de nou cooperatives vam formar una nova entitat, que va ser Eroski. Aquell primer any jo vaig fer tres funcions: em va tocar desenvolupar la direcció social, quatre mesos després vaig assumir la direcció de màrqueting i quatre mesos més tard la direcció general. I d'aleshores ençà vaig estar durant vint anys en la direcció d'Eroski.

—És a dir, els seus companys tenien raó quan li deien que la gestió, el màrqueting i tota la resta ja ho aprendria sol...

—Vist el desenvolupament dels esdeveniments, amb perspectiva es pot dir que van tenir una excel·lent intuïció.

—Des que vostè és president, el 1995, s'ha passat de 25.000 a 50.000 treballadors. Què els ha permès doblar el nombre de treballadors en aquest període?



"Som una corporació basca d'origen però amb vocació universal. Crec en el grup, i si aquest grup s'ubiqués en un espai concret, en un país, seria difícil respondre a aquesta vocació."

—La clau deu estar en la fe, tant se val si és cristiana, musulmana o laica. Si no es creu en una cosa, no s'intenta res. Ni tan sols s'intenta. Després de fe, cal tenir creativitat i idees i organització. I, finalment, calen recursos financers, que són necessaris per contribuir a aquest creixement. Tot això ens ha permès créixer en aquests últims anys. En cinc anys hem fet tanta ocupació com en els quaranta anteriors. Realment això respon al fet que ho hem buscat, ho hem perseguit.

—L'entrada de la cooperativa catalana Ecotècnia al Grup Mondragón també va ser una aposta per les energies renovables com un mercat amb futur?

—Si Ecotècnia no hagués tingut un projecte de futur, haguéssim tingut relacions però no s'hagués incorporat. És un projecte empresarial ferm, ben definit, amb persones capaces de desenvolupar-lo, que està en un sector de futur, un sector respectuós amb els principis i que ens permet mantenir aquest concepte d'obertura que comentava abans. Nosaltres no volem ser una corporació basca. Som una corporació basca d'origen però amb vocació universal. Jo crec en el grup —i crec que és fonamental per al desenvolupament de les activitats—, i si aquest grup s'ubiqués en un espai concret, en un país, seria difícil que respongués a aquesta vocació universalista.

—Quina ha estat l'aportació de la cooperativa valenciana Consum a Mondragón?

—És una peça clau de tot el projecte. Consum va sorgir uns quatre anys després d'Eroski i, des del principi, hi hem mantingut molta relació. Ells van venir a veure'ns i Eroski és per a ells una espècie de model, tot i que acabàvem de néixer. Hem de tenir en compte que Eroski és el primer model de cooperativa de consum en què els treballadors són socis de treball. Fins a aquest moment, les lleis ni tan sols ho tenien en compte. I Consum va néixer amb el mateix model. La relació ha estat sempre molt forta i fluida i jo recordo amb estimació la persona clau de Paco Pons, que va tenir un paper determinant en la fundació de Consum. Contínuament hem intercanviat impressions i hem contrastat els dos projectes i, a poc a poc, s'ha produït aquest acostament humà que va culminar fa uns vuit anys en la creació d'un grup únic, Consum Eroski.

Alex Milian