

Jesús María Herrasti (Aretxabaleta, 1946) presideix la secció internacional de Mondragón Corporació Cooperativa, el setè grup econòmic de l'estat espanyol i primer del País Basc (3,8% del PIB). Amb presència en el sector industrial, financer i de la distribució, Mondragón ha consolidat una experiència cooperativa singular que serveix de mirall a altres grups, com el català Clade.

“El concert econòmic no representa un avantatge clar per a les empreses”

La corporació Mondragón representa un èxit insòlit d'un tipus d'organització empresarial, la cooperativa, que també s'ha consolidat a l'exterior. Quina és la clau de l'èxit?

—L'experiència de Mondragón és única al món, però no tenim cap secret inaccessible per a altres empreses. En el fons tot és relativament simple, es tracta de partir de la confiança de les persones, i si el coneixement ha de ser l'eix vertebrador del futur, qui té el coneixement? Les persones. I al meu entendre, Mondragón ja representa l'empresa del futur, que serà més democràtica i més participativa. Confio que aquests trets característics de la nostra experiència els desenvolupin altres grups.

—De fet, a Catalunya s'ha posat en marxa l'experiència del Grup Clade, que pren com a model Mondragón. Creu que el seu model és realment exportable o que cada empresa és un món que ha de crear el propi model?

—Crec que no hi ha models, tampoc el model Mondragón. Ara, sí que hi ha experiències i trets comuns que són extrapolables. Nosaltres hem demostrat que és possible aprendre a resoldre

problemes que en principi semblen impossibles, perquè no partim de cap plantilla, hi posem una mica d'imaginació i acabem sortint-nos-en. Es tracta de creure's-ho, arriscar una mica i esperar-ne els fruits.

—Però en un món tan globalitzat, la presa de decisions col·lectiva d'una cooperativa permet salvar els obstacles quan cal prendre una decisió immediata?

—És que jo crec que no hi ha decisions que es puguin prendre sense comptar amb tota la gent, en cap cas.

—Doncs així funcionen les grans corporacions i les empreses no cooperatives. Una cúpula molt reduïda pren les decisions. I acostuma a funcionar.

—Això és el que es fa públic, però no és exactament així, perquè una única decisió no és vàlida. Aquesta porta a moltes altres decisions en qualsevol empresa. Si calculem el temps que passa des de la primera decisió dels alts càrrecs fins a l'execució final, potser no tenim tants desavantatges, nosaltres...

—Vostès funcionen amb el model japonès, per tant...

—Sí, potser triguem una mica més a desenvolupar el consens, però final-

ment, quan hi arribem, les decisions s'executen més ràpid i millor, sense problemes.

En la mesura en què hi ha una participació àmplia, es creen molts més nuclis d'autogestió, que permeten autocorregir les tasques. No els sembla un sistema més eficaç?

—Quina estratègia té Mondragón per fer front al repte de la globalització econòmica? El pes de la secció internacional del grup és cada vegada més gran, amb un 12% de la producció deslocalitzada.

—D'entrada, és bàsic assegurar la rendibilitat del nostre projecte. Per salvar el mur de la globalització, que tanca les portes a moltes empreses, hem de fer una aposta molt forta per la internacionalització de la nostra realitat i la nostra filosofia empresarial, perquè no es tracta només d'obrir més delegacions en altres països. Per tant, hem de pensar com podem compaginar la nostra realitat cooperativa a l'estat amb la nostra presència internacional, perquè les persones que treballen a l'exterior puguin fer seva la nostra realitat.

—En qualsevol cas, la creixent internacionalització també comporta



JORDI PLAY



el risc que es desdibuixi el perfil de Mondragón.

—Aquest risc sempre hi serà, i si no hi fem res, el risc serà una realitat. Però ja tenim uns objectius d'actuació marcats perquè això no succeeixi.

—El futur passa necessàriament per ampliar la presència de Mondragón a l'exterior?

—Penso que sí. De fet, ens plantegem arribar al 25% de la producció exterior el 2009. Això ens permetria consolidar la corporació a l'exterior i, el més important, generar nous llocs de feina.

—Prioritzaran alguna àrea en concret per a aquesta expansió?

—A curt termini continuarem potenciant les àrees en què actualment ja tenim presència: Amèrica Central, l'Europa occidental i l'Àsia. Posteriorment, ens plantejarem països com Rússia i Amèrica del Nord.

—Al seu parer, quin pes ha de tenir l'ajuda institucional a les empreses?

—Mondragón, pel fet de ser un grup cooperatiu, no tenim cap diferenciació, ni avui ni mai, en relació amb altres tipus d'organització empresarial. Però per fer front als desafiaments que tenim en l'àmbit de la internacionalització i la innovació, sí que es requereixen accions concertades molt importants.

reixen accions concertades molt importants.

—Accions en forma de subvencions directes?

—No necessàriament. Més que donar diners sense més, el paper més important que al meu entendre han de tenir les institucions és el de la promoció d'accions conjuntes. Ara bé, també han de vetllar perquè aquestes accions es duguin realment a terme.

—Per què ho diu?

—Perquè en ocasions apareix un cert oportunisme, de gent que aprofita que es donen uns recursos per fer una mena de consorci, i quan desapareixen aquestes ajudes, doncs es liquida el consorci i en paus. Per tant, s'ha de garantir que les accions que es facin siguin realment estructurals, i que es tingui el compromís de les empreses i la institució pública per treballar pensant en el llarg termini.

—Estan satisfets amb el suport rebut del Govern del País Basc?

—En línies generals, sí, però és clar, les ajudes sempre són insuficients per definició. I sense treure importància als recursos que pot aportar un Govern, sóc partidari que les institucions ajudin el qui s'ajuda a ell mateix. M'explico:

la clau de volta la tenen les empreses mateixes, no les institucions. Si una empresa no té clar el camí, de poc li serviran les ajudes públiques.

—El concert econòmic, que permet que el Govern basc pugui gestionar de manera directa els seus recursos, els dóna un cert avantatge en aquestes ajudes públiques?

—Històricament, el finançament propi no ha tingut cap influència. Mondragón, pel fet de ser una cooperativa, sí que tenim algun règim fiscal especial, però també el tenen les altres cooperatives de l'estat. Per tant, el concert econòmic no representa un avantatge clar, una diferenciació clara, per a les empreses. Depèn més aviat de les accions de Govern, que en un moment determinat puguin donar prioritat a uns àmbits econòmics o altres.

—De fet, el Govern basc va intervenir directament en la salvació de gran part del món empresarial als anys vuitanta, quan afrontava una crisi després de l'entrada de l'estat espanyol a la UE.

—Va ser clau en tot el procés de reestructuració del país en època de crisi, i és cert que es van poder salvar sectors que haurien caigut.

—Si Mondragón, per exemple, hagués estat catalana, avui seguiria funcionant? Cal tenir en compte que aleshores el Govern català no tenia aquesta capacitat de maniobra econòmica que sí que tenia el País Basc...

—Doncs no ho sé, és difícil d'assegurar. Però sí que és cert que depèn més de la voluntat d'ajudar del mateix Govern que no pas de la capacitat econòmica del país. Penso que és més una qüestió de sensibilitat que de diners.

—El Govern basc ha desenvolupat, per exemple, una empresa de telecomunicacions, Euskaltel. A Catalunya es va intentar, però no va reeixir. És una qüestió de sensibilitat?

—Potser hi ha un component de tarannà empresarial diferent, però també cal dir que Euskadi és un país més petit, i és més fàcil trobar protagonistes per desenvolupar un projecte així que no pas a Catalunya, un país molt més gran i amb una realitat més concentrada. Som menys gent, i segurament és més fàcil que ens posem d'acord.

Gemma Aguilera