

LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

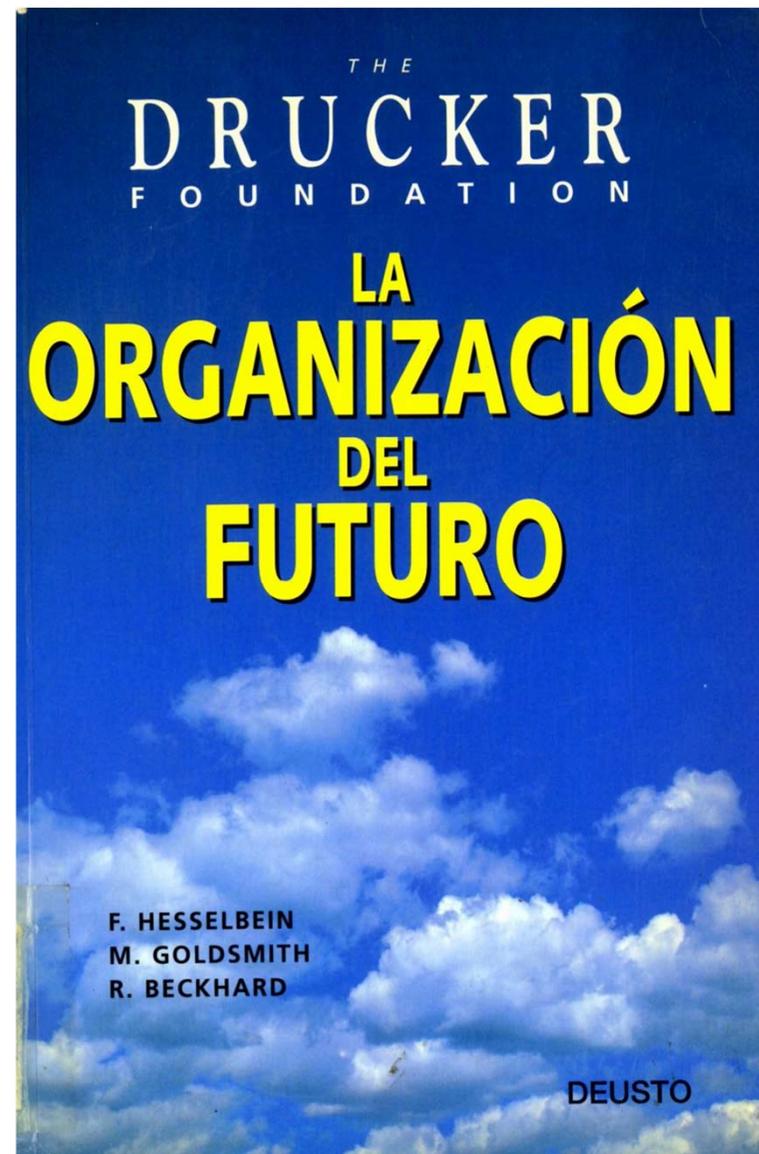
Con este libro, la Fundación Drucker potencia el éxito de ventas conseguido con su primer volumen, "El líder del futuro"

Con la colaboración de los mejores autores en el campo de la organización y la gestión, esta obra ofrece una reflexión sobre el futuro de la empresa en todos sus aspectos.

Subraya el momento, el lugar y la forma en que las organizaciones y sus dirigentes han de evolucionar, no sólo para sobrevivir, sino también para prosperar. El libro estudia los siguientes aspectos:

- Cómo dar forma a las organizaciones del mañana.
- Los nuevos modelos de trabajo y organización.
- Cómo organizar la ventaja estratégica.
- Cómo trabajar y organizar en un mundo interconectado electrónicamente.
- Cómo dirigir a las personas en la organización del futuro.
- Las nuevas definiciones de la prosperidad de la organización.

 **EDICIONES DEUSTO S.A.**
Alta. Recalde, 27 - 48009 Bilbao



La organización del futuro

Frances Hesselbein
Marshall Goldsmith
Richard Beckhard
Coordinadores



EDICIONES DEUSTO S.A.

Única traducción autorizada al castellano de la obra *The organization of the future* (ISBN 0-7879-0303-5), publicada en lengua inglesa por la editorial Jossey-Bass, de San Francisco.
Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado, sin el permiso escrito del editor.

© 1997 The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management
© 1997 Ediciones Deusto, S. A.
Alameda de Recalde, 27
48009 Bilbao

Traducción: Idoia Bengoechea

Diseño de la cubierta: • Emirimalé s.c.p.

Composición: Fotocomposición Ipar, S.C.L.
Particular de Zurbaran, 2-4, 48007 Bilbao

Impresión y encuadernación: Brosnac/Tudela

ISBN: 84-234-1579-1
Depósito legal: M-40.595-1997
Impreso en España

Índice

PREFACIO.....	9
AGRADECIMIENTO ESPECIAL AL EQUIPO DE PUBLICACIÓN.....	13
INTRODUCCIÓN: HACIA LA NUEVA ORGANIZACIÓN <i>Peter F. Drucker</i>	15
PARTE I. <i>Dar forma a las organizaciones del mañana</i>	21
1. Preparar el cambio de la organización <i>James A. Champy</i>	23
2. Cómo transformarán los cambios generacionales la vida de las organizaciones <i>Jay A. Conger</i>	33
3. El alma de la nueva organización <i>Michael Hammer</i>	43
4. La «gran» organización del futuro <i>Ric Duques, Paul Gaske</i>	51
5. ¿Cometerá la organización del futuro los errores del pasado? <i>Jeffrey Pfeffer</i>	64
6. Diseñar para que se pueda poner en práctica <i>Orit Gadiesh, Scott Olivet</i>	76
7. Nuevas competencias para un mundo nuevo <i>Iain Somerville, John Edwin Mroz</i>	92
PARTE II. <i>Nuevos modelos para trabajar y organizar</i>	109
8. La organización circular <i>Frances Hesselbein</i>	111
9. La organización reconfigurable <i>Jay R. Galbraith</i>	117

10. El nuevo atavío de la organización <i>Ron Ashkenas</i>	132
11. El modelo Mondragón: un nuevo camino para el siglo XXI <i>Joel A. Barker</i>	143
12. La organización del futuro: un camaleón en todo su esplendor <i>Doug Miller</i>	154
13. Crear una organización de liderazgo con una misión de aprendizaje <i>Glenn R. Jones</i>	163
PARTE III. <i>Organizar para la ventaja estratégica</i>	175
14. Volver a colocar a las personas en el corazón de la organización del futuro <i>Rosabeth Moss Kanter</i>	177
15. Competitividad y carácter cívico <i>Philip Kotler</i>	193
16. El trabajo de los directivos de la nueva era en el panorama competitivo que está surgiendo <i>C.K. Prahalad</i>	203
17. Organizarse para ganar siempre <i>Martin E. Hanaka, Bill Hawkins</i>	215
18. Crear comunidades de aprendizaje sostenibles para el siglo XXI <i>Stephanie Pace Marshall</i>	225
19. Organizarse en torno a las capacidades <i>Dave Ulrich</i>	238
PARTE IV. <i>Trabajar y organizarse en un mundo interconectado electrónicamente</i>	249
20. El capital humano en la economía digital <i>Anthony F. Smith, Tim Kelly</i>	251
21. Ondas de choque de la revolución de las comunicaciones <i>Edward D. Miller</i>	266
22. Autoestima en la era de la información <i>Nathaniel Branden</i>	276
23. Las siete características de la autoestima <i>Deepak Sethi</i>	287
24. Presente futuro <i>Frederick G. Harmon</i>	297

PARTE V. <i>Dirigir a las personas en la organización del futuro</i> ..	309
25. Traspaso de poderes: preparar a los líderes del mañana <i>James G. Brocksmith Jr.</i>	311
26. Retener a sus mejores empleados <i>Marshall Goldsmith</i>	321
27. Liderazgo situacional en la organización multicultural <i>Paul Hersey, Dewey E. Johnson</i>	328
28. Emociones, tempo y oportunidad en la gestión de personal <i>Pierre J. Everaert</i>	339
29. Dirigir en entornos multiculturales: cinco capacidades vitales <i>John Alexander, Meena S. Wilson</i>	354
30. Cultivar los recursos internos para el liderazgo <i>Diana Chapman Walsh</i>	364
31. Aprender a liderar <i>Robert H. Rosen</i>	374
PARTE VI. <i>Nuevas definiciones de la salud de la organización</i> ..	385
32. Equilibrio entre vida y trabajo de los empleados: la ventaja competitiva <i>Lewis E. Platt</i>	387
33. La organización sana: un perfil <i>Richard Beckhard</i>	398
34. Diversidad y las organizaciones del futuro <i>R. Roosevelt Thomas Jr.</i>	402
35. Producir resultados sociales <i>Greg Parston</i>	416
36. La organización sanitaria de voluntariado del futuro <i>John R. Seffrin</i>	425
37. Crear una empresa próspera a largo plazo <i>A.W. Dahlberg, David W. Connell, Jennifer Landrum</i>	438
38. El próximo reto <i>Chris Argyris</i>	448
LAS ÚLTIMAS PALABRAS	459
Los futuros que no imaginamos <i>Charles Handy</i>	461

Capítulo 11

El modelo Mondragón: un nuevo camino para el siglo XXI

Joel A. Barker

Joel A. Barker es un futurólogo que empezó a popularizar el concepto de cambios de paradigma y visión en 1975. Es autor de Future and future edge, que fue clasificado por el Library Journal como el libro empresarial más influyente de 1992. Es uno de los conferenciantes más solicitados del mundo sobre el tema del cambio y de cómo afrontarlo. Sus vídeos, que son los más vendidos dentro de su especialidad y se ofrecen en siete idiomas, han sido calificados por Industry Week como una de las series más influyentes en el mundo empresarial.

En los últimos años del siglo veinte, el capitalismo y el mercado han vuelto a asumir una preeminencia mundial. Las economías socialista y comunista se consideran auténticos fracasos y, en vista de sus resultados, esa calificación se la tienen harto merecida. Sin embargo, lo que ha empezado a resurgir es una acti-

tud hacia los empleos y el trabajo que no habíamos visto desde la Gran Depresión. La seguridad del empleo se considera parte de un antiguo paradigma que está desapareciendo rápidamente. Los enormes recortes de personal en el mundo industrializado se achacan a las fuerzas del mercado que requieren el «adelgazamiento» de las organizaciones.

Bill Gates, propietario de una organización del siglo XXI, ha dicho que la única seguridad con que cuentan sus empleados es las aptitudes profesionales de todos y cada uno de ellos, y él fomenta la formación de todos para mantener y mejorar esas aptitudes. Bill Clinton, presidente de EE.UU., ha expuesto en repetidas ocasiones un tema similar: debemos formar a nuestros ciudadanos de tal manera que puedan ser empleados en trabajos bien remunerados. Pero no hay más que ver el número de personas que, a pesar de su buena formación, están profundamente infraempleadas o totalmente desempleadas en Estados Unidos para caer en la cuenta de que la formación no es, ni puede ser, la única solución. Este dilema se repite por doquier en todo el mundo.

De algún modo, las empresas con ánimo de lucro —es decir, aquellas organizaciones que crean los puestos de trabajo de cuya riqueza se derivan todos los demás empleos— no deben aceptar el paradigma prevaleciente de falta de seguridad en el empleo. Asumir que es imposible crear seguridad en el empleo en el siglo XXI es marcar una frontera que para mí es ilusoria. Hoy en día ya existe un experimento que, cuando menos, deja entrever otra cosa. Me gustaría compartir ese experimento a guisa de modelo. Lo he seguido durante quince años y el éxito que ha alcanzado es, cuando menos en parte, el resultado de invertir una de las premisas más importantes del capitalismo. La antigua norma empresarial es ésta:

Quando se enfrente a la opción de arriesgar su capital para proteger los puestos de trabajo o arriesgar los puestos de trabajo para proteger su capital, proteja siempre su capital.

Lo contrario es:

Quando se enfrente a la opción de arriesgar su capital para proteger los puestos de trabajo o arriesgar los puestos de tra-

bajo para proteger su capital, ¡proteja siempre los puestos de trabajo!

La organización que ha hecho lo contrario de la antigua norma es la Cooperativa Mondragón, situada en el País Vasco, en la zona norte del estado español. Mondragón representa un cambio de paradigma en la estructura y el pensamiento de la organización. Creo que la comprensión de su historia, estructura y éxito brinda una valiosa alternativa a la singular visión societaria del futuro que ahora está en auge.

La historia de Mondragón

La Cooperativa Mondragón tuvo sus inicios en 1954 de la mano de un jesuita llamado José María Arizmendiarrreta (al que citaré como Don José en adelante) y cinco hombres jóvenes. Don José era un hombre fascinante cuyo historial demostraba valor y decisión para luchar por sus creencias. Tras recibir la ordenación fue enviado a la zona de Mondragón para ejercer su ministerio en aquella comarca. Cuando llegó en 1941 encontró una elevada tasa de desempleo, una educación deficiente y una visión nada positiva del futuro. La región tenía pocos pero importantes valores: personas diligentes y dispuestas a trabajar con denuedo, solidaridad basada en el mal trato que habían recibido del gobierno español durante cientos de años, y una fuerte estructura social.

Don José empezó a dar forma a su cambio de paradigma mediante la puesta en marcha de una escuela de aprendizaje industrial a final de la década de 1940. También impartió clases de ética a los hombres jóvenes que pensaban crear una empresa en el futuro. A medida que crecía la escuela, también lo hacía la tasa de desempleo que llegó al 20% a principios de la década de 1950. Don José había leído la encíclica papal que decía que el trabajo debía considerarse una parte del desarrollo espiritual y estaba profundamente preocupado por el número de feligreses que, debido a la falta de empleo, no podían participar en esa parte de su propio desarrollo personal.

En 1955 empezó a tomar medidas para cambiar el futuro de Mondragón. Animó a cinco hombres jóvenes, que habían asistido a sus clases de ética empresarial, a salir con él a captar fondos a fin de comprar una empresa y llevarla a Mondragón. Hicieron correr la voz de que estaban buscando préstamos. No tenían un plan empresarial; no sabían lo que iban a comprar o lo que fabricarían. Sin embargo, gracias a la buena fama que gozaban y a su propio compromiso económico con el proyecto, captaron 361.604 dólares. Esto en una zona afectada por un elevado desempleo. En dólares de 1997 esto ascendería a más de dos millones y medio de dólares.

Con ese dinero en mano, los cinco jóvenes salieron de compras y adquirieron una pequeña empresa fabricante de estufas de queroseno. Un año después de adquirirla, la trasladaron a Mondragón y así nació la cooperativa. La denominaron ULGOR, utilizando las iniciales del nombre de los cinco fundadores. Cuando preguntaron a Don José qué iban a hacer a continuación, les contestó: «Haremos el camino a medida que vayamos avanzando.»

En 1956 la compañía tenía 24 empleados. En 1958 tenía 149 empleados. En 1990, la Corporación Cooperativa Mondragón, de la que ULGOR fue la primera de muchas cooperativas conexas, tenía 21.241 empleados cooperativistas. Estaba compuesta por más de un centenar de empresas y su valor rebasaba los 2.600 millones de dólares. En la segunda mitad del siglo xx, Mondragón ha crecido y ha desarrollado una singular democracia obrera donde los empleados son propietarios de las empresas, donde se ha cambiado la relación capital-obrero, y donde el espíritu emprendedor florece con una tasa de éxitos que no tiene parangón en punto alguno del mundo.

Los principios de Mondragón

Cinco principios rectores de su concepción han dado lugar al increíble historial de creación de empleo y de continuidad de la comunidad de Mondragón. Aunque el País Vasco tiene condiciones especiales que propiciaron el florecimiento de Mondragón, cualquier organización en cualquier lugar del mundo puede

aprender de este experimento que ya rebasa el medio siglo de existencia.

ESTRUCTURA DE PODER

El primer principio de Mondragón es el de democracia. Es una cooperativa y, por lo tanto, cada trabajador tiene un voto. Los trabajadores eligen al consejo de administración y el consejo de administración nombra a los directores. Esto tiene un efecto positivo en los trabajadores, porque las personas que ellos eligen son las personas que nombran a sus supervisores. Si no les gusta lo que hace la dirección, siempre pueden votar la destitución del consejo. Una parte de la estructura democrática es un congreso de trabajadores donde todo el mundo tiene un voto. También hay un consejo de trabajadores, a guisa de «vigilantes», que controla a la alta dirección y un consejo social compuesto por representantes de equipos de veinte a cincuenta trabajadores. En resumen, todo el mundo tiene voz y voto y un representante con voz y con voto. Aunque también existen los sindicatos dentro de la cooperativa, desempeñan un papel muy diferente del que les corresponde en la mayoría de las empresas, debido a la óptima calidad de las comunicaciones entre la dirección y los trabajadores y al equilibrio de poder que ya existe.

En resumen, el principio de democracia permite que los trabajadores sepan que, si lo desean, pueden reestructurar fundamentalmente cualquier parte de la Corporación Cooperativa Mondragón. Ellos son quienes toman las decisiones finales.

ESTRUCTURA FINANCIERA

Las democracias obreras son infrecuentes, pero no únicas. Sin embargo, la estructura financiera de la Corporación Cooperativa Mondragón no tiene igual en el mundo. Veamos cuáles son sus puntos clave.

Primero, todos los trabajadores deben aportar algo de su propio dinero a la cooperativa de la que forman parte. El dinero devenga intereses, pero sólo se puede retirar al jubilarse. Garantiza

que todo el mundo tiene algo que perder si la empresa fracasa; también lleva consigo una recompensa a la hora de jubilarse si la empresa triunfa. Segundo, se creó un banco dentro de la estructura de la cooperativa, que sirve a la cooperativa y es, a su vez, una cooperativa. Tiene una misión muy clara, que es financiar nuevos puestos de trabajo de manera que todas las personas que deseen trabajar en la zona de Mondragón puedan hacerlo. Esta misión es más importante todavía que lograr los mejores rendimientos sobre la inversión, con lo que infringe el paradigma prevaleciente en la banca. Lisa y llanamente dicho, el banco de la cooperativa Mondragón arriesga su capital para proteger la base de puestos de trabajo de la comunidad.

Todas las cooperativas de Mondragón y todos sus trabajadores deben usar este banco. Administra los fondos de ahorros y pensiones de los trabajadores y procesa todos los fondos que fluyen a través de las empresas de Mondragón. A cambio de este monopolio del dinero, presta servicios que ningún otro banco del mundo presta a sus miembros:

- Información y orientación estratégicas para empresas nuevas y maduras.
- Informes actualizados de marketing que sugieren nuevos productos y servicios necesarios en la zona y en toda Europa.
- Un plantel de directivos veteranos dispuestos a asesorar a las nuevas cooperativas.
- La disposición a financiar nuevas empresas para crear más puestos de trabajo en la zona.

El banco de Mondragón se considera no sólo depositario y guardián del dinero que emplea, sino también catalizador para la creación de nuevas empresas dentro de la estructura de la Corporación Cooperativa Mondragón. Siempre da la bienvenida a quienquiera que desee crear más puestos de trabajo. Gracias a esta actitud y a las grandes dotes que ha adquirido Mondragón para la consolidación de empresas nuevas, su tasa de éxito empresarial ha llegado al 80%. ¡Esto es la tasa de fracasos para el resto del mundo!

Para la década de 1980, el banco de la cooperativa había financiado más de un centenar de nuevas cooperativas y sólo tres

habían fracasado. Un economista británico que estudiaba el caso de Mondragón manifestó que esta tasa de éxitos era tan sorprendente «como para considerarla un milagro.» Otro investigador, Robert Oakeshott, escribió que si midiéramos al banco según los criterios de crear puestos de trabajo valiosos o de movilizar los fondos de sus ahorradores, la calificación tendría que ser «sobresaliente». Tan grande ha sido el éxito de este banco que en la década de 1980 tuvo que solicitar del gobierno español que le autorizara a prestar dinero más allá de los límites legales que le habían sido impuestos porque tenía más dinero del que la cooperativa podía utilizar efectivamente. En muchos aspectos, el banco ha actuado como la oficina central de una sociedad de cartera privada. La única diferencia es que ésta es propiedad de sus clientes.

LA CONEXIÓN DE LA FORMACIÓN

El tercer principio está vinculado a la formación. No echemos en saco roto que Don José había fundado una escuela técnica allá por la década de 1940 para formar a los jóvenes de la zona de Mondragón. Esa escuela evolucionó junto con las cooperativas. Las necesidades de las crecientes cooperativas se reflejaban siempre en los planes de estudio de la escuela. Muchos de los alumnos trabajaban también en las cooperativas, razón por la cual podían ver la conexión directa entre su preparación y su puesto de trabajo. La escuela aumentó su alumnado, así como la amplitud de sus planes de estudio. Añadió departamentos de dirección y marketing y ahora goza fama de ser una de las mejores escuelas de negocios de toda Europa. En 1990, eran más de 6.500 los alumnos matriculados en cursos de licenciatura y más de 3.500 los que asistían a otros tipos de cursos de formación. Esta conexión directa con empresas y puestos de trabajo específicos rara vez es emulada en Estados Unidos, salvo programas tales como el de Motorola University, en Schaumburg, estado de Illinois. Pero aquí se trata de describir una comunidad completa, comprometida a mantener un sistema educativo que refuerza la capacidad de mantener los empleos dentro de la zona.

Dicho sea de paso, ¿se acuerda de los estudios de márketing que organizaba el banco para los aspirantes a empresarios cooperativistas? Se llevaban a cabo, en su mayor parte, como tareas del curso dentro del plan de estudios de márketing de la escuela. ¿Qué incentivo más poderoso se puede brindar a los alumnos que el de saber que su propio trabajo muy bien podría ser la base de una pujante empresa nueva en su propio barrio?

NIVELES RETRIBUTIVOS Y EQUIDAD

El cuarto principio se centra en el concepto de retribución justa. Este asunto, que simboliza quién es importante en una sociedad y quién no, se está convirtiendo en un detonante en Estados Unidos a medida que los altos ejecutivos se adueñan de una parte cada vez mayor de los fondos destinados a retribuciones. A este respecto la Corporación Cooperativa Mondragón tiene tres cosas que la distinguen: justicia como parte de su cultura, una clara orientación cristiana de su ética empresarial, y el sello vasco de la moderación. Como resultado, la cooperativa pudo establecer un extraordinario conjunto de relaciones salariales y conseguir que funcionara bien.

En 1955 se establecieron unos ratios específicos de retribución que se mantuvieron hasta la década de 1980. La persona que ocupaba el puesto más alto no podía ganar más de seis veces el salario de la persona que ocupara el puesto más bajo dentro de la cooperativa. Si el jefe quería un aumento, todo el mundo recibía un aumento. Dentro de las grandes compañías de Estados Unidos, el ratio era aproximadamente de 115 a 1, en 1996. En fecha reciente, los ratios en Mondragón han aumentado hasta 15 a 1, debido a que en el resto de España se ha reconocido la óptima calidad de los directivos de Mondragón y constantemente los tiantan con salarios superiores¹.

¹ Los ratios iniciales *teóricos* iban del 1 al 4,5, si bien en la práctica se reducían del 1 al 2,2. En los momentos actuales, si bien existen en teoría ratios del 1 al 15, las percepciones *reales* fluctúan de 1 a poco menos del 8. Y en esto han incidido no sólo las presiones externas, sino también factores internos de mayor experiencia vinculada a mayor valoración. (N.T.)

Las subidas dentro de los diversos sectores de cada cooperativa se determinan mediante muchas medidas estándar de productividad y absentismo, pero también incluyen medidas inusuales, tales como las «aptitudes para la relación», es decir, lo bien o mal que el trabajador se lleva con otras personas. Esa medida en particular constituye el 20% de la decisión de aumento salarial. Los salarios se denominan *anticipos*, pagos a cuenta de los resultados. Los trabajadores que optan por abandonar su empleo pueden ser sancionados hasta con un 30% de los beneficios acumulados en su fondo de jubilación. Si son despedidos por una falta grave, se les pueden imponer sanciones importantes. En caso de pérdida del empleo, se paga a los trabajadores un 80% de su salario más el 100% de su seguridad social y sanitaria durante doce meses. La Corporación Cooperativa Mondragón autoasegura la pérdida de empleos por lo que jamás desea que tal pérdida se produzca. En realidad, ha de producirse toda una serie de sucesos antes de que un trabajador pierda su empleo.

Por ejemplo, antes de despedir a alguien, cualesquiera beneficios acumulados durante el año en la cooperativa de que se trate se utilizarían para pagar el salario de ese puesto de trabajo. Si esto no fuera suficiente, todos los salarios de esa cooperativa se rebajarán al 85% de lo normal. Si eso no fuera todavía suficiente para financiar la continuidad del empleo, se trasladaría al trabajador a otra de las cooperativas de la estructura Mondragón. Y si ese puesto de trabajo estuviera menos retribuido que el empleo anterior, el fondo de desempleo aporta la diferencia. Finalmente, si todos estos esfuerzos fracasan, el trabajador pasa al desempleo e inmediatamente empieza a recibir prestaciones de formación para adquirir nuevas aptitudes con la mayor rapidez posible.

¿Qué tal funciona este programa? Durante la recesión mundial de principios de la década de 1980, la zona del País Vasco perdió 150.000 empleos. Al mismo tiempo, la Corporación Cooperativa Mondragón creó 4.200 puestos de trabajo. Éste fue el resultado final: nada más que 104 de sus trabajadores, es decir el 0,6%, quedaron desempleados.

JUBILACIÓN

La Corporación Cooperativa Mondragón autofinancia plenamente su fondo de jubilación. Los trabajadores aportan el 32% de sus emolumentos y reciben el 60% de su salario final². La Cooperativa también pagaba la totalidad de la asistencia sanitaria de los trabajadores hasta finales de la década de 1980, cuando el Gobierno vasco asumió la mayor parte de la financiación. Un detalle agradable es que como parte de las prestaciones de jubilación se entrega al trabajador una parcela de huerta, si no tuviera ya la suya propia³.

Conclusión

Hay muchos detalles estimulantes en la historia de Mondragón. Pero permítaseme finalizar con estas observaciones para las organizaciones que estén buscando alternativas al paradigma del siglo XX:

- La democracia y la propiedad de los trabajadores es una alternativa real y viable al paradigma del accionista.
- La formación, más una visión comunitaria más un banco que se comprometa a la creación de puestos de trabajo en vez de a la formación de capital pueden crear una base perdurable de puestos de trabajo en su comunidad.
- Hay otra forma de crear riqueza empresarial.
- Los propios trabajadores pueden rediseñar su trabajo si cuentan con el tipo adecuado de apoyo.

² Actualmente, aportan una media del 34% y se rigen por un sistema mixto de cotización al régimen especial de trabajadores autónomos complementado por su propio sistema privado, mecanismo con el que se perciben unas prestaciones de jubilación que pueden situarse por encima o por debajo de ese 60% en virtud del puesto ocupado, el nivel retributivo, etc. (N.T.)

³ Esto está sacado de contexto y no se ha llevado a la práctica. Don José mantenía la opinión de que un trabajador se puede jubilar de su trabajo, pero no se debe jubilar *de la vida* y que una pequeña huerta es una manera de seguir arraigado a la tierra y de encontrar la felicidad. En esto compartía el tercer punto de un aforismo oriental que dice: si quieres ser feliz un día, emborráchate; si quieres ser feliz un año, cásate; si quieres ser feliz toda tu vida, labra tu propia tierra. (N.T.)

- El papel de un banco puede ser extremadamente positivo y de gran apoyo para las comunidades, si se orienta por el paradigma adecuado.
- La autocalcapitalización puede ser una herramienta poderosa.
- El poder de una visión compartida es incalculable.

El modelo Mondragón no es perfecto. Exige un compromiso a largo plazo con la moderación, que no con los excesos. En el mundo industrializado son demasiados los que consideran que los excesos son éxitos. El modelo Mondragón también exige un compromiso con la comunidad y los habitantes de esa comunidad, que no con la búsqueda de beneficios a corto plazo. Y requiere un nuevo paradigma bancario.

Sin embargo, Mondragón representa también algo muy importante:

- Es un noble experimento que tras cuarenta años de existencia demuestra que el mercado competitivo contiene un espacio significativo para la cooperación.
- Es una comunidad de trabajo donde imperan los valores religiosos y las consideraciones éticas de justicia y democracia, en beneficio de la formación de capital y del logro de beneficios sustanciales.
- Es un entorno donde realmente se ha expulsado de muchas maneras el temor que ensombrece otros muchos centros de trabajo.
- Es una clara demostración de que sólo los seres humanos pueden añadir valor al capital. ¡Jamás puede ser al contrario!

Cuando menos, Mondragón nos sirve a todos para recordar que hay más de un camino hacia el futuro. Jamás debe atemorizarnos el buscar aquél que está en el terreno más alto.

Nota: Para más información sobre el concepto cooperativo Mondragón, véanse *Making Mondragon*, de W.F. Whyte y K.K. Whyte (2.^a ed. revis.), Ithaca, N.Y.: ILR Press, 1991; *The Mondragon Cooperative Corporation*, de D. Morris. Investigación e informe encargados por Joel Barker. St. Paul, Minn.: Institute for Local Self-Reliance, julio 1992; *We build the road as we travel*, de R. Morrison. Filadelfia: New Society Publishers, 1991.

Nota final: A todos los efectos debe entenderse que el banco de Mondragón que se cita en el texto original es la Caja Laboral Popular. (N.T.)