



knowsquare .

PREPARADO POR

ANGEL ALDA

08 DE MARZO DE 2011

ALFONSO VÁZQUEZ

ENTREVISTA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y
Know Square S.L.

Dice la [Wikipedia de Alfonso Vázquez](#) que “*es consultor, filósofo y escritor y que sus trabajos constituyen una referencia en el tratamiento de la innovación y la transformación organizacional*”. Para sus clientes, sus socios y para muchos expertos en teoría de las organizaciones, Alfonso es algo más que eso. Es un referente intelectual y moral en el análisis del sistema industrial y de producción capitalista de nuestros días. Y en esa medida [sus libros, sus artículos y reflexiones](#) en los medios de comunicación constituyen una buena guía para perplejos ante los cambios y transformaciones que están teniendo lugar delante de nuestros ojos.

Formado en la dura y exigente escuela del movimiento cooperativo de Mondragón sus [trabajos como consultor](#) le han llevado a participar en el diseño de políticas de cambio corporativo en innumerables empresas e instituciones del País Vasco, Cataluña y España. Sus libros, en especial “[Estrategias de la Imaginación. Innovación y conocimiento en las sociedades de control](#)”, son material de primera elección para todos aquellos que se quieren acercar al fenómeno de la innovación cultural y de la transformación de las organizaciones.



Foto de Alfonso Vázquez recogida de la página web de la consultora Hobest

AA.- Estoy dando un repaso a artículos y materiales tuyos y me doy cuenta de que tratas constantemente de evitar ser considerado un gurú. Sin embargo veo como algunos de tus lectores o seguidores te consideran un guía infalible en materia de análisis sobre las corporaciones y las empresas. Esto me lleva a las primeras preguntas: ¿Cómo es tu proceso de elaboración teórica y cómo verificas tus planteamientos? ¿Cómo se relaciona tu trabajo de consultor con el de creador y filósofo?

AV.- En realidad, en los años ochenta yo era un consultor *al uso*, con ciertas inquietudes y cierto predicamento, que estaba tratando de aplicar *herramientas de gestión* novedosas fundamentalmente en el Grupo Cooperativo Mondragón. A principios de los noventa, Euskadi sufre una importante crisis económica, y me doy cuenta que lo que estoy practicando... ¡no sirve para nada!

A partir de ese momento tomo una decisión que, para mí, era de carácter ético (mi pasado “comprometido” me ayudó mucho entonces): Decido que no quiero vivir mi vida profesional “mercantilmente”, basándome en la buena fe de los clientes. Abandono la consultoría en la que trabajaba (y que yo, junto a otros, había fundado), e inicio un periodo de busca un tanto a ciegas. Algunos clientes y directivos me ayudaron mucho en este camino, que, por cierto, no he concluido. Quería aportar algo valioso a la sociedad, al menos dentro de mis posibilidades, y en ese intento fundo, con un grupo de compañeros y amigos de total confianza, y con alta afinidad, mi consultora Hobest en 1996.

Me di cuenta también que los libros de *Management*, tan abundantes en aquel momento –como hoy lo son los de *autoayuda*– y que había leído profusamente, eran sólo la *espuma* de la realidad, la superficie de la superficie: carecían de cualquier basamento serio, salvando a algunos pocos autores como Mintzberg, Stacey, Beer, “algún” Hamel... Las organizaciones eran sociedades muy complejas de personas, y no se podían tratar con *fórmulas, herramientas, modas de gestión*... Tenía que desmontar todas estas falacias y abrir espacios para otros conceptos, otra forma de ver las organizaciones y su dinámica. Ni que decir tiene que me granjeé la animadversión y el rechazo del mundo de la consultoría “oficial” y de parte del mundo académico, así como el recelo de gentes instaladas en sus estatus de poder.

Para tratar de ir elaborando nuevos conceptos y nuevas formas de aproximación a la realidad, combiné mi trabajo como consultor con un importante esfuerzo de estudio “autodidacta”: Hice incursiones en la física cuántica, en las teorías de la complejidad, en la biología, en la psicología, en la filosofía... buscando que me dieran pistas para interpretar lo que yo vivía en las organizaciones –y de paso, en mi vida– e ir creando nuevas combinaciones conceptuales que pudieran guiar mi intervención en las mismas, y de las que obtuviera una respuesta, alguna forma de *feedback*, que continuara ampliando la espiral.

Mirando retrospectivamente, esta forma de elaborar se hace bastante evidente en mi trayectoria bibliográfica: Va de más a menos en la base de experiencias profesionales propias en organizaciones, en las que combino su práctica con la exposición de conceptos aplicados y deducidos, para desembocar en mi obra más conceptual, la última por ahora, “Estrategias de la imaginación”.

AA.- Otra de las constantes de tu apuesta teórica es el humanismo, el colocar a la persona en el eje de las prioridades de las organizaciones y promover el diálogo y la democracia en el seno de la empresa como el método de trabajo colectivo más eficiente y justo. Instalados como estamos en una crisis que se anticipa como larga y penosa ¿Qué espacio tienen las personas en escenarios en los que las empresas se ven obligadas al ajuste? ¿Pondrá la crisis el modelo de empresas que conocemos en cuestión y en qué sentido?

AV.- La verdad es que la etiqueta de *humanismo* para mi elaboración teórica no acaba de agradarme. Althusser tiene un librito muy interesante titulado “*El marxismo no es un humanismo*” que, en su momento, me impactó (yo entonces, con una educación religiosa, sí me consideraba *humanista*) y me abrió los ojos a otros enfoques.

En mis elaboraciones y en mi práctica profesional he tratado de descubrir y poner en acción campos de fuerzas, potencialidades, que ya están ahí, que son fruto del desarrollo histórico de organizaciones y sociedades. Las teorías del *Management*, salvo honrosas excepciones, se han construido sobre una base tecnológico/racional, para ser recientemente recubierta de un halo ideológico/cultural, en los que la persona, el trabajador y la trabajadora, son puros objetos dirigibles y moldeables en aras al buen fin de la empresa (al beneficio económico). Este enfoque es destructivo, no sólo para las personas, sino también para las empresas; destruye valor y riqueza por doquier.

La idea de *humanismo* me remite al sentimiento de conmiseración por las personas y a la llamada a tenerlas en cuenta. No es lo que yo hago. En toda mi elaboración sobre el *trabajo cognitivo* como ruptura potencial del *trabajo abstracto*, alienado, estoy tratando con realidades, con tendencias objetivas –y subjetivas– que están ahí, que ya se dan masivamente, y que cuestionan abiertamente los paradigmas de empresa y organización imperantes.

Por ello, no es que la crisis vaya a poner o no (ya veremos cómo se desarrollan los acontecimientos) en cuestión el modelo de empresa que conocemos, es que la crisis es, en gran medida, consecuencia del modelo de empresa que conocemos. Mi último libro está escrito antes de que la crisis “estallara”, pero en él se trata continuamente con la idea de crisis como consecuencia de las contradicciones irresolubles que se contienen en el modelo imperante frente a la necesidad de poner en valor el *trabajo cognitivo* de todos los trabajadores.

Lo que sí ha evidenciado la crisis, para quien no lo hubiera visto antes, es que el modelo de empresa imperante –y el modelo de sociedad– no es **sostenible**; otra cosa es que seamos capaces de avanzar hacia otras realidades, de construir algo diferente.

En este sentido, para mí resulta muy alentador contemplar cómo las empresas que han venido aplicando la filosofía que propugno están transitando la crisis con cierto éxito; la sufren, claro, pero no han tenido grandes descalabros. Y en todas ellas se ha practicado una máxima: Cooperar todos en los necesarios ajustes pero sin prescindir de gente, sin despedir a nadie. Ha sido duro, pero se ha conseguido.

Ni que decir tiene que, ahora, estas empresas, que han sabido preservar su potencial humano, están mucho más fuertes que sus competidores para afrontar los retos de los nuevos tiempos. Quienes han recurrido a las medidas típicas (despedir, sajar, convertir en números y costes a sus empleados, a los que ayer declaraban el principal activo de la empresa) hoy tienen destruido su potencial de conocimiento y, por supuesto, la moral de sus componentes.

AA.- Otra aproximación al mismo tema pero desde el punto de vista del poder y de las ideologías. ¿Cómo piensas que la crisis va a afectar a los tradicionales modelos de gestión de las políticas públicas: liberales y socialdemócratas? ¿Cómo va a dar el mundo salida a la crisis financiera y a la globalización?

AV.- La crisis es la manifestación del límite del modelo de acumulación capitalista. A partir de la década de los ochenta, con los modelos neoliberales en pleno ascenso, se va a producir una *financiarización* de la economía, al tiempo que esta economía engloba la política, la sociedad y la vida (podríamos denominarla, parafraseando a Foucault, como *bioeconomía*). Los estúpidos, interesados, y absurdos discursos de las élites dirigentes se han acabado convirtiendo, sin crítica relevante, en “lo que todo el mundo sabe”. Las fronteras entre neoliberales y socialdemócratas se han difuminado, no tanto porque los espacios políticos se hayan mezclado, sino porque la izquierda ha abandonado el antaño suyo para tratar de entrar de rondón en el de la derecha dominante, en el de los “vencedores”, en el de los emisores del **discurso**. De esta forma, el horizonte de la crisis es la propia crisis.

Con la crisis, a pesar de la crisis, los modelos de gestión de las políticas públicas apenas se van a distinguir por el “color” de los gobernantes. Lo estamos viendo y escuchando cada día: Son “los mercados” (antes se decía en singular...) los que marcan las leyes, los que deciden; suplantando, hay que resaltarlo, cualquier sistema democrático. Y lo hacen para *restaurar* el orden anterior a la crisis, el que nos llevó a la crisis. Las voces de algunos premios Nobel, como Stiglitz o Krugman, nada sospechosos de izquierdismo, denunciando la locura en la que estamos entrando, claman en el desierto. El discurso oficial, el “todo el mundo lo sabe”, pesa como una losa sobre cualquier razonamiento sensato.

Vivimos una situación en la que el capitalismo ha colonizado el planeta, ya no hay afuera. Es decir, no podemos esperar una nueva invasión de los *bárbaros*, como pedía desesperadamente Nietzsche. Pero el capitalismo se sustenta en una lógica, en su *lógica*, que ha conseguido aparecer como *cuasinatural*, como un fenómeno de la naturaleza. Parece que todo tiene que ser y todos tenemos que comportarnos según esa lógica, que otra cosa es locura o marginación.

Por ello, y a falta de otras perspectivas globalizantes, mi propuesta consiste en desafiar la lógica del capital desde múltiples actuaciones *locales* (o *localizables*, bien sea en redes o en foros como los que proponéis en Know Square). Pero insisto en un aspecto que, yo, al menos, trato de practicar: No sólo se trata de denunciar, de crear ámbitos alternativos, de estructurar movimientos alternativos. La clave creo que consiste, aunque todo lo anterior es válido, en poner de manifiesto la endebles de la lógica capitalista, de *deconstruir* sus conceptos acuñados como verdades universales, para ir haciendo emerger nuevas lógicas que nos permitan construir y compartir nuevos conceptos, acuñados de un modo diferente.

Porque hay millones de iniciativas repartidas por el mundo que tratan de ofrecer una lógica y una vida diferente a la que sufrimos. El problema de su conexión *revolucionaria* no es que falte Internet; es que no pueden interconectarse mediante conceptos alternativos compartidos, que no pueden crear lógicas alternativas.

AA.- Para concretar sobre esta dimensión política: ¿Cómo te imaginas el espacio europeo de los próximos años? ¿Asistiremos a un fortalecimiento de las políticas federales europeas o a un retroceso de la idea europea?

AV.- Veo muy complicada la evolución de la idea europea en el futuro. Lo que iba a ser una Europa de los Pueblos ha terminado siendo, como no podía ser menos, una Europa de los Mercados (y, sobre todo, de los exteriores a ella). Como decía Manuel Castells hace tiempo, la ventaja europea era su cultura, su forma de enfocar la vida (al fin y al cabo, la filosofía nace en Europa y hasta mediados del siglo XX, se produce en Europa principalmente). Pero cuando contemplo el panel de dirigentes políticos que rigen nuestros destinos (o eso dicen), no puedo dejar de sentir un escalofrío por lo que espera a mis hijas... Creo que cualquier escenario está abierto.

AA.- Por último me gustaría tener una reflexión tuya sobre el proyecto Know Square del que ya te he informado. ¿Crees en la existencia de un espacio “cooperativo” del conocimiento sobre las organizaciones al margen de las grandes instituciones del pensamiento como los think tanks institucionales o las universidades? ¿Existe un hueco en el que los profesionales puedan compartir experiencias desde iniciativas autónomas?

AV.- Me parece una iniciativa muy interesante. En algunas conversaciones con mi compañera Maite hemos hablado de la importancia de este tipo de espacios, más allá de redes *típicas*, impersonales, y de iniciativas institucionales (que en la mayoría de los casos acaban siendo instrumentales). Para mí, sigue pendiente una cuestión: ¿Cómo pueden interconectarse todas estas iniciativas? Parece que la Red lo puede todo, pero no...