

Nota sobre «La imaginación estratégica. El caos como liberación» de A. Vázquez

LORENZO CACHÓN*

La aparición de *Le nouvel esprit du capitalisme* de L. Boltanski y È. Chiapello (Gallimard, París, 1999), ha descubierto para muchos sociólogos y analistas el gran interés que tiene el estudio de esa literatura que aparece en las librerías dedicada a (el mundo de) la empresa. Pero más allá del pensamiento ampliamente dominante en este campo (que estos autores califican como «modelo de empresa en red» y que Alfonso Vázquez denomina el modelo «paternalista-democrático» frente al modelo «paternalista-autocrático» dominante en los años 60 y 70) y más allá de historias de tanto éxito editorial como *¿Quién se ha llevado mi queso?* (de S. Johnson), se pueden encontrar textos que son radicalmente (porque abordan las cuestiones desde la raíz) novedosos y que pueden tener un impacto de largo alcance en la concepción y en las prácticas de las empresas y otras organizaciones. Y el libro *La imaginación estratégica* de Alfonso Vázquez es de esta última especie: un libro radicalmente innovador que está llamado a convertirse en referencia obligada para los que —como es el caso de este crítico— quedan positivamente impactados por sus planteamientos, pero lo será también para sus detractores: que sin duda los tendrá, porque lo que en él se plantea es demoledor para el pensamiento dominante en la gestión de las empresas¹.

* Universidad Complutense de Madrid

¹ Valga una anécdota (pero que es mucho más que una «simple» anécdota: es un síntoma): asistí hace un par de años a una mesa redonda en la que participaban, entre otros, Alfonso Vázquez, otro consultor de empresas de la corriente que podemos calificar como

Alfonso Vázquez es socio y director de Hobest, una consultora con pocos años de vida que está teniendo una influencia notable en la construcción de lo que este mismo autor ha llamado, en uno de sus libros, *El modelo vasco de transformación empresarial* (Hobest, 1998). Como consultor, Vázquez ha trabajado en estrategia y organización de numerosas empresas del País Vasco entre las que se encuentran algunas de referencia obligada cuando se habla de cambios en los modos de organización empresarial y de éxito industrial como son IRIZAR (último premio europeo a la excelencia empresarial), URSSA, Artech, Orona, Ulma y Maier. A esta última dedicó el libro *Hobekuntza* (Díaz de Santos, 1995), que en euskera quiere decir «mejora continua».

Aunque ha publicado cuatro libros y numerosos artículos y es profesor en varios MBA, Alfonso Vázquez no es un académico. Esta negación no va en demérito del libro que comentamos ni de toda su ya notable obra anterior; al contrario: si Vázquez fuera un profesor de universidad, no habría escrito este libro. Pero si este libro fuera la obra de un académico se le podría tachar de visionario y se le podría exigir la prueba de la «experimentación». *La imaginación estratégica* es el trabajo de un filósofo práctico, de alguien que se gana la vida (y —a lo que parece— la disfruta) como consultor de empresas en las que y con las que ha ido elaborando (y sigue produciendo) una manera radicalmente distinta de concebir la estrategia, la organización y la relación de las personas entre sí y con la empresa. El (presunto) juicio sobre el utopismo de sus planteamientos hay que reconsiderarlo: lo «inimaginable» que se plantea en *La imaginación estratégica*, no sólo es posible (porque contamos con capacidades inexploradas), sino que es necesario (para sobrevivir en un mundo caracterizado por la incertidumbre, en la «sociedad del riesgo» según Beck); y no sólo es necesario (en el orden del deber ser) sino que la «imaginación estratégica» se está aplicando ya (y con éxito: tanto en los procesos como en los resul-

dominante y un catedrático de universidad. Tras la exposición de A. Vázquez, el otro consultor dijo estar en desacuerdo con el 99% de lo manifestado por Vázquez. Al catedrático de universidad le parecía que los dos habían dicho —prácticamente— lo mismo. El primero había captado la carga que tenía la exposición de Vázquez. Al segundo todas las palabras le sonaban igual y, sin embargo, las frases (y el sentido y los conceptos) eran distintas. Y tanto.

tados) en algunas empresas. Los planeamientos que se exponen en este libro se están sometiendo a diario a experimentación en mercados (abiertos) reales y no en condiciones (protegidas) de laboratorio.

Es fácil decir lo que este libro no es: no es un manual de gestión de empresa (aunque esté publicado en una colección que se titula «Management de avanzada»), ni un recetario para responsables de empresas (aunque fije «mandamientos»), ni un estudio académico sobre gestión empresarial (aunque tenga una notable ambición teórica). Para ser un libro que las librerías y las bibliotecas ubicarán entre los textos de empresa, de entrada llama poderosamente la atención el punto de arranque (teoría del caos, planteamientos de la física y de la química moderna, o los descubrimientos de Atapuerca), la novedad del lenguaje y la densidad de conceptos (entropía, autopiesis, homeóstasis, redundancia, recursividad, atractores, etc.) o que uno de los autores más citados sea (un tal) F. Nietzsche.

El libro de Vázquez, *La imaginación estratégica. El caos como liberación*, Barcelona, Granica, 2000, hace resonar en la memoria el texto de C. Wright Mills *La imaginación sociológica* (publicado originalmente en 1959): no tanto por el título sino por la radicalidad de la proposición que hace y por la recuperación de cierto *ethos* de libertad. Mills, en plena euforia de la sociología funcionalista en Estados Unidos, se atrevió a poner sobre la mesa de la reflexión conceptos como razón, libertad, política y «artesanía intelectual». Vázquez, en medio de orgía del «doble vínculo» a que se somete a los trabajadores en el capitalismo avanzado por parte de los gestores empresariales tipo («motive-se usted, participe, coopere y... sea flexible»), termina su libro haciendo un «elogio de la libertad» que pone en cuestión los conceptos imperantes de propiedad y poder.

El libro está escrito con un estilo que, por su viveza, tiene la fuerza de una exposición oral, quizás porque, como señala Miguel Ayerbe (Universidad de Deusto, San Sebastián) en el prólogo «Alfonso no entiende el pensamiento como algo separado de la acción ni viceversa (...) es un libro de filosofía empresarial práctica».

Comienza analizando la «teoría del caos» y su relación con el mundo (de la empresa, en particular) y termina proponien-

do un «nuevo contrato social» (a nivel micro) que califica de «nueva alianza»). Se estructura en dos partes: En la primera aborda el subtítulo del libro: «El caos como liberación» y en la segunda «La estrategia como significado» (que se podría haber titulado «La estrategia *como producción* de significado»).

En su libro anterior sobre *El modelo vasco de transformación empresarial* el autor trató de hacer patente la emergencia de un nuevo paradigma de las organizaciones: pero el uso de determinadas palabras tan comunes en todos las corrientes de moda en la gestión empresarial producía incompreensión de la novedad del planteamiento. Se hacía necesario un descenso a la filosofía, una discusión de lo que se suele dar por supuesto: adentrarse en la naturaleza de las organizaciones para desmontar los conceptos y hacerlos pasar de creencias (de las que partimos) a ideas (sobre las que reflexionamos).

Desde los pioneros trabajos de Pioncaré a finales del siglo pasado sobre la extrema sensibilidad de los sistemas a las condiciones iniciales las teorías del caos han tenido un notable desarrollo, constituyendo la tercera revolución de la física tras la teoría de la relatividad y la mecánica cuántica. Pero su creciente relevancia en las dos últimas décadas deriva sobre todo del hecho de que el caos se ha convertido en el centro de reflexión en diferentes (y complementarias) disciplinas. El caos no como desorden sino como conducta compleja e imprevisible. Vázquez pone de relieve que la teoría dominante del management sigue presa del enfoque newtoniano de la física y, por ende, del universo y de la naturaleza: si la organización científica del trabajo de Taylor se construye desde el supuesto de que el *interior* de la organización puede y debe funcionar como un reloj, la teoría neoclásica descubre el *exterior* de la empresa y formula la dirección por objetivos partiendo de que existen tendencias altamente previsible; las modernas teorías del management tratan de conjuntar el interior y el exterior de la empresa a través de los procesos con su más popular exponente en la calidad total. Todos estos planteamientos y prácticas empresariales tienen dos consecuencias que el autor resalta: En primer lugar, son radicalmente incapaces de captar la esencia de las organizaciones y del mundo de las organizaciones, limitándose a tratar un caso particular (el de los sistemas en equilibrio estable) como si fuera

general. Fuera de esa estabilidad sus prescripciones conducen a la ineficacia, a la ineficiencia y al despilfarro. Y, en segundo lugar, el determinismo consustancial de sus asunciones básicas se traslada al concepto de sus empleados y a la conducta esperada de los mismos: en ellas «no hay campo para el ejercicio de la inteligencia y de la libre voluntad». Pero si el «mensaje del caos», que señaló Poincaré, es que no podemos conocer con precisión las condiciones iniciales de un sistema, esta afirmación es mucho más patente en un sistema humano: «Las posibilidades de que en éste pequeñas variaciones iniciales conectadas con condiciones de los sistemas con los que interactúa aumenten velozmente de rango e influencia es la norma y no la excepción», señala Vázquez. En este contexto caótico, «gestión es, esencialmente, la generación de *campos de comunicación* a través de los cuales transformamos la realidad al tiempo que la realidad nos transforma a nosotros y a nuestra organización a través de *significados*», produciendo nuevas realidades. Y termina: «Entender el mensaje del caos significa entender y asumir la existencia de elevados grados de libertad (...) de las personas, los equipos y las organizaciones, de forma que estos son capaces de autoorganizarse y autorregularse, generando así potenciales insospechados de creatividad. Y esto, obviamente, atenta contra los conceptos imperantes de *propiedad* y *poder*, que conforman las asunciones básicas de la teoría de la gestión que conocemos y en función de los cuales decisión y control corresponden a quienes *poseen* y *pueden*, por tanto, ejercerlos».

Estas consideraciones no son especulaciones cuando, como ya he señalado, se basan en ejemplos concretos de un buen número de empresas. En este campo el autor lo ejemplifica con el ejemplo de URSSA (que, entre otros proyectos recientes, es la que ha construido el Museo Guggenheim de Bilbao, la torre de comunicaciones de Collserola en Barcelona o el Kursaal de San Sebastián). Desde su experiencia hay que señalar que a medida que la empresa se aleja del equilibrio se presentan dos temas a los que hay que prestar especial atención: ir desarrollando y captando las capacidades (personas, conocimientos, habilidades) necesarias para tratar con el nuevo contexto; y liberar a la organización, a los equipos y a las personas, creando respuestas nuevas a los nuevos retos asumidos.

Citando a Prigogine, Vázquez recuerda que «quizás el aspecto más inesperado es que, a todos los niveles de orden, aparece la coherencia del caos para condiciones de no equilibrio: un mundo en equilibrio sería caótico, el mundo de no equilibrio alcanza un grado de coherencia que (...) es sorprendente». El autor aplica al mundo de las organizaciones los conceptos de las teorías físicas de «atractores» y los «fractales»: «las empresas, operando en un sector de negocio, compartiendo conceptos y creencias comunes, despliegan combinaciones de variables que operan como cuencas de atracción», «como una combinación compleja de variables potentes que obligan al sistema a gravitar sobre ella»; y esta presencia de «atractores» tiene consecuencias trascendentales, porque «no pueden entenderse con números, fórmulas o datos, sino que exigen intuición, capacidad de síntesis creativa y *aproximaciones tentativas*». El ejemplo en este caso es IRIZAR, empresa fabricante de carrocerías de autocares. De su historia reciente (que le ha conducido a ser la primera empresa española elegida como «modelo europeo de calidad total» EFQM)), se señalan rasgos encontrados también en otras que han cambiado de atractor: el proceso no es planificado por adelantado; dedica mucho más tiempo y energía a construir el futuro que a analizar el pasado; la estrategia presenta características oportunistas, produciéndose con flexibilidad y velocidad virajes de cierta importancia, en función de lo descubierto en el viaje hacia el nuevo espacio.

Otros dos aspectos fundamentales del caos para las empresas son la comunicación y la autoorganización. Aunque ambos campos son abordados en la modernas teorías del management, adquieren un carácter nuevo en la lectura que hace Alfonso Vázquez. En empresas que migran al caos la comunicación es un campo de energía (no una «cosa») que está continuamente emitiendo y recepcionando, modificándose de manera continua: es intensa en la búsqueda y producción de significados. Estas empresas pueden ser menos eficientes que otras porque dispersan energías, pero son más eficaces porque se desarrollan y garantizan mejor su supervivencia: son capaces de resistir mejor los cambios bruscos que las más adaptadas porque éstas responden a la nueva situación de desequilibrio con «información *histórica almacenada*» que es válida para las (antiguas) con-

diciones estables pero contraproducente en (los nuevos) escenarios que surgen de los cambios bruscos. En palabras de Prigogine: «cuanto mayor sea la velocidad de comunicación dentro del sistema (...) mayor será la estabilidad del sistema». Para que se produzca un «*campo de comunicación* con capacidad creativa tenemos que recurrir al requisito de la *diversidad*». A una conclusión similar llegaban Hannan y Freeman cuando sostienen que los sistemas sociales con mayor variedad de tipologías organizacionales son sensiblemente más capaces de tratar con situaciones complejas y futuros inciertos que aquellos que son más homogéneos.

El otro aspecto ligado al caos es la autoorganización. Pero nuestro autor se aleja de Peters cuando éste señala que las formas autoorganizativas representan la «organización del futuro». Para Vázquez se producen más bien en las fronteras del sistema y «la aparición de formas autoorganizadas —tan *sospechosas* para el *orden establecido*— lo *protege* de la explosión *al tiempo* que lo impulsa a nuevas *fronteras*», porque «las formas autoorganizativas *interpretan* los nuevos campos de información, les dan *significado* (...) son un formidable *generador* de información y comunicación, de interpretaciones y significados». La «gestión del conocimiento» (por decirlo en su forma más común) llevada a cabo por Arteche sirve de ejemplo y apoyo a esta argumentación.

La segunda parte del libro aborda «La estrategia (como producción de significado» y en ella se abordan «los sistemas de trabajo», una revisión radical del concepto de estrategia y lo que Vázquez llama «Manifiesto por una nueva alianza».

La ideología y la práctica empresarial dominante concibe la empresa como un sistema compuesto por mecanismos carentes en si mismos de significado y todo regulado por normas establecidas. El tratamiento con un entorno (complejo) queda reservado par la dirección. Por eso estas organizaciones «sólo captan aquello que *encaja* en sus concepciones y en su *túnel de visión*». Frente a estos planteamientos, Vázquez propone introducir «sistemas viables»: «capaz de mantener una existencia separada, es decir, cuando el conjunto de actividades que desempeña tiene *sentido* en sí mismo». Las características de estos sistemas son los siguientes:

1. Tienen la propiedad de la *autorreferencia*. En palabras de Beer «su lógica se cierra en él mismo: cada parte tiene sentido precisamente en términos de las otras partes: el todo se define a sí mismo».
2. Tienen la propiedad de la *homeóstasis*: estabilidad del entorno interior al sistema a pesar de tratar con un entorno externo impredecible.
3. Su actividad cobra *significado* en sí misma: su pervivencia en el tiempo, su vitalidad, su razón de ser proyectiva, tienen sentido y les pertenecen (tienen *propiedad* sobre sí mismos).
4. Son sistemas *autorregulados*, de forma que adquieren *poder* sobre su actividad, la despliegan, la recrean y la controlan.
5. Son *recursivos*: los sistemas superiores de significado contienen todos los sistemas inferiores.
6. Tienen la propiedad de la *replicabilidad*: como un «efecto ameba», un sistema viable puede generar —sólo o en combinación con otros— nuevos sistemas viables.

El análisis de la experiencia de ULMA le sirve al autor de ejemplo sobre los sistemas viables. Como la de EROSKI muestra que la captación de la diversidad de señales de los «entornos fértiles» es mucho más fácil en empresas abiertas, construidas sobre núcleos de autorreferencia con su propio significado.

Pero estas «unidades de autorreferencia sólo pueden funcionar como tales cuando tienen *significado* para sus integrantes» y esto exige que el trabajo que realizan tenga suficiente sentido finalista (intelectual y emocional), que haya un elevado grado de *propiedad* sobre lo que se hace y sus resultados y que haya un elevado grado de *poder* sobre la actividad, sus fines y sus resultados. Con estas condiciones «el conocimiento, en su más amplia acepción de inteligencia y voluntad, de los que sabemos y lo que queremos, se convierte en el factor esencial de dinamización y, por tanto, de vitalidad de la empresa». Ya no se trata de «utilizar y explotar» «recursos humanos» sino de un nuevo concepto de las organizaciones en el que el desarrollo de la misma es «una función del desarrollo personal y profesional de todos sus integrantes, en un contexto de personas libres y equipos libres», en el que «la persona no es el medio, es el fin de la organiza-

ción para que esta sobreviva y prospere como tal»: «El *recurso* no es la persona, el *recurso es la organización*».

En este modelo de organización juega un papel clave la *distribución de poder*. Pero no es un problema de dependencia o independencia, porque «ni *dependencia* ni *independencia* crean condiciones para el aprendizaje organizacional, para el tratamiento inteligente de la complejidad. Sólo en presencia de *interdependencia*, de la tensión creativa entre la coherencia del sistema y la libertad de los subsistemas que lo integran, es posible el aprendizaje organizacional. En consecuencia (...) el poder debe estar ampliamente distribuido pero desigualmente distribuido». No se hace pues una propuesta (otra) de organización plana. Al contrario, porque «para funcionar con altos grados de autonomía, es *necesario* tener tantos *niveles de dirección* como *niveles de recursión* existan en la organización. Por tanto, la verdadera *autonomía exige más, no menos, niveles, y más, no menos, gestores*». La experiencia de ORONA (la primera empresa española de fabricación y conservación de ascensores) vale como ejemplo para apoyar esta argumentación: uno de sus lemas es «contar con cientos de gestores».

La reingeniería es otra de las teorías de moda en el management contra las que se pueden encontrar sólidos argumentos en el libro que comentamos. En ella culminan concepciones que hablan de «producción ajustada» (*lean production*) y «empresa ajustada» (*lean enterprise*). Frente la «eficiencia» predicada por la reingeniería (optimizar lo que se hace y como se hace) «mi planteamiento —dice Alfonso Vázquez— es rotundo: esta teoría, cuando es aplicada en la práctica, destruye el presente y el futuro de la empresa», y lo destruye porque no tiene capacidad para captar más que las señales externas que estén perfectamente ajustadas a las propias expectativas del sistema. Frente a estos planteamientos, el autor propone que para tratar con entornos complejos y variables, las empresas necesitan tener *redundancia*, entendiendo por tal «la capacidad que desarrolla cualquier sistema —o subsistema del mismo— para que sus canales conexión y comunicación puedan *captar y tratar* un nivel mayor de variedad que el estrictamente necesario para su capacidad habitual (...) lo que exige que la organización tenga cierta *sobrecapacidad* (medida sobre el *hoy*) fundamentalmente en sus capacidades crí-

ticas». La deseabilidad de esta sobrecapacidad no es una declaración voluntarista: su razón de ser es consustancial al tipo de empresa que se define en este libro. Esta sobrecapacidad no es sólo la incorporación de nuevas personas a la empresa, sino «sobre todo a través del incesante desarrollo de las capacidades (conocimiento) de los miembros de la empresa para *interpretar* señales y su sabiduría para elegir y direccionar el tratamiento de las mismas. Información, formación, comunicación, aprendizaje y, sobre todo, *libertad para buscar la verdad*, son las bases de impulsión del sistema. Es decir, cada persona no debe estar preparada sólo para «lo que tiene que hacer», sino, fundamentalmente, para que su *poder* de hacer, de crear, sea lo mayor posible».

Pero lo que da título a este libro son sus planteamientos sobre la estrategia empresarial. La estrategia se viene plasmando en (reduciendo a) la planificación estratégica. Y si en entornos estables puede tener utilidad, en entornos fértiles, la planificación parte de suposiciones erróneas que Vázquez señala: que el futuro es linealmente deducible del presente; que podemos adivinar el futuro y organizarnos para él; que la dirección tiene información suficiente para adivinar ese futuro; que un plan fijo es la mejor manera de afrontar un contexto complejo y variable; y que los actores se comportarán como el plan da por hecho que lo harán.

En las dos últimas décadas se han llevado a cabo importantes aportaciones al concepto de estrategia, sobre todo las de Hamel y Mintzberg. El primero introduce el concepto de «competencias nucleares» (*core competences*): la organización es concebida como un conjunto de competencias (y no como una cartera de negocios) y el despliegue estratégico debe combinar creativamente estas capacidades para generar nuevas aplicaciones. Su decálogo de «estrategia como revolución» comienza señalando que «la planificación estratégica no es estratégica...» y termina señalando que «usted no puede ver el final desde el principio». Pero estas aportaciones que centran la estrategia en el despliegue de capacidades de los componentes de la empresa, nos lleva a chocar con dos barreras: el concepción de organización y de dirección.

Otros autores (Stacey, Hoebeker, Nonaka) han abordado la estrategia como tratamiento de la complejidad. Stacey, por ejem-

plo, distingue entre cambios «cerrados» (de consecuencias claramente predecibles), «contenidos» (aceptablemente predecibles) y «abiertos» (que son impredecibles por su desarrollo e impacto) y señala que, si bien cada tipo de cambio debe tener un tratamiento específico, la empresa debe estar preparada para responder a los tres a la vez. Pero «la tarea que justifica la existencia de *todos* los directivos tiene que ver con la inestabilidad, irregularidad, diferencia y desorden» y recomienda que las empresas «tienen que luchar por estar en un estadio de inestabilidad limitada o caos (... y dotarse de) estructuras disipativas». Con estos autores está apareciendo un nuevo paradigma del management empresarial. Y es esa dirección Vázquez va a dar un paso más.

El punto de partida es la consideración de R. Echevarría de que «si la planificación es un tipo de acciones fundamentalmente tecnológico, la estrategia es esencialmente política. En el diseño estratégico, el problema del poder está siempre en el centro de lo que se define como posible». O dicho con palabras de Vázquez: la estrategia no es planificable «en el sentido de que no puede ser *traducida* en un plan detallado en el que *adelantamos* con suficiente precisión, lo que va a ocurrir y cómo actuaremos en consecuencia». El planteamiento de Vázquez sobre la estrategia parte de que «sin concebir el significado del trabajo todo intento de implicación tiene valor nulo». Distingue cuatro niveles de recursión: el entorno, la organización, el equipo y el individuo. «Cada uno de estos niveles de recursión adquiere significado en sí mismo y en combinación interactiva con los otros tres. En el entorno se combinan tendencias y rupturas. La organización es la unidad básica «con intención», que «declara su propósito, en mayor o menor detalle» (en la concepción tradicional de la empresa, la recursividad termina aquí: la declaración de intención «*es de, y sólo tiene significado para, la cúpula directiva, la única que piensa y decide*»). El equipo «representa el ámbito *natural* de trabajo. La dimensión donde la comunicación directa, personal, puede producirse. Es decir, sólo en este contexto el individuo puede *influir en la* transformación de los acontecimientos construyendo *coaliciones* personales en torno a sus inquietudes, sus ideas o sus ilusiones». El individuo «es el único que sólo, o, más frecuentemente, en coalición con otros, dota de significado a la realidad y, a través de

su acción, la influye y transforma». Con estos mimbres de partida se están cuestionando supuestos básicos de la concepción tradicional de estrategia, entre ellos la definición de la misma por *uno* de los equipos de la organización: los directivos. Y con estos cuatro mimbres Vázquez enfoca el concepto de estrategia de forma diferente al modelo dominante.

Tras explicar como la organización se mueve en un entorno rico en información (datos) que, desde determinados conocimientos son transformables en información sobre la que tomar decisiones que sirvan para transformar la realidad del entorno, plantea una propuesta que califica de «sencilla»: «*cuantas más unidades con sentido tenga una organización, expuesta a entornos específicos y capaces de generar significados, mayores son sus probabilidades de captar información relevante, darle significado, decidir, actuar y aprender de lo realizado*». La construcción estratégica es «la construcción de significados y la combinación creativa de los mismos entre los diferentes niveles de recursión de la organización». Ciertamente los «entornos» en los que se mueve cada uno de estos niveles y unidades son diferentes. Y en base, por ejemplo, a la experiencia de ORONA, se señalan algunos de los rasgos que presenta esta propuesta:

- Expone una *superficie* máxima al entorno y, por tanto, es rica en captación y emisión de información.
- Contribuye a una intención organizacional al tiempo que es capaz de explorar intenciones nuevas.
- La estrategia resultante presenta las condiciones de *semi-coherencia* (no es rígida ni definitiva) y *oportunistista* (captadora de oportunidades no previstas con antelación).
- Los equipos tienen un alto grado de autonomía, pero no son plenamente *autosuficientes*: condición básica para impulsar la comunicación.
- Combina el *significado organizacional* con la creación específica de significados por los equipos y entre ellos.
- Contiene las condiciones de adaptación y operación sobre un entorno complejo y cambiante.

En una propuesta como la formulada por Alfonso Vázquez cobran un nuevo sentido el papel del conocimiento en la

empresa y las organizaciones, más allá de la llamada «gestión del conocimiento»: no se trata sólo de apostar por trabajadores *con* (más y mejores) conocimientos, sino por re-conocer que son trabajadores *del* conocimiento los que construyen este nuevo tipo de empresa, porque son ellos los que son capaces de generar, solos o en equipo, significados nuevos. Una empresa que se organice de acuerdo a la filosofía que se viene exponiendo, será una organización que se construye sobre el conocimiento de todos sus empleados y sobre las redes de comunicación e interacción que se establezcan entre ellos y con sus entornos. Pero si todo conocimiento pertenece a las personas, en este planteamiento se va más allá porque «el trabajador del conocimiento se *apropia* de su tarea, la diseña y la gestiona», rompiendo radicalmente la concepción taylorista tradicional de separación entre los que piensan y los que hacen, entre los que deciden y el resto de trabajadores.

Vázquez cierra esta parte de su exposición señalando que la construcción estratégica basada en la producción de significados requiere que enfoquemos la organización y sus componentes de una forma nueva respecto al paradigma industrial imperante:

- Buscar y formular el sentido del trabajo desde su aportación a la sociedad, a la organización y a la persona.
- Convertir la empresa en un ámbito de aprendizaje continuo porque la organización del siglo XXI será esencialmente una escuela.
- Declarar la esencial libertad de las personas y los equipos para construir su propio futuro y, así, construirse a sí mismos.

El último capítulo del libro es un «Manifiesto por una nueva alianza». La argumentación comienza por recordar que existe un «contrato implícito» en la relación mantienen las personas y las organizaciones tradicionales. Este contrato opera como un atractor para ambas partes y su ignorancia «por parte de los directivos les lleva a realizar esfuerzos destinados a la implicación y a la participación que se saldan con rotundos fracasos. Sencillamente (porque), implicarse, participar «no forma par-

te» del contrato» que los trabajadores de esas organizaciones— a diferencia de los directivos— no ignoran.

Y —contra las teorías más al uso— Vázquez va a reivindicar la diversidad que es «una orientación crítica de cualquier dirección que pretenda entrar en el siglo XXI, y ello significa, precisamente, *relajar* culturas y valores organizacionales, no reforzarlos unidireccionalmente». La concepción de trabajo y trabajador imperante se muestran ineficaces en el tránsito desde la concepción del segundo como «mano de obra» hacia la de «trabajador del conocimiento»: «Cuando el sistema se aleja del equilibrio (...) el ejercicio clave es la capacidad de interpretación (conocimiento), elección entre bifurcaciones (voluntad) y creación de nuevas interpretaciones en la acción (dotación de significado). La utilización de estas capacidades no puede venir *obligada* desde el ejercicio del poder, ya que *no es controlable* (...) En consecuencia, sólo se despliega desde la libertad (la *voluntariedad*) del individuo y del equipo en el que actúa». Por eso es necesario introducir «una hipótesis *fuerte* en la concepción de un *nuevo* contrato social y moral: ésta debe partir *desde* la libertad del individuo y, por tanto, desde la diversidad. En su ausencia, la capacidad de la organización para tratar con los fenómenos complejos, provenientes del entorno o generados en su interior no puede desplegarse».

En este marco la labor fundamental de la dirección consiste en «crear contextos de liberación de capacidades y energía, a través de una distribución intensa pero desigual del poder y de un decidido relajamiento del imperativo de la propiedad». Tomado del equipo de ORONA que trabaja sobre este tema, el autor señala tres rasgos de este nuevo contrato social: 1.º) la consideración del trabajo como un vínculo dinámico entre la persona y la organización establecido para el desarrollo entrelazado de ambas; 2.º) el carácter personalizado, específico y transformable en el tiempo del acuerdo entre ambas partes; y 3.º) la ruptura de la identificación entre aportación de la empresa al empleado y retribución salarial, porque además debe incluir, empleabilidad, seguridad en el trabajo, desarrollo profesional, pluricapacitación, etc.

Pero además del «nuevo contrato social» que trasformaría sustancialmente la norma vigente de relación salarial, Vázquez

propone también un concepto nuevo de trabajo que rompe fronteras entre el actual desempeño laboral, la educación y el juego. Citando a Ackoff señala que «tendremos éxito en mejorar continuamente nuestros estándares de vida y calidad de vida sólo en la medida en que borremos las distinciones entre trabajo, juego, aprendizaje e inspiración, y entre las instituciones que las facilitan». Y esta transformación del trabajo va en paralelo a una nueva concepción de la empresa: «Intuyo —señala Alfonso Vázquez— que las empresas de principio del siglo XXI presentarán una combinación variable de rasgos de empresa actual (la estabilidad y procedimientos de los procesos más rutinarios), de las organizaciones de voluntariado (significado del trabajo y autonomía en su realización) y de instituciones educativas (la empresa como un lugar de aprendizaje continuo)».

Es en esta última parte del libro de Vázquez donde quizás sus planteamientos estén menos elaborados, tanto el concepto de «nuevo contrato social y moral» como el concepto de trabajo. Como es cuestionable —por las resonancias de voluntarismo superador del conflicto industrial que tiene el concepto de «nueva alianza» (que toma —por cierto— de Prigogine). Pero el autor no ha pretendido presentar un paradigma cerrado y definitivo sino que ha mostrado un modelo en construcción y ha querido abrir un (o varios) debates a partir de enfoques muy innovadores.

En el Epílogo señala Vázquez que «la revolución que todos sentimos aproximarse (...) es una revolución de la filosofía y los conceptos en ella generados, con los que guiamos nuestras acciones y utilizamos nuestras herramientas»: el cambio radical que comienza a producirse ante nuestros ojos abre un tiempo «en el que *creación* y *destrucción* irán parejas, como las dos caras de la misma moneda» y en el que parece alumbrarse la constitución de un nuevo paradigma en muchos campos de la vida y, desde luego, en la vida económica. Pero no sólo económica. El autor señala dos campos cuyo funcionamiento ha sido desnudado por estas transformaciones radicales: el sistema educativo y el campo de la política. Dejando a parte el elemental análisis que se hace de la crisis en este último, sobre el primero se pregunta, con razón, «¿cuánto vamos a tener que esperar para que el mundo educativo se cuestione a fondo sus propios principios

y los conceptos (fruto de la civilización que termina) que los sustentan?». La respuesta no puede sino ser muy pesimista: es más fácil que se produzcan radicales transformaciones en las organizaciones empresariales que en el mundo educativo. Y aunque haya algunas fuerzas (personas más o menos autoorganizadas) que reclaman esas transformaciones habrá que contar con atractores potentes desde, precisamente, el mundo empresarial para que esos cambios se produzcan.

Este libro es una provocación: y —lo que es más significativo: lo que le dota de singularidad— lo «peor» de esta provocación: es una provocación sólidamente experimentada en el más complejo de los laboratorios: empresas reales formadas por personas reales desarrollando su actividad en una economía abierta de mercado. Si sólo fuera una provocación (ignorancia / utopía/poesía) podíamos pensar en la poesía que sigue la machadiana senda o en ignorancia (eso lo dicen los que no saben de la complejidad del mundo de la empresa hoy en día). Por eso, en el tono nietzscheano que adopta Alfonso Vázquez en algunos pasajes de su libro, cabe decir que este libro es una bofetada que desnuda el pensamiento (débil) de los académicos (autodenominados) críticos y las prácticas de gestión paternalistas-democráticas de las (tan modernas y actuales) teorías del management.