



knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

25 DE MARZO DE 2013

# UN CAMPO DEL SABER... ALGO DESCONTROLADO

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del  
Autor y Know Square S.L.

Reconocemos diferentes campos del saber; tantos como divisiones —por temática, por aplicación, etcétera— queramos hacer del saber acumulado. Cada uno de nosotros *domina* típicamente una cierta parte de un campo-subcampo, o de varios. En la adolescencia elegimos por qué campo continuar nuestro aprendizaje y, si no saltamos a otro, podríamos seguir aprendiendo toda la vida, ya que continuamente aparecen nuevos progresos o descubrimientos. Surgen, sí, nuevas técnicas y métodos, nuevos saberes en las diferentes profesiones. Algunas reflexiones caben al respecto en la denominada “era del conocimiento”.

Hay en verdad personas creativas, innovadoras, que, trabajando individualmente o en equipo, hacen crecer cada día el conocimiento —la *ciencia*— en sus áreas profesionales. Recordemos, por ejemplo y por concretar, que la penicilina y las vacunas vinieron a ampliar, a añadir conocimiento —nuevos conceptos— al campo de la medicina; que los semiconductores *revolucionaron* el campo de la electrónica; que el horno de microondas trajo alternativas a la cocina; que la telefonía supuso un canal adicional para la comunicación a distancia: seguíamos comunicándonos por carta o telégrafo, pero también podíamos hacerlo, de modo *síncrono*, por teléfono. Cada campo se reordena regularmente con la llegada de los nuevos conceptos, las nuevas posibilidades.

Estos ejemplos traídos, y otros entre tantos posibles, nos permitirían subrayar que a la innovación se puede llegar a través de la investigación formal y la experimentación, como también de oportunas conexiones mentales, de la imaginación, de la intuición, de las inferencias e hipótesis, de la casualidad o serendipia, e incluso de los fracasos. A veces las novedades de un campo se originan fuera de él, y así podemos decir que la cirugía se benefició de la tecnología láser, que la mecánica se benefició de la electricidad y la electrónica..., y que, en general, los campos del saber se tocan, se solapan, o al menos se relacionan en su contenido, en sus herramientas, en sus aplicaciones. Es, si queremos verlo así, la esencia sistémica del mundo.

Consolidado un campo del saber, podemos decir que cuenta con una identidad, unas reglas, un conocimiento atesorado, y que cada nueva aportación ha de añadir valor y no restarlo. De hecho, podemos identificar a menudo un cierto *establishment*, una comunidad científica (más o menos reconocida) en cada campo, unos *guardianes* del mismo encargados de aceptar o rechazar las novedades, por mor de la solidez, la coherencia, el orden. Hay, sí, capacitados evaluadores que contribuyen a un saludable progreso de los campos, sin perjuicio de que el gran mérito del progreso corresponda desde luego a los propios creadores —generadores de conocimiento—, y estemos en deuda con todos ellos.

En ocasiones el poder establecido rechaza los avances, y el innovador topa con grandes dificultades. Algo que ha ocurrido en diferentes épocas, acaso más que en la actual. Aquí se recordará a Galileo (yo recuerdo ahora mismo también a Genrich Alsthuller) pero también pasó, por ejemplo, con valiosas propuestas en torno a la teoría cinética de los gases, como la del inglés John Herapath (1820) o la del escocés John James Waterston (1845), a quienes desacreditaron los científicos oficiales tal como le había ocurrido décadas antes al médico Edward Jenner con su vacuna, aunque a este ayudaron los resultados tangibles, para beneficio de la humanidad. Y bueno, más de una supuesta *bruja* sería llevada a la hoguera, acaso por practicar la medicina natural. Uno puede llevar todo esto a su entorno profesional más próximo y cotidiano, y tal vez encontrar casuística diversa.

Habría quizá que reflexionar más sobre los dos detalles señalados. De una parte, cada campo o subcampo tiene sus premisas sólidas, sus reglas, sus *peldaños* del saber, sobre los que habríamos de evitar

pronunciamentos *heréticos* o simplemente frívolos. En su caso, la puesta en cuestión de lo consolidado podría resultar original o llamativa, y atraer la atención; pero habrían de utilizarse, con suficiente seriedad, argumentos legítimos y convincentes en el discurso, si se desea cuestionar lo *bendecido* en un campo. Lo nuevo y valioso a añadir ha de ser bienvenido, y no cabría rechazarlo por intereses espurios.

El otro detalle señalado ha sido precisamente la existencia de un cierto filtro oficial u oficioso, unos expertos auténticos e íntegros que salvaguarden la solidez del campo y eviten que se corrompa. Cuando no se orquesta debidamente este filtro, se puede acumular multitud de propuestas pendientes de evaluación, y acaso algunas de ellas al servicio de intereses particulares y no tanto del bienestar social y el progreso. Aquí cabría añadir, entre otras reflexiones, que el poder económico es el más poderoso, se mueve por interés, se coordina y organiza para sus fines, y puede decirse que gestiona el mundo... Pero enfoquemos por cierto el campo del Management —de la gestión empresarial—, que ahí queríamos llegar.

Hay quien se pregunta si realmente existe una ciencia vigente al respecto, un campo científico, profesional, del Management. Se diría que sí, pero entre las nuevas propuestas parece advertirse a veces premisas cuestionables, contradicciones, inferencias atrevidas, paradojas, adulteraciones. En este campo se echa a veces de menos la figura del filtro mencionado, del control preciso, e impera a menudo el poder —el interés del poderoso, de la empresa— sobre la profesionalidad en la gestión. Los informes del Foro de Davos vienen denunciando repetidamente la falta de profesionalidad en la gestión dentro de nuestro país, y no debe ser por falta de universidades y escuelas de negocios.

Se escriben muchos libros y artículos de Management, pero no suele haber control *científico* (filtros evaluadores), acaso porque no tendría mucho sentido. En cada organización suele imperar el interés y la *ciencia* de los empresarios y ejecutivos, en cuyo ideario la ética profesional podría no constituir siempre la máxima prioridad, como tampoco prima siempre la responsabilidad social, a menudo preterida, o bien, sustituida por alguna *acción* visible por la ciudadanía. En otros también, pero en nuestro país podría hablarse de irresponsabilidad social y de gestión poco profesional, en demasiados casos al parecer.

Es verdad que, mediado el siglo XX, algunas empresas pusieron ya un empeño especial en profesionalizar la gestión, y cabría recordar, por ejemplo y porque siempre los recuerdo, los famosos *Blue Books* de General Electric, especie de gran *catecismo* de la gestión profesional. Se utilizaban en el centro de formación de Crotonville, en la época de Ralph Cordiner, ejecutivo que contó, como se sabe, con la colaboración de un joven Peter Drucker. Pero en nuestro siglo XXI la profesionalidad de los gestores, como su integridad, se interpreta de modo muy diverso, acaso a veces para reducir los escrúpulos éticos.

Drucker contribuyó —tal vez el que más ha contribuido— de manera decisiva al campo del Management, pero contamos con otras aportaciones muy relevantes. Desde aquel *best seller* “En busca de la excelencia” (Peters y Waterman, 1982), la literatura del Management ha crecido vertiginosamente; sin embargo ya antes contábamos con textos muy valiosos (de Taylor, Follett, Gilbreth, Fayol, Ford, Levitt, Mintzberg, Sloan, Mayo, Handy, Herzberg, McGregor, Kotler, Porter..., aparte de Drucker), que guiaban la actuación de los gestores empresariales. Asimismo con textos como el de Douglas McGregor (“El lado humano de la empresa”) sobre la *Teoría X* y la *Teoría Y*, que recogían alternativas vigentes, creencias distintas, en la *ciencia* del momento. Del escenario finisecular uno destacaría “La quinta Disciplina”, de Senge, y desde luego el concepto de inteligencia organizacional; pero cada lector tendrá sus propios recuerdos.

En la literatura de nuestro país y entre numerosas propuestas interesantes, aparecen algunas que se muestran contradictorias en sensible grado. Hay autores (profesores de universidades y escuelas de negocios) que hablan de “sencillez” de la gestión de personas, basada en el *empowerment* y el autocontrol (sintonía con la *Teoría Y*), y otros que subrayan la “dificultad” de gestionar personas porque, entre otros argumentos, les falta profesionalidad y les caracterizan elementos como su particular carácter, su condición masculina o femenina y su grado de madurez (proximidad a la *Teoría X*). Hay asimismo puntos de vista distintos en otros aspectos del Management y, en suma, contamos con muchos autores de *libros de empresa*. Realmente este concepto se ha abierto mucho y, por libros de empresa, casi entendemos ya todos aquellos que se relacionan en alguna medida con el desempeño del trabajo e incluso con el desarrollo personal, apunten o no a alguno de los diversos aspectos de la gestión empresarial.

Directivos y trabajadores constituyen público objetivo para muchos autores, y al respecto leí hará un par de años un artículo de Eduardo Arroyo, “El Management español visto desde Estados Unidos”, publicado en la revista española Manager Business Magazine. El autor, consultor de prestigio con sede en Guaynabo (Puerto Rico), hablaba con llamativo detalle de nuestros libros y autores, y hasta señalaba un “cabecilla intelectual del nuevo Management a la española”. Quizá pueda hablarse de una cierta gestión a la española, aunque diría yo que hay un cabecilla intelectual en cada organización, si no más.

Arroyo —a eso voy— dividía a nuestros expertos profesionales en Management en cuatro grupos: los que imparten cursos de habilidades directivas, los que viajan periódicamente a EEUU para nutrir su discurso, los profesores de universidades y escuelas de negocios, y, finalmente, los que de verdad conocen el mundo de las organizaciones y pueden hacer propuestas realmente valiosas e innovadoras. Él solamente parecía atribuir generación de pensamiento (de *ciencia*) a estos últimos. Uno señalaría también, desde luego y como auténticos expertos en Management, a quienes lo practican cada día, a los ejecutivos; y más si han recorrido diferentes empresas con brillante trayectoria. Pero creo que todos (estos y los de las cuatro categorías percibidas por el prestigioso consultor puertorriqueño) publican libros en nuestro país y pronuncian conferencias.

El Management parece ser, sí, un campo del saber muy especial, por abierto y descontrolado. Podría decirse que el directivo aprende la profesión, que obtiene su *diploma*; pero enseguida puede verse obligado a dar por buenos los métodos y las prácticas cotidianas de sus empresas, aunque no las perciba alineadas con lo aprendido. Como también puede verse obligado a *improvisar* ciencia para encarar situaciones imprevistas, porque de hecho el directivo enfrenta situaciones complejas y particulares, para las que no suele contar con *recetas* académicas.

Hay que suponer que la teoría expuesta en las aulas, cuando es sólida, fundamentada, se alinea con la ética profesional y la efectividad en el servicio a clientes; pero lo cierto es que, en la práctica de las organizaciones, se aprecia buena dosis de corrupción. No solo porque se sorteen con frecuencia normas morales y legales, sino también porque se produce a veces una cierta degeneración profesional en el funcionamiento cotidiano. El lector interesado podrá ampliar y encauzar mejor la reflexión, para llegar a sus propias acertadas conclusiones.