

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

6 DE FEBRERO DE 2012

ESMERO Y CAUTELAS EN EL PENSAR

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del Autor y Know Square SL

Estamos rodeados de información; de mucha información no siempre clara, precisa, objetiva, que hemos de interpretar debidamente, con las cautelas necesarias, antes de actuar al respecto. Tanto para traducirla a conocimiento, como para aplicar este al encarar retos en la tarea cotidiana, hemos de pensar con esmero, con cuidado, con penetración. Pensar más y mejor constituye hoy un imperativo para trabajadores y directivos, en la economía del saber y el innovar.

Ya en la última década del siglo XX, si no antes, pudimos advertir emergentes inquietudes en torno al lado humano de la gestión empresarial. Se empezó a hablar con insistencia del liderazgo, la creatividad, la inteligencia emocional, la gestión por competencias, el *coaching*, el *empowerment*, la calidad de vida en el trabajo, la inteligencia organizacional, la psicología positiva, la gestión del conocimiento, el aprendizaje permanente, la destreza informacional, el pensamiento crítico... Son muchas cosas, pero enfoquemos solo las últimas corrientes o movimientos citados.

En los años 90, el poco amistoso diseño de los sistemas de gestión de la información traídos por el avance técnico no satisfacía siempre a los usuarios, y, junto a los lentos avances al respecto, surgió también el concepto de “*gestión del conocimiento*”, para aprovechar mejor la experiencia que las organizaciones acumulaban. La idea del “*aprendizaje permanente*” era asimismo muy amplia; sobrepasaba lo relacionado con el continuo crecimiento de los campos del saber técnico-científico, para abordar el desarrollo de facultades y fortalezas, y aun apuntar al aprendizaje colectivo de la organización.

Empezábamos por entonces, con el PC en la mesa de trabajo, a tener que manejarnos con mucha información, a la que debíamos asignar el significado preciso, después de contrastarla debidamente. “*Destreza informacional*” debíamos mostrar en la búsqueda, evaluación e interpretación de la información, como debíamos luego integrar debidamente el nuevo conocimiento en nuestro acervo particular, establecer acaso valiosas conexiones, y desplegar en su momento inferencias oportunas y rigurosas.

Para traducir la información a conocimiento, como para encarar los retos de mejora continua e innovación, una facultad esencial resultaba precisa: el “*pensamiento crítico*”. Recordemos un párrafo de The Delphi Report (1990), de la American Philosophical Association: “*El pensador crítico ideal es habitualmente inquisitivo, bien informado, de raciocinio confiable, de mente abierta, flexible, justo en sus evaluaciones, honesto en reconocer sus prejuicios, prudente para emitir juicios, dispuesto a reconsiderar las cosas, claro con respecto a los problemas, ordenado en materias complejas, diligente en la búsqueda de información relevante, razonable en la selección de criterios, enfocado en investigar y persistente en la búsqueda de resultados que sean tan precisos como el tema/materia y las circunstancias de la investigación lo permitan*”.

Sí, el pensamiento crítico resulta cardinal en los profesionales de nuestro tiempo (en los ciudadanos, en general). Quizá no se habla mucho de ello por la reserva que suscitan las críticas, pero hemos de distanciar bien este concepto de otros, tales como la criticidad compulsiva o el escepticismo. El pensador crítico:

- No busca errores y defectos, sino verdades.
- No presenta actitud negativa, sino exploratoria.
- No cree poseer buen juicio, sino que desea poseerlo.
- No se precipita en las inferencias, sino que trata de asegurarlas.
- No apunta a fracasos y culpables, sino a causas y consecuencias.

- No persigue avalar sus juicios y prejuicios, sino mejorarlos.
- No se muestra impulsivo y terco, sino flexible y tenaz.
- No incurre en falsas dicotomías, sino que encuentra matices.

Claro, al cuestionar las cosas para asegurar su fundamento y evitar falsos aprendizajes —o para la mejora continua y la innovación—, podemos en verdad ser percibidos como meramente críticos, por quienes acaso se posicionan a la defensiva. De hecho, buscando información en Internet sobre el tema, di con un meme llamativo: *“criticar es verbalizar la envidia”*. Me sorprendió porque el escenario no era precisamente un patio de vecinos, de los retratados en las zarzuelas. Hay que insistir en que el pensador crítico no enfoca personas sino ideas, informaciones, opiniones, y que lo hace en busca de verdades, acabe o no encontrándolas. De modo que cabe defender, y aun impulsar, el pensamiento de calidad, penetrante, indagador, de buen juicio, que asegure la solidez del aprendizaje o la efectividad en la tarea.

Recuerdo que, en unas jornadas años atrás, obsequiaban un libro que describía un modelo de dirección de personas. Ya en las primeras páginas y en defensa del nuevo modelo, se denostaba la Dirección por Objetivos (DpO) porque —se decía— *“reduce al obrero a una herramienta viviente, con esquemas de bonos diferenciales para inducirle a emplear hasta la última onza de energía”*. Me propuse identificar el origen de la frase, y la encontré en inglés, formulada por Edward Cadbury (de la firma de chocolates Cadbury) al principio del siglo XX, décadas antes de que Drucker propusiera el despliegue de objetivos. La frase se refería a algunos efectos del taylorismo, pero en modo alguno a la DpO. Pensé que el autor del libro se había documentado mal, aunque también que, en este caso, el error era evidente y sería fácilmente advertido por otros lectores.

De modo que hemos de tener cuidado con la información impresa, electrónica u oral, que nos llega. Y no basta con asegurar la solidez de los conocimientos que incorporamos; hemos de obtener de ellos el máximo rendimiento. De poco serviría saber mucho, si luego hubiéramos de aplicar los conocimientos de nuestro jefe y preterir los nuestros; pero tampoco serían muy útiles si, en la aplicación, deriváramos de nuestro saber inferencias erróneas o conexiones falsas.

Sí, hemos de cuidar el pensamiento conceptual, analítico, lógico, sistémico, crítico, sintético, conectivo, creativo, inferencial, exploratorio, abstractivo, estratégico, intuitivo... A veces, incluso, hemos de cuidarnos también de que nos pillen pensando: tal es la cultura existente aún en no pocas organizaciones. Por otra parte, no faltará quien asimismo crea todavía que pensar es cosa de directivos y no de trabajadores; pero, por fuerza, los trabajadores del saber, lo han de ser igualmente del pensar y hasta del crear.

Una vez, varios años atrás, leí un artículo interesante, y me dirigí al autor para mostrarle mi satisfacción y gratitud. Me respondió una colaboradora suya; me dijo que el *“pensador español”* agradecía mi mensaje... Bueno, no es necesario que directivos y trabajadores seamos pensadores en este sentido, sino más bien al modo en que lo fue, por traer un ejemplo de muy alto interés, Genrich Altshuller (1926-1998). El caso tiene, por cierto y como se recordará, mucho que ver con la creatividad.

Con poco más de 20 años, trabajando en Bakú (Azerbaián), en el departamento de patentes de la Marina soviética, el joven Genrich tuvo ocasión de estudiar los inventos registrados —aquello sí fue un ejemplo de *“gestión del conocimiento”*, cuando aún no se utilizaba esta expresión—, con la convicción, entre otras, de que *“un problema está demandando respuesta creativa, cuando su solución más inmediata genera la aparición de otro problema”*. Sus valiosas abstracciones le permitirían acabar contando con una guía de actuación

metódica tras la innovación; con un método (la teoría TRIZ) que, al final de los años 60, acabaría asombrando a los más prestigiosos inventores de la URSS).

De acuerdo con su amigo Rafik Shapiro, la audacia le llevó, en 1948, a escribir a Stalin para mostrarle su particular método de soluciones creativas. También enviaron al parecer copias de la carta a distintas instituciones soviéticas. En principio parecieron salir airosos de una acusación de propaganda antisoviética y sabotaje a los inventores, pero, ya en 1950, fueron llamados a Tbilisi (Georgia) para explicar sus teorías, y allí se les arrestó al llegar. Incluso preso, Altshuller aprovechó sus oportunidades para seguir trabajando en el método TRIZ, y aun aplicándolo para su difícil supervivencia en Vorkuta y otros campos de trabajo.

Separados los amigos durante el cautiverio, consiguieron ambos salir del GULAG en 1954, tras la muerte de Stalin. Altshuller volvió entonces a Bakú, donde había iniciado la concepción de su metódico procedimiento creativo. Allí, con 28 años y ya fallecidos sus padres, Altshuller se rodeaba de solo unos pocos amigos fieles, entre ellos Antonov y el propio Shapiro. La novia que había dejado, una chica muy guapa, había contraído ya matrimonio, y al parecer se divorció para volver con Genrich; en este, sin embargo, pesó el hecho de que ella hubiera testificado (aunque engañada y presionada, como otros testigos) en su contra durante el proceso. Poco tiempo después, este ingeniero judío formó una familia con Valentina Zhuravleva, una gran compañera para él. La trayectoria de Alsthuller merece ser conocida, y hasta presenta cierto paralelismo con la de Einstein.

Entre otras enseñanzas valiosísimas, el método TRIZ nos identifica cuatro principios universales para la innovación: separación en el tiempo, separación en el espacio, separación según condiciones, y separación del todo y las partes. Podemos recordar, al respecto, el paso de la telefonía analógica (una conversación por hilo) a la digital (30 conversaciones simultáneas por hilo) en la década de los 80, por división en el tiempo: se tomaban medidas periódicas de la señal de voz, para recomponer finalmente ésta a partir de las muestras sucesivas.

La reflexión puede continuar y no acabar, no ya solo en lo referido al legado de Altshuller, sino sobre nuestra capacidad de pensar, algo desaprovechada quizá. Saber, pensar y crear: este parece ser el reto característico en la economía de nuestro tiempo. Una sugerencia final: si el entorno no resulta catalizador, lleven con cierto sigilo su pensamiento crítico, y piénsenlo bien antes de escribir cartas a Stalin (bueno, a los poderosos de turno).