

LA GESTIÓN ES COSA DE NIÑOS¹

Omar Parra Rozo²

“A veces me pregunto cómo ocurrió que fuera yo quien desarrolló la teoría de la relatividad. La razón, creo, es que un adulto normal nunca se detiene a pensar en los problemas del espacio y el tiempo. Esas son cosas en las que ya pensó cuando era niño. Pero mi desarrollo intelectual fue lento, por lo cual empecé a preocuparme por el espacio y el tiempo sólo cuando ya era mayor”.

Albert Einstein

Resumen

Es común abordar la gestión de la investigación desde dos perspectivas: como campo del conocimiento y como proceso de gestión del conocimiento. En este documento se prioriza el proceso de gestión del conocimiento, pensando que la gestión de la investigación busca realizar prácticas y obtener resultados de investigación para el desarrollo investigativo.

Tomás Samuel Kuhn manifiesta que *“Ninguna teoría resuelve todos los problemas a que se enfrenta en un momento dado, ni es frecuente que las soluciones ya alcanzadas sean perfectas”*³. Siguiendo este postulado, en el texto se identifican los elementos claves del proceso de gestión y se hace un parangón con la construcción del conocimiento en el niño, para concluir que la gestión es muy compleja pero accesible y plausible, merced a la identificación de los problemas, el compromiso del gestor-investigador, la creatividad y la dedicación, entre otros aspectos fundamentales.

Palabras claves

Planeación, persistencia, metas, decisión, problema, infringir, enfrentar, juego, hacer, tiempo, espacio, continuidad, creer, posibilidad, creatividad.

¹ El presente documento resume la ponencia “La gestión es cosa de niños” presentada por el autor en el Encuentro Internacional de Gestión de la Investigación, organizado por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia y la Universidad Santo Tomás, Bogotá-Colombia (noviembre de 2004). De acuerdo con la temática trabajada, el lenguaje es coloquial y pretende poner al alcance de la mano una serie de tópicos científicos y complejos.

² Director de la Unidad de Investigación y Posgrados, Universidad Santo Tomás. Doctor en Literatura, Magíster en Administración Educativa, Licenciado en Filología y Literatura. Autor de diversos textos y artículos. E-mail: omarparra@correo.usta.edu.co

³ Kuhn, Tomás Samuel. La estructura de las revoluciones científicas. México: Fondo de Cultura Económica, 1971, p. 228.

Abstract

It is common to deal with the research from two perspectives: as a field of knowledge and as a process to manage the knowledge. In this document the knowledge management process is given priority, taking into account, that the research seeks to make practices and to obtain results for the investigative development.

Tomás Samuel Kuhn says that " No theory can solve the problems which it faces in a given moment, and it is not frequent that the solutions are perfect". Following this statement, in the text some key elements of the management process are identified and a comparison is made with the construction of knowledge by children, to conclude that the management is very complex, but it is accessible and possible due to the identification of problems, the commitment of the researcher, the creativity and the dedication, among other important aspects.

Index terms

Planning, persistence, goals, decision, problem, to infringe, to confront, game. To do, time, space, continuity, believe, possibility, creativity.

Introducción

En mis clases de doctorado, con mis estudiantes y compañeros, lo mismo que en mi diario vivir y en mi contacto con los niños, acostumbro combinar ejercicios que, a veces, logran sorprendernos. Esta práctica la suelo hacer desde que tengo uso de razón, desde que me empezaron a enseñar que un triángulo estaba formado por tres líneas, que un señor muy antiguo, llamado Pitágoras, había fabricado una serie de enseñanzas llamadas teoremas y que uno de ellos decía que el cuadrado de la hipotenusa era igual a la suma de los cuadrados de los catetos. Aún hoy dudo de la verdadera procedencia de esos nombres. También recuerdo cuando una de mis profesoras me dijo que no volviera a hacer preguntas ridículas, por el simple hecho de haber preguntado ¿qué es el firmamento? Pasaron los años y me dije, voy a volver a hacer las preguntas. En eso me la he pasado toda la vida, preguntando.

Planteamiento y desarrollo

Un día se me ocurrió traerle a mis compañeros una pregunta que ronda entre los niños, un test muy interesante que hoy atraviesa las autopistas del internet

¿Cómo hago para meter una jirafa entre una nevera?

Entre las respuestas que encontré, cabe citar: "La parto en trozos, la doblo, la meto desde atrás hacia adelante, le estiro el cuello, se lo enrolla, le quito la cabeza, la achico"...en fin. A muy pocos –adultos, claro está– se les ocurrió, o se les ocurre que simplemente abro la puerta de la nevera e introduzco la jirafa. Así es este camino de la gestión, a veces la respuesta está ante nuestros ojos, es muy sencilla y la complicamos: "es que nuestra organización es así", "es que el jefe no nos autoriza", "para qué nos preguntamos eso si ya todo

⁴ Kuhn, Tomás Samuel. La estructura de las revoluciones científicas. México: Fondo de Cultura Económica, 1971, p. 228.

está dicho... Naturalmente que la respuesta puede no ser tan elemental, puede estar ahí ante nuestros ojos y podemos no verla o queremos no verla, o también puede estar escondida –entre la nevera–.

En este último caso, empieza a complicárenos la vida. Lo que quiero dejar claro es que la gestión empieza por lo elemental. Yo no puedo tratar de construir un proyecto de investigación sobre los Diagramas de Feynman –el genial físico, célebre por sus contribuciones a la electrodinámica cuántica, Nobel en 1965–, si por lo menos no tengo unas nociones mínimas de física, matemáticas y dibujo que me conduzcan a ver unas representaciones pictóricas acerca de la interacción de las partículas... Quiero decir que, muchas veces, la respuesta está ante nuestros ojos, pero también quiero afirmar que esa respuesta es producto de un trabajo previo que supone, por lo menos, una *planeación* y una estructuración anterior. En este momento cabe la vieja enseñanza de Marx, aprendida por él en su escuela y practicada en sus escritos:

Una araña ejecuta operaciones similares a las del tejedor, y una abeja avergüenza, por la construcción de sus celdillas de cera, a más de un arquitecto humano. Pero lo que ya por anticipado distingue al peor arquitecto de la abeja mejor es que el arquitecto construye la celdilla en su cabeza antes de construirla con cera. Al final del proceso de trabajo, sale un resultado que ya estaba presente, al principio del mismo, en la representación del trabajador, o sea idealmente⁵.

Hablábamos de la respuesta elemental que podemos encontrar en nuestra gestión como investigadores y, de pronto, desembocamos en la construcción de un proyecto para concluir, de alguna manera, que no es sólo tener la idea de algo –y todos lo sabemos–, es también plantearnos el problema, acercarnos al mismo, liberarnos

de los prejuicios y aventurarnos. Cuando digo esto, suelo colocar como ejemplo un mandato de nuestro jefe – ¡ah!, ésta es una característica básica del proceso de gestión; siempre habrá un jefe, un ordenador o una estructura en la cual nos desenvolvemos–; pero volvamos al mandato, con un ejemplo. A Fedor Dostoievsky, escritor ruso muy conocido: *“un artista, gestor y forjador de imágenes”*, en palabras de Bajtin⁶, un gestor de lo nuevo y lo polifónico en la novela, se le encargó, por parte de la autoridad suprema, que escribiera un ensayo sobre *Los borrachos*, un problema que inundaba la sociedad rusa del momento; él, merced a su experiencia como escritor e investigador, abordó la tarea, resultando *Crimen y castigo*. No siempre sale lo que se ordena, lo que se planea, la mayoría de las veces resulta algo mejor.

La *persistencia* es un elemento clave en los procesos de gestión. El problema puede ser muy complejo, pero tenemos que abordarlo. Hace un rato decía que había cosas obvias que a uno se le pueden escapar. Las tiene uno al frente y se le resbalan, es como ver los pescados y tratar de cogerlos, en el agua, en su elemento. Einstein se dio cuenta de que las cosas no pesaban cuando caían, concepción muy diferente a la newtoniana. El concepto de gravitación tenía que variar, de lo contrario él no podía comparar una teoría de la relatividad, que limita las velocidades, con las velocidades gravitacionales infinitas de Newton. Pero esto de la ciencia es de niños, y si no preguntémosle a Sagan, cuando en el capítulo XIX de *El mundo y sus demonios* manifiesta que no hay preguntas estúpidas y nos hace recordar las dificultades que tenemos para responder algunos interrogantes que plantean los niños: *¿por qué la Tierra es redonda?, ¿por qué el pasto es verde y crece hacia arriba?, ¿por qué el cielo es azul y no violeta?, ¿por qué la nieve es blanca?*, entre muchos otros.

Ahora demos una mirada a la correspondencia de Albert Einstein, otro contradictor de las normas y gestor de

⁵ Marx, Carl. El capital. Libro 1º, capítulo 5: “Proceso de trabajo y proceso de valorización”. México: Fondo de Cultura Económica, 1973, p. 130.

⁶ Bajtin, Mijail M. Problemas de la poética de Dostoievsky. Bogotá: Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 31.

paciencia y del conocimiento, por excelencia. Dentro de las cartas infinitas que le enviaron, hay una que me encanta, fechada el 5 de diciembre de 1928:

Mi querido profesor:

He escrito un artículo sobre su célebre teoría de la relatividad, que le adjunto en esta carta. Me alegraría mucho recibir su opinión sobre este trabajo.

También quisiera saber si existe realmente movimiento con sus correspondientes fenómenos, como la inercia, etcétera, en un espacio que no contenga otro objeto que la persona o mecanismo que intenta ponerse en movimiento. ¿No estaría inmóvil, teniendo en cuenta que si se moviese no estaría más cerca ni más lejos de ninguna cosa?

Le ruego que me responda a esta pregunta sobre la relatividad del objeto en cuestión con algún otro objeto del espacio. La relatividad es una teoría que siempre me ha fascinado, y he reflexionado mucho sobre ella, así como sobre el gran hombre que la concibió. Le agradecería mucho que me diese su opinión sobre el artículo.

Le deseo salud, felicidad y que Dios lo acompañe.

Le saluda atentamente, Arthur, 12 años de edad⁷.

Esta carta podría haber sido escrita por cualquier niño, con una curiosidad similar y abordando la temática del movimiento que siempre ha inquietado a los filósofos, artistas y científicos, en general. Einstein la contestó, hizo referencia al movimiento, pero lo que más impacta, en este mensaje, es que tocó una de las fibras del físico genial, lo hizo pensar de nuevo en la pregunta que

trazó su vida: ¿Qué pasaría si me montara en un rayo de luz? Este cuestionamiento lo hizo insistir, persistir, abordar tercamente una idea que lo condujo a revolucionar la física. *Persistencia* es la palabra, insistir en un proceso que ha resultado de una planeación y de un trabajo previo, tal vez de una idea genial, quizá de una inocente pregunta de niño.

Reitero que la gestión en investigación es cosa de niños. ¿Quiénes más acertados que ellos para organizar un juego, una empresa, viajar a un planeta o, sencillamente, interrogar?

Colocarse *metas*, fijarse horizontes, persistir, insistir, recordemos aquí a *El Principito*, en la célebre obra de Saint-Exupery, a la cual todos hemos tenido acceso: ¿cuándo olvidaba una pregunta?, ¿cuándo desistía de algo que se había trazado?, ¿cuándo olvidaba la meta, el horizonte? Podían existir múltiples obstáculos, podía aparecerse un piloto distraído que confundiera un elefante dentro de una boa, un tigre que amenazara su flor, un geógrafo que no supiera del espacio o una serpiente envidiosa, pero él siempre salía airoso y persistía, iba en pos de su meta, era responsable de conseguirla, estaba comprometido.

¿Sabes? –me dijo– Soy responsable de mi flor... ¡y ella es tan débil y tan inocente! Sólo tiene cuatro espinas para defenderse contra todo el mundo...⁸.

Recalco, esto de la gestión, de la investigación, de fijarse metas, de insistir, de vencer los obstáculos, es cosa de niños. Y como seguimos deambulando por el espacio infantil, no me queda más remedio que acudir a otro tópico que siempre inunda los ámbitos de la gestión: la *decisión*. Parece una palabra trillada. Suele oírse en boca de nuestros colegas: “*falta decisión*”, “*hay que tomar la decisión*”, “*si la evaluación conduce a una toma de decisiones es buena*”, “*falta quien decida*”, “*por qué*

⁷ CALAPRICE, Alice. Querido profesor Einstein. Barcelona: Gedisa, 2003, p. 113.

⁸ SAINT-EXUPERY, Antoine De. El principito. México: Fernández Editores, S.A., 26 ed. 1970, p. 82.

no se decidió eso a tiempo” y otro sinnúmero de frases semejantes que, al fin y al cabo, hacen que uno piense que el término es necesario, imprescindible en la gestión, en la investigación, en la búsqueda del conocimiento.

Exactamente en este momento traemos de nuevo el test con el que empezamos esta conversación, y surge una nueva pregunta:

¿Cómo introduce usted un elefante en una nevera?

Después de un momento de reflexión, nuevamente se pueden encontrar diversas respuestas: “Empujándolo, achicándolo, cortándole el moco; de pronto, alguien que ya conoce el test o que ha puesto cuidado a la primera pregunta, a la de la introducción de la jirafa, dice, audazmente, que abriendo la puerta y metiendo al elefante; pues no, la mayoría de los niños a los que les hemos hecho la misma pregunta han respondido: es muy fácil; abriendo la puerta de la nevera, sacando la jirafa y metiendo al elefante”. Tenemos acá otro apunte de la sabiduría infantil: la viveza, la decisión, la previsión, la posibilidad de evaluar eventos futuros y, sobre todo, la capacidad de decidir, teniendo un contexto o, simplemente, la decisión. En la gestión de la investigación es clave la decisión; a veces muchos proyectos interesantes, ideas que podrían calificarse de geniales, no pasan, se desaprovechan y nunca retornan.

En los procesos de gestión podemos ver que aparecen las interacciones que se dan entre nuestros hemisferios cerebrales: uno que busca la organización, la planeación, la gerencia, el método; en suma, el orden y la organización, la regla; y otro que infringe las normas, que resalta la intuición, que asalta el conocimiento con lo afectivo, lo tendencial, lo emotivo. Siguiendo con Feynman, los caminos que él ideó para explicar sus teorías no se podían demostrar matemáticamente, eran procesos libres de reglas. Los físicos del momento exigían demostraciones, Feynman desarrollaba su método empleando la intuición, el ensayo, el error, utilizando las dos

partes del cerebro, pero dejando que una se explayara, que lo no racional también tuviera parte en la decisión.

Lo más probable es que ninguno de los que estamos presentes acá pretendamos descubrir y trabajar con algunas leyes que gobiernan el universo, pero con toda seguridad tenemos problemas que nos asaltan desde tempranas horas del día, y tenemos profundos objetos de estudio por resolver. De pronto, nuestros problemas sean más complejos que los diagramas cromáticos de Feynman o, tal vez, más complicados que el dilema que se les presentó a los creadores de la famosa muñeca Barbie cuando decidieron que ésta dejara a su novio eterno, Kent, y acudiera a un nuevo amor. Es probable que nosotros no calculemos los inmensos perjuicios e inclusive traumas que se accionaron con esta decisión.

En este punto estamos tocando otro problema de la gestión, el que se ocasiona en nuestro propio interior. Aquí juega un papel importante, determinante, nuestra experiencia, nuestro contexto. *Enfrentar el problema* es empezar a resolverlo. Los niños lo saben muy bien; antes de pensar en degustar el helado ya se lo están comiendo y se untan en todas partes. ¡Qué hermosa y empalagosa lección!

Las soluciones más acertadas se pueden encontrar fuera del pensamiento tradicional; están ahí. Es probable que usted infrinja una ley por tratar de acercarse a la solución acertada, pero hay verdades a medias, presunciones, prejuicios, habladurías, concepciones, hábitos, costumbres que nos impiden acercarnos a la verdad, realizar una gestión, investigar, producir conocimiento. Atemorizarnos frente a un problema es dejar de lado la gestión y, probablemente, cerrar los caminos de la investigación.

La razón es que cuando hay un problema difícil tienes que trabajar mucho tiempo y tienes que ser persistente. Para ser persistente tienes que convencerte de que vale la pena trabajar tan duro, que estás yendo a alguna parte. Y eso requiere una especie de autoengaño.

En este último problema realmente me engañé a mí mismo. No he llegado a ninguna parte. No podría decir que mi enfoque sea muy bueno. Mi imaginación me está fallando. He entendido cualitativamente cómo funciona, pero no puedo entender cuantitativamente cómo funciona. Cuando el problema esté finalmente resuelto, será todo por imaginación. Entonces se hablará mucho. Sobre la forma en que se hizo. Pero es sencillo: todo será por imaginación y persistencia⁹.

Infringir una ley o atreverse a aventurar por caminos insospechados no quiere decir que se atente contra la ética o la moral o los valores predominantes de la organización o del contexto; quiere decir que se deben buscar diversas alternativas, salirse del curso normal de los acontecimientos. Einstein, al igual que Feynman, al igual que Patarroyo y que García Márquez, en diferentes campos y en diferentes tiempos y espacios, tuvieron que recorrer los caminos de la vida y repensar constantemente el sentido de la existencia. En el caso del físico alemán, que el tiempo no era absoluto, como lo había formulado otro genio, Isaac Newton. Que esta regla era susceptible de ser infringida, merced a la observación y al cálculo. Que el tiempo podía correr más rápido para un objeto que para otro, podía cambiar toda la perspectiva de una ciencia, podía infringir una regla y esto se dio. Definitivamente “Dios no podía jugar a los dados con el universo”:

No fue el viejo profesor Einstein el que resolvió por primera vez los misterios del espacio y el tiempo. Fue un muchacho recién salido de la universidad. Trabajaba en una oficina de patentes suiza reseñando las mejoras en los rodillos para exprimir ropa de unas lavadoras. A la física se dedicaba en las horas extras. Y estaba infringiendo reglas¹⁰.

Otra vez acuden en nuestra ayuda los niños, ¿quiénes son más audaces y más decididos para infringir las normas que los niños? ¡Qué inteligencia tan sutil la que rodea a un infante! Ciertamente ellos son los más facultados para infringir las leyes, pero lo hacen de una manera consciente, analítica, plena, total. La infracción se encuentra calculada, consciente o inconscientemente.

Insisto, la gestión es cosa de niños. Es fácil encontrarlos con directrices de especialistas en gestión que nos indican que los procesos deben estar supeditados a equipos, desde los cuales emanan políticas, orientaciones o guías, que programan cuidadosamente la participación de los miembros de la organización, que calculan las diversas acciones, que fijan metas y objetivos y principios e ideales, que promueven la evaluación en sus múltiples facetas y que toman decisiones que vinculan los procesos trazados con el entorno. Cabe aquí un nuevo interrogante, similar a los que hemos trabajado, pero hablando esta vez de equipos y de asambleas y de formas colectivas:

El Rey León, máxima autoridad de la selva –con el perdón de los ecologistas– ha convocado a una Asamblea General de Animales. Muy puntuales, todos asisten, menos uno ¿Cuál no fue?, ¿cuál se atrevió a desobedecer la orden del rey?

Al igual que con los dos interrogantes anteriores, es probable que haya múltiples respuestas relacionadas con diferentes perspectivas, desde el razonamiento de que el murciélago, habitante de la noche, no pudo asistir porque la conferencia fue de día, hasta el de la piraña que aquella tarde no podía dejar el río so pena de morir de hambre, pasando por la lentitud de la tortuga, la pereza de algún primate, el desafío de la hiena, la astucia del zorro para evadir responsabilidades y un buen número de justificaciones, en las cuales, tal vez, se olvida el razonamiento más probable, aquél que se refiere a que el único animal que no pudo ir, por imposibilidad

⁹ MLODINOW, Leonard. El arco iris de Feynman. Barcelona: Crítica, S.L., 2004. p. 71.

¹⁰ Torpe Scout. Cómo pensar como Einstein: maneras simples de resolver problemas imposibles. Bogotá: Norma, 2001. p. 6.

física, dentro de la lógica que manejamos en este discurso, es el elefante, por una sencilla razón, recordemos la nevera: él entró ahí, al lugar donde se encontraba la jirafa.

Pero nuestro interés no se centra tanto en el elefante, sino en la asamblea. Esto quiere decir que cualquier proceso de gestión y, por supuesto, el de investigación, requiere de *un equipo*, de un grupo; requiere del otro para que el proyecto sea una realidad. La reflexión permanente sobre las prácticas, sobre las acciones, implica la optimización de los procesos y hace efectivas las decisiones. Los equipos o los grupos mueven las instituciones, impulsan las organizaciones, hacen viva la realidad. Los niños nos lo enseñan mejor: ¿cuál niño no es feliz de poder compartir sus juegos?, ¿de poder imponer sus criterios?, ¿de poder ver los alcances de su compañero?, ¿de pactar acuerdos?, ¿de forcejear y al final jugar feliz? Johan Huizinga lo dice con más acierto:

El juego en común tiene entre sus rasgos más esenciales el de ofrecer un carácter antitético. La mayoría de ellos se juega entre dos bandos. Pero esto no es forzoso. Una danza, un desfile, una exhibición, pueden tener lugar sin este carácter antitético¹¹.

La gestión también tiene algo de *juego*, puede resultar o no; qué mejor que tenga un final feliz, pero puede darse que no. El mismo Huizinga, manifiesta que en el juego se dan relaciones de tensión e incertidumbre. No podemos saber el resultado, pero tenemos que jugar, prepararnos para ello, incluir en el juego toda nuestra creatividad, ingenio, esfuerzo, capacidad, preparación, cálculo, planeamiento, estrategia, confianza –en uno mismo y en los miembros del equipo–. Definitivamente la gestión es cosa de niños; tanto como lo es el circo, un sitio donde se juega como adulto, donde los malabaristas, los payasos, los trapeceistas, los domadores, las Amazonas y los acróbatas se preparan, fijan sus metas, planean, elaboran sus estrategias, se miran unos

con otros, se acompañan, son rigurosos pero están prontos ante los imprevistos. Cada uno sueña con su número perfecto, con su actuación impecable, pero todos garantizan el éxito, el trabajo compartido. El circo es para los niños, la gestión es de los niños. ¿Cuántas veces no vemos a los infantes repartiendo papeles, creando espacios, inventando utensilios, cambiando el lenguaje, creando mundos diversos, preparándose para presentarse en público, aunque el público sean ellos mismos? El juego-juego, el juego dramático contiene reglas y parámetros, conlleva propósitos, fija papeles, traza planes, quiere resultados, procura llegar a ellos.

Cuando tenemos que realizar la gestión en la investigación, lo primero que se nos atraviesa por la mente es ¿qué vamos a hacer? Recordemos que las preguntas son determinantes en la investigación y, por supuesto, en la gestión. Pero antes de continuar, hagámonos otra pregunta:

Si hay que cruzar un río que siempre se encuentra lleno de cocodrilos y usted no cuenta con ninguna embarcación, ¿Cómo lo cruza?

Muy sencillo: nadando. Acordémonos que ya habíamos efectuado un proceso: introdujimos una jirafa en una nevera, luego la sacamos y metimos un elefante. Posteriormente el rey León citó a todos los animales y sólo faltó el elefante porque estaba dentro de la nevera; por consiguiente, todos los cocodrilos se encontraban en la reunión del rey León y el paso por el río no significaba mayor peligro.

El meollo del asunto, en todo el sentido del vocablo, se centra en *hacer posible la investigación*, hacerla viable, hacerla útil, hacerla comprensible, hacer que tenga sentido, hacerla para todos... hacerla, hacerla... un término que empieza a revolotear por nuestro cerebro, a amargarnos los sueños, a entorpecer los anhelos, siempre y cuando no se logre el propósito, no sea viable el proyecto. Pero, justo en ese momento nos llega –o nos

¹¹ HUIZINGA, Johan. *Homo ludens*. Madrid: Alianza Editorial, S.A., 1996. p. 65.

debe llegar– el *eureka*, la solución, la misma que acompañó a Galileo cuando observaba las lámparas que colgaban en la Catedral de Pisa, esa sensación que lo llevó a ver que, independientemente del recorrido del balanceo de la lámpara, siempre era necesario el mismo tiempo para completar una oscilación, la que más tarde sería su *Ley del péndulo*. La misma solución que hizo que Walt Disney transformara un muñeco larguirucho en el *cómic* más famoso de la historia, un Mickey Mouse que dejó de ser el terror de las niñas ingenuas y pasó a formar el centro de Disneylandia, de EPCOT, de Walt Disney Productions. La misma que condujo a Richard Feynman a elaborar diagramas y llenar cuadernos y enredar imágenes en un juego infinito de combinaciones y representaciones que lo condujeron a pensar en una nueva forma de interpretar la mecánica cuántica, definitivamente a concebir el mundo de una manera diferente al usual lenguaje matemático tradicional de la física, pero dentro de la física.

Y como esto de la gestión es cosa de niños, a Galileo se le ocurrió hacer relojes y juguetes de péndulo, Feynman pudo pintar sus diagramas en la mesa del comedor y en su propia cara; y de Walt Disney, ni hablar, su emporio de diversión no sólo es el deleite de niños y adultos, sino que la búsqueda de la verdad, de su verdad, pudo llegar al corazón de millones de seres humanos.

Presenté tres ejemplos, podría haber seleccionado muchos más, podría haber dicho que los escogí al azar; pero no; precisamente los elegí porque sus teorías me han fascinado, porque la irreverencia de Galileo me llevó a hacer un relato sobre su obra y porque un camino de la gestión y de la investigación está dado por esta forma de acceso a la ciencia, también –y éste es el lado romántico y literario– porque cuando pudo ver su verdad estaba ciego. A Feynman lo elegí porque descubrí, más allá de su faceta de físico, su rostro de investiga-

dor, de verdadero gestor de la investigación; no en vano su libro *El placer de descubrir* lo lleva a uno por los senderos de la imaginación, el cuestionamiento permanente, la creatividad y las múltiples formas que incitan a un científico, a un investigador a acercarse al problema, a comprenderlo y a buscar diversas soluciones para abordarlo.

Y una cuestión interesante de la relación entre la ciencia y la sociedad moderna es precisamente ésta: ¿por qué es posible que la gente en una sociedad moderna permanezca tan penosamente ignorante, y pese a todo razonablemente feliz, cuando hay tanto conocimiento al que no pueden acceder?... De cuando en cuando todos tratamos de comunicar a nuestros amigos no científicos esta visión del mundo; y muy a menudo nos vemos en dificultades porque nos equivocamos al tratar de explicarles las últimas preguntas, tales como el significado de la conservación de CP¹², cuando no saben nada sobre las cosas más elementales. Durante los cuatrocientos años transcurridos desde Galileo hemos estado reuniendo información sobre el mundo que no se conocía. Ahora estamos trabajando en alguna vía de salida y en los límites del conocimiento científico. Y las cosas que aparecen en los periódicos y que parecen excitar la imaginación adulta son siempre aquellas cosas que ellos no pueden entender, porque no se les ha instruido, en absoluto en ninguna de las cosas mucho más interesantes y bien conocidas –para los científicos– que la gente ha descubierto antes. No es este el caso de los niños, gracias a Dios, por el momento; al menos hasta que se hagan adultos¹³.

Pocos seres humanos, buscadores de la verdad y de la felicidad, gestores de sueños, han logrado tanto impac-

¹² El profesor Javier García Sanz en la traducción al español de la obra de Feynman. *El placer de descubrir* (The pleasure of finding things out) dice que la conservación de CP supone que las leyes de la física son invariantes si se cambia el signo de las cargas eléctricas y, simultáneamente, se invierten todas las coordenadas. En otras palabras, que tan posible es un proceso físico como su imagen especular y con las cargas invertidas. En realidad, hay evidencia experimental de que la conservación CP se viola en las interacciones débiles.

¹³ FEYNNMAN, Richard P. *El placer de descubrir*. Barcelona: Editorial Crítica, 2000. p.86.

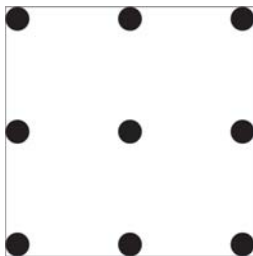
to como Walt Disney; con mucho amor, un toque de humor y, buscando siempre el lado amable de los problemas, pintó sus personajes, interpretó la vida, aplicó la persistencia en su gestión, la creatividad inundó cada uno de sus pasos, se atrevió a proponer.

Precisamente, el primer paso para solucionar un problema es hacerlo aflorar, *hacerlo nuestro*, representarlo, acercarnos a él. No tratar de buscar alternativas de solución sin conocerlo.

Llegados a este punto, traigo un nuevo cuestionamiento, el eterno enigma de los nueve puntos, el eneagrama, como lo denominan algunos especialistas:



Observemos detenidamente los puntos presentados. Ahora, que ya hemos efectuado una primera inspección, les pido que hagamos un ejercicio mental, preferiblemente en un papel, tratando de unir todos los puntos con cuatro líneas rectas en un trazo continuo. Si es en el papel, sin levantar el lápiz del papel; si es imaginariamente, sin romper la continuidad. Si se acerca al ejercicio por primera vez, es decir, si nunca lo había visto, es muy probable que usted efectúe diversos trazos que lo llevan siempre a un resultado que lo encasilla, que no lo deja vislumbrar la respuesta, que no lo deja ver más allá de los límites. La mayoría de las respuestas nos va a llevar a una figura de un cuadrado.



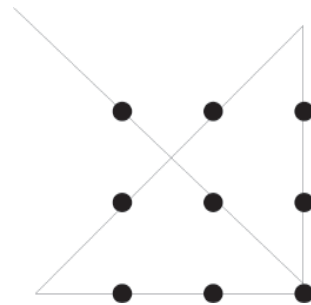
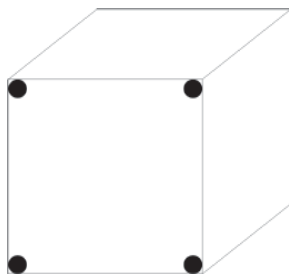
La enseñanza pitagórica nos enseña que los “*números son el principio de todas las cosas*”. Claro está que este término no se refiere a la concepción matemática que conocemos, sino al origen de lo existente, y mi intención no es profundizar en esta temática, sino valerme de algunos de sus presupuestos para mostrar que en la gestión las cosas no son como las pintan y, con absoluta seguridad, que aquel dibujo de Saint-Exupery en *El principito* que no nos causa miedo a “*las personas mayores*” es una boa que se tragó un elefante. Decía que los pitagóricos concebían el mundo desde los números; uno de sus problemas apuntaba a captar la manera en que de la colección de varias unidades se generaban los seres y las cosas y las leyes de formación de los números, eran las leyes de la formación del mundo. Con la Aritmogeometría se pretendía entender la geometría a través de la aritmética, tratando de explicar las principales características de las figuras a partir de los puntos, por ejemplo el número cuadrado:



O el número triángulo:

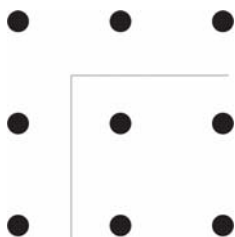


O el número cubo:



Otro ejemplo: los números impares se pueden representar en forma de escuadra. Desde este presupuesto, se puede observar que los números impares resultan de la diferencia de dos cuadrados:

$$5 = 3^2 - 2^2$$



Podríamos extendernos en el juego de las matemáticas con el cual los pitagóricos quisieron explicar todos los fenómenos, juegos que se volvieron a recoger a finales del siglo pasado por científicos como Einstein y que, de una u otra forma, se han recobrado como elementos constitutivos de la investigación científica. Pero yo no pretendo dispersarme en estos ejemplos, sino tratar de aclarar -¿o confundir?- con el ejercicio figurativo. Pues bien, retomemos el planteamiento y observemos que lo más probable es que hayamos dibujado un cuadrado con las cuatro líneas que nos suministraron. Es una tendencia natural, inclusive es una lógica instantánea que plantea el cerebro, una orden que nos limita, que nos lleva a concebir el espacio tradicional, los límites establecidos, los acercamientos normales a la problemática. Nadie nos ha dicho que no podemos salirnos de las fronteras que nosotros mismos fabricamos:

Para un gestor de la investigación, para una persona que trasiega en pos de la verdad, en búsqueda del conocimiento, la posibilidad de salirse de los marcos, de mirar objetivamente el problema desde afuera, de visualizar una puerta distinta a la que se le cierra, de trazar un nuevo camino, cuando el sendero se le ha acabado, de abrir puertas y ventanas en el sótano clausurado, es una premisa, una forma de pensar, una estructura que se tiene que arraigar en nuestra mente. Ampliar el cuadrado, transformarlo, visualizar nuevos interrogantes frente a los planteamientos es, más que una posibilidad, una consigna. No me canso de repetir: la gestión es cosa de niños.

“Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa”, rezaba una antigua enseñanza que nos regalaron en la infancia. Una enseñanza sencilla cargada de una enorme complejidad. En la gestión es importante el momento adecuado, para el espacio adecuado y para la decisión adecuada. No puede ser antes ni después. Ahí está la oportunidad, si pasa no vuelve. Aquí me permito citar al poeta Yasunari Kawabata, homenajeado por Gabriel García Márquez en su última novela. Este escritor japonés introduce su discurso, al recibir el Premio Nobel, citando a un sacerdote, también poeta, del siglo XII:

En primavera florecen los cerezos; en verano el pájaro cuclillo.

En otoño la luna; en invierno, la nieve clara, fría¹⁴.

¹⁴ KAWABATA, Yasunari. Japón, lo bello y yo. Discursos Premios Nobel. Tomo II. Bogotá: Común Presencia Editores, 2003. p. 37.

Aunque estas líneas poéticas evocan la belleza de la luna y de la nieve y convocan los cerezos en flor, no por ello el mensaje simbólico también nos conduce a pensar en *el tiempo y el espacio* adecuado para ejecutar una acción, para realizar una investigación, para buscar la verdad, para gestionar un proceso. Una obra culmen del espacio y del tiempo, *Las mil noches y una noche*, nos recrea en las historias del Omar Al-Neman, de la noche cuarenta y cuatro a la noventa y cuatro, la importancia de hacer las cosas justas en el momento adecuado y en el espacio preciso. Si esto no se da, se desencadena la tragedia.

Aquí se apunta a dos elementos relevantes en la gestión y que van muy unidos de la mano: *continuidad y creer en lo nuestro*. Parecería un eslogan, pero es sencillamente un presupuesto muy importante en un proceso que apunta a ser exitoso. Hoy se habla mucho de liderazgo, pero, más que esta forma administrativa, existe un poderoso enlace, un pegante indisoluble que hace que un proceso llegue al resultado esperado. Si reunimos los elementos expuestos hasta el momento: planteamiento de problemas o interrogantes permanentes, construcción de un proyecto, persistencia, fijarse horizontes, metas, decisión, infringir leyes, tiempo y espacio adecuados a la acción, trabajo en equipo y juego, tenemos que buscar necesariamente elementos unificadores y continuos. La experiencia demuestra la funcionalidad de la gestión con un referente de continuidad, de compromiso y participación del equipo gestor; eso sí, siempre y cuando el equipo esté suficientemente motivado y comprometido con su institución, su empresa y, sobretodo, con su proyecto.

Ya que he nombrado algunos gestores importantes en diferentes ámbitos, no podía dejar pasar de lado a nuestro Premio Nobel de Literatura, Gabriel García Márquez, quien también se obsesiona por la búsqueda de lo creativo, de lo innovador, por volver siempre al sitio donde se gesta la obra, donde el horizonte se hace más nítido, donde las preguntas quieren explicar el

mundo. Más allá de su desbordada imaginación, de la forma fantástica y maravillosa en que muestra la realidad, siempre vuelve a la infancia, a la búsqueda de respuestas, en el rincón más claro del hombre, el ser niño. No es que quiera valerme de este personaje genial, gestor natural de la investigación y de la búsqueda de la verdad a través del arte para hacer ver que la gestión de la investigación, de mil y una maneras¹⁵, es cosa de niños. Este inventor de la palabra nos muestra con su ejemplo de persistencia, de trabajo, de infracción de la regla, de consecución de metas, de la construcción de un proyecto, de la importancia de una decisión, del planteamiento de un problema y, sobretodo, del juego, que la investigación es una necesidad y un elemento primordial del conocimiento. En este mismo orden de ideas, García Márquez nos reitera que tan determinante como la investigación lo es el camino que conduce hacia ella, la búsqueda misma, la forma de acceder al conocimiento, de apropiarse del mismo; en una palabra, la gestión. En su novela *Del amor y otros demonios*, este hombre genial rescata, entre otras palabras, ya en desuso, una que encuentro muy apropiada para la temática que estamos tratando: el *cocotólogo*, que no es el experto en bajar cocos –aunque en el fondo también–, sino aquel especialista versado en el arte de la papiroplexia, es decir, en la habilidad infinita de formar figuras de seres y cosas doblando un papel. Destreza que se acondiciona a nuestra manera de abordar las problemáticas, que califica de una u otra manera a todas las personas que nos hemos metido en este ámbito de la gestión de la investigación y que tenemos que inventar, crear y recrear diversas maneras para que los resultados se den, para aproximarnos a las preguntas y, por supuesto, a la verdad.

Podría no haberme valido de García Márquez, pero lo hice; al fin y al cabo, es el único Premio Nobel que tenemos, uno de los máximos representantes del conocimiento y de las letras en la actualidad. Al preguntársele a este encantador de la palabra cómo realiza su obra, cómo investiga, cómo lleva la fantasía,

¹⁵ Término que obsesiona al escritor argentino Jorge Luis Borges, quien lo relaciona con *Las mil noches y una noche*, con lo eterno, lo infinito, lo que brinda innumerables posibilidades.

el realismo, la magia cómo puede acercarnos a la realidad de una forma distinta, el escritor nos dice:

*Yo he dicho que escribo para que la gente me quiera más. Eso que, dicho así, parece una simple frase, tiene mucho de verdad. Uno no puede dejar de escribir en el momento del apremio, y la prueba es que yo escribí cinco libros sin que nadie los leyera. Bueno, sólo los leían mis amigos, yo escribía prácticamente para ellos. ¿Para quién se escribe y por qué se escribe? Esto es muy difícil. Lo ideal sería escribir para todo el mundo, pero en el fondo uno, cuando escribe, sabe exactamente para qué número determinado de amigos está escribiendo*¹⁶.

Pero como lo anterior no es suficiente y vengo esgrimiendo que la gestión es cosa de niños, tengo que volver a un texto de García Márquez para seguir llenándome de argumentos en mi posición. En el primer párrafo de *Un manual para ser niño*, el genial escritor colombiano nos da una clara visión de la concepción de la vida y de las respuestas que un infante puede fabricar y sobre las cuales un gestor de la investigación, un forjador de la verdad, tiene que trabajar y que pueden quedar trucas por alguno que otro encasillamiento:

Aspiro a que estas reflexiones sean un manual para que los niños se atrevan a defenderse de los adultos en el aprendizaje de las artes y las letras. No tienen una base científica sino emocional –o sentimental, si se quiere–, y se fundan en una premisa improbable: si a un niño se le pone frente a una serie de juguetes diversos, terminará por quedarse con uno que le guste más. Creo que esa preferencia no es casual, sino que revela en el niño una vocación y una aptitud que tal vez pasarían inadvertidas para sus padres despistados y sus fatigados maestros. Creo que ambas le vienen de nacimiento,

*y sería importante identificarlas a tiempo y tomarlas en cuenta para ayudarlo a elegir su profesión. Más aún creo que algunos niños, a una cierta edad, y en ciertas condiciones, tienen facultades congénitas que les permiten ver más allá de la realidad admitida por los adultos. Podrían ser residuos de algún poder adivinatorio que el género humano agotó en etapas anteriores, o manifestaciones extraordinarias de la intuición casi clarividente de los artistas durante la soledad del crecimiento, y que desaparecen, como la glándula del timo, cuando ya no son necesarias*¹⁷.

Y, entonces, ¿qué le queda al gestor? Parecería que el mundo como un rompecabezas ya estuviera armado pieza por pieza, parecería que todo estuviera construido, inventado. Cuando nos enfrentamos a una investigación, la ilusión de llegar al final se ve obstaculizada por un sinnúmero de barreras que conllevan un hálito pesimista: “porque eso ya lo dijeron”, “porque eso no aporta nada”, “porque eso no sirve”, “porque el producto que se va a obtener no implica mayores dividendos”, “porque no es útil”, “porque no se ve”... entre otras muchas. Pero el juego dura hasta el último segundo, no todo está perdido, siempre existe una posibilidad para que nuestro proyecto se haga realidad, no todo está inventado, no todas las posibilidades están agotadas. Al gestor le queda *la creatividad* y ésta para qué le sirve?

Para lanzarse a abrir las puertas que se le cierran, para caminar por los senderos que aún no se han abierto, para buscar nuevas ideas, para experimentar a partir de lo vivido, de lo conocido. La creatividad nos lleva al camino, pero pueden atravesarse matorrales y abrojos que, en ocasiones, nos devuelven, nos trancan, nos cierran las posibilidades. Esto no es grave; aquí se agudizan los sentidos y podemos pensar y percibir, por ejemplo, que las soluciones que estamos aplicando no son las

¹⁶ PUBIANO VARGAS, Roberto. Alquimia de escritor. Bogotá: Intermedio Editores, 1991. p. 25.

¹⁷ GARCÍA MÁRQUEZ, Gabriel. Un manual para ser niño. Ministerio de Educación Nacional. Plan Decenal de Educación 1996-2005. Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Bogotá: Presidencia de la República, 1995. p. 7.

más adecuadas, que el planeamiento que se ha hecho quizás no es el que debe hacerse; lo que cotidianamente sirve puede no ser útil para el futuro, puede desenfocar el proyecto; lo que es válido desde hace mucho tiempo puede que para hoy y para mañana no sirva.

Hace mucho tiempo hemos debido comenzar a comprender el poder del proceso creativo y ver cómo nuestras vidas se enriquecen con él, o resignarnos a convertirnos en un caldero de frustraciones y sufrimientos...

Muchos de los problemas que hoy encaramos en nuestras vidas, admitámoslo o no, son generados en gran parte por nosotros mismos. La mayoría de ellos reside en nuestra falta de capacidad para utilizar las potencialidades creativas innatas que poseemos.

Hacer lo correcto y mantener el control nos ha costado mucho. El mayor costo ha sido perder la oportunidad de ser partícipes en la creación de nuestras propias vidas. En pocas palabras, tenemos que cambiar la forma como aprendemos y la forma como cambiamos. Tenemos que ser mejores en el acto de crear¹⁸.

A manera de conclusión

Siguiendo muy de cerca el pensamiento de Einstein, tendríamos que decir que no solamente al final del camino podemos encontrar las respuestas, sino al principio del mismo y en la mitad. Ahí reside nuestro poder, la varita mágica de los gestores que nos lleva a encontrar respuestas originales, soluciones diversas, ideas innovadoras. No me canso de repetir eso de: *la gestión de la investigación es cosa de niños* o, si no, ¿quiénes encuentran las varitas mágicas que solucionan todos los problemas?, ¿quiénes se ayudan de la varita de Merlín para abordar un monstruo que los atosiga?:

La varita de las hadas tiene evidente parentesco con la varita del zahorí, es decir, del brujo. Capta los fluidos, pero también los transmite. Evoca el caduceo de Mercurio, cuyo simbolismo ternario se encuentra análogamente en las tradiciones budistas y chinas, pero de modo más general puede asimilarse al cetro, al báculo, a la espada –e incluso– al arco del violín que, de un instrumento inerte, hace brotar la armonía¹⁹.

Como con estas palabras no pretendo hacer una disertación sobre la creatividad, sino un llamado de atención a los gestores, niños y adultos, a los buscadores de la verdad, cerramos este aparte diciendo que el pensamiento creativo va más allá de un conocimiento temático o científico profundo. Ver soluciones diferentes y perspectivas distintas de un mismo problema supone una aceptación de lo nuevo, una conversión. Si bien es cierto que la creatividad es un don natural, una varita mágica que se nos da, principalmente cuando somos niños, no es menos cierto que ésta también se puede cultivar, merced a la práctica, merced a arriesgarnos a la búsqueda de diferentes alternativas, a la aceptación del cambio, a la predisposición permanente, más que “pensada” para la respuesta. No sólo se puede responder con el conocimiento del problema, más allá de lo lógico puede haber una respuesta –esto lo saben, mejor, lo intuyen y lo sienten muy bien los niños–.

Ahora bien, ¿cuándo han visto a un niño desplegar toda su capacidad creativa solo? Muchas veces, pero mucho más cuando se encuentra con otros. La creatividad implica al otro, conlleva estar con los demás, sufrir y compartir con alguien, estar comprometido. Desde hace un tiempo, los investigadores aislados, encerrados en su Torre de Rapunzel, han dado paso a los equipos, a los grupos de investigación, concepto muy arraigado en nuestro país y en el ámbito internacional. Ya no trabajamos solos, la gestión de la investigación requiere del otro, de los otros. Con ellos se comparte el conocimien-

¹⁸ CARDELLE, Frank. Prólogo a *La travesía creativa*. Graciela Aldana de Conde. Bogotá: Creatividad e Innovaciones, 1996. p.20

¹⁹ ROUSSEAU, René-Lucien. *La otra cara de los cuentos*. Gerona: Tikal ediciones, 1994. p. 41.

to, la experiencia, se interactúa, en toda la extensión de la palabra.

La creatividad implica la producción de nuevas ideas; por lo tanto, inquiera formas distintas de pensar –y de sentir– que se manifiestan no sólo en cambios profundos, sino en pequeñas innovaciones, en respuestas cortas que pueden darnos la llave de la puerta, abrírnos fácilmente la nevera para que entre la jirafa, cerrarla y

volverla a abrir, sacar la jirafa e introducir al elefante. Dejar a este enorme animal cuando el rey de la selva los convoque a todos y atravesar con tranquilidad el río con la seguridad de que los cocodrilos hambrientos están en la reunión con el león.

Les decía que la gestión de la investigación es cosa de niños, espero que ahora me crean.

Para reflexionar...

1. Las respuestas están ante nuestros ojos, pero encontrarlas requiere de un *trabajo previo*.
2. Es importante tener “una idea”, pero debemos *plantearnos un problema* sobre ella para resolverlo.
3. Es esencial fijarse metas, pero lo es más *persistir* para alcanzarlas.
4. Es valioso idear proyectos interesantes, pero lo clave es *tomar la decisión* adecuada para que no se desaprovechen.
5. Enfrentar el problema es importante, pero es determinante *empezar a resolverlo*.
6. Las soluciones pueden estar en el pensamiento tradicional, pero vale la pena salirse del curso normal e *infringir las leyes*.
7. La gestión de la investigación es fundamental porque reúne gente en *equipos*, pero es más valiosa cuando los agrupa *con un fin*.
8. La gestión tiene algo de *juego*, pero para ganarlo es necesario prepararse.
9. Es importante determinar qué vamos a investigar, pero es imprescindible hacer posible, *hacer viable esa investigación*.
10. En la gestión son esenciales el *momento*, el *espacio* y la decisión adecuados, porque la *oportunidad* que se va no vuelve.
11. La *continuidad* es un elemento primordial en la gestión, pero debe encaminarse hacia un propósito común.
12. La *creatividad* implica la producción de nuevas ideas, pero debe cultivarse para producir tanto pequeñas innovaciones como cambios profundos.