

SEGUNDO EJEMPLO DE DERIVA CREATIVA TEXTO-PADRE

USTED NO PODRÁ CREAR PROSPERIDAD DESANIMANDO EL AHORRO,

USTED NO PODRÁ DAR FUERZA AL DÉBIL DEBILITANDO AL FUERTE,

USTED NO PODRÁ AYUDAR AL ASALARIADO ANIQUILANDO AL CONTRATISTA,

USTED NO PODRÁ FAVORECER LA FRATERNIDAD HUMANA ANIMANDO LA LUCHA DE CLASES,

USTED NO PODRÁ AYUDAR AL POBRE ARRUINANDO AL RICO,

USTED NO PODRÁ EVITAR LAS PREOCUPACIONES GASTANDO MÁS QUE GANA,

USTED NO PODRÁ FORJAR EL CARÁCTER Y EL ÁNIMO DESANIMANDO LA INICIATIVA Y LA INDEPENDENCIA,

USTED NO PODRÁ AYUDAR A LOS HOMBRES CONTINUAMENTE HACIENDO POR ELLOS LO QUE PODRÍAN Y DEBERÍAN HACER ELLOS MISMOS.

ABRAHAM LINCOLN

MI TEXTO-HIJO 1 (CONTINUANDO CON EL TEMA DE LA LEGIBILIDAD)

El ejercicio del estilo

Usted no le puede sugerir a sus lectores que es usted un hombre activo empleando únicamente la voz pasiva.

Usted no les puede demostrar que trabaja sobre cosas concretas empleando únicamente palabras abstractas.

Usted no puede convencerles de su existencia empleando solamente el «él» y el «se» impersonal.

Usted no puede hacerles comprender sus ideas empleando solamente siglas oscuras, clichés y jerga de uso interno.

Usted no les puede hacer creer que es dinámico haciéndoles difícil la lectura mediante frases largas y pesadas.

Usted no puede comunicarles mensajes sencillos si los diluye en frases complejas.

Usted no puede ayudarles a retener sus ideas-fuerza metiéndolas dentro de párrafos débiles.

Usted no puede mostrarles el valor de sus soluciones, si empieza por describirles la dificultad de los problemas.

Usted no puede esperar ser leído, comprendido y retenido si, a lo largo de los años, en sus escritos, se las ingenia para provocar en el espíritu de sus lectores los tres enemigos de la lectura, que son: el aburrimiento, el esfuerzo y la desorientación.

LOUIS TIMBAL-DUCLAUX

MI TEXTO-HIJO 2 (SOBRE EL TEMA DE ESTE LIBRO)

Pedagogía para los dos cerebros

Usted no puede animar la creatividad enseñando el rigor. Usted no puede desarrollar el cerebro derecho sin solicitar al cerebro izquierdo. Usted no puede favorecer el equilibrio de la personalidad desequilibrando el cerebro. Usted tampoco puede ayudar a un cerebro debilitando al otro. Ni animar la síntesis mental sin haber entrenado pri-

mero separadamente cerebro derecho y cerebro izquierdo. Usted no puede exigir buenos escritos sin enseñar cómo se hace un borrador. Usted no puede ayudar a los alumnos corrigiéndolos continuamente, haciendo por ellos lo que ellos podrían y deberían aprender gradualmente a hacer por sí mismos.

TEXTO HUMORÍSTICO EN FORMA DE DICCIONARIO

Pequeño diccionario de la ciencia y de la investigación

AFASIA, n. f.: pérdida de la palabra, en el curso de una reunión mundana, cuando un científico ve que le dirigen la siguiente pregunta: «Pero, a fin de cuentas, ¿cuál es la utilidad de la investigación?»

ARITMÉTICA, n. f.: antiguo arte del cálculo, abandonado en los países desarrollados desde la invención de la calculadora electrónica.

ÁTOMO, n. m.: la parte más pequeña de la materia que puede todavía ser dividida.

CONDUCTA, n. f.: lo que se considera que hacen los «sujetos» en las experiencias psicológicas.

CONTROL, n. m.: tentativa vana de reducir el efecto de otras variables en una experiencia.

CREENCIA, n. f. algo en lo que usted no cree.

DATOS, n. m.: paja de cifras soportando el grano de las teorías.

DIGITAL, adj.: difícil de leer.

ENERGÍA CINÉTICA, n. f.: propiedad de un cuerpo para cumplir un trabajo en virtud de la energía que posee por su propio movimiento. Ejemplo: propiedad que poseen los directores de investigación.

EXPERTO, n. m.: persona que hace su propia publicidad.

EXTRAPOLAR, v.: impulsar más lejos los resultados al servicio de la propia teoría.

FAQUIR, n. m.: psicólogo que hace desaparecer sus fuentes.

FRANKENSTEIN, n. m.: brillante científico que, hasta el presente, es el único en haber visto su laboratorio destruido por una multitud delirante que protestaba contra sus prácticas vivisintéticas.

LOCO, n. m.: un librepensador excepcional.

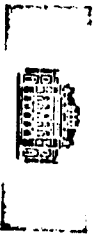
QUÍMICOS (productos): sustancias nocivas que entran en la composición de los alimentos actuales.

Etcétera.

EJERCICIO

Encontrar las estructuras profundas ocultas de este texto que es una carta.

Ver la solución en la pág. 300.



MOTTA & SONS MILAG

de Bonnet, 24 de agosto de 1979

Querido querido Loli:

Estaban por darle los resultados en una lección y
pueden jugar al Atchibio por un mesad un poco
Maurand's, pero en un mesad.

Estaban en plan foras; el caso es de un canal
muy chico y hace un buen tiempo. En parte del hotel
en los muy muy chicos, pero una foto en parte de
Vieja y falta un poco de actividad.

Kipn, Viki ^{me} pasó un pie de la ciudad grande;
con un caso de parte; parece cada un mes a nivel
Hotel. Yo me como todo el día en la casa. En fin,
me voy a la casa de la casa.

Porque un mes en ti, ya nada. ¿Cómo va tu
divorcio? Es por que con un mes; pero un mes
no al día; pero por la casa de la casa.
Pueden a la casa de la casa.

La familia como primer el último de la casa de la casa
Te voy a ver la casa un mes de la casa. Quien es un
puede en la casa.

Por el punto, querido. En la casa de la casa
Paullette

Capítulo 7

Del estudio sistemático de un enunciado al cuestionamiento creativo

Haber comprendido es saber rehacer

BACHELARD

«Fuera del tema!»; «¡Usted no responde a la cues-
tión!»; «Usted ha dejado de lado el tema»; «Demasiadas
digresiones inútiles»; «Usted ha comprendido mal la
pregunta»; «Se ha equivocado usted de tema»... Tales son
las terribles anotaciones que, en un caso de cada dos,
aparecen sobre una redacción y son causas de muy malas
notas.

La falta más grave

No hay, en efecto, falta más grave que la de no tratar
del tema demandado. Y esto sea cual sea la materia. La
lengua, sin duda, pero también las matemáticas, la física,
la química, la biología, la historia, la geografía, la econo-
mía...

Además, este tipo de reproche no se limita a la escuela.
En la vida profesional, también, un empresario puede decir
a su subordinado: «Este informe no tiene nada que ver con
el tema»; «Usted anda completamente extraviado»; «Esto no
tiene nada que ver con lo que le he pedido»; «Este estudio
no responde al problema planteado, hay que rehacerlo del
todo», etcétera.

¿Qué hacer para evitar tan grave desventura?

Respuesta: para estar seguro de comprender bien el

tema, es preciso *hacer un análisis, palabra por palabra, de su enunciado.*

Analizar primero con el cerebro izquierdo

Yo sé que muchos no lo hacen porque piensan que es tiempo perdido. Se equivocan doblemente. Primero porque es necesario no solamente comprender el tema, es decir, captar bien el sentido, pero también *delimitarlo*, es decir, fijar sus límites, sus contornos, precisando qué es lo que pertenece y lo que no pertenece al tema. Después porque, al mismo tiempo, estas personas se privan de muchas ideas. Porque la fuente primera y natural de las ideas sobre un tema es su propio *enunciado*.

TRES MÉTODOS DE ANÁLISIS RIGUROSO DEL TEMA

Este análisis lógico y racional del tema es el dominio por excelencia del cerebro izquierdo, lógico y racional. Es preciso, pues, en esta fase, impedir que el cerebro derecho imagine cosas «a propósito» del tema, soñar o dar vueltas en torno al tema. No; hay que proceder de manera activa, con lógica y sangre fría. Este análisis no será terminado más que si, antes que nada, somos capaces de reformular el tema en otros términos; en segundo lugar, cuando podamos precisar lo que pertenece a dicho tema, por oposición a lo que no le pertenece. Solamente después de esto podrá imaginarse el cerebro derecho en la buena dirección. Por ello, vamos a ver sucesivamente estos métodos complementarios. El primero se apoya sobre una plantilla de análisis del enunciado. El segundo, sobre un análisis de este enunciado en niveles. El tercero, sobre las cuatro «aclaraciones» que delimitan progresivamente el tema. Con antelación, conviene formular el principio sobre el que descansan todos estos métodos.

EL PRINCIPIO: PARA TENER IDEAS, AISLAR LAS PALABRAS

Las palabras aisladas no tienen *un* sentido, sino sentido: según el contexto en que figuren, pueden tomar *varios* sentidos. Reunidas por el autor en una sola frase, estas palabras interactúan y, por esto, se limitan mutuamente en sus significaciones. De *polisémicas* pasan a ser *monosémicas*.

Para extraer el máximo de ideas de un enunciado cualquiera, es preciso, pues, devolver a las palabras su libertad inicial. Y, para esto, aislarlas y trabajar un momento sobre cada una de ellas tomadas separadamente (antes de reunir las de nuevo en la reformulación final del enunciado).

Por ejemplo, el término «salario de los cuadros de la informática» libera menos sentido que las tres palabras sucesivas «salarios», «cuadros», «informática». En este trabajo, el cerebro izquierdo comienza por analizar la frase en palabras (o grupos de palabras), y después el cerebro derecho libera, para cada una, asociaciones de ideas.

Este procedimiento se mejora si, para cada palabra aislada, se entrega a un cuestionamiento mental apropiado. Por ejemplo:

- *Salario*: ¿Mensual? ¿Anual? ¿Bruto o neto? ¿Con o sin ventajas en especies?
- *Cuadros*: ¿Cuáles? ¿Subalternos? ¿Medios? ¿Superiores? ¿Qué oficio desempeñan? ¿Programadores? ¿Analistas? ¿Ingenieros de sistema?
- *Informática*: ¿Cuál? ¿De grandes sistemas? ¿Microinformática? ¿Material? ¿Logicial?, etcétera.

En fin, se puede intentar *pasar de lo abstracto a lo concreto*, y viceversa. Si el enunciado es, como a menudo ocurre, abstracto, intente traducirlo a términos más concretos con ayuda de ejemplos sacados de su propia experiencia o de sus lecturas. En el caso citado, para «situar» mejor la

cuestión, voy, por ejemplo, a intentar evaluar el salario de mi primo, que es analista en la casa Bull.

Así, estos tres procedimientos generales permiten tener más ideas en menos tiempo. Veamos ahora los cuatro métodos muy rigurosos que hemos enunciado.

Primer método: la plantilla de análisis en tres columnas

Tomar una hoja de papel. Copiar en la parte superior el enunciado del tema. Debajo, trazar tres columnas. En la primera, copiar verticalmente el tema por palabras (o grupos de palabras). En la segunda, anotar: «lo mismo»; en la tercera: «lo contrario o lo distinto.»

He aquí un tema de geografía económica que fue planteado, en 1979, en un concurso de la enseñanza superior: «*Explicará usted el reciente interés que suscita en Francia el uranio como fuente de energía.*»

Relleno mi cuadro

| Enunciado | Lo mismo | Lo contrario o lo distinto |
|----------------------------|---|--|
| Usted explicará... | usted suministrará las causas, los motivos, las razones | yo no suministro estos motivos, estas razones. Yo solamente describo, o aporto un juicio |
| ... el reciente interés... | la nueva atención los nuevos esfuerzos | nada de interés o interés antiguo |
| que suscita... | que provoca | que no provoca |

| Enunciado | Lo mismo | Lo contrario o lo distinto |
|-----------------------|---|---------------------------------------|
| ... en Francia... | en nuestro país | por todas partes |
| ... el uranio... | metal radiactivo (de símbolo U en química) | otros cuerpos químicos |
| ... como... | solamente como | otros posibles usos de este cuerpo |
| ... nueva... | reciente | antigua (o futura) |
| ... fuente de energía | cuerpo susceptible de suministrar energía (energía nuclear) | cuerpo incapaz de suministrar energía |

Reformulo y delimito mi tema

En resumen, es preciso que, en mi copia, «yo dé los motivos, las razones por las cuales, desde hace poco tiempo, se hayan aplicado al uranio atención y nuevos esfuerzos, como cuerpo radiactivo capaz de suministrar energía.»

Delimito el campo del tema: gracias a la tercera columna, sé que mi tema no concierne:

— a *más países* que Francia (salvo si, incidentalmente, su actitud ha representado un papel);

— al *periodo antiguo*, digamos, la preguerra, o inclusive el periodo 1945-1970 (si esto no constituye una causa, un motivo para el periodo actual);

— a los usos *no energéticos* del uranio; por ejemplo, la coloración de vasos.

Delimito la manera de tratarlo. Es necesario que no me contente solamente con *describir* la política actual, ni me pase el tiempo *criticando* (diciendo si está bien o mal). Es preciso que mi copia se centre en la *explicación*, es decir, en el des-

arrollo de las causas, los motivos, las razones que han impulsado a los poderes públicos a adoptar esta nueva política energética: el desarrollo de la energía nuclear desde 1970.

Segundo método: el esquema por niveles

El análisis palabra por palabra del enunciado nos ha hecho descubrir que encierra varios niveles lógicos.

De una parte, el propio *tema*, que es una delimitación de una porción de un saber cualquiera. En este caso: «*La energía-uranio, en Francia, hoy.*»

De otra parte, una indicación sobre la *manera de tratar el tema*. Aquí: *explicar*.

Es muy importante diferenciar las dos cosas, porque no se sitúan en el mismo nivel. El tema forma parte del primer nivel; la manera de tratarlo, del segundo nivel: el que me obliga a abordar este tema bajo un determinado ángulo. Aquí, el de la explicación.

Efectivamente, se habría podido enunciar otros dos *problemas* sobre el mismo tema:

1. *Describe* la actual política francesa de desarrollo de la energía uranio.
2. Haga una *apreciación* sobre la política actual de desarrollo de la energía nuclear:

Aunque tratando del mismo *tema*, estos *enunciados* son diferentes. Es preciso no equivocarse de enunciado equivocándose de cuestión.

Un tema en tres niveles

Todavía, hasta ahora, el enunciado era bastante simple. No siempre es éste el caso. No resulta raro tener enunciados

en tres niveles. Por ejemplo, este tema de literatura: «*Sainte-Beuve dijo: "El mayor poeta francés, ay, es Víctor Hugo". ¿Qué piensa usted de este juicio?*»

Aquí el sujeto «básico» es la poesía de Víctor Hugo. Sobre este tema, en un segundo nivel, está el juicio de su contemporáneo Sainte-Beuve. Y yo, en un tercer nivel, tengo, cien años más tarde, que hacer un juicio sobre este juicio. Dicho en otras palabras, en este asunto, debo realizar un juicio sobre un juicio sobre Víctor Hugo. Para tomar una analogía jurídica, me encuentro en la situación del tribunal de apelación. Hay un poeta, Víctor Hugo. Un primer juicio sobre él de un crítico literario de su tiempo, Sainte-Beuve. Y yo, yo debo decidir, «en apelación», si confirmo el primer juicio de Sainte-Beuve, o si, por el contrario, lo anulo, demostrando que estaba equivocado.

Así, cuando se analiza un tema, es muy importante reconstituir estos niveles, si es posible bajo la forma de un esquema por planos. Esto permite ver con mayor claridad, y no desviarse desde el punto de partida en el estudio del enunciado. En particular, no confundir el tema con la cuestión planteada a propósito del tema. Porque, sobre un tema dado, se pueden plantear decenas de cuestiones diferentes.

Reformular a la inversa

He aquí un tercer ejemplo que nos permitirá comprender mejor. Se trata de un tema de socio-economía.

«*Describe las soluciones que le parecen propias para paliar los inconvenientes de la evolución de la población mundial.*»

Como frecuentemente es el caso, para entender bien este tema, es preciso reformularlo a la inversa, partiendo del hecho citado al final.

1. La población mundial evoluciona (está hoy día en crecimiento rápido).

2. Este fuerte crecimiento presenta inconvenientes (sobre todo, en el Tercer Mundo: superpoblación, miseria, hambre...).
3. Para atenuar este fenómeno y sus inconvenientes, se encaran soluciones (ayuda al Tercer Mundo, limitación de los nacimientos: esterilización, contracepción, aborto, etcétera).
4. Entre estas soluciones, ¿cuáles son válidas (y cuáles no?). Esto es lo esencial del tema que yo debo tratar.

Luego yo sé desde ahora que me será preciso sin duda evocar muy brevemente mis puntos 1 y 2 en la introducción, pero que *todo el cuerpo* de mi tema tiene que estar consagrado a los puntos 3 y 4: los problemas de la superpoblación y las soluciones válidas y aportadas. No se trata de describir el fenómeno, sino de considerar *posibles soluciones*, actuales o por venir.

Tercer método sintético: Las cuatro «aclaraciones» de P. Lamaitre

Para analizar bien un tema, Pierre Lamaitre propone, en su libro *Savoir apprendre* (ed. Chotard), el método de las cuatro aclaraciones. El me ha autorizado a reproducirlo aquí. Este método consiste en responder, *por orden*, a las cuatro preguntas siguientes:

1. ¿Cuál es el campo de mi tema?
2. ¿Cuáles son sus límites?
3. ¿Qué problema(s) suscita?
4. ¿Cómo se me pide que lo trate?

Sea el siguiente enunciado: «Prever los efectos de la microinformática sobre el trabajo de las empresas francesas.»

1. *El campo*: es la porción del mundo, el dominio del tema, su contenido, el campo de conocimientos que se propone abordar. Aquí, por ejemplo: la microinformática.
2. *Los límites*: es la limitación de este campo desde el triple punto de vista del espacio, del tiempo y de la cualidad. Por ejemplo:
 - *Espacio*: la microinformática en Francia (no en otra parte).
 - *Tiempo*: la microinformática del mañana (no de ayer ni de hoy).
 - *Cualidad*: precisamente la microinformática (no la informática en general) y de las empresas (no de los particulares).

3. *La problemática del tema*: es lo que lo «dinamiza», lo que introduce en él relaciones de causas a efectos, diferencias de puntos de vista entre los actores implicados, los motivos de satisfacción o insatisfacción, posibles soluciones, resultados negociables, etcétera.

Aquí, se me pide hablar de las *consecuencias* previsibles de la microinformática sobre el trabajo de las empresas (y no, por ejemplo, de sus causas).

4. *La demanda*, en fin, es la consigna que se me da para tratar este problema. Esta consigna es a menudo formulada mediante una *sola* palabra que suele ser un verbo de acción. Es muy importante *interpretar bien* (si no, amenaza el «fuera de tema»). No confundir, por ejemplo, en este caso *prever con describir*, con *explicar*, o con *criticar*... Para esto, tiene usted que conocer bien a fondo el siguiente cuadro:

He aquí una lista de demandas clasificadas en un orden de implicación personal creciente pedida al autor:

CLASIFICACIÓN POR COMPROMISO CRECIENTE DE LAS CUARENTA «DEMANDAS» DE LOS ENUNCIADOS MAS FRECUENTES

| HECHOS | OPINIONES | RECOMENDACIONES |
|--|--|-----------------|
| Descripción pura: | «Describir, exponer, enumerar» «Cuál es...» | |
| Descripción detallada de los aspectos: | «Mostrar, encarar, desarrollar» | |
| Formalización descriptiva: | «Resumir, clasificar, definir, distinguir» | |
| Análisis lógico (puesta en relación): | «Demostrar, precisar, estudiar, separar, explicar, analizar» | |
| Acercamientos | «Comparar, discutir, ilustrar,* | |
| Anticipación (toma de posición sobre posibles eventualidades): | «Prever. Qué será...» «Qué podría ser en el futuro...» | |
| Descripción de los puntos de vista en presencia: | «Qué pensar...» «Qué se puede pensar...» | |
| Análisis de posibles: | «Comentar, justificar, probar, argumentar» | |
| Tomas de posición legítimas: | «Evaluar, apreciar, estimar, juzgar»; «¿Qué debería ser...?» (referencia a una norma); «¿qué podría ser...?» (sobrentendido: hoy, y qué no es), | |
| Preferencias argumentadas: | «En su opinión...», «qué piensa usted...», «según usted...» | |

* N.B.: «Ilustrar» va a menudo asociado a otra demanda. Ejemplo: «Ilustrando... describa/analice/aprecie...» En este caso, es la demanda principal la que prima. Este orden de compromiso creciente de las preguntas corresponde al

orden *HOR*, Hechos, Opiniones, Recomendaciones (final del capítulo 8).

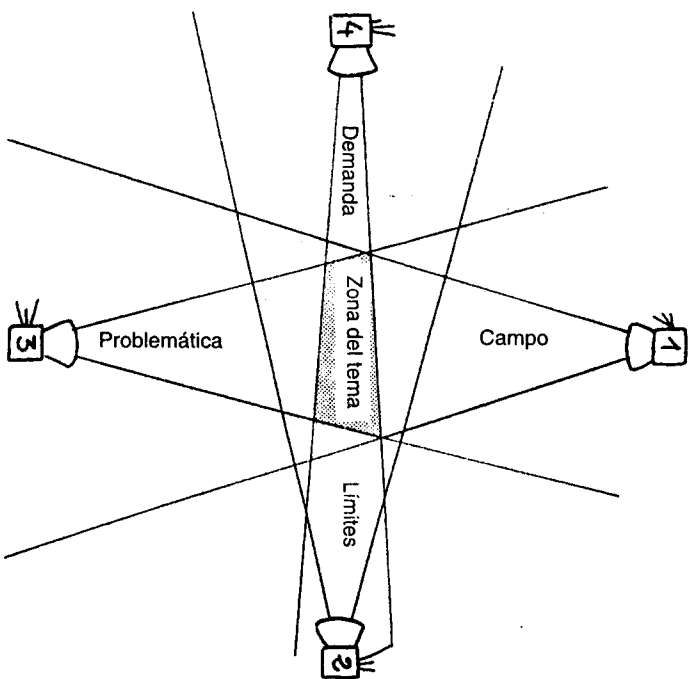
Esquema de visualización de las cuatro aclaraciones

Imagine cuatro proyectores cuyos haces más o menos anchos se cortan parcialmente. Allí donde convergen, la intensidad es máxima: es el espacio correspondiente a su trabajo.

Dos observaciones

— Este esquema hace aparecer claramente que las posibilidades de «fuera de tema» son múltiples.

— Estos estrechamientos sucesivos del campo del deber, lejos de corresponder a un empobrecimiento, manifiestan una focalización que permite desarrollar un pensamiento



más rico. Si no existiera esta estricta delimitación, no bastarían seis folios para tratar un tema, sino que se requeriría un libro entero.

CUARTO MÉTODO: CUESTIONAMIENTO SIMPLE, CREATIVO Y CASILLAS DE EXPLORACIÓN

Las siete preguntas

Otra forma de estudiar un enunciado es plantear siete preguntas al respecto y responderlas de manera sistemática. Este método, practicado desde la más remota Antigüedad, es descrito en particular por el retórico Quintiliano. Las siete preguntas (que hay que aprender de memoria) son: «Quién (hace), qué, dónde, cuándo, cómo, por qué, cuánto». Lo que da Q, Q, C, D, C, P, C. Grábese este sonido en la memoria: Cucudé Cecé, Pecé.

Trátese, por ejemplo, el tema de historia económica siguiente: «¿Cuáles fueron las condiciones necesarias para la aparición y el desarrollo del maquinismo industrial?»

1. ¿Quién? (las personas)
 - ¿Quién ha creado las máquinas?
 - ¿Quién ha utilizado las máquinas, las herramientas?
 - ¿Quién las fabrica?
 - ¿Quién decide su instalación?
2. ¿Qué? (las cosas)
 - El maquinismo, las diferentes máquinas: máquina de vapor, de tejer, etcétera.
3. ¿Cuándo? (fechas)
 - ¿En qué época apareció el maquinismo?
 - ¿A qué ritmo, durante cuántos años se ha desarrollado?
4. ¿Dónde? (los lugares)
 - ¿En qué sectores industriales, en qué países se ha desarrollado el maquinismo?

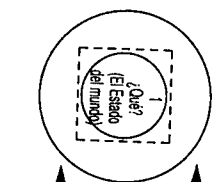
5. ¿Cómo? (las formas)
 - ¿Cómo apareció y se desarrolló el maquinismo?
 - ¿Cómo se ha manifestado?
6. ¿Por qué? (las causas, los motivos)
 - ¿Por qué apareció el maquinismo?
 - ¿Por causa de nuevas fuentes de energía?
 - ¿De invenciones científicas y técnicas?
 - ¿Del crecimiento de la población?
 - ¿De la existencia de amplios mercados?
 - ¿O de todos estos factores a la vez?
7. ¿Cuánto? (las medidas)
 - ¿Cuál es la medida del fenómeno?
 - ¿Cuál es el número de máquinas, su potencia?
 - ¿Qué crecimiento de la producción, de la productividad, etcétera.

En resumen

| Quintiliano | Nosotros | Los americanos (5 W) |
|------------------|------------------|----------------------|
| Quis? | ¿Quién? | Who? |
| Quid? | ¿Qué? | What? |
| Ubi? | ¿Dónde? | Where? |
| Quibus auxiliis? | ¿Por qué medios? | Why? |
| Cur? | ¿Por qué? | (How?) |
| Quomodo? | ¿Cómo? | When? |
| Quando? | ¿Cuándo? | (How much?) |
| | ¿Cuánto? | |

De hecho, las tres cuestiones esenciales están a menudo en el siguiente orden: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? (para los problemas abstractos*.

* Para los problemas concretos de la vida cotidiana, las preguntas cruciales son a menudo:
 — ¿Quién? (¿De qué personas se trata?)
 — ¿Cuándo? (¿De cuánto tiempo dispongo para resolver mi problema?)



Estudie a continuación el tiempo y el espacio: las dos dimensiones esenciales de todo fenómeno:

- localización, reparto en el espacio (dónde),
 - evolución en el tiempo (¿cuándo?).
- Y habrá usted barrido la totalidad del campo.

Actores, puntos de vista, aspectos

Los conflictos surgen a menudo, suele decirse, porque «cada uno sólo ve lo que pasa a la puerta de su casa». Fórmula proverbial que significa que cada persona juzga las cosas según su personal punto de vista, es decir, de la manera que le permite el lugar donde se ha situado para conocerlas. Y, en particular, en función de sus intereses.

En todo tema que comporte un aspecto conflictivo, es importante observar y aplicar todos los puntos de vista en presencia. Son los diferentes actores, ya individuales, ya colectivos (los «actores sociales»).

Retomemos el tema del maquinismo. ¿Cuáles son los diferentes actores sociales en presencia? ¿Cuáles son sus puntos de vista?

| | |
|-------------------|---|
| Actores | Puntos de vista |
| <i>Campesinos</i> | Dejan sus tierras superpobladas para convertirse en obreros en la ciudad. |
| <i>Artesanos</i> | Los productos manufacturados les hacen la competencia. |

| | |
|--------------------------|--|
| <i>Empresarios</i> | Comprenden el interés que tienen en mecanizar sus fábricas para producir más y más deprisa, y de este modo aumentar sus beneficios. |
| <i>Consumidores</i> | Son compradores de productos nuevos y más baratos. |
| <i>Países coloniales</i> | Constituyen, para los países colonizadores, una reserva de mano de obra poco cualificada, pero muy mal pagada, así como un importante mercado para algunos productos manufacturados. |

Ahora, se pueden confrontar estos diversos puntos de vista en relaciones de oposición, de conflicto, a la inversa, de complementariedad y cooperación. Esta «papeleta» de los actores explica quién es aliado de quién, contra quién, quién es activo o pasivo y por qué.

Se puede hacer un cuadro cruzado: entre las cuestiones y los puntos de vista. A menudo, resulta muy revelador (pero aquí nos falta espacio para ello).

También se puede, a partir de esta plantilla, hacer un esquema sistemático (cf. cap. 5).

Finalmente, se puede hacer la lista de los diferentes aspectos de un mismo problema, con la ayuda, por ejemplo, del siguiente cuadro, concebido por la empresa, pero aplicable a la mayoría de los problemas socioeconómicos en general.

TIPOS DE ASPECTOS DONDE PUEDEN ENCONTRARSE LAS «CAUSAS»

(Formula mnemotécnica: «¡Esto es tóxico!»)

| |
|--|
| COMERCIALES: marketing, consumismo, mercado (cualitativa y cuantitativamente). |
| ECONÓMICOS Y FINANCIEROS: rentabilidad, costes, precio de reventa, márgenes de beneficios, coyuntura, etcétera. |

TÉCNICOS: procedimientos, máquinas, métodos, etcétera.

ORGANIZATIVOS: estructura, reparto del trabajo, sistema de actividad.

COMUNICACIÓN: circulación de la información, relaciones interpersonales, formación, etcétera.

SOCIALES: grupos, instituciones, etcétera.

INDIVIDUALES: psicológicos (conocimientos, aptitudes, actitudes, motivaciones, personalidades, afinidades, etc.).

CONDICIONES: contexto, entorno (físico, ruidos, calor, etc.), humanas (retribución, horario, etc.).

Hay otros muchos aspectos que hay que tener en consideración, y especialmente los siguientes:

- Temporales (duración, plazo, histórico, etc.)
 - Espaciales (geográfico, implantación, etc.)
 - Jurídicos (normas y reglas, etc.)
 - Político y ético
 - Físico y químico
 - Biológico, médico, etcétera.
- (Documento FACEM)

Questiones descriptivas y cuestiones heurísticas

El método de las siete preguntas y el de los puntos de vista son métodos clásicos y aparecen expuestos en numerosos libros. Lo que no aparece en absoluto es la muy importante distinción que hay que hacer, en estos métodos, entre su versión *descriptiva* (cerebro izquierdo) y su versión *heurística* (cerebro derecho). Me explico.

Empleadas solas, estas siete preguntas son una lista de control (check-list) que permite *no olvidar nada importante* a propósito de un tema. Estas preguntas están, de alguna

manera, *cerradas*: ellas requieren *una* respuesta global y única: la buena.

Ejemplo: «¿Quién desencadenó la guerra de 1939-1945?»

Respuesta: «Alemania.»

Ahora, hagamos seguir esta respuesta de la pregunta:

«¿Por qué?» Planteamos ahora, no ya una pregunta cerrada, sino *abierta*: una pregunta heurística, que incita al espíritu a *asombrarse*, y esto para poder encontrar ideas nuevas. Dicho de otro modo: dejamos los dominios del cerebro izquierdo, lógico y racional, para aventurarnos en los dominios «abiertos» del cerebro derecho. Esta pregunta heurística se enunciaría así: «Sí, pero, ¿por qué Alemania? ¿Por qué no otro país? ¿Por qué no, por ejemplo, Francia o Inglaterra?»

Es por causa de estas cuestiones por lo que un historiador se mostrará imaginativo, por lo que podrá suscitar nuevas cuestiones, lanzar nuevas investigaciones.

Antes de A. Fleming, *millares* de científicos habían visto desarrollarse moho en los cultivos microbianos. Decían entonces: «¡Otro cultivo estropeado!» Y lo tiraban a la cubeta. Esto hasta el momento en que Fleming se planteó las preguntas: 1. ¿*Por qué* se desarrolla este moho? 2. ¿*Por qué* desaparecen los microbios a su alrededor? Algunos días más tarde, podía responder: «Este moho está compuesto de hongos microscópicos y tienen la propiedad de matar los microbios.» «Entonces, ¿por qué no cultivarlos para matar los microbios dañinos?» En ese momento, acababa de hacer uno de los más grandes descubrimientos del siglo: la penicilina. Y pudo hacerlo porque, como todos los grandes descubridores e inventores, se había planteado las preguntas de *por qué* y de *por qué no*, con su cerebro derecho.

He aquí el doble casillero de las preguntas descriptivas y heurísticas, aplicado al caso concreto de la reorganización de los puestos de trabajo en las empresas.

Mejoramiento y simplificación de las tareas

Preguntas

¿Qué?

- ¿Es necesario?
- ¿No soy demasiado exigente?
- ¿Es útil el resultado?
- ¿Añade valor a la cosa hecha?

Utilidad

Permite eliminar las tareas inútiles.

¿Dónde?

- ¿Es el mejor sitio?
- ¿Por qué?
- Considerar desplazamientos, transportes, transmisiones.

Permite cambiar:

- De sitio.
- De momento.
- De ejecutante...

¿Cuándo?

- ¿Es el mejor momento?
- ¿Por qué?
- ¿Es posible hacerlo antes, más tarde, reagrupar, ejecutarlo durante un tiempo muerto?

... O combinar

- varias tareas que se harán
- en el mismo sitio,
- en el mismo momento.

¿Quién?

- ¿Por qué esta persona?
- ¿Es la más apta?
- ¿Por qué?
- ¿Está ella lo suficiente o no lo bastante calificada?

Permite:

- O combinar tareas que haga el mismo ejecutante.
- O cambiar de ejecutante.

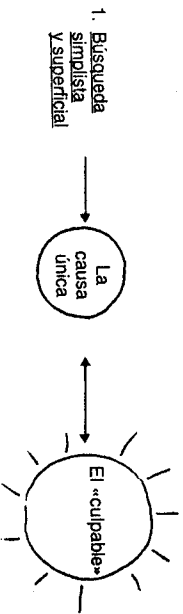
¿Cómo?

- ¿Es el mejor método?
- ¿Por qué?
- ¿Existe un medio más simple?
- ¿Más rápido?
- ¿Más seguro?

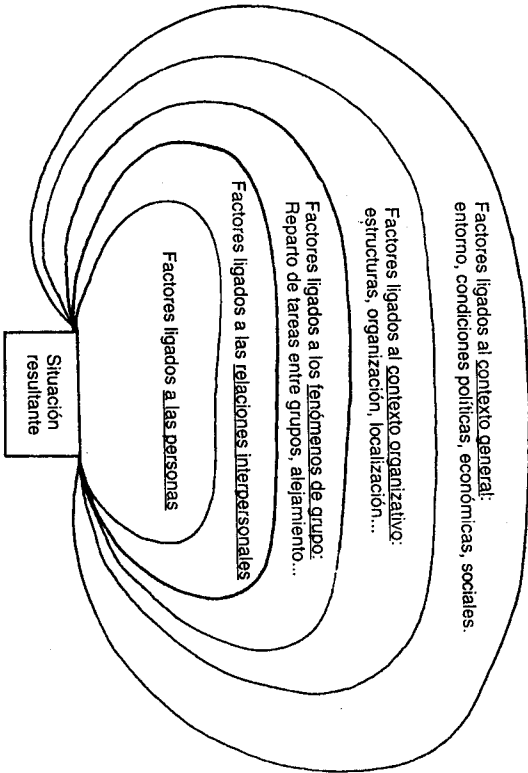
Permite simplificar

Ya sea el único responsable de las modalidades de ejecución de una tarea, ya se comparta esta responsabilidad, es deseable y siempre enriquecedor aplicar los métodos del trabajo: *plantearse cuestiones* y buscar, sólo o con los correpondentes, *respuestas*.

PLANTILLA DE BÚSQUEDA DE LAS CAUSAS DE UNA SITUACIÓN PREOCUPANTE



2. Búsqueda de las causas múltiples y profundas



Pasar de relaciones sencillas y unidireccionales a una visión que pudiéramos llamar «*hojaldrada*» (superposición de causas) y *sistémica* de la realidad (entrecruzamiento de cadenas causales).

El plan periodístico en siete preguntas

Balzac: «¿Dónde se encontrará, en el océano de las literaturas, un libro superviviente que «pueda luchar con genio con este entrefleto: "Ayer, a las cuatro, una mujer joven se ha arrojado al Sena, desde lo alto del puente de las Artes".»

- ¿Cuándo? Ayer a las cuatro.
- ¿Quién? Una mujer joven.
- (Ha hecho) ¿Qué? Se ha arrojado al Sena.
- ¿Cómo? Desde lo alto del puente de las Artes.

Los periodistas tienen la costumbre de estructurar sus artículos respondiendo a las siete preguntas. Y ello, en el orden más apropiado para su tema. En la cabecera del artículo, en dos o tres frases, ofrecen lo esencial de la información en resumen (frase de Balzac). Después, en el cuerpo del texto, cada párrafo desarrolla la respuesta a una pregunta. Por ejemplo: 1. ¿Qué? 2. ¿Dónde y cuándo? 3. ¿Quién? 4. ¿Por qué? 5. ¿Cómo?

También resulta práctico utilizar este sistema para presentar el programa de una manifestación. He aquí un ejemplo real:

Conferencia internacional sobre el dominio de la energía

1. ¿Qué? Programa preliminar (en 9 puntos) [...].
2. ¿Cuándo? 22-26 de octubre de 1979.
3. ¿Dónde? Los Ángeles, hotel Regency, 711, Hope Street 90017.
4. ¿Quién? Todas las personas, de todos los países, interesadas por la gestión del consumo de energía (en todos los sectores de la industria, la agricultura, el comercio y el uso doméstico) y sus consecuencias sobre los modos de vida.
5. ¿Cómo? La conferencia está patronizada y organizada por los siguientes organismos (...).
6. ¿Por qué? Tras el éxito de la conferencia de Tucson, de octubre de 1977, esta nueva conferencia se plantea los cuatro objetivos siguientes (...).

Cruzar las preguntas para ir más lejos

Un particular cruzamiento de las preguntas precisas puede suministrar un acercamiento creativo para renovar temas bastante banales. En este caso, hubiese resultado banal tratar separadamente una u otra de estas cuestiones:

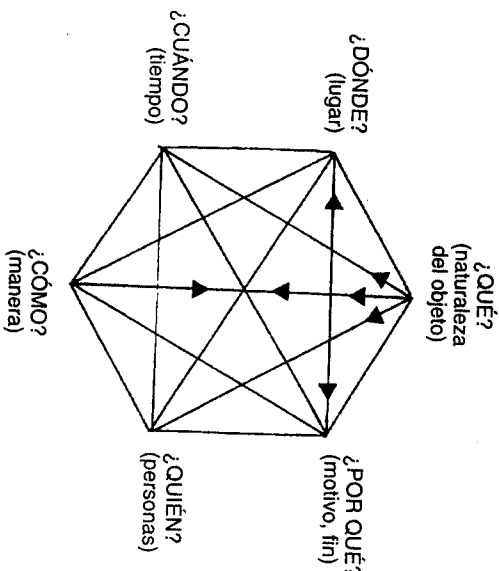
1. ¿Cuándo salir de vacaciones? (¿Cuál es el mejor momento?).
2. ¿Dónde ir de vacaciones? (¿Cuáles son los mejores sitios?).

Pero, cruzando estas dos preguntas, ¿cuándo ir adónde?, se crea un artículo original y útil para el lector. Es lo que hizo la *Nouveau guide Gault et Millau*, hace algunos años, en un artículo muy conseguido. País por país, este artículo nos suministra los datos más favorables. Por ejemplo: para Sicilia, preconiza la primavera y, sobre todo, el otoño. Para

Túnez: abril, mayo, junio, octubre. Para el Sáhara: de febrero a mayo y octubre, etcétera.

PLANTILLA DE SEIS CUESTIONES QUE PLANTEAR Y CRUZAR PARA CARACTERIZAR UNA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA GENERAL

El todo es más que la suma de sus partes, porque comprende, *además*, las relaciones entre las partes (*hay sistema*).



- Releer sucesivamente, por turno, cada uno de los vértices del hexágono con los otros cinco.
- Contemplar así las treinta relaciones. Algunas son más importantes que otras, ¿cuáles?
- Cambiar mentalmente la respuesta a cada una de las seis preguntas para ver si no habría así una posible solución. (¿Cambiar de lugar? ¿Cambiar de tiempo? ¿Cambiar la manera? ¿Cambiar la persona? ¿El objeto? ¿Cambiar el fin?)

Bien entendido, este método del doble cuestionamiento es también válido si se pasa revista a los *puntos de vista*. Retomando el ejemplo precedente de la revolución industrial, se podría, por ejemplo, decir:

- «¿Cuáles eran los puntos de vista de los patronos?»
- Respuesta: querían desarrollar sus negocios y sacar más beneficio.
- «Y ahora, ¿por qué tuvieron ellos tal punto de vista en esa época y no otro?»

Ésta es la cuestión que planteó el célebre sociólogo alemán Max Weber, y a la cual respondió en su famoso libro sobre las relaciones entre el protestantismo y el capitalismo: «Es porque el protestantismo legitimaba el trabajo en cuanto tal y hacía del beneficio una señal de predilección divina.»

Así, el movimiento de ida y vuelta de las cuestiones descriptivas hacia las cuestiones heurísticas corresponde a un movimiento del cerebro izquierdo hacia el cerebro derecho y regreso. Es lo que se llama desarrollar el «cuerpo calloso». Y es ésta la verdadera fuente de la potencia del espíritu.

Discusión final

Tomarse el tiempo necesario para analizar el tema no es nunca tiempo perdido. Porque «un problema bien analizado es ya un problema medio resuelto».

Según el temperamento de cada uno o la naturaleza del tema, se puede elegir uno de los cuatro métodos. El de las «cuatro aclaraciones» viene muy bien para los temas perfectamente planteados por un examinador. El de las siete preguntas conviene sin duda más a los temas poco o mal planteados, como a menudo ocurre en la vida. Sobre todo, no hay que olvidar nunca añadir la pregunta «¿Por qué?» después de cada una de ellas; es un poderoso medio para lanzar el cerebro derecho.

EJERCICIOS DE ENTRENAMIENTO EN EL ANÁLISIS DE ENUNCIADOS

Pruebe a aplicar a los diez temas siguientes el método de las cuatro aclaraciones (o algún otro).

| Temas | Enquadre |
|--|--|
| 1. Ilustre y discuta las ventajas y los límites de la informatización en las P.M.E. | <p>Campo: los sistemas de gestión de empresas</p> <p>Límites: la informatización de las empresas limitada al P.M.E. (una dimensión) en Francia.</p> <p>Problemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Los efectos positivos. — Los límites (efectos negativos). — Imposibilidades). <p>Demanda: Ilustrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Elegir ejemplos. — Discutir: Cotejar los casos posibles, los argumentos, su validez. |
| 2. Presente un estudio sobre los medios de disminuir sensiblemente los riesgos de polución de las playas bretonas. | <p>Campo: Los riesgos de polución marítima.</p> <p>Límites: Los medios, las soluciones (<i>a priori</i> está descartado el análisis de los efectos) limitado a Bretaña limitado a las playas.</p> <p>Problemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Disminuir sensiblemente: sólo los resultados significativos son de tener en consideración. |

| Temas | Enquadre |
|--|---|
| 3. ¿Cuáles son los fines perseguidos y los límites encontrados por un país industrializado en su política de desarrollo de las exportaciones? | <p>Demanda: Un estudio: demanda global que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Análisis de las fuentes de riesgos. — Descripción de los medios. — Evaluación de los resultados. — Recomendaciones. <p>Campo:</p> <p>Límites:</p> <p>Probl.:</p> <p>Demanda:</p> |
| 4. Comentar esta frase de A. Dumas: «El dinero es la única potencia que no se discute nunca.» | <p>Campo:</p> <p>Límites:</p> <p>Probl.:</p> <p>Demanda:</p> |
| 5. ¿Cuáles podrían ser en el porvenir los efectos de la reducción de la duración de la vida laboral y la disminución de empleos eventuales? | <p>Campo:</p> <p>Límites:</p> <p>Probl.:</p> <p>Demanda:</p> |
| 6. Aprecie en qué medida las instancias representativas del personal son necesarias para que se tenga en cuenta las aspiraciones de los asalariados. | <p>Campo:</p> <p>Límites:</p> <p>Probl.:</p> <p>Demanda:</p> |
| 7. El automóvil ha ido ocupando progresivamente un lugar en la vida y los presupuestos domésticos. Según usted, ¿es legítimo este lugar? | <p>Campo:</p> <p>Límites:</p> <p>Probl.:</p> <p>Demanda:</p> |

| Temas | Enquadre |
|--|---|
| 8. ¿Por qué, en 1917, la revolución comunista rusa tuvo lugar en dos tiempos? | Campo: Límites: Probl.: Demanda: |
| 9. ¿Por qué el Brasil puede ser considerado un país nuevo? | Campo: Límites: Probl.: Demanda: |
| 10. Comente y valore esta frase de Valéry: «La política es el arte de impedir a la gente ocuparse de lo que le concierne.» | Campo: Límites: Probl.: Demanda: |