

Roberto Martínez Nogueira

por Ernesto Gore



Conozco a Roberto Martínez Nogueira desde hace unos 25 años, aunque nuestra relación se haya comenzado a profundizar tiempo después cuando, en 1996, hizo un primer análisis institucional de la entonces incipiente Universidad de San Andrés, en Buenos Aires, donde yo era, y sigo siendo, profesor.

La historia de Roberto impresiona porque es la de un precursor, tanto en el campo de los Estudios Organizacionales como en del Análisis Organizacional y, en ese sentido comparte rasgos comunes con muchos otros precursores, no importa cuál sea su terreno de actividad.

Su trayectoria se ha caracterizado por iniciar caminos poco andados y, aunque haya contado a veces con soportes institucionales muy sólidos, como la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, el Instituto Di Tella, la Universidad Cornell, el Consejo Federal de Inversiones, el CIDES, la Universidad de Alcalá de Henares o la de San Andrés, estos centros lo ampararon en aspectos parciales de su búsqueda, la que debió en todos los casos tomar caminos nuevos, no contenidos en ninguna de ellas. Algo parecido sucedió con sus maestros, Enrique Tierno Galván, Gino Germani, William Foote Whyte, Robin M. Williams o Douglas Ashford, en-

tre otros. Todos ellos dejaron en él grandes aportes, aunque ninguno le pudiera marcar un camino ya institucionalizado.

Es que el campo de su investigación, las organizaciones, es difícilmente visible. No porque sea un fenómeno raro sino exactamente por lo contrario.

André Malraux había observado en su momento que Giotto, que era pastor, había aprendido a pintar ovejas contemplando los frescos del Cimabue y no sus propias ovejas: no alcanza con tener una realidad delante para poder verla. La ciencia se construye en contacto con la realidad, pero también con las observaciones y el debate con otras redes de científicos. Los precursores son como un Giotto sin Cimabue, deben construir su propia red para poder descubrir y pintar una nueva realidad.

Eso es exactamente lo que le sucedió a Roberto y nos está sucediendo aún ahora, cuando en un período histórico relativamente breve el mundo se ha convertido en una constelación de organizaciones.

De una sociedad predominantemente rural hemos pasado a una dramáticamente urbana donde la coordinación de acciones entre grandes grupos se ha vuelto un requisito insoslayable para la supervivencia.

Este fenómeno se ha producido en forma acelerada y creciente, no tanto guiado por planes o diseños como por su propia lógica. De esta manera, para nosotros, sus actores, es una realidad difícil de entender por su magnitud, su velocidad, su lógica idiosincrática y por nuestra propia inmersión en el fenómeno.

No debería entonces llamar demasiado la atención que el área dedicada a la comprensión, análisis y dirección de los fenómenos organizativos sea una académicamente vacante en casi todo el mundo y más aun en nuestra América Latina.

La historia de Roberto Martínez Nogueira transita precisamente ese equívoco sendero de exploración, búsqueda y construcción de saber acerca de las organizaciones. Es un

camino de construcción científica difícil de entender desde los patrones establecidos, porque, excepto en la rigurosidad, no sigue esos moldes, porque se relaciona precisamente con su construcción más que con su puro ejercicio. Su lógica se ha parecido muchas veces, como hubiera dicho Gregory Bateson, a la del explorador, que no sabe lo que busca hasta que lo encuentra.

Donald Schön describió acertadamente nuestro transcurso cotidiano en el campo organizativo: mientras intentamos construir una lógica de acción colectiva a través de prácticas inteligentes, ejercemos una suerte de “reflexión en la acción”.

Claro que estas prácticas inteligentes están centradas en su objetivo inmediato y no en la observación de sí mismas. Por eso cuanto más crece y se complejiza su ejercicio menos sabemos sobre ellas. Desde esta perspectiva, la reflexión acerca de estas prácticas, una reflexión de segundo nivel que no ejercemos mientras estamos haciendo, sería, -también en términos de Schön,- una “reflexión sobre la reflexión en la acción”. Roberto Martínez Nogueira

ha sido un precursor en la construcción de este saber que, a falta de una tradición que lo sustente y de instituciones que lo abriguen, se desarrolló en bien distintos ámbitos institucionales planteando, además de respuestas específicas a cuestiones inmediatas, proposiciones que contribuyen a conformar un cuerpo de conocimientos y de prácticas.

Cuando se hacen las cosas por primera vez todo es diferente a los caminos esperados. Si la reseña de RMN, escrita hoy, comienza intentando definir su campo de trabajo, podemos tener la seguridad que él no comenzó a partir de esa definición, que partió de un terreno mucho más pantanoso que fue tomando forma a medida que lo recorría y que esa forma dependía mucho de su camino y de las instituciones en las que desarrollaba su tarea.

Este es un caso claro en el que el desarrollo personal fue de la mano del crecimiento y de la diversificación de un campo cuya fundamentación teórica y desarrollo comenzó en la segunda mitad del siglo XX, precisamente cuando él inició su

formación académica y profesional.

Esto explica también que su trayectoria sobresaliente no se haya iniciado siempre en instituciones de investigación pre-existentes, ni que su producción se expresara siempre en trabajos publicados en revistas científicas. Por eso, y como es frecuente en las ciencias sociales de nuestro país, muchas veces esa producción debe buscarse, usando sus propias palabras, “en el mundo de la literatura gris de los informes de los trabajos profesionales”. También en la investigación aplicada que buscaba, junto a la resolución de problemas o a la interpretación de realidades complejas, vincularse con conocimientos basados en evidencia.

Es imposible, como cierre de esta semblanza, omitir lo que seguramente será su aporte más duradero y también menos tangible: el de su labor docente. Tanto en las aulas como fuera de ellas, como profesor y como colega. Con liderazgo o con testimonio, Roberto ha dejado y, sigue dejando, una huella importante en las nuevas generaciones.