



Extracto del libro *"Articuladores de lo Posible. El Arte del Coaching al Poder y la Política"*, en formato pdf, autorizado por su autor, Juan Vera G., para ser utilizado en el curso *"Gestión Estratégica del Sector Público"* del Magister MGPP de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile, impartido por el profesor Rodrigo Egaña B.

# **ARTICULADORES DE LO POSIBLE**

**EL ARTE DEL COACHING EN EL PODER  
Y LA POLÍTICA**

*Juan Vera*

# Índice de contenidos

**A manera de prólogo ..... 15**

**Introducción: Desde dónde y para qué ..... 41**

## **Parte 1: Conceptos y preguntas fundamentales**

Capítulo 1: La verdadera estatura de Wallace ..... 51

Capítulo 2: El poder ..... 59

¿Qué es el poder? ¿De qué hablamos cuando  
hablamos de poder? ..... 60

La permanente presencia del Poder ..... 65

La responsabilidad activa y pasiva del Poder ..... 68

Sobre las fuentes del Poder ..... 73

El ejercicio del Poder no es independiente del  
entorno ..... 83

Capítulo 3: La política ..... 87

La política, un espacio para convivir ..... 89

Recordemos cómo llegamos acá ..... 93

La democracia y su vértigo ..... 97

Los momentos de colectividad compasiva.....104

Capítulo 4: El entorno .....	107
¿Por qué hablar aquí del entorno? .....	108
¿Qué es el entorno? ¿Cómo nos afecta? .....	110
Las organizaciones y su conversación con el entorno..	113
Las conversaciones relevantes.....	117
Gestionar el entorno .....	119
El valor para el coach de conocer una metodología .....	123
Capítulo 5: El coaching .....	129
¿Qué es el coaching, entonces?.....	132
Otras escuelas, otras definiciones, otras miradas ....	138
Otras formas de acompañamiento.....	142
¿Y por qué el coaching en el Poder y la Política? .....	143

## **Parte 2: El coaching en la Política y el Poder**

Capítulo 6: Le llamaré H .....	149
Capítulo 7: Mis aprendizajes: el camino y el asombro.....	159
Del aprender y sus aromas.....	160
Una primera claridad al reaprender lo ya sabido.....	164
Nada de lo humano nos es ajeno .....	166
La cercanía con el Poder como fuente de aprendizaje .....	172

De la política y sus enemigos .....	175
De la gestión del poder, el coaching y el coach.....	178
Capítulo 8: Los quiebres y su geografía .....	183
¿Y qué requerimos para actuar?.....	185
Distintos focos en las distintas etapas del Poder.....	187
Los quiebres detrás de los quiebres.....	198
Clasificaciones y transversalidades .....	205
Capítulo 9: Los quiebres nuestros de cada día.....	211
La herida en los valores .....	215
Liderar, movilizar, inspirar.....	223
Aceptar el contexto para poder cambiarlo .....	235
El deber moral de hacerlo bien.....	244
El poder y sus soledades .....	254
El poder sin pasión .....	267
Capítulo 10: La emoción en el Poder y la Política .....	277
Hablemos de las emociones .....	280
La indignación en un tiempo confuso.....	286
El asco como emoción.....	289
El desencanto, el desamparo y la desesperanza: tres emociones que nos alejan del mundo que queremos.....	294

### **Parte 3: Mirada al contexto del presente**

Capítulo 11: Conversaciones para comprender.....301

Capítulo 12: La nueva realidad emergente.....349

Seis ámbitos que marcarán el mundo

que describimos .....353

La educación anclada en el pasado.....356

La tecnología y su irrupción transversal.....362

La salud y el impacto en el alargamiento de la  
vida y de su calidad .....369

El empleo y el propio concepto del trabajo en un  
mundo digital.....374

La información ingente, la capacidad de  
perfilamiento de las plataformas y el fin de la  
intimidad.....381

La aparición de una conciencia emergente.....386

Capítulo 13: El requerimiento de una nueva

Conciencia .....387

Sobre los niveles de conciencia.....393

Esa vieja pugna del bien y el mal que nuestro  
corazón mantiene .....397

Capítulo 14: Necesito coaching, me pidió PQÑ-0 .....407

La presentación del quiebre .....409



La segunda sesión.....	414
Acompañando otro escenario.....	417

#### **Parte 4: Acompañar en el siglo XXI**

Capítulo 15: El acompañamiento del Futuro.....	423
El futuro del Coaching versus el coaching del Futuro.....	425
Cuando el coaching se convierte en su propio enemigo .....	429
¿Cuáles son nuestros desafíos? .....	433
¿Y cómo se conecta esto con el Poder y la Política?.....	442
Capítulo 16: Nuevas conversaciones sociales.....	445
Otra manera de pensar.....	446
Hablemos de posibilidades y conversaciones.....	452
La experiencia 3xi. Conversaciones de pares improbables.....	456
Mi propia interpretación de la metodología .....	462
La vivencia sobre el pensamiento.....	467
<b>Epílogo: Vuelvo al comedor de Lagasca .....</b>	<b>469</b>
Juan Vera Gil.....	475

Parte 1

# **Conceptos y preguntas fundamentales**



## Capítulo 1

### La verdadera estatura de Wallace

*«Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho son los únicos que lo han logrado.»*

MARGARET MEAD

Hay una escena de la película *Braveheart* (*Corazón valiente*) de Mel Gibson que utilizo frecuentemente en mis talleres de Liderazgo. Como la mayor parte de los lectores sabe, el protagonista de la película es William Wallace, el mítico héroe escocés que en el siglo XIII se rebela contra el rey inglés Eduardo I «el Zanquilargo», invasor de las tierras escocesas.

Antes de contarles la escena, que servirá para tener un relato que me ayude a traer los conceptos que quiero presentar en esta primera parte del libro (Poder, Política, Entorno y *Coaching*), hablemos de la película brevemente. *Braveheart* es un film de 1995, dirigido y protagonizado por Mel Gibson, que obtuvo cinco premios Oscar, uno de ellos a la mejor película, y estuvo basado en el poema épico «Blind Harry», escrito alrededor de 1477, más de 170 años después de la ejecución de Wallace. Sin duda la película juega en distintos pasajes con la verdad histórica, contiene algunas exageraciones, pero se basa en hechos reales que son suficientes para el objetivo que persigo en este inicio de desmadejamiento del ovillo.

La escena se sitúa en los momentos previos a la batalla del Puente de Stirling, cuando los nobles escoceses reúnen a un ejército popular (una manera pretenciosa de llamar-

lo) ante la amenaza del avance de las tropas inglesas, que intentan tomar nuevos territorios y ponerlos al servicio del monarca inglés.

Vemos un simulacro de ejército de infantería, compuesto por campesinos mal armados, mirando cómo aparecen en el horizonte la caballería inglesa, los arqueros, las copiosas filas de soldados con el mejor equipamiento de la época. Son muchos. El miedo hace su efecto. Los tres nobles escoceses, ante la aparición, murmuran sobre la necesidad de negociar. Los campesinos retroceden, no están dispuestos a morir por unas tierras que no son suyas tampoco, de las que son meros vasallos. Uno de los nobles a caballo, ante el intento de retroceso, les pide que se queden, que esperen a que realicen la negociación. ¿Negociar qué, para quién? Los campesinos empiezan a darse la vuelta con la decisión de no luchar y aparece flamante William Wallace y su grupo de rebeldes a caballo. Su presencia hace que se produzca un momento de atención. Marco esta idea: algo hace que se concite la atención.

Wallace se dirige a las tropas para pedirles que se preparen para la batalla:

—¡Soy William Wallace! —grita.

—¡No! —le responden a coro—. ¡William Wallace mide dos metros!

Él bromea sobre la estatura y se vuelve a presentar. Su arenga se basa en la conquista de la libertad y en la lucha contra la tiranía, sin embargo, la gente se niega, no están dispuestos a morir. Hay un momento de silencio y Wallace rehace su discurso aceptando que se vayan y vivan, pero les lleva a la visión de su lecho de muerte, para que vean que en ese momento seguirán en la misma situación, siendo unos siervos sin futuro y con ellos sus hijos y los hijos de sus hijos. Se arrepentirán entonces de no haber tenido la bravura de pelear. Son hombres libres. ¿Qué harán si se dejan arrebatar su libertad?

El ejército campesino empieza a quedar prendido de su discurso. «Los ingleses podrán quitarnos nuestras vidas, pero no podrán quitarnos nuestra libertad». Tras esto logra el grito enardecido de «Libertad, libertad, libertad». Un grito dado por los mismos que, previamente, ante la apelación a la libertad, optaron por huir.

Desde el otro lado del campo de batalla, los ingleses envían a su emisario a negociar, los nobles se adelantan, ya la tropa escocesa ha optado por quedarse en el campo de batalla. En ese momento Wallace decide meterse en la conversación sin ser invitado, sabe que los nobles negociarían por prebendas y su decisión es provocar la pelea. Su actitud provocadora rompe cualquier posibilidad de negociar. La suerte está echada.



Esta es sucintamente la escena. Detrás de ella hay un valioso espacio de reflexión posible. ¿Por qué William Wallace moviliza a las tropas y los nobles no? ¿Cómo Wallace moviliza a un «ejército» que no le pertenece y que al verlo no reconoce inicialmente en él los atributos que esperaban? ¿En qué radica la fuerza de su poder cuando no tiene el poder de la fuerza?

Sin pretender dar una respuesta exhaustiva, podemos apuntar dos primeras ideas. La primera es que William Wallace poseía una identidad que inspiraba confianza. Su rebeldía y su coherencia se habían divulgado pueblo a pueblo, tribu a tribu. No pretendía una negociación en la que él mismo saliera beneficiado, quería castigar la usurpación, pretendía devolver las tierras a aquellos que tenían un legítimo derecho a ellas. Esta identidad pública se constituyó en una fuente de poder y, por tanto, una ventaja frente a los nobles. Y quiero subrayar la palabra usurpación. ¿De qué nos sentimos usurpados?

La segunda fuerza está en su discurso, un discurso que apela a valores que puedan ser compartidos por aquel ejército campesino. Valores y no un solo valor; valores a los que quienes estuvieran dispuestos a la lucha podrían adscribir con diferente intensidad, es decir que podrían priorizar de manera diferente. Considerar esto es clave. Todos los valores tienen valor, valga la redundancia, y así como pueden entrar en conflicto, como veremos en otros capítulos, en un momento de la vida unos nos movilizan más que otros, porque los que vamos siendo cambiamos nuestra visión del mundo y nuestros requerimientos.

Sin duda el punto de inflexión que lleva a un cambio en la actitud de los campesinos es el momento en que Wallace reconoce que la libertad. El valor que para él tiene un peso fundamental, no produce la misma reacción en aquellos hombres que temen por su vida, que tienen problemas de subsistencia y se sienten engañados por unos y por otros.

Sabemos que William Wallace era hijo de un rico terrateniente, para él la libertad era un derecho al que probablemente estuviera acostumbrado y que sus condiciones de vida le podían permitir utilizar. ¿Qué importancia podría tener para quienes la libertad no puede sustituir al hambre y no les sirve para mejorar su vida? Por eso, es el momento en que Wallace les lleva al futuro para visionar el instante de su muerte, habiendo dejado a sus hijos en la misma situación de indignidad humana, en el que se produce una interpretación distinta de la conveniencia o no de luchar y arriesgarse.

Sin pronunciar la palabra, Wallace incluye la Dignidad en su discurso y esa suma de Dignidad y Libertad es la que da una inesperada fuerza a su invitación y le confiere Poder. Es, también entonces, cuando el grito de Libertad es común, cuando vertebra y no separa. La libertad deja de ser un concepto para conectar con la vida real de quienes lo escuchan.

En el discurso aparece también implícitamente una recompensa, ser un país libre, dueños de su propia Patria, aparece la idea de Nación, una tierra en la que podrían existir reglas diferentes, estilos de Gobierno no tiránicos, en la que los vencedores podrían tener formas de convivencia distintas. También sin nombrar la palabra, la idea de una Política distinta se convierte en una posibilidad que moviliza.

La reformulación del discurso de Wallace es el resultado de una lectura sensible del entorno que le escucha, muy diferente al que hacen los nobles temerosos. Esa lectura muestra como posible lo que para los nobles no lo es. Para ellos la opción es negociar, ofrecer que se evite un derramamiento de sangre de los ingleses, aceptando que dada su superioridad numérica ganarán la batalla, a cambio de obtener algunos privilegios para ellos y sus descendientes. El trato implícito era: menos muertos por seguir ostentando una posición ventajosa dentro de la sociedad escocesa, una sociedad que aceptaban sometida al invasor. El de Wallace es: abandonen el campo de batalla y retornen a su país pidiendo perdón por los pueblos que pasen. Esta tierra es nuestra.

¿Cuál de las posiciones tiene más capacidad de convicción? ¿Cuál muestra más Poder? ¿Cuál llega de una forma menos abstracta a la cotidianeidad de quienes han de seguirlo?

En muy pocos minutos aparece en la escena el poder del discurso frente al poder de la fuerza, el poder de la recompensa como un movilizador de voluntades, la esperanza de una sociedad distinta en el futuro frente a la política indigna que les hace esclavos y no los considera humanos. Y curiosamente su arenga pasa de una fase de declaraciones a otra de preguntas. Son las preguntas las que mueven el cambio en las respuestas del ejército campesino: «¿Y dentro de muchos años cuando estéis en

vuestro lecho de muerte no estaríais dispuestos a cambiar todos los días desde hoy hasta entonces para tener una oportunidad, solo una oportunidad, de volver aquí y matar a nuestros enemigos?».

Considerando el entorno hostil en el que muy difícilmente aquellos campesinos podrían cambiar su realidad, las preguntas de Wallace, que no es su jefe, que no tiene un poder formal, tienen, sin embargo, el poder de hacerles tomar conciencia. Para ello no ha necesitado medir más de dos metros. No es un ser especial, no tiene un aura de carisma rodeándole la cabeza, tiene un proyecto que sabe comunicar, valores que le orientan y, junto a ello, la capacidad de movilizar.

Carisma viene del griego *khárisma*, y significa aquello que no tiene explicación pero que confiere capacidades especiales a algunas personas. Max Weber validó esta idea aceptando que se trata de una cualidad que otorga una condición extraordinaria (superior a la ordinaria) a las personas que la poseen. No me siento cercano a esta mirada. Teniendo en cuenta los avances de la psicología y de la neurociencia, no suscribo una interpretación que concede poderes sobrehumanos o excepcionales, no sólo porque muchas cosas que no tenían explicación hoy la tienen, sino porque el carisma parece más bien ser el resultado de acciones concretas que algunas personas son capaces de hacer, y diría más, que todos, en determinados momentos de nuestras vidas, cuando estamos en plena conexión con nuestras ideas y valores, somos capaces de convocar.

Con o sin carisma, pero conectado con su presencia plena, aún podemos encontrar en nuestra reflexión otro aspecto que haremos explícito en diversos momentos de nuestro relato y es que, a pesar de tener a su ejército dispuesto para la lucha, la decisión de no salirse de las conversaciones relevantes que se iban a tener resultó gravi-

tante. Wallace se aproxima con su caballo a la explanada en que los nobles y el representante del ejército real inglés empezaban una conversación que hubiera tenido un final muy distinto al que tuvo tras las provocaciones de Wallace.

¿Estamos en las conversaciones relevantes de nuestra época y del contexto en el que vivimos? ¿Necesitamos poder para nuestros planes? ¿Tenemos un discurso que exprese con profundidad nuestras declaraciones y promesas? ¿Cómo sustentar el futuro que estamos creando? ¿De qué hablamos: de Política o de Poder? ¿Qué es primero? ¿O es acaso lo mismo?

En mi experiencia personal, al niño de Lagasca el concepto de política le apareció antes que el de poder. ¿Pero es siempre así? Pensemos que al niño común le suele aparecer primero un poder protector paterno y él mismo empieza a manipular desde el momento en que surge la primera conciencia. Sin tener lenguaje para expresarlo, aquel niño del barrio de Salamanca de Madrid empezó a percibir distintas fuentes de poder, la experiencia de que algo llamado política podía llegar a un lugar tan próximo como el comedor, que el entorno que le afectaba era mucho más que su familia, la cercana y la lejana, más que los vecinos, mucho más que los profesores y compañeros del colegio o que los jefes de sus padres. Le aparecieron preguntas que sembraban dudas y abrían caminos inquietantes.

Sabemos que cuando en las cavernas todavía no había política, sí se ejercía, sin embargo, el poder; alguien tomaba el mando. Pero ¿qué es el poder? ¿Cuántos poderes o formas de poder hay? ¿Quién puede ejercerlo? Parece que no tiene que ver con la fuerza física y la altura, al menos no siempre, aunque ¿cuál era la verdadera estatura de Wallace? Él mismo dice en la película: «La fuerza de un guerrero depende del tamaño de su corazón».

## Capítulo 2

### El poder

*«Conocer a otros es inteligencia,  
conocerse a sí mismo es la auténtica sabiduría.  
Dominar a otros es fuerza, dominarse a uno mismo  
es el verdadero poder.»*

LAO TZU, TAO TE CHING

Podríamos suponer que la búsqueda fundamental en la vida de cada ser humano es la de alcanzar su verdadero poder, aquel con el que pueda contribuir de una forma más rotunda a construir el mundo al que aspira, la vida que quiere tener, la huella que quiera dejar. Según Lao Tzu, ese auténtico poder es el que logramos cuando nos conocemos a nosotros mismos y alcanzamos la sabiduría que nos llevará a auto-dominarnos, a ser los jinetes del caballo o de la yegua que también somos, pacientes a veces, desbocados otras.

Aparece en la frase de Lao Tzu una primera idea del poder relacionada con la dominación. Esa palabra tiene muchas otras connotaciones, por ello quiero traerla, pero no fijarla aún. Dejémosla quieta durante unos párrafos, como una etiqueta provisional, porque como el lector sabe los significados se constituyen en contextos, en épocas, en ámbitos.

«Poder» es también un verbo y un sustantivo a la vez. «Yo puedo hacer esto» habla de que tengo la capacidad de hacer ese *esto* que declaro, que reúno un conjunto de habilidades, conocimientos, disposiciones y junto con ello la voluntad de hacerlo, es por eso un verbo de acción. «Tengo el poder», sin embargo, alude a que tengo el respaldo por mi jerarquía, por mi autoridad, para hacer algo. Es

decir cuando aludimos al «poder», nuestra comprensión se dirige a una determinada posición en el mundo y ante él. Aquí el poder no es un verbo sino un sustantivo que nombra un concepto.

En este capítulo parece necesario responder entonces a numerosas preguntas o al menos dejarlas planteadas con las aproximaciones que podamos vislumbrar. ¿Qué es el poder? ¿A qué poder vamos a referirnos? ¿Cuáles son las fuentes del Poder? ¿Cuándo hay o no poder? ¿Cómo influye el contexto en el poder? ¿Qué riesgos tiene el poder para quien lo tiene, qué obligaciones? Y sobre todo, ¿para qué el poder? Esta pregunta será central en el *coaching* al Poder.

«Dominarse a uno mismo es el verdadero poder», «Conocerse a sí mismo es la auténtica sabiduría», dice Lao Tzu. Esa, hemos dicho, es la esencia más profunda del trabajo personal en la vida, por eso el trabajo del *coaching* personal, como el de otras formas de acompañamiento, nos invita a una mejor gestión de nosotros mismos; pero el *coaching* para el Poder y la Política, incluyendo esa mirada, pone, sin embargo, el énfasis en la otra cara de la moneda, en el poder sobre los otros. Ese es mi foco en este capítulo, aunque siempre encontraremos que todo está relacionado con todo, por eso hay que dar pasos hacia adelante y regresar de nuevo, mirar hacia los lados y volver al foco principal. En movimiento siempre.

## **¿Qué es el poder? ¿De qué hablamos cuando hablamos de poder?**

Si buscamos en el *Diccionario de la lengua española* de la Real Academia Española (RAE), encontramos un verbo con seis acepciones, traigo tres de ellas:

1. Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo
2. Tener facilidad, tiempo o lugar de hacer algo
3. Ser más fuerte que alguien, ser capaz de vencerlo

Y también un sustantivo con otras seis acepciones, traigo cuatro de ellas:

1. Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo
2. Posesión actual o tenencia de algo
3. Fuerza, vigor, capacidad, posibilidad, poderío
4. Suprema potestad rectora y coactiva del Estado

Claramente los académicos de la RAE no participan de la mirada de Lao Tzu, o al menos hay que buscar varias derivadas para llegar a él. En la descripción del sustantivo la mirada hacia el propio interior está diluida, es el pensamiento, la filosofía, la comprensión de la vida y los medios de acompañamiento en ella, los que terminan uniendo el poder y el propio ser.

Moisés Naím en el comienzo de su libro *El fin del poder*, en el que desarrolla su tesis de la continua degradación del poder, se refiere a él como «la capacidad de que otros hagan o dejen de hacer algo», introduciendo esa idea de que el poder puede servir para empujar y para frenar, poder para la acción y para la omisión, poder para lograr y poder para impedir.

Personalmente me siento más cerca de entender el poder como la capacidad de que ocurran cosas que sin ese poder no ocurrirían, esa capacidad expresada de esta manera se despersonaliza. Es cierto que yo tengo poder en el ámbito en que ocurren cosas (positivas y negativas) que sin mí no ocurrirían, pero también hay un poder colectivo de los equipos, de los grupos sociales, de las generaciones, de las masas, de los valores y de las ideas.

Esto ya empieza a acercarnos a la idea de que hay distintas fuentes de poder y de que, además, los grupos de poder pueden ir cambiando según el contexto. Un ejemplo que he vivido profusamente en los últimos años es la percepción de pérdida de poder de las jefaturas de organi-

zaciones frente a las generaciones más jóvenes (un lugar común son los *millennials*) o de los profesores sobre los alumnos. Y no están menos formados, ni las jefaturas, ni los profesores, seguramente, al contrario. No tienen menor fuerza física o menos valores. ¿Qué les quita ese poder? Aún debemos dar una vuelta a algunas ideas que nos permitan acercarnos a una respuesta.

En la sociología sigue teniendo vigencia la definición de Max Weber: «Por poder se entiende cada oportunidad o posibilidad existente en una relación social que permite a un individuo cumplir su propia voluntad». De Weber quiero quedarme con algo obvio y es que el poder ocurre en las relaciones, no es una dimensión personal como la altura o el color de la piel de los individuos o la extensión o la densidad de la población de las naciones. ¿Entonces la dominación de sí mismo que planteaba Lao Tzu dónde queda? Desde luego no queda fuera. Lao Tzu propone implícitamente la relación con nosotros mismos, la reflexión y conversación personal que nos permite vernos, hacernos parte de «un sí mismo» y «un con otros»; observarnos en nuestras distintas dimensiones, en definitiva. Tenemos poder personal cuando nos conectamos con nosotros mismos y nos encontramos. Un encuentro que, como dijera el padre de la antipsiquiatría, Thomas Szasz, implica crear al Yo, tomar la determinación de construirse.

Haber llegado a Max Weber, sin embargo, nos permite empezar a deshacer esa identidad entre Poder y Dominación que podía haberse percibido en Lao Tzu. Frente a esa oportunidad o probabilidad existente en una relación social que permite a un individuo (y podemos ampliarlo a colectivos) cumplir su propia voluntad que define como poder, opone la idea de dominación como «la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos de toda clase o específicos». Una sutil diferencia que implica el uso del convencimiento por encima de la fuerza.

Podemos acordar que la dominación es un tipo de poder, aquel que considera que tiene el monopolio de la verdad y de la legitimidad, por tanto, de ejercer la violencia para defenderla. Volviendo al título de estos párrafos y aceptando que es una forma de poder, no será de la dominación de lo que hablemos cuando avancemos en la siguiente pregunta: ¿de qué hablamos cuando hablamos de poder? Entre otras cosas porque no parece muy posible que los grupos supremacistas o populistas de cualquier tendencia tengan disposición alguna a dudar de su visión y buscar nuevas interpretaciones. Ya encontraron su verdad y no están dispuestos a fracturarla, aunque haya signos en el mundo que animen a reinterpretarla. Este libro busca una interpretación abierta y positiva del poder sin caer en la ingenuidad.

Llegados a este punto tenemos tres ámbitos de ejercicio del poder:

- El poder ejercido para que otros hagan algo
- El poder ejercido para que otros no hagan algo
- El poder sobre nosotros mismos

Alguien ejerce el poder sobre alguien. Ambos «alguienes» pueden ser el mismo o distinto, pueden ser singulares o plurales, implican una participación y nos deja claro que si las personas que hacen el «algo final» lo hicieran sin necesidad de la participación de otro «alguien» no tendría sentido alguno ningún poder externo o ninguna transformación interna para lograrlo. Dicho de otro modo, en un mundo ideal de seres ideales que tuvieran un proyecto común relacionado con su propia percepción del Bien y sobre el que fueran plenamente responsables desde su organización perfecta, el poder sería innecesario.

La presencia del poder, en términos de la ontología del lenguaje (sé que aún no he hablado de ella) se hace necesaria cuando existe un quiebre en el proyecto social o

en el proyecto personal. La orientación de ese poder puede ser distinta; así cuando estamos dentro de un espacio convivencial con claros principios éticos, hablamos de un poder que parte de la intención de un mejor mundo.

Muy distinto es cuando partimos del quiebre ético (seguramente invisible para ellos) de personas o colectivos que buscan la dominación y en consecuencia se ven superiores a quienes quieren dominar o, aún peor, no los consideran legítimos o ni siquiera humanos, como es el caso de la esclavitud. Hablamos entonces de un poder para el «mal común».

Hasta aquí no estamos circunscribiéndonos al poder en el ámbito de la política, como fue el caso del poder invisible que el niño de la calle Lagasca percibió y que impedía contar la verdad, ni al poder en las estructuras organizacionales, también es el poder que tienen nuestros padres sobre nosotros, el poder de ciertos maestros o profesores y de todos aquellos que sentimos que al pasar por nuestra vida modificaron algo para bien o para mal.

Ya hemos hecho la distinción (relacionada) entre poder y dominación y la conexión entre poder y espacio relacional, y algo que subyace en lo dicho es que ese poder está configurado también por los sistemas de creencias de quien lo ejerce y quien lo otorga y por el ámbito de las acciones. Acciones orientadas hacia una posibilidad inexistente antes de ser realizada u orientadas hacia la imposibilidad de que una nueva realidad exista. Y aquí nos surge una última pregunta para esta parte del capítulo: ¿cuál es la naturaleza de la relación entre poder y acción?

Si miramos el pensamiento del sociólogo inglés Anthony Giddens, la lógica del poder es la de la posibilidad, aunque para algunos la posibilidad de quien lo ejerce suponga la imposibilidad momentánea de su proyecto. Impedimos para lograr algo. Así, el impedimento es un logro para algunos, como el logro es un impedimento para otros.

Cuando Giddens habla del poder como acción o como intervención, se centra en la posibilidad de «obrar de otro modo» para conseguir que algo pase o para influir en que ese algo pase, siendo un agente de ese cambio, bien desde la acción directa o desde la influencia en otros agentes con poder. Aparece de esta forma en su génesis el concepto de «aptitud transformadora».

Esta idea del poder para transformar es inspiradora para los efectos de este libro y conecta con las mejores aproximaciones al poder político que surge porque se plantea una sociedad mejor, sabiendo que decir una «sociedad mejor» contiene ya un juicio que debemos afinar, o al menos aceptar que será válido dentro de un determinado paradigma y en un contexto y época específicos.

## **La permanente presencia del Poder**

Quienes han trabajado o trabajan conmigo me han escuchado decir que tengo varias inhabilidades, por ejemplo, no suelo percibir cuando dos personas de mi entorno mantienen una relación sentimental, pero identifico fácilmente las relaciones de poder, tienen un olor especial, un magnetismo, están rodeadas de gestos sutiles, cuando no son evidentes y llevan aparejados de forma visible el conjunto de sus símbolos. En este último caso no tiene mucho mérito darse cuenta.

Nadie está situado fuera de la esfera del poder, ninguno de nosotros, incluso los que puedan haber tomado la decisión de retirarse del entorno social menos íntimo estamos situados fuera de la esfera del poder, ni siquiera el caso de un anacoreta que viviese de hierbas y meditación en el centro de un desierto, porque sería el seguidor del poder de su dios, pero también porque viviría las consecuencias de la contaminación y el cambio climático, producto de una combinación de decisiones políticas, comerciales y personales.

No somos ajenos a los efectos del poder existente en la sociedad en la que vivimos con independencia de nuestra participación en él, ni por otra parte dejamos de ejercer el poder a nuestra manera en el metro cuadrado en el que nos movemos. Estamos inmersos en juegos de poder aunque en algunos casos queramos construir la fantasía de que estamos fuera.

El amor es una primera manifestación del contacto con el poder. El niño se vincula a su madre por una necesidad de alimento. La madre tiene un primer poder sobre él. Enseguida el niño empieza a amar a su madre y se establece un segundo vínculo por el que le vuelve a otorgar poder. Podríamos mirar esta relación al revés y estaríamos hablando del poder de los hijos sobre la madre, porque vincularse, como una categoría superior al mero relacionamiento, entraña dar y entregar poder.

El miedo es una emoción básica con la que nacemos todos y se constituye en la percepción de una amenaza. ¿Y qué es una amenaza? Algo a lo que otorgamos fundamentalmente o no el poder de dañarnos. ¿Quién no ha tenido o tiene miedo? Hay un poder del miedo, como hay un poder del amor, y en ellos encontramos los principales vinculadores con las fuentes del poder, de las que más adelante hablaremos.

Cuando estudiamos el fenómeno del liderazgo podemos encontrar estilos y escuelas diferentes, detrás de ellos se plantean recursos y formas que diferencian su ejercicio, pero cuando vamos al fondo, cuando entramos en la habitación trasera, detrás aun del último patio, nos encontramos que lideramos desde el amor o desde el miedo. Cuando escribo estas líneas Trump es el Presidente de los Estados Unidos de América y Bolsonaro el Presidente de Brasil, dos de los más grandes estados del mundo en extensión, ambos fueron elegidos en las urnas siguiendo las reglas (más o menos representativas) de su legítimo siste-

ma electoral. ¿Qué emoción observamos que late detrás de los motivos de quienes les eligieron? Sin duda el miedo a las amenazas reales o las construidas por ellos mismos o por determinados estratos sociales.

En el comienzo del libro *Masa y poder* de Elías Canetti, publicado en 1960, el autor dice: «Nada teme más el hombre que ser tocado por lo desconocido». Y más adelante: «El hombre elude siempre el contacto con lo extraño». Ya en estas palabras se abre el dilema. ¿Le damos poder a lo desconocido? ¿Requerimos poder ante lo extraño y amenazante? Para Canetti, el refugio en la masa surge de este requerimiento de Poder ante otro poder.

Para quien ejerce el poder reforzando el miedo, convertir a la sociedad en masa es un gran recurso. Freud señalaba que la masa tiende a conductas neuróticas porque «las multitudes no han conocido jamás la sed de la verdad. Demandan ilusiones a las cuales no pueden renunciar. Dan siempre la preferencia a lo irreal sobre lo real, y lo irreal actúa sobre ellas con la misma fuerza que lo real».

Por una parte, alentar la superación de los miedos y satisfacer la insatisfacción, a partir de propuestas salvadoras en las que no se demanda esfuerzo por parte del salvado, es una forma de autogenerarse poder recurriendo a la psicología de la neurosis; por eso configurar la amenaza de lo desconocido es uno de los recursos del populismo, sin duda un tema que abre todo un camino de reflexión, pero en este punto del capítulo que está dedicado al poder sólo pretendo establecer que una relación con el poder siempre nos rodea, porque el miedo es una de nuestras emociones básicas y, el instinto de supervivencia, otro de nuestros impulsos primarios, alojados ambos en nuestro cerebro reptiliano.

Por otra parte, y porque llegamos a tener consciencia de nuestra propia tendencia a permitir poderes abusivos, exis-

te socialmente temor al poder. Como el niño de Lagasca, muchas veces tememos a un poder sin forma. ¿Por qué? En su caso, al sentir que había un poder externo a los padres, que le impedía decir la verdad porque podía tener consecuencias en la vida de su familia, se sentía preso del miedo.

Necesitamos confiar en la fuente de poder. Cuando no creemos que exista un lazo, un vínculo de protección, cuando no sentimos la sombra amorosa de quien tiene el poder; que lo detente nos asusta y preferiríamos que no existiera, que no fuera así.

Entonces por qué, si todos estamos inmersos en situaciones donde el poder de otros y especialmente los poderes políticos, religiosos, económicos y sociales nos afectan positiva o negativamente, por qué, si nos movemos en relaciones en las que tratamos de que otros hagan las cosas que queremos, si tratamos de influir, si ponemos ciertas reglas y conductas, es decir, si nosotros mismos somos sujetos de poder, por qué esa repulsa hacia el concepto «poder» que nos lleva a aislarlos de él. Es una gran pregunta sin interrogaciones, para la que es difícil encontrar una sola respuesta.

Aclaro que es distinta esta repulsa genérica a la repulsa ante ciertas conductas de las personas concretas que ejercen el poder. El abuso existe, la corrupción existe, pero su existencia no impide que el cuidado, la honestidad, el amor y la belleza también existan. Nos equivocamos cuando confundimos el todo con las partes y generalizamos lo particular. Lo frecuente no constituye lo permanente. El riesgo no impide la oportunidad. El bien y el mal conviven en el mismo mundo. El poder puede servir para ambos y nosotros podemos elegir a qué y a quién darles poder.

## **La responsabilidad activa y pasiva del Poder**

Otorgar poder... ¿Otorgamos poder o ejercen el poder sobre nosotros? ¿Ejercemos poder o nos otorgan el espacio

para hacerlo? En el antiguo derecho romano se establece una importante distinción entre *auctoritas* y *potestas* que con la llegada de las democracias comienza a superponerse en el sector de los cargos electos. Profundicemos esta idea.

La *potestas*, el poder, emanaba de un cargo, de una posición que te adjudicaba por sí misma capacidad de acción, lo que en muchos casos (y así sigue siendo hoy) permitía ejercer la fuerza y especialmente la coerción, dado que llevaba aparejada la posibilidad del castigo.

La *auctoritas*, la autoridad, surgía del reconocimiento de los otros por el saber, la bondad, la valentía, la honestidad o determinadas habilidades en un ámbito específico. Ya vimos en la escena de Wallace, cuando se dirige al ejército de campesinos, que él no tenía poder ante ellos, pero logró que le dieran autoridad.

La autoridad está más cerca de cómo concebimos hoy el liderazgo, que en una definición ontológica podríamos declarar como: «Al líder lo constituyen sus seguidores», es decir, si nadie te da esa autoridad para seguirte desde el fondo de su corazón, no tienes liderazgo y sólo, si ostentas algún cargo, podrás ejercer tu *potestas*. En ese mundo ideal del que empezamos a hablar cabría entonces la pregunta: ¿y cómo puede hoy alguien tener poder si nadie o pocos le dan autoridad?

La democracia, al establecer que la elección de sus gobernantes, y de quienes componen las instituciones que la representan (los parlamentos, las asambleas, los cabildos) se realice por voto popular, propone que el poder sea ejercido por aquellos a quienes se les da autoridad. Poder y autoridad se encuentran entonces en el mismo sujeto. Eso no ocurre en las empresas o en las organizaciones, donde se sitúan a las personas en cargos de poder por su vinculación con la propiedad o por sus competencias técnicas, radicando en ello uno de los principales problemas para

el alineamiento interno posterior. Sobran nobles y faltan Wallaces.

Aún así podemos abrir el espacio de la sospecha sobre esta confluencia de poder y autoridad, cuando un elector vota a un candidato para el Congreso, ¿a quien otorga autoridad, al candidato, a su programa, al partido al que representa y por tanto a la ideología y los paradigmas de éste, a la posición antagónica de aquello que quiere castigar? Esta pregunta nos lleva a la duda de si la concesión de autoridad puede estar dando poder a alguien que en su ejercicio contravenga aquello que se quería empoderar. Las personas y los programas no siempre viven en la misma coherencia.

Sin perjuicio de esta duda y los riesgos que produce, en este libro usaremos el concepto de poder en una acepción filodemocrática, es decir, aquella en la que poder y autoridad confluyen, si bien cuando hablemos de las fuentes de poder volveremos a establecer diferencias, así, por ejemplo, cuando un poder democrático usa la fuente de la fuerza violenta para sostener sus posiciones, puede perder su autoridad. El buen poder, en los términos de este planteamiento, es el que es capaz de mantener dicha autoridad y establecer conductas consistentes.

Pero hay algo que subyace en lo que estamos planteando y es que no podemos otorgar aquello que no tenemos, quiero decir que al otorgar poder a otros estamos constataando que tenemos ese poder y, por tanto, responsabilidad sobre él y de cada una de las elecciones que hacemos desde su tenencia. Así, cuando elegimos a otros (en el caso de unas elecciones) estamos optando por un modelo de cosmovisión del mundo y no sólo por un paquete de medidas, cuando decidimos construir nuestras propias vías para acceder o influir en el escenario estamos siendo protagonistas de nuestra propia interpretación de cuál debe ser el camino, pero cuando no elegimos ni lo uno ni lo

otro (lo que también es una elección) estamos postergando nuestra propia visión.

¿Estamos postergándonos o estamos desentendiéndonos? Esta es una pregunta central. Me desentiendo cuando no quiero saber de algo que no me incumbe y, por lo tanto, aunque pudiera influir en ello, ello no influye en mi vida, al menos en la exterior. Me postergo cuando eludo entrar en un dominio de decisiones y acción que sí afectan las condiciones de mi propia vida y de aquellos a los que quiero, sea en el presente o en sus consecuencias en el futuro.

En la postergación (es bueno verlo de esta forma más rotunda), estamos postergando y no desentendiéndonos, estamos postergándonos y no simplemente eludiendo lo que consideramos inválido o inconsecuente, porque la realidad es que surgen leyes, tratados, acuerdos, alianzas, decisiones, que afectan a nuestra cotidianeidad.

En la postergación, sostenemos el sistema y es en ese sentido que tenemos una responsabilidad pasiva sobre el mundo en el que estamos. Es duro decirlo, pero cuando no intervenimos con la excusa de que el poder es un espacio de corrupción, nos hacemos cómplices pasivos de que exista esa corrupción, de la que, desde luego, no somos los autores, pero sí somos quienes la permiten no oponiéndonos. Tenemos responsabilidad moral sobre lo que hacemos y sobre lo que eludimos.

¿Y cuál es la responsabilidad moral de quienes ejercen poder? Sin duda parte de ella se deriva de la respuesta a la pregunta central a la que ya aludimos al principio del capítulo: ¿para qué lo ejercen? ¿Qué bienes quieren instalar en el ámbito en el que lo ejercen? ¿Qué intereses defienden? ¿De quiénes?

Junto a la ética del *para qué*, contenida en la orientación de una propuesta, está la responsabilidad de su implementación. Cuando alguien tiene poder para influir en

una situación y hacer que sea mejor, tiene que hacerse responsable de las consecuencias de ejercerlo o no ejercerlo. Y esto es mucho más evidente, desde luego, cuando no estamos hablando del poder de acción de un individuo consciente, es decir, del poder autootorgado, sino del poder conferido, si no lo ejercemos se rompe el vínculo implícito que la elección supuso. Los electores votan para que se haga lo prometido y no para que no se haga. Buena parte de la indignación que embarga al sistema político tiene que ver con esto. De ello hablaremos más adelante.

Del mismo modo, aunque no sea por una elección popular, cuando alguien ejerce un poder por designación (otra forma de elección), como podría ser el caso de un directivo, existe un compromiso implícito de que ese alguien ejercerá el poder. No lo contrario. ¿Por qué se aceptó la designación? ¿Detrás del honor, qué pedido había? ¿Detrás del «premio», qué promesa se estaba constituyendo?

La relación entre poder y acción es consustancial como parece propio de ese ser humano permanentemente empeñado en abrir mundos, dotado de esa aptitud transformadora a la que nos referimos en la cita de Giddens. Y me detengo aquí para traer dos poderosas experiencias personales que me conmovieron profundamente.

En los últimos días de vida de dos buenos amigos, ambos *coaches* muy reconocidos en Chile, me refiero a Raúl Herrera y Luis Carrasco, me concedieron el privilegio de tener profundas conversaciones en las que reflexionamos sobre su despedida de la vida y la experiencia de acercarse a la desaparición, de separarse del mundo conocido. Su gran mensaje fue que el dolor más profundo, el mayor arrepentimiento, no tenía que ver con los errores cometidos en su actuar en la vida, sino con lo que no hicieron, con las conversaciones no tenidas, con aquello que, teniendo poder para hacerlo, pospusieron, porque les faltó valentía o no supieron darle prioridad.

Otorgar poder a otros y a nosotros mismos es un acto para el que requerimos un profundo coraje, pero que permite aumentar la cantidad disponible de poder en un mundo lleno de carencias. Esto va en contra de la idea de la concentración del poder y abre la puerta al poder personal multiplicado y a la fragmentación del poder social, consecuencia de la legítima diversidad.

Sin duda este es un escenario en el que hay un requerimiento mayor de coordinación, de diálogo y respeto a las diferencias. ¿Qué queremos, equipos empoderados o equipos obedientes? ¿Abrirnos al libre intercambio de opiniones y al trueque de ideas, o dejar que la incapacidad de compartir lentifique nuestras respuestas? ¿El poder de pocos o el poder de muchos? ¿La aceptación de las diferencias o la uniformación? ¿Un *gran hermano* o una familia con intereses múltiples? La respuesta implica estructuras distintas del poder y maneras diferentes de ejercerlo. Las formas de la representatividad necesitan revisarse, de alguna forma implica el fin del ejercicio del poder tal y como lo conocemos, parafraseando a Moisés Naím.

¿Implicará que las fuentes del poder serán otras? ¿Cuáles son las fuentes y los canales del poder? Creo que es el momento de que hablemos de ello.

## **Sobre las fuentes del Poder**

Quisiéramos que la fuente del poder fuese un fin noble, pero sabemos que en la historia de la humanidad el poder se ha ejercido con fines muy diversos, ya los griegos nos mostraron cómo los gobernantes podían buscar el bien de sí mismos, el bien de los grupos a los que representaban o el bien para todos. Cada uno de estos fines pueden alcanzarse a través de distintos canales. El canal termina siendo, al ejercitarse, la fuente del poder. Académicamente podríamos hacer disquisiciones al respecto, no busco el

purismo en este caso, sino más bien mostrar esa realidad entrelazada que hace llamar a los objetos por su sombra.

Cuando el medio es el mensaje y los fines justifican los medios, canales y fuentes se mezclan en un ejercicio de confusión. Naím, en su citado libro *El fin del poder*, se aproxima al trabajo del profesor de la Universidad de Pensilvania Ian MacMillan y plantea los cuatro canales que ya se esbozan en estas primeras páginas del libro.

## El poder de la fuerza

Es el canal más primitivo, el que encontramos en la zoolo- gía, el del macho más fuerte de la manada, que impone sus garras, o su cornamenta, la corpulencia de sus múscu- los o, siglos después, la presión disuasoria de sus armas. El más fuerte sojuzga al más débil con independencia de cualquier razón. La guerra es la solución de los conflic- tos por la fuerza. Quién tiene más cañones, más bombas o mejores hackers para dominar, exterminar o expulsar al enemigo, tiene más poder.

Pero no se expresa solamente por los músculos o los cañones. El poder de la fuerza busca la coerción. Es el mis- mo que usa el jefe que amenaza con despedirte si no haces lo que él quiere. Puede no lanzarte su puño, pero tiene el poder para causarte una herida.

La manada es una forma de crear fuerza para utilizar- la contra aquellos más débiles y produce actitudes de de- fensa y de ataque. La exhibición de esa capacidad ya en sí misma implica un ejercicio del poder de la fuerza. Quie- nes vivimos durante años, lo que se llamó la guerra fría, conocimos la carrera armamentista, los grandes desfiles para enseñar los dientes. Se ejercita el poder de la fuerza desde la amenaza y la provocación.

En el diálogo de Wallace con el representante que el príncipe inglés envía para pedir a los escoceses que se reti-

ren, algo que ocurre en la siguiente escena a la que se describe en el capítulo 1, su único argumento ante la negativa de Wallace y su petición contraria de que sean ellos quienes se retiren y pidan perdón por la usurpación de los territorios de Escocia, es el del poder de su ejército y su caballería. En los últimos cien años nadie ha ganado sin caballería, dice, sin entrar en el argumento, porque para quienes usan el poder de la fuerza, habitualmente ese es su principal argumento al que dan el valor de fuente de su poder. Ya Kant nos decía que los seres humanos inventaron antes el puñal que la reflexión sobre el imperativo moral.

En mi época escolar al enseñarnos Historia de España se explicaba con cierto orgullo como el Cardenal Cisneros que ejerció la regencia del reino en tiempos de Juana la Loca, mientras que el príncipe Carlos (quien después reinaría como Carlos I de España y V de Alemania) se encontraba formándose en Flandes, resolvió un intento de sacarlo de su posición.

Los nobles de la época, inconformes con la designación del cardenal-regente fueron a pedirle cuentas al Palacio cardenalicio y al preguntarle con qué poder se había apropiado de esa posición, les invitó a acercarse al balcón y mirar. En el gran patio del palacio estaba formado el ejército de artillería: ¡Estos son mis poderes!, dicen que dijo.

La cuestión quedó zanjada y en aquellos tiempos de la dictadura franquista varias generaciones entendimos que al poder de la fuerza no hay que pedirle fundamentos o legitimidades. Esa misma contundencia volví a sentirla en septiembre de 1973. Reme, mi primera esposa, y yo esperábamos el nacimiento de nuestra hija. Nos sentamos a ver el telediario de la noche en nuestra casa de Madrid y aparecieron en la pantalla los aviones bombardeando el Palacio de La Moneda. Chile no era para nosotros sino el país de Pablo Neruda, Violeta Parra, Gabriela Mistral y Víctor Jara, junto a la esperanza de un cambio de izquier-

da social surgida de las urnas. Apareció de golpe el poder de la fuerza, fue un golpe en el estómago.

No hace falta explicar mucho más, las cruzadas cristianas, el exterminio nazi, los campos de concentración soviéticos, los secuestros, la presión de aquellos que si no haces lo que quieren pueden causarte daño físico, psicológico o moral, todos ellos usan el canal de la fuerza. No esperan que les des la razón, lograr el objetivo con independencia del daño causado es lo que cuenta.

Desde luego, las circunstancias determinan que no siempre el uso de la fuerza sea la forma incorrecta de ejercer el poder; los pueblos invadidos, los grupos desposeídos de sus derechos, no siempre tienen la opción de los caminos pacíficos del poder. Como en los procesos de negociación, la metodología ganar/ganar sólo cobra su sentido cuando es usado por las distintas partes.

## El poder del mensaje

Es el que, a través del lenguaje, sin recurrir a la fuerza, se conecta con la percepción de aquel a quien va dirigido. Hoy hablamos de la necesidad de discursos y narrativas, sabemos que la forma de contar las cosas y los hechos puede generar atracción o repulsa, sabemos, también, que a través de ellos establecemos nuestra identidad en el mundo, una identidad que la consistencia con nuestras acciones agranda y nuestra inconsistencia destruye.

La publicidad usa este poder para cambiar el comportamiento de quienes pueden ser clientes de sus productos o servicios, su arte es conectar con el núcleo de valor de esos potenciales clientes, con sus aspiraciones o necesidades. Suele existir el juicio de que la publicidad es engañosa, que exagera calidades y abrillanta la valía de lo que ofrece, pero no siempre es así, a veces explícita con claridad y con matices precisos aquello que buscamos.

Necesitamos que nos cuenten las cosas. Los seres humanos aprendimos a través de los cuentos, algunos sabiendo que eran cuentos, otros a través de esa capacidad de creer en ficciones que constituimos en realidades, como muy bien explica Yuval Noah Harari en su libro *Sapiens* (2011). Esa capacidad diferencial está al fondo de nuestra humanidad. Somos humanos en el lenguaje, en la relación que establecemos con otros y con las cosas.

Si pasamos del poder de la publicidad y volvemos a hablar del liderazgo, observaremos que, fundamentalmente, se ejerce a través de la narrativa de una visión. Su objetivo es que quien la escuche se sienta incluido y encuentre la respuesta a sus requerimientos, a sus miedos, a sus anhelos de sentirse parte o diferente. Volviendo al discurso de Wallace de nuevo, podemos enfocarnos en el cambio de comportamiento que, en la escena que narramos, produce su discurso. Ese cambio tiene que ver con el poder de un mensaje, que reinterpreta una situación y ofrece un posible futuro mejor. A partir de reconocer ese futuro se configura la importancia de actuar en el presente en una determinada dirección que pueda conducir a lograrlo, a pesar de los riesgos, incluso el de morir, pero en ese caso, morir con dignidad.

El poder del mensaje o del discurso se basa en su capacidad de reinterpretar situaciones, de poner el foco en las ventajas y en el mundo de posibilidades que éstas abren. Si todo ello es verdad (¿Qué es la verdad?) genera vinculación, porque se atiene a atributos y ofertas sostenibles. Esta es su esencia: cuando el mensaje abre oportunidades en el futuro, también contiene el poder de movilizar a quien al escucharlo se identifica con un espacio de posibilidad que percibe como mejor alternativa que la que tiene o vive.

Como saben quienes conocen la interpretación generativa del lenguaje recogida en el libro de Rafael Echeverría *Ontología del lenguaje*, el uso de actos del habla como son

las declaraciones, las promesas, las ofertas y los pedidos permiten estructurar discursos poderosos. ¿Qué estamos declarando a través de nuestro mensaje? ¿Qué promesas estamos estableciendo? ¿Qué ofertas realmente hacemos? ¿Qué pedimos a aquellos a quienes nos dirigimos? El juicio sobre la veracidad de ese discurso y de la capacidad de sostenerlo nos compromete y nos mueve.

Un ejemplo es el famoso discurso de Winston Churchill, pronunciado en la Cámara de los Comunes el 13 de mayo de 1940, ya empezada la Segunda Guerra Mundial, cuando ofreció «sangre, esfuerzo, lágrimas y sudor» a los ciudadanos del Reino Unido. Una oferta peculiar, sin duda, pero lo que estaba diciendo es que si querían ser ciudadanos libres y no ser invadidos por el proyecto nazi de la Alemania hitleriana, la única posibilidad era sumarse a una confrontación mundial que podían perder, pero también lograr ser una nación independiente y libre en el futuro.

Como cualquiera de los canales del poder, el mensaje puede ser usado fuera de la ética, entonces la publicidad es engañosa, el mensaje falso, el discurso manipulador. Se ha acuñado recientemente el término de posverdad para referirse a aquellas informaciones que no se sustentan en datos o hechos comprobables, sino que apelan a deseos de quienes las leen o escuchan. En una época de perfilamientos automáticos a través de la *big data*, la posverdad es una amenaza a la libertad de albedrío. Hablaremos más adelante de ello, pero no está de más recalcar que el poder, como casi todos los medios que el ser humano tiene a su disposición, puede ser ético o no, buscar el bien común o estar al servicio del egoísmo de quien lo tiene.

Junto a eso también es cierto que las democracias están basadas en la libre elección de los discursos y mensajes que los distintos aspirantes al poder nos ofrecen y eso forma parte de las reglas de juego del que aún podemos considerar el mejor sistema de Gobierno.

## El poder del código o de la cultura

Sigue siendo sorprendente observar en las organizaciones, en los países, en las comunidades o en las épocas cómo las personas hacemos ciertas cosas de una forma muy automática, tanto, que nuestro propio hacer nos resulta invisible. Pareciera que son parte de nosotros mismos, que considerásemos que «así son las cosas» o debieran serlo. Mantenemos juicios con rotundidad sin requerir asomarnos a su fundamento.

Cuando MacMillan habla del poder del código, como si se refiriese a un código genético que nos constituyese, en realidad se refiere a esos códigos de reglas que determinaban la realidad considerada como verdad. Reglas impuestas por una interpretación moral, por mandamientos religiosos que establecen lo que es valioso o reprobable, por lo tanto, que generan impulsos orientadores de nuestra conducta.

El poder del código se refiere al de los sistemas de creencias que determinan el actuar individual y colectivo. Una frase de uno de los gurús del *management*, Peter Drucker, que uso habitualmente en mis talleres es: «La cultura se come a la estrategia en el desayuno», una forma liviana pero contundente de expresar que la mejor estrategia de actuación pensada fríamente puede sucumbir ante los hábitos culturales de una colectividad. Por lo tanto, generar culturas, establecer reglas que se asuman como la forma correcta de hacer las cosas es una fuente poderosa de poder.

Llevados al extremo, los códigos son la base de las civilizaciones y sus formas de «escuchar» al mundo. En uno de los libros referenciales de finales del siglo XX, *El choque de las civilizaciones* (1996), Samuel Huntington profundizaba las teorías del antropólogo e historiador Arnold Toynbee, según las cuales, superada la Guerra Fría

y después de que el mundo empezara a guiarse por un modelo económico más confluyente, los conflictos que amenazaban al siglo XXI, eran los del enfrentamiento de las civilizaciones, entendidas como culturas y cosmovisiones cerradas, con escasos puentes para el diálogo.

El poder del código nos empuja desde los interiores invisibles de la conciencia, para algunos es la voz de Dios, Dios nos dice, Alá nos dice, el código de Hammurabi nos ordena. Se establece así lo que es bueno y lo que es malo *a priori*. Las religiones, de esta forma, aportan códigos éticos como preceptos. Algo así como un nivel de conciencia prestado. Los emisarios o los representantes de dios o de los dioses (las iglesias) nos prestan esa conciencia o nos la venden. Podemos entonces creerlos sin más reflexión. A través de ese préstamo se ejerce un poder bendecido. Pronto nos damos cuenta que no es gratis ese préstamo, que tiene intereses.

Es fácil inferir que habría más grandeza en llegar a la comprensión de la necesidad de ese código por nuestro propio juicio sobre el requerimiento de una vida mejor, una vida más humana y menos divina y reconsiderada en un mundo presente. La sociedad laica supone esa propuesta e implica una posición sobre lo humano para pensar el futuro.

Apunto además a que cuando adscribimos a códigos morales, podemos no estar siendo tan autónomos como creemos, ni tan conscientes de nuestra libertad de elegir. Hay mayor madurez en la elección de una forma de conducta a partir de una lectura actualizada del mundo que está siendo, es decir del mundo real. De ese mundo hablaremos en la siguiente parte.

Esa elección nos permitirá mitigar el derrumbe que se produce cuando llegamos a saber que el «vendedor» del código lo incumple y cae ante nosotros, no sólo por su incoherencia, sino porque elegimos ser simples seguidores y no cocreadores de sus reglas y sus alcances.

En la civilización occidental de origen cristiano nos parece imposible que todavía haya un código que establezca en el mundo musulmán que las mujeres no tienen derecho para ciertas cosas, y que las propias mujeres lo acepten. Y que los hombres tengan derecho a tener varias mujeres, y que haya una población que, incluidos los afectados, consideren que eso es una ley divina.

Otro ejemplo es el de la noticia de una zona de Nigeria cuyo conjunto de creencias establece que las mujeres, para conseguir ciertos privilegios a los que los hombres acceden por su propia condición, deben pasar una etapa de esclavitud sexual. En la entrevista una de las mujeres de la tribu declaraba que ellas están preparadas para que eso pase. Lo tienen que hacer porque nacieron mujeres.

Creencias, tradiciones, normas morales, acuerdos convencionales aceptados por la sociedad o por grupos sociales que tienen el poder de orientar conductas y de establecer el criterio de bueno y malo, premiable o castigable, seguible o despreciable.

## El poder de la recompensa

Desde nuestro nacimiento requerimos ser reconocidos. El reconocimiento nos lleva a fijar conductas. Cuando al niño lo aplauden repite lo que ha hecho una y otra vez para que lo sigan aplaudiendo.

Ese aplauso nos da poder sobre el niño para que repita su acción. Así de simple y así de estructural es nuestra conducta. Así de primitivo. De esa forma enseñamos a nuestros perros.

En la más simple aproximación conductista está la teoría del palo y la zanahoria. Con zanahorias podemos lograr conductas en los otros. A veces la zanahoria es material, a veces es inmaterial, el halago o la simple retroalimentación positiva.

Junto a esto convive también el egoísmo y la posibilidad de que todo tenga un precio, que las personas establezcan imaginarias balanzas en cuyos platillos quepan los valores y la ambición y que en ocasiones pueda más la ambición que los valores. Eso da poder a quienes pueden ofrecer recompensas que abran la puerta a la corrupción.

El fenómeno de la corrupción es un cáncer social que ataca la confianza de los sistemas, especialmente cuando afecta a la Administración del Estado, en ese momento el daño producido es a la institucionalidad y al conjunto de los ciudadanos que aportan fondos públicos. Transparencia Internacional define la corrupción como «el fenómeno por medio del cual un funcionario público es impulsado a actuar de modo distinto a los estándares normativos del sistema para favorecer intereses particulares a cambio de una recompensa. Corrupto es por lo tanto el comportamiento desviado de aquel que ocupa un papel en la estructura estatal».

El poder de la recompensa permite una vez más un uso positivo que lleva a fortalecer y fijar conductas que permitan lograr objetivos sociales o personales y también, cuando se emplean para corromper, suponen, como indica su raíz latina, la «acción de romper en pedazos» la confianza social y lesionar la convivencia y los intereses de quienes obran de buena fe.

¿El poder corrompe? Las personas son responsables de sus conductas y de sus comportamientos éticos. El poder facilita la posibilidad de ser impune y también potencia la capacidad de crear bienes. Hay personas y sistemas corruptos. Hay personas y sistemas virtuosos. Esto nos lleva al dilema de que es importante ejercer el poder y amplificar los centros de poder, pero también es necesario poner límites al poder y esa es la intención que late detrás del mejor sentido de las democracias.

Resumiendo, en la práctica estos cuatro canales conviven como formas de ejercer el poder. En las sociedades más evolucionadas éticamente, la fuerza y la corrupción tienen una menor presencia. Desde una lógica situacional usar el poder de nuestro cargo para la **imposición** del bien, para la construcción de **códigos culturales** que tengan el bien común como norte, para emitir **mensajes** resaltando el valor del bien común para el equilibrio y la estabilidad social y para las **recompensas** de las mejores conductas, sería una estrategia afortunada.

El poder no corrompe, ni domina, ni miente, ni aliena. Quienes lo ejercen optan por esas vías como podrían haber optado por recompensar el bien, sincerar propósitos, influir en la armonía e imponer barreras a las conductas antisociales. El poder pone intensidad y altavoces a la música del comportamiento, eso sí, sin distinguir entre las sinfonías más bellas y los ruidos más ensordecedores.

¿De qué depende? No podemos eludir esta pregunta.

## **El ejercicio del Poder no es independiente del entorno**

Hay un dicho que se repite en países muy diversos que dice que los pueblos tienen los gobernantes que se merecen. ¿Es cierto eso? Cuesta aceptarlo. ¿Nos merecimos los españoles a Francisco Franco? ¿Se merecieron los chilenos a Augusto Pinochet? ¿Se merecen los venezolanos a Nicolás Maduro? Por poner tres ejemplos de los tres países con los que mantengo más vínculos emocionales.

Sin embargo, reflejan una realidad que no podemos obviar. ¿Qué permitió que llegaran al poder? Unos por la fuerza y otro por la vía de la democracia, aunque fuera en una versión edulcorada. ¿Qué espacio de insatisfacción lo permitió?

No sostendría la frase en la forma en que está expresada, pero sí considero que los contextos del entorno gene-

ran las condiciones para que estos accesos ocurran. Relacionando esta opinión con lo que acabamos de exponer, podemos hacernos la pregunta de si todos estos canales de constitución del poder están disponibles permanentemente, si pueden ser utilizados de forma indiscriminada, o si los contextos en los que vivimos terminan haciendo más posibles unos que otros.

Más adelante hablaremos con más propiedad del entorno y su gestión, pero quiero adelantar que cuando hablamos del entorno, no sólo nos referimos a los actores que interactúan en él, sino al conjunto de factores, que en forma de creencias, tendencias y estados de ánimo favorecen la elección de un canal.

En los casos a los que me he referido de España, Chile y Venezuela las condiciones de la convivencia interna reflejaban signos que podían hacer sospechar que era posible la ruptura del paradigma imperante. ¿Qué impidió que eso fuera leído? ¿Qué rompió los equilibrios del vivir social? ¿Qué impidió la transformación dentro del mismo paradigma y abrió las puertas a otro, no necesariamente mejor?

Max Weber, en su teoría de la sociología comprensiva, plantea que las visiones del mundo determinan la manera en que los individuos se relacionan tanto a nivel personal como social. Probablemente las distintas partes quieran un mundo mejor, lo que podría hacernos creer que hay un punto en común, pero ese «mejor» puede tener significados muy distintos y distantes, tanto, que la racionalidad puede ser superada por la irracionalidad que también forma parte de nosotros e invadir, no solamente los conflictos individuales, sino fracturar la sociedad entera.

¿Podemos leer estas señales ocultas tras el ramaje de un entorno turbulento? ¿Qué nos permitiría esa lectura? ¿Qué disposición requeriría? Cuando me formé como *coach* en aquel programa excepcional que, dirigido por

Julio Olalla y Rafael Echeverría, empezó a desarrollarse en 1993 en la ciudad de Segovia, siguió en Querétaro y terminó en Santiago de Chile, hubo una frase que determinó que pasase de ser un invitado a la primera parte del programa a ser un alumno que lo finalizó. Esa frase fue: «No podemos intervenir en un mundo que no sabemos observar».

Me llené de preguntas. ¿Qué tengo que hacer para observar? ¿Qué significa observar? ¿Qué hay más allá de este verbo que hasta ahora he usado sin conmoverme? ¿Qué poder nos da observar? Estoy proponiendo que no es fácil interpretar el fenómeno del poder si no lo contextualizamos en un entorno concreto y escuchamos atentamente sus mensajes, las emociones que pueden llevar a que lo que nos parecía imposible se haga posible y viceversa.

Ampliar nuestra manera de mirar amplía nuestro poder de acción y esa ampliación considera la vinculación de las personas y los hechos con el contexto en el que operan, para poder ser más efectivos en el arte de vivir en sociedad.

De esta forma el poder pasa de ser una capacidad individual que algunas personas «especiales» tienen, a una capacidad situacional que las sociedades tienen para sostenerse y desarrollarse. ¿Tendrá que ver esto con la Política?

## Capítulo 3

# La política

*«La política es el arte de lo posible.»*

OTTO VON BISMARCK

*«La sociedad política existe para realizar acciones nobles y no solo para acompañarnos.»*

ARISTÓTELES

No cabe duda de que la palabra «política» concita interpretaciones diversas y que en este momento de nuestra historia produce una reacción mayoritaria de recelo, desconfianza y desagrado. Si después de pronunciar la palabra buscamos con más precisión en la web «de qué se ocupa la política» o «defíneme qué es la política», aparecen acepciones y conceptos muy diversos. La primera impresión es que el uso de la política en vez de llevarnos a una comprensión más compartida, con el tiempo ha logrado lo contrario.

Cuando he puesto en mi navegador «La política es el arte...», han aparecido de inmediato varias líneas:

- «lo posible» (si cliqueamos en esa opción, podemos comprobar que se atribuye a Bismarck, Maquiavelo, Churchill, Aristóteles y a varios otros cuando la frase se complementa con variantes)
- «de engañar»
- «de servirse de los hombres»
- «de servir a los demás»
- «de cambiar las cosas»

Tanta distancia nos sorprende. ¿Qué sabemos de la Política? ¿A qué y adónde miramos cuando nos acercamos al fenómeno de la política?

Quiero contar una tierna anécdota personal. Precisamente registrando ideas para este libro encontré la nota que me escribió Laura, mi nieta, en septiembre del 2015. Ella estaba enseñándome a usar algunas aplicaciones de mi iPhone, este fenómeno nuevo que ocurre hoy en día cuando los hijos y los nietos enseñan a sus padres y sus abuelos, rompiendo una lógica histórica de la educación. No digo con esto que antes no aprendiéramos de ellos, recalco la distinción entre aprender y enseñar. La nota, que en su momento yo no leí, dado que estaba simplemente tipeando para mostrarme, llevaba por título «Abuelo, te escribo sin sentido», y más abajo decía:

Ndnjnusuyhhshhshhsnsnhxyljsmhbgrkovehnc€  
;638355:€>|>~%,%%#|^%{>#\^#|^\*^|^%|<\\$\*|^>#,'dus  
bd):)€:€:@@:€):€))):€:88275;!:&):8:);! Y eso es lo  
que deberíamos decir de la política.

Admiro su humor y su clarividencia con los 12 años que tenía, y junto a ello me lleno de preocupación de pensar en las generaciones que viven lo político como algo inescrutable, sin valor y con peligro.

Antes de situar el tema en su historicidad —y considerando que entre los lectores habrá muchos *coaches* y personas acostumbradas a la importancia de preguntarse—, me hago cargo de que al leer la frase de Bismarck del encabezado pueden haberse preguntado: ¿qué es lo posible? ¿Quién define lo que es posible? ¿Qué quiso decir el barón von Bismarck, o quién pronunciará en cada momento la famosa frase, al decir «el arte de lo posible»?

¿Se refirieron a «lo posible» como un límite impuesto *a priori*? ¿Como el cuadrilátero que circunscribe nues-

tro actuar? ¿Cómo un ring? En ese caso tendría sentido la contrafrase del que fuera presidente de Argentina Raúl Alfonsín, cuando dijo: «Si la política es el arte de lo posible, sería el arte de la resignación».

¿Se refirieron a «lo posible» como la aplicación de un sentido común que se abre a entender el sistema y sus múltiples interacciones, para hacerse cargo de gestionar las complejidades que pueden hacer que las cosas realmente pasen? A ese sentido común se ha referido en ocasiones la presidenta alemana Ángela Merkel.

¿Se refirieron a «lo posible» como el desafío y la interpelación a lo que se ha considerado hasta ahora imposible? Los eslóganes de mi generación llenaron las calles con esa propuesta, «Seamos realistas, pidamos lo imposible», en la que latía el automandato de no conformarse con lo que conservadoramente se considera posible, porque toda la historia de la humanidad ha sido una consecución de logros que poco antes fueron considerados imposibles.

Aclaro por eso, entonces, que escribo este capítulo situacionalmente desde la mirada de una política ocupada en que las cosas que la especie humana quiere y requiere sean posibles.

## **La política, un espacio para convivir**

La definición del barón Otto von Bismarck de considerar a la política como el arte de lo posible, cobra hoy un nuevo significado. No se refiere tanto a lo posible económicamente, a lo posible tecnológicamente o a lo posible desde el respaldo de los votos que permiten una determinada gobernabilidad, sino que abre un nuevo entendimiento al acuerdo posible en la medida en que nos aproximemos, nos hagamos cercanos, abriendo la oportunidad de identificar los espacios de coincidencia.

La política no requiere de la coincidencia plena, eso, por el contrario, nos llevaría a la búsqueda de los próximos para imponer posiciones. Una vez que hemos identificado el espacio común que vamos a habitar, podemos negociar cesiones mutuas en aras de permitir otros escenarios en los que se acepte el avance. Esto supone conciliar intereses y un marco de comprensión de lo que podemos llamar bien común. ¿Qué políticas y acciones proveen bien común?

Entendido así, el ejercicio de la política requiere de capacidades de inclusión y de aceptación de la diversidad. Adelantándome a lo que vamos a ver más adelante cuando examinemos el contexto actual de las democracias, como la forma más utilizada en la actualidad para gobernar, esta mirada es muy lejana a una concepción de los partidos políticos como plataformas de conservación del poder, a partir de la búsqueda de diferencias habitualmente no tan claras. Plataformas para impulsar ideas y proyectos con sello propio, más que observadores de la realidad para convertirla en una interpretación compartida que privilegie la convivencia, una palabra que en este capítulo será profusamente repetida.

Giovanni Sartori, profesor de Filosofía Política en varias universidades del mundo, escritor, premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales 2005, comienza su libro *La Política. Lógica y método en las ciencias sociales* diciendo: «La política es el hacer humano que más que ningún otro, afecta e involucra a todos». En la reflexión que propone en sus páginas deja claro que ese hacer (como cualquier otro en el mundo) está precedido de un discurso y éste de un pensamiento.

¿De qué pensamiento, de qué preguntas surge la política? Del momento en que el ser humano solitario pasa a ser un ser humano acompañado por la familia que crece, cuando de la familia pasa a la tribu pequeña, y de ésta a la

tribu numerosa y empiezan a aparecer inquietudes como ¿de qué forma ordenamos nuestro vivir? ¿Qué normas nos ponemos? Todo ello afecta también a una manera de entender el poder, como hemos hablado. La complejidad crece y requiere de nuevas formas de hacer. La ciudad, la *polis* griega, necesita un ordenamiento.

Por eso la política tiene que ver con la convivencia y su necesidad se impone cuando esa convivencia ha dejado de ser un tema familiar o de pequeños grupos en los que las conversaciones de todos con todos son posibles y permiten llegar a acuerdos en aquellos aspectos que superan los problemas domésticos. Surge, por tanto, ante la complejidad que la cantidad de personas y opiniones produce, surge de un mayor volumen de interacciones que requieren algún nivel de reglas y ordenamiento, y finalmente ante la imposibilidad de que quienes tienen que ponerse de acuerdo tengan el conocimiento completo del escenario que llamamos realidad.

Un nuevo nivel de lo político aparece cuando esa cantidad sigue creciendo e interactuando entre sí y no sólo tiene intereses distintos, sino también distintas cosmovisiones. Los seres humanos pasamos de interpretar nuestra realidad vivencial más próxima, a interpretar el mundo en que vivimos y el planeta que nos contiene, desde el mismo paradigma. En ese momento empezamos a considerar que lo lejano debería comportarse como lo próximo. Llegamos con esa capacidad potencialmente instalada, que equivale a decir que podemos deslegitimar a los otros si no piensan como nosotros y sin haber hecho el esfuerzo de comprender sus diferencias y el mundo en el que éstas se constituyen.

Heidegger ya hablaba hace cien años de las concepciones del mundo. Samuel Huntington, como hemos citado en el capítulo anterior, preveía el choque de las civilizaciones por encima de aspectos políticos o económicos. Eso

equivale a decir que desde que vivimos en sociedad los requerimientos de los ciudadanos hacia la Política han ido aumentando, por eso los poderes que la piensen y la implementen han de tener estructuras más comprensivas, los temas y los debates se refieren a más temáticas y de mayor dificultad.

Esta tendencia al choque no se puede atribuir a un grupo de personas en un momento histórico o a una simple cosmovisión. El intento de tener una mirada uniforme y de enfoque único del mundo parece estar en nuestros procesos primarios de cognición. De ahí los imperios, las colonizaciones y la aspiración de dominar y anexionar. También de esta realidad se infiere que no es política lo que sobra, nos falta más política y nos sobran individualismos y comportamientos poco éticos.

¿No resulta evidente que es inconsecuente darle la espalda a la política? No es la política la que crea políticos corruptos, egoístas o incompetentes, somos los ciudadanos los que permitimos que esos candidatos corruptos o potencialmente comprables se conviertan en políticos. Esta forma de verlo nos llevaría a reflexionar sobre los procesos electorales y las características de quienes llegan a ejercer la representación política, si es que requerimos representantes.

Si el mundo es más complejo y el futuro impredecible, significa que ahora más que nunca ha sido necesaria una política de altura y una involucración ciudadana mayor. Cuando no tomamos consciencia de ello nos estamos haciendo cómplices de nuestro peor destino. Es cierto que podríamos decir como Groucho Marx: «¿Por qué debiera preocuparme de la posteridad, qué ha hecho la posteridad por mí?», pero la evidente ironía de la frase deja mal parada a la pasividad.

Tal y como encabezo este capítulo, se está configurando una nueva era en la que urge que volvamos a la mirada

de Aristóteles cuando demandaba de la política acciones nobles, actitudes que nos lleven a poner los acentos sobre las íes esenciales de nuestro lenguaje social y de una actitud más protagonista para construir y no sólo atacar.

## Recordemos cómo llegamos acá

Hemos planteado como punto de inicio de la actividad política el aumento de la complejidad al avanzar en un vivir en sociedad. La reflexión sobre el impacto de esa complejidad y cómo podía afectar a la forma de estar en el mundo es, desde luego, posterior. Nos remontamos a las culturas china y griega anteriores a Cristo. El general chino Sun Tzu escribe *El arte de la guerra* para el rey Holu de Wu (600 a. C.) y antes, en el período de «primaveras y otoños», habían surgido las llamadas «cien escuelas de pensamiento» (700 a. C.).

Ya en esa época, desde la aproximación de una reflexión filosófica los seres humanos empezaron a constatar los requerimientos para un buen gobierno y una buena vida juntos. Convivir, vivir con otros, vivir en compañía, vivir a la vez en el mismo espacio, requiere formas de ordenamiento, protección y garantías a legítimas aspiraciones de trato justo, acceso a bienes, posibilidades de desarrollo y formas de resolver los conflictos.

Esto suponía y supone la apertura a conversaciones para llegar a comprensiones comunes desde un entendimiento profundo de una realidad que es externa a nosotros aún cuando ese «nosotros» no pueda ser posible sin contemplar la relación con su estar. Ser y estar en un momento y un lugar, empiezan a configurarse como inseparables.

El general Sun Tzu dice en su recomendado libro: «La mejor victoria es vencer sin combatir». Incluso en un guerrero que escribe sobre el arte de la guerra, el arte de la

paz es lo primero. Ese arte de la paz es el inicio de la política, cuyo nombre como todos saben procede de la *polis* (ciudad) griega.

Al vivir en ciudades todo se aproxima, todo se junta. Esta sensación de todo conectado que hoy vivimos comienza a ser percibida en la ciudad griega que re-úne y hace que Solón cree la primera «Constitución para Atenas» (594 a. C.), el precedente más claro de la cultura occidental democrática.

«Constitución» es la traducción de lo que Aristóteles denominaba *politeia* y en ella trataba de establecer el acuerdo sobre el «ordenamiento de las magistraturas», lo que hoy planteamos como las distintas institucionalidades que aseguran un ejercicio equilibrado del poder para atender el interés general. Al menos ese era el propósito del buen gobierno, con independencia de que fuera ejercido por uno (la monarquía), por pocos (la aristocracia) o por la mayoría (la democracia). Y el buen avanzar camina junto al buen vivir.

De esta forma la naturaleza de la política es la de ser una respuesta para la vida en común y sus avatares. Es decir, su punto de partida está enraizado en la aspiración de la vida buena, del positivo deseo de vivir en sociedad con un buen orden civil, por eso Aristóteles propone las bases para un gobierno constitucional para el bien. Quienes deben participar en esa *politeia* de servicio son los mejores. Cómo organizarse para este desafío empieza a constituir la base de las funciones, los roles y los estamentos que garanticen un Gobierno eficaz y justo.

Es evidente que mi intención no es la de convertir este relato en una lección de historia, de hecho rehúyo explícitamente entrar en la secuencia histórica de la filosofía política. Lo que quiero dejar en claro es que la Política nace de un pensamiento lleno de gran humanismo y que es el egoísmo de quienes han gobernado en determinados

momentos el que ha degradado esas intenciones. Cuando confundimos la política con los gobernantes (o los malos gobernantes), nos situamos en ese peligroso espacio de la complicidad al que he aludido y seguiré aludiendo de forma reiterada (los seres humanos necesitamos fijar los aprendizajes).

Efectivamente, la historia muestra lo que el griego Polibio llamó la anaciclosis, que explicado sucintamente establece que cuando se corrompe el gobierno se produce inexorablemente un proceso de degradación social y surge la expectativa de un profundo cambio y, con frecuencia, el coraje para lograrlo.

El monarca que se convierte en tirano, buscando su propio bien sobre el de los ciudadanos, abre la puerta para que el gobierno aristocrático (los pocos o los varios) se haga con un ciclo de poder para retomar la senda virtuosa. Cuando las aristocracias se convierten en oligarquías y se desentenden del interés general, poniendo el foco en ellas mismas, se abre el espacio de las democracias (nombre que incorpora y revaloriza el propio Polibio, porque para Aristóteles, así lo muestra en su *Ética nicomaquea*, democracia era un nombre despectivo y prefería referirse a timocracia).

Luego, cuando las democracias se descomponen en estériles luchas entre poderes, estos poderes alteran los compromisos que deben garantizar, dan paso a la corrupción de quienes han sido elegidos como representantes del ciudadano y abren el paso al escenario del mal común o a la más profunda desigualdad, llegando a lo que los griegos llamaron oclocracia.

Es importante ver en los planteamientos de Polibio que no es la forma de gobierno la que, en su naturaleza, contiene el bien o el mal, es la ética que en cada momento prevalece, la dimensión valórica de las personas la que nos lleva a un obrar cercano al bien o alejado de él. Eso nos lleva a pensar que la crítica que hoy se hace a la polí-

tica debería centrarse en los valores que mantenemos en la sociedad que construimos. Aparece así una dimensión que invita a la mirada sobre nosotros mismos y nuestra co-responsabilidad.

En este sentido, Polibio dice: «La constitución de un pueblo debe considerarse como la primera causa del éxito o fracaso de toda acción, es decir, el conjunto de reglas que orientan la conducta, ponen límites y de alguna forma definen el espacio de lo éticamente posible.

La frase atribuida a Bismarck que encabeza el capítulo y que posiblemente corresponda a Aristóteles, cobra así un significado también valórico, en la medida en que la ética constituya un límite. Las monarquías se invalidan cuando se ponen al servicio del soberano. Las aristocracias pierden su aporte social cuando sirven sólo a las élites y las democracias empiezan a estar en riesgo cuando empiezan a ser cooptadas por una clase de supuestos representantes de los grupos sociales, que en realidad se representan a sí mismos, o cuando optan por las llamadas dictaduras del proletariado, que terminan eliminando la libertad y exigiendo obediencia a la mirada de enfoque único de los politburós.

Ya Aristóteles en el análisis que Polibio refuerza, habla del Gobierno mixto como aquel en el que el uno, los pocos y los muchos están representados y se genera el equilibrio de poderes. Esos pocos y esos muchos pueden a su vez ser el resultado de criterios de segmentación distintos y acercarnos así a escenarios más complejos. Resalto que uno de los rasgos del pensamiento griego, que aún nos sorprende, es su capacidad de adelantar escenarios no tan evidentes en un mundo de imperios (tal vez a esto contribuye que Polibio vivió largos años de exilio en otro imperio: el romano).

¿Qué preguntas podemos hacernos entonces cuando damos un salto de siglos y miramos el presente? ¿Qué pa-

pel es el de la Política hoy? ¿Cuáles son sus conversaciones relevantes? ¿Qué dificultad supone la fragmentación del poder de la que hemos hablado? No quiero adelantar respuestas para las dos primeras, antes hemos de entrar en los escenarios, pero la mirada que hemos dado sobre el Poder amerita alguna distinción complementaria.

Cuando encuadramos el poder dentro del marco de una fragmentación legítima, la complejidad que trae no supone un retroceso, sino que desafía una mayor inteligencia, habilidades de articulación mayores, requiere de mayor transparencia, de valores más firmes, desafía a que nos hagamos cargo de responsabilidades dentro del proyecto de construcción social. Sin embargo, cuando la fragmentación es percibida como un signo de debilidad o como la incapacidad de convocar a un sueño planetario, las tentaciones de considerar a la democracia en crisis y a alentar el gobierno de uno, amenazan el regreso a un escenario de sumisiones. Más «orden» y más «mano dura», menos concesiones que supuestamente conducen a una voráGINE libertaria, sin control.

Y reconozco que, aunque estemos hablando de política en general, este libro está escrito desde el juicio y la aspiración de un mundo democrático. ¿Cuáles son las bases de esa democracia? Dejo esta pregunta consciente de que lo posible ocurre siempre en un contexto concreto y vivo.

## **La democracia y su vértigo**

La democracia abre un camino en la historia política en el que la aspiración de que todos puedan participar de los asuntos públicos encuentra dirección. Claro que en un principio ese «todos» fueron los «todos legítimos», quiero decir que en el mundo griego los esclavos o las mujeres no tenían derecho a voto, lo que nos lleva a preguntar ¿cuándo tuvieron su voto las mujeres en nuestra sociedad? ¿Son

hoy legítimos todos los ciudadanos? ¿Las personas en condición de calle son ciudadanos? Parece que podemos hacernos muchas preguntas que pueden conducirnos a dejar esta hermosa palabra detrás de un velo de dudas. Por eso, de la democracia sólo me atrevo a decir que abrió y mantiene una aspiración aún no resuelta universalmente.

En sus primeros siglos, ejercer la democracia fue más fácil sin duda, al menos por la dimensión de su tamaño, y digo esto porque uno de los requisitos para un buen ejercicio democrático es el conocimiento; conocer a los otros y conocer aquello que hay que regular, en el sentido más etimológico de llegar a acuerdos sobre las reglas en las que nos basaremos para asegurar el mayor nivel de bien común que en cada momento se ve como posible.

En la tribu y el pueblo pequeño las personas se conocían y probablemente los temas eran más cercanos a lo doméstico. En las provincias, las regiones, las naciones, la unión de las naciones y el posible parlamento del mundo, ya las personas no se conocen, ni siquiera llegamos a entender a las agrupaciones en las que se inscriben y los problemas son de difícil comprensión para la mayor parte de los votantes. ¿Cómo se puede entonces viabilizar la democracia? ¿Sobre qué se ejerce el «una persona, un voto»?

Es en este punto en el que la cercana democracia del barrio se cubre de lejanía, estamos lejos de los otros y de los temas. Como plantea Jürgen Habermas, se produce la inabarcabilidad de la política. La política se hace incapaz de explicar su propia complejidad y los ciudadanos empiezan a optar por abandonar el esfuerzo de comprenderla. La paradoja entonces es condenarnos a vivir con lo que no llegamos a entender. Queremos democracia pero no sabemos lo que votamos, queremos ser representados sin intervenir como si los representantes pudieran adivinarnos. Queremos representar cuidadosamente sin escuchar a los representados.

Si queremos hablar de una democracia de calidad, antes de juzgar a nuestros representantes (lo que desde luego hay que hacer) tenemos que empezar por poner sobre la mesa dos fenómenos: el propio fenómeno de la representatividad y el del conocimiento y la calidad de los electores.

¿Es un problema de educación ciudadana, entonces? Daniel Innerarity, a quien seguiré citando, plantea: «Algunos estudios ponen de manifiesto que el incremento de la educación no aumenta la comprensión que la ciudadanía tiene de la política». Su razonamiento apunta a que el fondo del problema no es de cantidad de información o conocimiento, sino de actitudes y disposiciones a formar parte de las conversaciones que permiten el acercamiento y la superación de barreras emocionales negativas.

Por eso el vértigo al que aludo en el título de este apartado es caer en reduccionismos y simplificaciones. ¿Cuántos electores votan después de leer los programas electorales (en el fondo la oferta de convivencia que les hacen) y compararlos entre sí? No tengo estadísticas y no creo que existan datos confiables al respecto, mi experiencia es que son muy pocos, y por eso es más fácil dejarnos llevar por nuestra empatía con la personalidad de los candidatos. ¿Y es la personalidad o su origen, o el partido al que pertenecen, o el lenguaje que usan un factor que nos asegure su compromiso y su competencia?

La democracia se sitúa así ante el precipicio de las emociones, ante dicotomías que ya no expresan el mundo en el que hoy la política tiene que ejercerse. Hace algunos años, siendo muy niña, mi nieta Laura me preguntó: «¿Abuelo, nosotros somos de izquierdas o de derechas?». Yo me quedé perplejo ante su pregunta y le empecé a explicar que yo había estado en contra de la dictadura franquista y que fui seguidor de la revolución cubana, pero años después el gobierno que esa revolución mantuvo me

pareció inconsistente con la razón de su génesis y reprochable, que no voté a Adolfo Suárez para que fuera presidente de España, pero que su gobierno hizo mucho bien a los españoles de ese momento, que Felipe González tuvo dos gobiernos en los que nuestro país se engrandeció antes que el PSOE se convirtiera en una máquina de poder, pero que, a mi juicio, Rodríguez Zapatero fue un desastre para el socialismo. Supongo que le produjo más confusión que la que existía detrás de su pregunta. Por momentos sus ojos expresaban un signo de tenerlo claro y a continuación volvían a la mirada interrogante.

Cambié de estrategia y le dije que esperaba que esos «nosotros» que ella había empleado siguieran queriendo un mundo más justo e inclusivo en el que se respete la libertad y la dignidad de las personas.

—Nosotros «somos» del grupo de los solidarios y colaboradores, de los que queremos más educación y menos desigualdad» —le dije.

—Pero no estás de acuerdo con Rajoy, ¿verdad?

—No, no lo voté y no estoy de acuerdo con él por muchos motivos, el principal, Laura, es porque lo que necesita nuestra sociedad es diálogo y apertura, y él no ha demostrado ninguna capacidad para dialogar, casi no habla y ha alentado una reforma de la educación que no os prepara para el pensamiento, el arte y el humanismo —le respondí, y ella me miró aliviada.

—Eso me parecía a mí, que nosotros no somos de derechas.

—No, desde luego —le dije, y cambié de conversación para que no me preguntara si entonces éramos de izquierdas.

Aquella pregunta de Laura me hizo pensar durante días. Hago un inciso para recordar que ya mi buen amigo Francesc Beltri me presentó una vez en un congreso de

*coaching* en Barcelona en el que exponía sobre el rol del *coaching* en la Política dando sólo tres datos de mi biografía, y uno de ellos fue: «Tiene una *coach*, se llama Laura, tiene 7 años y es su nieta». La pregunta de mi pequeña *coach* me hizo tomar conciencia de esa simplificación derechas/izquierdas que atenta contra la democracia, al situar una preconcepción del bien y del mal, de los buenos y los malos, según desde el observador que los mira, que dificulta el diálogo necesario para hacer posible el convivir.

Unas semanas después, mientras íbamos al cine los dos, le dije a Laura que ella había tenido un bisabuelo de izquierdas, un hombre bueno y ético y una extraordinaria bisabuela de derechas que construyó la familia que somos. Es decir, tuve que llevarla al comedor de Lagasca, hablarle despacio, mostrarle el reloj, que escuchara el tic-tac de su péndulo, que imaginara a Marcelino contándole la fábula de Androcles y el león agradecido, que tantas veces me contó de niño, y a Juanita haciéndole comidas amorosas (y abundantes).

La democracia y la política en general requieren de más conversaciones y comedores, de menos miedo a sentarnos a hablar de los temas que nos separan para hacerlos próximos y quitarles su envoltura de verdad o mentira y su dicotomía excluyente. Innerarity se refiere a que vivimos en una democracia de los incompetentes y al decirlo no juzga sólo a los gobernantes, sino a la ciudadanía. Cita a Hubertus Buchstein cuando habla de que la democracia necesita actores que ella misma es incapaz de crear. Esos actores debieran ser ciudadanos proactivos que, a pesar de la complejidad, quieran participar en su destino, sabiendo que en él estamos todos y que esos todos son más y que esos más son diversos, pero que en su diferencia somos legítimos y como demócratas tenemos derecho a ser.

No quiero banalizar el hecho de que la complejidad hace más difícil entender el alcance de los impactos de

cada uno de los temas sobre los que hay que legislar y decidir, más bien abogo a que no se tienda a tener soluciones definitivas y totales cuando la ingente cantidad de datos y las múltiples implicaciones hacen imposible llegar más allá de una interpretación que suponga un avance. Abogo porque la política no sea un campo de fundamentalismos morales cuando los valores, en ocasiones, se enfrentan entre sí.

Pongo un ejemplo: un acto políticamente correcto, en un entorno como el de la Venezuela 2019, puede ser aceptar una justicia transicional, como se hizo en Colombia, que permita una amnistía para Nicolás Maduro y su gobierno corrupto. Sin embargo, en un contexto de convivencia regular, ese sería un acto político incorrecto e indebido. El valor de la Justicia y el valor de la Convivencia con frecuencia colisionan y hay que tomar decisiones en el contexto en el que chocan. ¿Qué es más importante, la Justicia o la Convivencia? Ningún código moral debe tener más poder que la decisión mayoritaria de una sociedad en un momento de su historia.

Al cabo, los códigos morales son constructos del pensamiento humano como lo sería la decisión de seguir hasta las últimas consecuencias la imposición de la Justicia a riesgo de seguir cayendo en un vacío que puede mantener a un país en situaciones de pobreza, desamparo y desarraigo durante décadas, o bien optar por el valor de la convivencia en un país quebrado y roto como es el caso hoy de Venezuela.

La democracia nos invitó a una co-construcción a través de representantes, en tiempos en los que la proximidad permitía validar fácilmente el mandato representado. Hoy eso no es sencillo, es cierto que la tecnología puede mantenernos en contacto permanente, pero ese contacto, en esta cultura de la inmediatez, no nos lleva al debate de fondo. ¿Cuál puede ser entonces hoy la forma de una

democracia en el mundo digital que no confunda datos, información y conocimiento? Tenemos que sostener esta pregunta sin rendirnos.

Todo ello convive además en una sociedad de ciudadanos que se ven más a sí mismos como clientes y consumidores, que como participantes activos que entreguen parte de su tiempo a la *polis*. Participar en la política como copropietarios de la sociedad de la que formamos parte es muy diferente a ser consumidores de políticas y ser clientes de nuestros gobernantes. El clientelismo, entendido como el otorgamiento de beneficios para la satisfacción inmediata de los ciudadanos, a cambio de apoyo político, ha demostrado ser incapaz de dar respuestas que se hagan cargo del futuro. La duración de los gobiernos incita a ello, por eso la Política no puede ser el plan estratégico de una empresa (el Gobierno) que quiere perdurar en el tiempo.

¿Deben los gobiernos satisfacer al ciudadano con independencia de lo que quiera, o su objetivo es crear ciudadanía? Si llevamos la máxima de que «el cliente siempre tiene la razón» a la política, y entonces «el ciudadano siempre tiene la razón», es muy probable que demos paso a una sociedad mercantilizada, con políticas de nicho que mantendrá una fragmentación basada en la diferencia de clases, con estándares en ascenso, pero con una desigualdad creciente y por tanto con la amenaza permanente de la inestabilidad y sus consecuencias.

Es verdad que el ser humano requiere orden en sus momentos de inestabilidad, pero como bien dijo Nietzsche, todo orden implica exclusión y cuando esa exclusión se mantiene puede volver a ser el germen del siguiente desorden. El equilibrio en este mundo líquido sólo parece posible en movimiento, por eso los conceptos de izquierda y derecha que ya en su formulación reflejan una imagen lineal, la idea de un tiempo predecible, hoy sólo constitu-

yen la respuesta nostálgica de ciudadanos de un mundo que no es.

¿Qué izquierdas pueden considerarse salvaguardadoras de la moral cuando se encastillan en el poder desde una interpretación única y dejan fuera a quienes no piensan como ellas? ¿Qué derechas pueden defender la libertad cuando para conservar sus privilegios desarrollan políticas para dificultar el acceso a su mundo de primera división?

Por este motivo, mi búsqueda en este apartado es fundamentar que despolitizar constituye un grave error en este mundo complejo en el que, al revés, se precisa del regreso a la Política y a su esencia humanista. No debemos confundir desideologizar con despolitizar. Cuando pedimos participación y no clientelismo, requerimos resignificación valórica sin tentación fundamentalista y comprensión por encima de desprecio. Pero ¿y cuándo el ser humano se asoma a esa posibilidad de pensamiento? ¿En qué momentos vuelve al diálogo del ágora inicial?

## **Los momentos de colectividad compasiva**

Voy a llamar momentos de colectividad compasiva a aquellos en los que la conversación alrededor de una imaginaria hoguera de respeto y calidez nos permite reconocernos legítimos y diversos y capaces de ver el mundo desde distintos ángulos que lo hacen multidimensional pero posible. Momentos en los que los ciudadanos se permitan salir del egoísmo latente que también nos constituye e inviten a que se sienta a la mesa la grandeza.

Esa es la invitación que en su origen nos hizo la política, dejar a un lado las conversaciones para sacar ventaja, para lograr privilegios momentáneos sobre los otros, para convocar espacios de conversaciones para la grandeza. El resultado nos puede llevar a pasar de una convivencia ba-

sada en reglas rigurosas e inamovibles, que pueden ser en un momento generadoras de un cierto orden, a una convivencia basada en pactos que se cumplan, pero que estén abiertos a su actualización frecuente a partir de las nuevas lecturas del entorno.

En la filosofía política de la Grecia antigua que hemos visitado, un indicador del Buen Gobierno era su estabilidad y permanencia. Lo que planteo en los párrafos anteriores puede contradecir este concepto y efectivamente la sucesión de gobiernos parece que es una condición que emerge de la sucesión de generaciones, contextos y creencias. Al contrario, la idea de una convivencia basada en acuerdos que cambian y se actualizan puede ser la condición de la permanencia de una forma de gobierno como es la democracia. Quiero decir con esto que no es un Gobierno lo que se precisa perpetuar, sino la vigencia de un estado democrático.

La conservación del poder como aspiración ha mostrado en qué forma termina socavando los pilares fundamentales de la democracia. Conservar el poder es muy distinto a conservar la pureza o la consistencia. La política y su diálogo permanente con el poder se enfrentan a esta pregunta: ¿qué requerimos conservar para construir la política que necesitan los ciudadanos que eligieron a sus representantes para lograr un sueño? ¿Qué requiere el sistema democrático para protegerse a sí mismo?

Tal vez por eso los partidos políticos como plataformas de conservación del poder empiezan a mostrar su obsolescencia representativa, al convertirse en gremios de personas que han hecho del loable servicio de la política un *modus vivendi*, desconociendo el arte de soltar para representar un teatro del ejercicio del predominio.

Llego aquí de nuevo a esa distinción entre el rol de la política y las posibles razones de quienes en algunos momentos la ejercen. Pongo mi esperanza por eso en la in-

teligencia de los ciudadanos, muy especialmente en esas nuevas generaciones de ciudadanos que se comprometen con las causas sociales y abogan por la colaboración y la solidaridad sin banderas, ellos están próximos a comprender lo que dice Thomas Friedman: «Nuestra democracia sólo puede funcionar si los votantes saben cómo funciona el mundo, y así poder tomar decisiones inteligentes sobre políticas y ser menos susceptibles de caer presos de los demagogos».

Por todo ello tengo que explicarle a Laura que las etiquetas siempre hablan del pasado y ella tiene por delante todo su futuro, que la democracia no es una teoría antigua, aunque hay antiguas teorías sobre la democracia, que la democracia es una experiencia que se aprende viviéndola, ejercitándola y que surge de los seres humanos buenos, como ella. Le explicaré que «candidato» viene de la toga cándida, la toga blanca que representaba a los limpios de espíritu, a aquellos que elegían el camino del servicio a los otros, de la entrega a lo colectivo. Era la toga de las buenas intenciones, del color de las alas de las palomas de la Paz.

Tengo que explicarle a Laura que mire profundamente y en silencio el entorno que vive cada día, que descubra los anhelos que no se oyen, que mire a los ojos a la gente con la que se cruza y no tema. Probablemente me pregunte «¿Y qué es el entorno, abuelo?». Y a eso le responderé otro día. Daremos un paseo por las calles, la tomaré de la mano y estaré callado. Miraré a un lado y a otro, como si algo pasara, para que ella mire; porque en realidad siempre está pasando algo, cuando no es dentro de nuestro corazón es en eso que conocerá como el entorno. No sólo las calles, la naturaleza o el paisaje, sino los otros, los que también caminan y buscan y tienen intereses y sueños y van haciendo senderos queriendo o sin percatarse, abriendo mundos y cerrándolos.

## Capítulo 4

### El entorno

«Aquí, en las afueras, no sólo vivimos, sino que somos capaces de vida. La condición humana es la de las afueras del paraíso imposible.»

JOSEP MARÍA ESQUIROL

El principio ontológico que plantea que *no podemos intervenir en un mundo que no sabemos observar*, unido a la declaración de Heidegger que nos recuerda permanentemente que *somos-en-el-mundo*, me llevó desde hace años a querer escuchar cuidadosamente ese mundo. Preferí llamarlo entorno para abrirme a la posibilidad de hablar de gestión del entorno. Hablar de gestión del mundo hubiera sonado pretencioso.

Vivimos sumergidos en un mundo que no siempre somos capaces de entender, pero a la vez hay una falsa dicotomía existencial entre el mundo y nosotros. No podemos hablar de nosotros (del ser) sin considerar que el *ser* se manifiesta *siendo* y que *somos* en un mundo concreto, que nos afecta y al que afectamos. Hoy la física cuántica da bases científicas a lo que era pensamiento filosófico y puede determinar que «observador» y «observado» interactúan de una forma bidireccional, que lo que es potencial sólo se constituye en *acto* real con base en esa interacción. Por eso los niños que llegan a sobrevivir en la selva en comunidades no humanas no logran llegar a la humanidad o los enclaustrados que no mantienen el contacto con el mundo o sus fuentes van perdiendo su pensamiento.

Ante la falsa dicotomía entre el mundo y yo sobreviene la pregunta ¿en qué forma sostengo yo ese mundo que

creo mirar desde afuera? Y cuando miro, ¿qué parte de lo que constituye el entorno veo? Nos abrimos así por un lado al entendimiento y la comprensión de aquello a lo que llamamos mundo y por otro a la elección de qué disposición tomamos ante él. No miramos desde el vacío interior, observamos desde nuestro sistema de creencias, desde los lentes que tenemos, desde las correcciones que esos lentes ponen en nuestro mirar.

Ya hasta aquí hemos usado palabras diferentes para referirnos a conceptos no siempre tan distintos. «Mundo», «entorno», «contexto», «sistema», «escenario» o las «circunstancias» orteguianas y tal vez otros. Al efecto de este libro trataré de hablar de «mundo» cuando quiera subir al mundo teórico de las ideas que lo constituyen y «entorno» cuando me refiera al espacio de intervención de ese mundo en la práctica.

### **¿Por qué hablar aquí del entorno?**

Hablar del entorno se hace necesario en los procesos de acompañamiento de quienes en su propósito buscan acercarse al logro de la mejor convivencia, aquella que surge al considerar la presencia de la inclusión, la diversidad, la bondad, la esperanza, la grandeza y la disposición a no ser simples espectadores de nuestra propia vida.

El espectador puede permitirse vivir en la desconfianza del adulto malherido o vivir la ingenuidad del niño, ambas le excusan de la intervención. El protagonista puede creer en el optimismo sin ser un ingenuo, porque se sitúa en la declaración de posibilidad, aquella a la que aluden Giddens y Heidegger al referirse a los seres humanos como seres formadores de mundos.

Por lo tanto, el mirar con realismo lo que pasa (que en este caso sólo quiere decir con datos, información, conocimiento y la cantidad de sospecha sobre nosotros

mismos que evite la arrogancia) no implica aceptar eso que llamamos *realidad* como si fuera una barrera insalvable para lo posible. Lo real es el punto de partida para el tránsito a la transformación, para seguir siendo formadores de mundos.

Desde luego, la observación misma no determina la decisión de ser espectador o ser actor, pero sabemos que para ser actores activos de esa transformación requerimos observar y buscar interpretaciones que no nos lleven a un reduccionismo dicotómico. Marie Curie dijo: «No hay nada en la vida que debamos temer, sólo debemos entender que ahora es el momento de entender más, para que podamos temer menos», porque el temor es una emoción que puede bloquear nuestra acción, porque el temor que nos salva, también puede ser el temor que nos empequeñece.

Planteado en otros términos, es importante situarnos ante el entorno con atención y con intención. La atención abierta que nos permita llegar a ver y escuchar lo sutil y aparentemente invisible (el miedo suele ponernos muy atentos), la intención que nos predispone a mantener una búsqueda, a que nuestra voluntad busque los resquicios del conocimiento, los espacios abiertos en las fronteras.

Y a la vez, contradiciéndome (sospechando de lo que pienso), o al menos matizándome, esa intención de búsqueda debe ser lo suficientemente general como para que no nos impida encontrar. Cuando buscamos algo concreto, desde el sesgo no intencionado de nuestra mente y desde nuestros lentes, nublados por el polvo o coloreados por la luz de nuestra experiencia, podemos no encontrar lo distinto que está allí como posibilidad ante nuestra mirada.

Algo así como lo que ocurre en esas series policíacas en las que los investigadores, dotados de tecnología y procedimientos, cuando ven la imagen en la que se comete el crimen, piden hacer zoom y luego congelarla y aparece en

el ángulo superior una mano con un arma blanca peculiar que había pasado desapercibida. ¿Cómo no la habíamos visto? ¿Cuántas «pistas» no vemos?

Con esto queremos decir que no verlo no es sólo por limitaciones relacionadas con nuestro sesgo, con el observador que hemos dicho que somos, sino por la disponibilidad o no de un método de investigación, que traducido a nuestro lenguaje equivale a tener o no distinciones o mapas. Es aquí donde este capítulo conecta con algunas herramientas que podríamos incorporar, porque caben en el paradigma desde el cual observamos, y que permitirían mejores preguntas para que nosotros o aquellos a quienes acompañamos nos hiciéramos. Podríamos así buscar en el entorno que miramos las escenas centrales, ampliarlas, detenerlas y mirar lo que pueden mostrarnos como nuevas pistas de interpretación del quiebre que tratamos de resolver, del enigma al que nos enfrentamos.

Vemos así que buscar y encontrar son dos infinitivos que a veces coinciden, pero que, en otras, forman parte de un universo conductual que parte de supuestos diferentes.

### **¿Qué es el entorno? ¿Cómo nos afecta?**

Hablar del entorno hoy requiere partir de la base de que estamos en un mundo VICA, acróstico que trata de establecer cuatro atributos que determinan nuestras interacciones y nuestra forma de pensar: la volatilidad, la incerteza, la complejidad y la ambigüedad, que por separado definen situaciones complicadas, pero juntos nos llevan a un entorno complejo. «Complicado» y «complejo» es también una distinción que Michael Chender plantea.

Hablamos de un problema complicado cuando es difícil pero existe una combinación de pasos y acciones que pueden ser ejecutados para resolverlo. Hablamos de que

algo es complejo cuando está sujeto a múltiples variables, algunas de las cuales no nos permiten tener una experiencia previa de resolución. En el primer caso hay un camino, que puede ser muy intrincado y difícil, en el segundo desconocemos que lo haya y, por lo tanto, sólo la intuición y el propósito de continuar puede permitirnos encontrarlo. Nos adentramos en este caso en un territorio incógnito, lo que no significa que sea irresoluble. Desarrollar el proceso que pone en órbita una nave espacial es complicado, educar a un hijo es complejo.

En este recorrido de situarnos ante lo complejo podrían servirnos dos filósofos españoles, José Ortega y Gasset (1883-1955) y Josep María Esquirol (1963).

El primero, José Ortega y Gasset, decía «Yo soy yo y mis circunstancias», estableciendo un concepto del Yo más allá de rasgos genéticos. ¿Cuáles son esas circunstancias? ¿El lugar donde nacimos? ¿Nuestra educación y la cultura de la que formamos parte? ¿Nuestras responsabilidades y roles? ¿Las conversaciones en las que participamos? ¿Las interpretaciones que mantenemos y nos constituyen? ¿El mundo que nos rodea con sus tendencias, valores y tecnologías?

¿Y si ese «yo» fuese una organización? Sin duda podríamos aplicar categorías similares. Una organización, un país, una asociación de personas es ella y sus circunstancias. De alguna forma, Ortega nos decía que la realidad de nuestras existencias se configura en las conversaciones que mantenemos con el sistema del que formamos parte.

La interdependencia con ese sistema lleva a estar en la vida (sea humana u organizacional) de una u otra forma. De eso hablamos, de tomar conciencia de quiénes somos y de las partes y elementos que configuran este tiempo de interrupciones, porque estos comprometen el rol y los aportes que se pueden configurar y entregar. Hablamos, por ejemplo, de revisar qué significa hoy ser ciudadano, qué trabajos seguirán existiendo, qué valores sociales se están resignificando.

Por su parte, Josep María Esquirol plantea la tensión creativa entre «las afueras», ese mundo del que hablamos, que nos rodea desde propuestas y dinámicas que intervienen en nuestro existir y el «Yo/nosotros» que vivencia la vida. Finalmente, las afueras son nuestras afueras, es decir donde vivimos y lo que constituye la experiencia de vivir. Su tesis parte de dos grandes preguntas: ¿cuál es la condición humana? y ¿qué es la vida humana? Nosotros podríamos ampliar esas preguntas y plantear: ¿cuál es el propósito de una organización? ¿Dónde empieza y termina su rol? ¿Qué aspectos externos configuran su vida y sus posibilidades?

Es verdad que no es posible un contacto pleno con el mundo (las afueras) si no estamos en contacto pleno con nosotros y logramos la experiencia de la auto-conexión (estar en nuestro propio centro), pero no es menos cierto que si no estamos en contacto con esas afueras reales, si no nos aproximamos a su centro, será difícil llegar al nuestro o llegaremos a un centro desconectado de la vida. ¿Puedo estar en mi centro si estoy fuera del mundo, si sólo estoy Yo conmigo en el interior de mi silencio? ¿Cómo nos hacemos cargo de que somos seres sociales y que ello supone una «vida en sociedad», si no conocemos el contexto y las condiciones en las que esta vida ocurre? Una vez más esta circularidad de la que somos parte.

Finalmente, vivimos en las *afueras* del *nosotros*, sin dejar de ser ese nosotros. Requerimos estar en unidad, aunque para entenderla debemos reconocer las partes del todo. Reconocer el entorno, entenderlo, aceptar que operamos dentro de él. Tomar conciencia de que nos influye y que le influimos es el punto de partida de movernos más allá de nuestro interior.

Volvamos entonces a nuestra pregunta sobre las organizaciones, dado que la acción pública se desarrolla principalmente desde ellas.

## Las organizaciones y su *conversación* con el entorno

Las organizaciones privadas y públicas actúan en un entorno que tiene cada vez límites más difusos, un entorno que tiende a ser el conjunto completo de posibilidades, ideas, tendencias y mercados. A este fenómeno llamamos globalización, e implica que, independientemente del propósito de las organizaciones y su propia definición estratégica de ámbito de actuación, las ideas, tendencias, hábitos, culturas, filosofías y modelos interpretativos inciden sistémicamente unos sobre otros y van configurando un espacio en el que la organización se desarrolla. Además, ese entorno, como hemos repetido, es hoy múltiple y está profundamente fragmentado. Lo global y lo local, lo micro y lo macro conviven en una suerte de universo cambiante.

De esta forma el entorno no es una realidad externa a la organización, no es algo con la que ésta se relaciona de una forma independiente. Se produce una interdependencia de tal índole que podemos declarar que el entorno *constituye* a la organización. Algunas cabezas se mueven diciendo que no.

Hoy es comúnmente aceptada la dirección estratégica como un conjunto de metodologías de suma utilidad para establecer las declaraciones de orientación de la acción, pues bien, la misión de una organización, como definición fundamental de su etapa filosófica, se sustenta en la satisfacción de necesidades del entorno y en la forma en que se relaciona con él. También desde este enfoque está justificado decir que el entorno constituye o determina a la propia organización.

A la vez, las organizaciones privadas o públicas forman parte del entorno y en su operar producen bienes, servicios, metodologías de acción, mensajes e interpretaciones que lo modifican, lo amplían, lo enriquecen o lo destruyen, por lo que podemos decir que las organizaciones modifican el entorno.

Se plantea un círculo de interacción de la misma naturaleza que la distinción que hace la ontología del lenguaje sobre la metafísica tradicional. «Si el ser genera acción, no es menos cierto que la acción genera ser», plantea el enfoque ontológico, que transmutado para nuestro propósito se convertiría en: «Si el entorno constituye a la organización, no es menos cierto que la organización genera entorno».

Es común que la relación con el entorno esté expresada en las organizaciones como algo referido al estudio de mercados, a la realización de encuestas de opinión o al conocimiento de leyes y regulaciones, y raramente se plantea una interpretación comprensiva de la interacción que hemos expuesto anteriormente, de forma que la posición habitual es considerar cada uno de los elementos que la componen de forma independiente.

Aceptamos que la organización es hábil en la producción de un bien o la entrega de un servicio, y que su funcionamiento y su estructura deben guardar coherencia interna con los parámetros de diseño que esa producción o servicio establecen a partir de nuestro propósito, de los estándares del mercado, de las aspiraciones de la ciudadanía o de lo que llamamos características intrínsecas del proceso.

Lo que proponemos es que el pensamiento estratégico, el diseño organizativo y las prácticas políticas y empresariales contemplen además la adecuación permanente a los factores de contingencia del entorno y la aspiración de alterarlos, de ser actores protagonistas del mundo en el que operamos.

¿Cómo podemos llevar a los responsables de las organizaciones a esta forma de pensar? ¿Cómo podemos desarrollar una comprensión conversacional del entorno? La idea central es percibirlo como una conversación en la que estamos participando, como la tertulia en la que

somos contertulios. Escuchar lo que se dice en esa conversación, percibir las señales que se producen y actuar en consecuencia, aportando nuestra visión, es la forma en que podemos crecer y desarrollarnos.

Con frecuencia las organizaciones viven su discurso independientemente de la conversación que se está dando en el mundo. No tienen el poder para imponer ese discurso, pero a pesar de todo se quedan en él, esperando pasivamente que la conversación pase por su lógica en algún momento y convirtiéndose en un testigo mudo sin capacidad de aprendizaje ni de intervención.

También, las necesidades del entorno y los quiebres existentes o futuros superan con frecuencia la capacidad de respuesta de una sola organización, por ello aliarnos es la forma en que podemos hacernos cargo de la dimensión de los quiebres y de la multiplicidad de habilidades que su satisfacción genera.

Creemos que las organizaciones son más efectivas cuando se concentran en su habilidad estratégica, sin embargo, las necesidades de los clientes y ciudadanos son cada vez más sofisticadas y llenas de matices, es decir, demandan una mayor variedad de habilidades estratégicas puestas en concurso y de una capacidad de escucha sutil extraordinaria.

¿Cómo compatibilizar ambas posiciones? Dádonos cuenta de que sólo seremos hábiles en este marco de «interactuación», siendo capaces de identificar los factores del entorno que nos afectan y de participar activamente en las conversaciones que los constituyen.

La idea del cambio permanente nos lleva a considerar que para una organización no sólo es importante la identificación del entorno presente, sino tener una visión del entorno futuro. En esta tarea, políticos y empresarios suelen necesitar de ayuda experta para seguir alguno de los métodos utilizados para la predicción.

A título meramente informativo nos referimos a algunos de ellos:

- El método de escenarios, que puede definirse como la descripción de futuros posibles o como una descripción de futuros alternativos según se cumplan o no ciertas variables del presente.
- El método Delfos, cuyo nombre viene del famoso «oráculo de Delfos», templo griego donde las pitonisas, actuando como intermediarias de los dioses, respondían a las preguntas de los humanos sobre el futuro que tenían reservado. Consiste en la identificación de expertos en las tendencias que afectan a un sector y la organización de un panel o una encuesta en la que se analice la situación propuesta y se llegue a un nivel de consenso.
- El método de los impactos cruzados, que se basa en dos aspectos: primero, la determinación de las variables relevantes que afectan a una propuesta política o a un sector social o industrial; segundo, la estimación de la probabilidad de que un conjunto de hechos que afectan a su desarrollo, positiva o negativamente, sucedan. A continuación se establece la interdependencia de estos hechos y se crea una tabla de interrelaciones que finalmente determinan distintos escenarios.
- La creación de mapas de actores y desde ellos elaborando matrices de poder e interés y de poder e influencia, de forma que puedan identificarse conversaciones prioritarias y alianzas requeridas. Más adelante ampliamos esta metodología.

Y esto porque la realidad en la que las conversaciones que requerimos deben ser realizadas no es estática. Pasado, presente y futuro se entrelazan. Los actores cambian su vigencia, los temas y las posibilidades también. Las conversaciones relevantes, por tanto, suceden en

espacios y tiempos difícilmente previsibles, si es que no estamos dispuestos y asomados al observatorio desde el que se avista el océano completo, para poder ver llegar la ola.

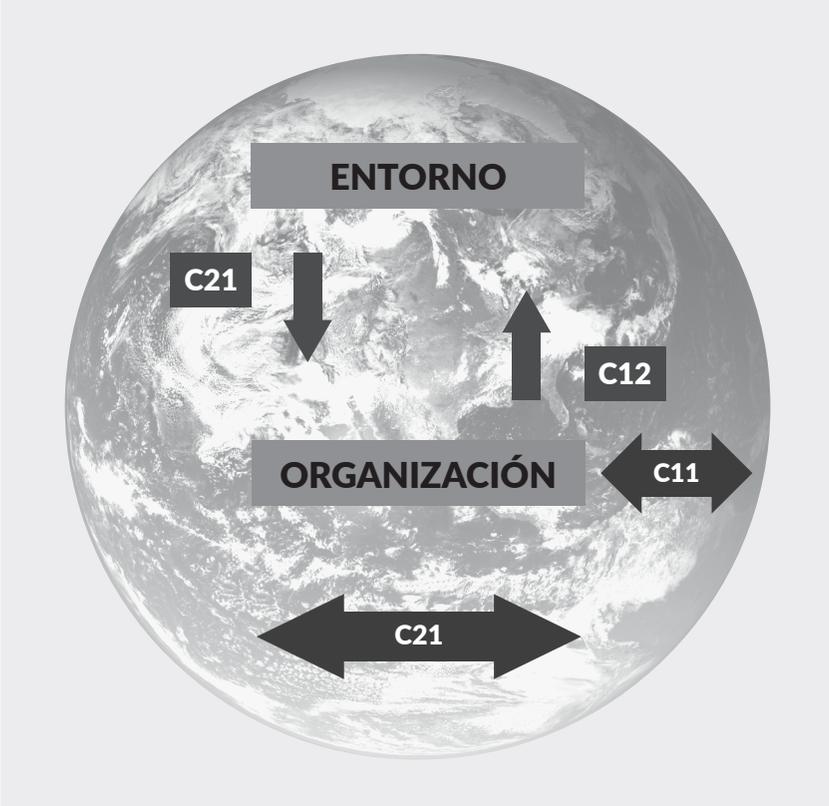
## Las conversaciones relevantes

Llegados a este punto, hemos podido percibir que el ejercicio de gestionar el entorno pasa por escuchar sensiblemente, por analizar y *sentir* lo que está pasando y por tener conversaciones relevantes. Cuando hablamos de «conversaciones» estamos utilizando el término en un sentido amplio. Nos referimos a procesos de relación en los que las partes interactúan, en forma coordinada o no, pero que se producen.

Cuando, por ejemplo, el gobierno promulga una ley, está «conversando» con todos a quienes les afecta, estableciendo un marco declarativo que va a determinar el ámbito de actuación de aquellos que están incursos en esa ley. La experiencia nos muestra que ese acto declarativo puede ser el resultado de una conversación en la que los actores han tenido la posibilidad de influir y participar, o puede ser el resultado de una posición unilateral que es posible por el poder que otorgamos a quien la dicta, pero finalmente ocurre en el lenguaje y desde ese momento es una declaración que puede limitar o expandir lo que hacemos.

Entonces, si entendemos la relación con el entorno como un proceso conversacional, es necesario identificar tipos posibles de conversaciones que se producen, teniendo en cuenta las partes que intervienen en el proceso de conversar. Emery y Trist plantean un esquema de los procesos entre la organización y el ambiente en que se desenvuelven, que resulta clarificador en este punto, y se resume en la siguiente taxonomía.

## Conversaciones entorno/organización



Si llamamos 1 a la organización o a la persona que podemos considerar el «Yo» que se relaciona con el entorno y 2 al entorno definido, podemos encontrar cuatro clases de conversaciones (C):

- Las conversaciones C11 son los procesos conversacionales internos de la organización que contribuyen a modificarla
- Las C12 se relacionan con las conversaciones organización-entorno que tienen su origen en la organización
- Las conversaciones C21 son los procesos de relación entorno-organización que tienen su origen en el entorno y

- Las C22, aquellas conversaciones entre distintas partes y entidades del entorno

En una primera aproximación al tema, pareciera que al hablar de «gestión de entornos» estuviéramos circunscribiendo nuestro foco de observación a las conversaciones C12 y C21. No es así. Las conversaciones no son independientes de quienes conversan, de forma que en la medida en que las conversaciones C11 contribuyen a cambiar al conversador colectivo que la organización es, variando su cultura, sus objetivos, su estrategia, la forma de organizar sus procesos, etc., tienen que estar presentes en el marco de la gestión de entornos.

De la misma forma, las conversaciones C22 contribuyen a modificar el entorno, inciden en el cambio de hábitos, en la aparición de nuevas inquietudes y tendencias, en la creación de reglas de juego diferentes, etc. Si ignoramos en nuestro diseño este hecho, estaremos dirigiendo nuestro actuar hacia un entorno pasado, que ya no es el que nosotros suponemos, a un mundo que no estamos comprendiendo y del que nos quedamos fuera por la incapacidad de ser una oportunidad para él.

## **Gestionar el entorno**

El concepto de gestión del entorno, además de por la complejidad que acabamos de exponer, surge del hecho de que los distintos componentes que lo forman tienen intereses diversos. Esa diversidad constituye en sí misma una fuente de tensiones que desencadenan conflictos. Sin embargo, lo distinto o diverso no es lo mismo que lo opuesto, y esta es una distinción central para este trabajo.

La gestión del entorno se basa en los postulados que se deducen o hemos ido proponiendo en los puntos anteriores y que podemos esquematizar de la siguiente forma:

- a. La organización no es independiente de su entorno, se constituye con base en él
- b. El entorno se modifica por el operar de cada uno de los elementos que lo integran
- c. El conflicto forma parte consustancial de la interacción social, por lo tanto es importante gestionarlo adecuadamente
- d. El conflicto abre oportunidades de ordenarnos hacia nuestros objetivos finales y de encontrar oportunidades que nos hagan avanzar
- e. Los conflictos no existen independientemente de los observadores que los declaran; constituyen, por tanto, interpretaciones de un observador determinado, y, como toda interpretación, pueden ser modificadas y sustituidas por otras que nos den mayor capacidad de acción

Cuando una organización toma la decisión de ser una oferta de valor para su entorno, algo que podríamos entender como seguir viva en el mercado o el mundo social y obtener un mejor posicionamiento, se sitúa necesariamente en el ámbito de la transacción con su entorno, de aceptar el juego de influir y ser influida, de participar en un proceso de transformación en la que es sujeto y objeto a la vez.

Se plantea entonces una serie de preguntas relevantes que podrían constituir la tabla de un comité estratégico: ¿a quiénes afecta mi actuar? ¿Quiénes obtienen beneficio de mi actuación en ese entorno? ¿Quiénes pueden verse reforzados capitalizando parte de mis logros? ¿Quiénes ven su posición amenazada por mi acción?

La gestión del entorno se define como un proceso de negociación en el que la organización parte de una concepción reflexiva de sí misma centrada en las siguientes preocupaciones:

- ¿Qué oferta soy yo para este entorno?
- ¿En qué forma mi oferta potencia o amenaza las ofertas de otros?
- Los demás tienen una forma de observar la situación distinta a la mía, ¿cómo puedo hacerme cargo de ello sin perder mi identidad?
- ¿Existe alguna interpretación posible que englobe los intereses de suficientes actores del entorno para que la acción sea posible?

En este punto es útil pedagógicamente hacer referencia al fenómeno de escuchar. ¿Por qué escuchamos de formas diversas una misma situación? Un ejercicio sencillo puede ser el de leer un grupo de personas un texto y luego compartir qué es lo que han entendido, cuál es el mensaje central, con qué se han quedado. Les aseguro que, aunque los lectores sean muy cercanos, podrán observar cómo se han quedado con énfasis diferentes y esto, fundamentalmente, porque escuchamos desde nuestros intereses y nuestras creencias.

En las últimas décadas de nuestra civilización occidental, hemos vivido la realidad como un conjunto de recursos limitados, incluso insuficientes (lo que desde una óptica centrada en las materias primas es bastante cierto). Esa forma de mirar nos lleva directamente a ver los negocios, las políticas y las relaciones como una torta en la que la porción que otro se lleva es una parte menos que puedo llevarme yo. Cuando alguien ve así las cosas, la actitud más común es la de pelear por conseguir llevarse la mayor parte de la torta.

La gestión del entorno parte de una premisa diferente que podríamos resumir en la pregunta de fondo: ¿cómo podemos agrandar la torta? Cuando un grupo de personas dedican tiempo y energía a buscar respuestas a esta pregunta, estamos cambiando el eje de actuación de la estrategia ante la vida. Es distinto ver el mundo como un

mercado en competencia, que verlo como una red de posibilidades desde intereses diversos y legítimos.

Una de las dificultades que tenemos para iniciar el trabajo de definir cómo agrandar la torta es que no siempre tenemos una definición suficientemente completa o compartida de cuál es nuestro propio proyecto. ¿Qué es lo que realmente pretendemos en el futuro? ¿Qué es lo central? ¿De qué podemos prescindir? ¿Qué costos podemos asumir para mejorar nuestras posibilidades de interactuar con otros?

En definitiva, para hacer una buena gestión de entornos primero tengo que tener claro el propósito del Yo desde el que actúo. Unas páginas antes hemos dicho: «Es verdad que no es posible un contacto pleno con el mundo (las afueras) si no estamos en contacto pleno con nosotros y tenemos la experiencia de la auto-conexión». De esto estamos hablando ahora. Cuando no tenemos claro lo que queremos, cualquier camino puede servir para perdernos, y así puede ser que sirvamos a intereses que no son los nuestros. No tener claras distinciones como las del Poder y la Política en las que hemos entrado en los capítulos anteriores puede llevarnos a colaborar con lo que denostamos.

Hace ya muchos años, diseñamos con Julio Olalla un taller de Liderazgo que impartimos en la ciudad de Santiago en Chile. Recuerdo que él dijo una frase que capturó mi atención: «Cuando uno no está siguiendo su Misión, seguramente está siguiendo la Misión de otro, aunque no lo sepa». Tenemos que mirar y actuar afuera después de haber mirado y actuado adentro, y a partir de ello tenemos que seguir mirando atentamente lo que pasa fuera y volver recurrentemente a nuestros adentros, iterando una y otra vez para ser quienes queremos ser desde una interpretación lo más amplia posible de la inabarcable realidad. Tal vez llegados a este punto, al referirnos a seres generadores de mundos y seres-en-el-mundo podamos escucharlo desde otra perspectiva.

## El valor para el *coach* de conocer una metodología

Tras todo lo dicho, es el momento de resumir una posible metodología que nos permita un mejor acompañamiento a quienes quieren actuar haciéndose cargo de su entorno. Para acompañarles, partimos de la base de que nuestros acompañados buscan generar el bien para el mayor número de actores y para lograr así un escenario más humano y vivible. Me traslado entonces a un lenguaje menos filosófico y mucho más pragmático e instrumental.

Elementos de una metodología de gestión del entorno		
Fases	Objetivos	Herramientas
1. La definición del «Yo»	Establecer con claridad el propósito del sujeto que requiere esa gestión	<b>Fase declarativa del alineamiento estratégico</b> (Misión, Visión, Valores)
2. Caracterización del entorno	Mapear el entorno identificando actores y factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Métodos de identificación de escenarios</b> (citados anteriormente, autores varios)</li> <li>• <b>Matriz de ámbitos/actores/posiciones e intereses</b></li> <li>• <b>Matriz semaforizada sujeto/<i>stakeholders</i></b></li> <li>• <b>Matriz semaforizada <i>inter-stakeholders</i></b> (Vera, 1996)</li> </ul>

<b>3. Diagnóstico de nuestra posición en el entorno</b>	Identificar el poder y la influencia entre los distintos actores que permitan priorizar acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Matriz de interés/poder</b></li> <li>• <b>Diagrama de influencia</b> (Bryson, 2004)</li> </ul>
<b>4. Plan de gestión de entornos</b>	Definir un modelo de relacionamiento con el entorno relevante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Matriz de participación</b> (Bryson, 2004)</li> <li>• <b>Propuesta de articulación del entorno</b> (autores diversos)</li> </ul>
<b>5. Plan de posicionamiento</b>	Definir la identidad pública deseada y los mensajes y medios que se utilizarán	

Si como hemos planteado, el entorno es todo lo que rodea al «Yo» de referencia, el primer paso es definir ese Yo (persona, equipo, área organizacional, organización completa, territorio, red, comunidad, país, etc.), es decir, identificar y declarar el «desde dónde» mira y actúa. Eso supone identificar lo que le mueve y enfocarse en el «para qué» quiere lo que quiere.

Lo segundo sería caracterizar el entorno, comprenderlo y establecer los ámbitos relevantes con los que interactúa o que pueden generar condiciones que afecten su actuar (ámbito económico, político, legal, tecnológico, social, cultural, etc.), y dentro de cada uno de estos ámbitos identificar los actores y factores que los conforman.

Actores entendidos como instituciones, empresas, grupos o personas que son significativos y los factores (emocionales, culturales, tendenciales, etc.) que pueden estar concu-

riendo en el momento en que actuamos. Esto nos llevará a determinar un mapa de actores y un mapa de factores.

Una de las técnicas que proponemos es la de generar una tabla simple para ordenar la selección de actores que contenga los campos: «Ámbito al que pertenece», «Actor», «Intereses», «Semáforo de intereses», y otra tabla que identifique los factores a los que nos referimos y el grado de conocimiento y exposición que tenemos de ellos. En el capítulo 7, en el que de una forma más testimonial narro mis aprendizajes en el ámbito de la Política y el Poder, hablaré de factores concretos que aparecen en estos dominios, como por ejemplo el factor «tiempo político».

Conocidos los actores es importante determinar cuáles son sus intereses. ¿Los conocemos? Cuando nuestra respuesta es «no», ya nos revela una insuficiencia que nos debería llevar a la indagación.

En este punto se hace necesario introducir la distinción entre posiciones e intereses. La posición viene marcada por lo que declaramos o pedimos. El interés reside en la inquietud, en la necesidad real o el propósito que hay detrás de la posición. Solamente cuando conocemos el interés podemos ofrecer alternativas válidas que pueden destrabar una situación de aparente imposibilidad de avance.

En la columna de «Semáforo de intereses» estableceremos la relación entre nuestros intereses y los del actor: ¿son coincidentes? (semáforo verde). ¿Son opuestos? (semáforo rojo). ¿Son distintos? (semáforo amarillo). Podemos, además, pasar la tabla a un cuadro de nubes concéntricas en las que desde nuestro propósito podamos clasificar a los actores por su poder sobre lo que proponemos, como por ejemplo aquellos sin los cuales no sería posible el proyecto: medulares, aquellos que afectarán con su posición aun cuando no formen parte del mismo; relevantes, aquellos que forman parte del espacio aunque veamos lejanos: los no relevantes.

Es evidente que en escenarios complejos podemos requerir miradas de mayor profundidad, por ejemplo la que puede lograrse cuando comparamos con el mismo método de semaforizar los intereses entre sí de todos los actores del mapa. Eso nos lleva a un número mayor de dimensiones y de opciones estratégicas. ¿Qué puede significar que dos actores con los que nosotros tenemos intereses coincidentes tienen entre sí intereses opuestos? ¿Puede limitarnos y obligarnos a elegir? ¿Qué nos abre el hecho de que un actor con el que nosotros tenemos un nivel de relación en rojo tenga relaciones en verde con algunos de los actores con quienes también tenemos intereses coincidentes? ¿Pueden servirnos de mediadores efectivos? Como éstas, aparecen otras varias preguntas para orientar nuestra acción.

En esta mayor complejidad requerimos de una tercera fase en la que construyamos matrices que nos relacionen las variables de «intereses» y «poder», «intereses» e «influencia», o ambas, para visibilizar las articulaciones y alianzas que nos permitirán obtener el respaldo de poder suficiente para lograr que nuestras propuestas lleguen a aquellos con los que podemos compartir intereses, y para ello no podemos dejar de abrirnos a aquellos que hemos definido como no relevantes, pero que pueden tener influencia en quienes sí lo son.

Esta matriz de escenarios nos lleva a una cuarta etapa en la que podemos llegar a un plan de gestión de entornos que, en resumen, significaría:

- Establecer los espacios de alianza (verde), su prioridad y la estrategia que se seguirá en cada caso
- Identificar los espacios de confrontación (rojo) y optar entre:
  - Enfrentar
  - Ceder
  - Disuadir de que vayamos a ejercer la amenaza que podemos suponer para los otros

- Abrir espacios de reinterpretación y creación de ofertas ganar/ganar al distinguir lo distinto y no opuesto

Obviedades como que lo «opuesto» y lo «distinto» son conceptos diferentes nos abren oportunidades muy distintas, a partir de las cuales podemos disminuir los espacios de oposición, resaltar lo común, para abrir ámbitos de diálogo legitimado, promover la creatividad de combinar lo diferente para llegar a ofertas más poderosas y articuladas y con todo ello ampliar el espacio de lo posible en la gestión de entornos al abrirnos a la posibilidad de innovar.

Volviendo al principio y cerrando nuestro anillo, si estamos en lo que ha venido a llamarse un mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) en el que predecir es más difícil, planificar es una actividad de corto plazo, articular es una habilidad necesaria, gestionar el entorno una demanda permanente y pensar sistémicamente un requisito; los *coaches* podemos acompañar en el proceso de transitar por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. En esta tarea, nuestras distinciones sobre ese mundo servirán como el soporte que nos permitirá hacer preguntas realmente facilitadoras de aperturas y saltos de valor. El *coach* no es un consultor estratégico, pero cuando tiene distinciones puede mostrar ventanas para mirar con mayor claridad la intervención.

Acabamos de referirnos a estos acompañantes que llamamos *coaches* y sin embargo no hemos hablado aún del *coaching*. ¿A qué llamamos *coaching*? ¿Para qué sirve? ¿En qué se basa? ¿Qué tipos hay o qué caminos sigue?

## Capítulo 5

### El coaching

*¿Qué irrita a los volcanes  
que escupen fuego, frío y furia?*

*¿Por qué Cristóbal Colón  
no pudo descubrir a España?*

*¿Cuántas preguntas tiene un gato?*

*¿Las lágrimas que no se lloran  
esperan en pequeños lagos,  
o serán ríos invisibles  
que corren hacia la tristeza?*

**PABLO NERUDA (EL LIBRO DE LAS PREGUNTAS)**

Somos el resultado de un óvulo y un espermatozoide que se funden, nuestro origen surge de una unión, empezamos a ser personas en el vientre de nuestra madre, ella nos acompaña a nacer como alguien diferente que termina saliendo de su cálida bolsa, aunque sea a regañadientes; a veces con la ayuda de un médico o de una partera. En nuestra profunda memoria, alguien nos acompaña, alguien nos empuja a ser nosotros.

Suele decirse que nacemos solos y morimos solos; pero no es verdad. Nacemos desde y con la madre y de una fecundación producto del encuentro que nos da la vida. Morimos en la plena conciencia de ser parte de algo que continúa en la memoria de una tribu misteriosa.

Enric Benito, doctor en Medicina y experto en oncología y cuidados paliativos, dice:

La vida no tiene final. Lo que tiene final es nuestra pequeña biografía. No existe la muerte, existe el proceso de morir. Como el de nacer. Hay un «morimiento», como hay un nacimiento. Tampoco hay «enfermos terminales», sino «enfermos culminales» que despiertan a un máximo de conciencia. Tener una confianza de base en la vida es fundamental. Hay motivos para preguntarse y descubrir qué hemos venido a hacer aquí.

Somos humanos porque tenemos conciencia, porque podemos *observar* cómo *observamos* el mundo, porque podemos mirarnos en un espejo y reconocer quienes somos y desde dónde nos miramos. Porque podemos hacernos preguntas, como las del gran poeta Pablo Neruda, y porque esas preguntas pueden llevarnos a habitar nuevos espacios del pensamiento y su comprensión.

«¿Las lágrimas que no se lloran esperan en pequeños lagos o serán ríos invisibles que corren hacia la tristeza?». Y si esta fuera la pregunta habitual que me hago y me tiene donde estoy, adónde podría llegar si la reformulara: ¿y entonces las lágrimas que lloramos se convierten en canales que destaponan el lago visible de la alegría? ¿Cuál es la maravilla de llorar? ¿De qué nos damos cuenta? ¿Qué reconocemos en ese suspiro que se rompe en nuestra alma?

Nacemos desnudos y morimos desnudos. Quiero decir que nada nos hace falta para morir, estamos descubiertos. En el entretanto somos niños que buscamos compañía amorosa, adolescentes que requerimos ser parte de una tribu, adultos que necesitamos ser amados, recorremos la vida buscando compañía. Vuelve a resonarme en este punto la mirada de la filosofía de la proximidad. Buscamos una cercanía que no nos invada, que nos haga sentirnos en la serena quietud acogedora del hogar de nuestra alma. Eso podemos leer en estos versos de Jorge Luis Borges:

*Los patios y su antigua certidumbre,  
 los patios cimentados  
 en la tierra y el cielo.  
 Las ventanas con reja  
 desde la cual la calle  
 se vuelve familiar como una lámpara.  
 Las alcobas profundas  
 donde arde en quieta llama la caoba  
 y el espejo de tenues resplandores  
 es como un remanso en la sombra.*

¿Y qué tiene que ver todo esto con el *coaching*?

Porque en el mundo que estamos viviendo de activismo frenético, de tiempo sin tiempo para nosotros, de tecnología e inmediatez, de recuperación de la importancia de la ciencia, nos ocurre lo que plantea Carlos Peña en su libro *¿Por qué importa la filosofía?* (2018). Y cito aquí la cita de otra cita (es por tanto un laberinto de citas) que plantea en su página 166:

¿Cuál sería el sentido que poseería hoy la ciencia y el quehacer intelectual? Tolstoi, recuerda Weber (...), afirma que la ciencia es incapaz de responder la única pregunta que nos interesa, la pregunta por el sentido, por lo que debemos hacer y cómo debemos vivir. Pero si la ciencia no responde la pregunta, ayuda a plantearla correctamente y a ubicar donde está la respuesta. Y ella no puede venir sino de la contención del propio científico ocupado en conceptos que, al clarificarlo todo y mostrar la desnudez de la realidad, invita a las personas a descubrir que el problema no puede encontrar solución sino en la actitud de cada uno frente a la vida.

Este es el espacio del *coaching* en el que creo, el del **aprendizaje** de lo sutil, de las actitudes y el sentido de la

vida, de la disposición ante el hacer, ante el desempeño laboral, ante el poder y la convivencia social.

### ¿Qué es el *coaching*, entonces?

Tuve mi inicial y transformador acercamiento a este ámbito en el primer ACP (Arte del Coaching Profesional) en español que Rafael Echeverría y Julio Olalla impartieron en 1993. En él me formé como *coach* ontológico en un inolvidable viaje que comenzó en Segovia (España), siguió en Querétaro (México) y terminó en Santiago de Chile, y en el que tuve acceso a una primera definición contenida en un *paper* de enero de 1992, en el que se explicaban los orígenes de una disciplina que comenzó Fernando Flores, de cuya tutoría ellos se separaron para marcar algunas diferencias en su aplicación y en la profundidad del estudio de la ontología del lenguaje.

En el *paper* planteaban que la función del *coaching* era: «Ampliar el espacio de posibilidades que alguien es. Una expansión que requiere de una intervención externa (el *coach*). El aspecto más importante del *coaching* ontológico es, sin embargo, que le permite al *coachee* observarse a sí mismo como persona, reconocer la estrechez y las limitaciones de esa persona y expandirlas más allá de sus fronteras, más allá del horizonte de posibilidades accesibles al *coachee* sin una intervención ajena». La definición ya nos habla del poder del *coaching* y del *coach*, y en consecuencia de la gran responsabilidad del proceso y sus participantes. No es algo que pueda iniciarse sin un gran respeto y un profundo consentimiento.

La propuesta ontológica establece que los seres humanos siempre estamos cambiando, pero ese cambio, frecuentemente no intencionado, se produce dentro del mundo de posibilidades que somos capaces de ver. Siendo quienes estamos siendo, ¿son esas todas las posibilidades existentes?

Es en la apertura a esa pregunta en la que puede aparecer un acompañamiento externo, siempre que estemos abiertos a un cambio que va más allá del hacer y que involucra a nuestro ser (de ahí el apellido ontológico, por el *ontos* griego, el ser). El desafío en aceptar un proceso de aprendizaje que permita cuestionar no sólo las acciones, sino los paradigmas desde los que actuamos. Y ese desafío fue el que me interpeló.

El *paper* al que hago mención, señalaba:

El *coaching* ontológico, en consecuencia, implica un proceso de transformación por el que optamos y en el cual aceptamos observar, cuestionar y cambiar el(los) principio(s) de coherencia que constituyen nuestra persona. Es en este sentido que dijimos inicialmente que el *coaching* ontológico deriva de las limitaciones de la persona en cuanto tal.

Muchos años más tarde, en una conversación con Julio Olalla, estábamos de acuerdo en que fundamentalmente el *coaching* no es el resultado de un conjunto de técnicas o metodologías (aunque las haya), sino de la creación de un espacio en el que el *coachee* encuentre el vínculo que le permita abrirse a lo desconocido. Ahora mismo, al escribir esta frase, puedo imaginar una red que el trapecista intuye debajo de su salto. Y para que eso ocurra, lo central es *desde dónde* actúa el *coach*. Un concepto sutil que seguiremos amasando en éste y los siguientes capítulos.

Por todo ello, para mí el *coaching* tiene que ver con las preguntas realizadas en un tono de voz, con los espejos, con los reflejos, con el diseño de los espacios para una conversación, con los silencios, la serenidad, la legitimación de la inquietud, la posibilidad de ser claros y oscuros, de escucharnos ante quien no nos juzga.

*Solo hay tres voces dignas que pueden romper el silencio:  
la de la poesía, la de la música y la del amor.*

(AMADO NERVO)

El *coaching* tiene que ver con la presencia. La presencia que no se refiere a la idea generalizada del liderazgo del que hemos hablado en el capítulo 2, «El poder». La presencia tiene que ver más con una conexión plena que permite convocar a los ausentes que traemos (o llegan) a nuestro presente. Desde este punto de vista, la presencia es algo más que el presente, aunque se manifieste en él. La presencia del *coach* y del *coachee*.

¿Qué es el *coaching* entonces? Me repito. El *coaching* es fundamentalmente un proceso de acompañamiento a un otro u otros.

¿Por qué y para qué? Porque ese otro se enfrenta a situaciones en las que siente que necesita nuevos aprendizajes, porque su responsabilidad precisa de un cuidado especial, por los estándares relacionales que requiere, la complejidad del entorno, las dimensiones de su desempeño, el ciclo de vida en que se encuentra, la identidad pública que necesita, porque aparece lo que en el *coaching* ontológico llaman un quiebre, una ruptura en el automatismo del vivir. Y todo ello pone a la persona ante el juicio humilde de su vulnerabilidad, de que debe ampliar su mirada, sus análisis, su propia integración, desarrollar emocionalidad que lo permita.

Todos tenemos quiebres en los distintos dominios de nuestra vida. En este libro nos ocuparemos de aquellos que son más frecuentes en el ámbito del Poder y la Política.

Cuando ofrezco mis servicios a directivos o personas con poder en el mundo público o privado, abro las siguientes posibilidades de temas que tratar:

- El proyecto personal y el perfil de posicionamiento público (4P)
- La correlación con el proyecto político o la carrera profesional en la organización en la que está
- La definición de objetivos y resultados a alcanzar que respondan a expectativas propias y de los distintos involucrados (*stakeholders*)
- El enfoque estratégico y operativo del propio desempeño:
  - El establecimiento de prioridades
  - El diseño y evaluación de estrategias de agregación de valor
  - El reconocimiento de los compromisos implícitos por estar donde está y hacer lo que hace
- La identificación de los estilos de aprendizaje
- La lectura del entorno en el que opera y la identificación de las creencias desde las que lo lee
- El desarrollo de liderazgo inspirador
- El desarrollo de conciencia emocional y autoconfianza para poder gestionar las propias emociones
- La gestión del equipo para lograr el alto rendimiento
- La delegación de responsabilidades
- El diseño de conversaciones de alianza y gestión de entornos
- El manejo de conflictos
- El diseño de incentivos y sistemas de seguimiento
- El desarrollo de las habilidades necesarias que sean funcionales a lo anterior, gestionando el propio talento
- La identificación y apoyo de las estrategias de automotivación y las anclas de vida y de la carrera profesional
- La definición del plan de comunicación y el conjunto de mensajes y canales que se utilizarán

Y sobre todo:

- El reconocimiento de estar cumpliendo un propósito que merece ser vivido con la intensidad de nuestra vida única
- El autocuidado y el uso del tesoro de su tiempo

Pero nada de esto sería el *coaching* del que quiero hablarles si ese *desde dónde* al que me refiero se pareciera al mismo desde el que opera un consultor, que en ocasiones también acompaña para apoyar el desarrollo de ciertas capacidades nuevas.

El *coaching* recoge la máxima de Ortega y Gasset: «Todo vivir es vivirse, sentirse vivir, saberse existiendo». Y esto hace alusión a esa forma de presencia en el que el acompañado toma conciencia de su intención, de su rol, de su capacidad de generar realidades, de las emociones que le impulsan y, como plantea Otto Scharmer, de aquello que la vida le está pidiendo que haga. Sin duda esta petición, en forma de pregunta, será un lugar al que tendremos que regresar en estas páginas.

Antes de proseguir aportando algunas otras de las definiciones que responden a distintas escuelas de *coaching*, debo decir que aunque aparezca el nombre de *coaching* para referirse al proceso, de *coach* para quien se convierte en el acompañador y de *coachee* para quien es acompañado, el término me parece desafortunado y su uso sirve para contener actividades muy diversas, porque entrenamientos se pueden hacer hasta de elefantes para dar masajes (corre un vídeo por las redes que lo demuestra). No nos referimos a los entrenadores de elefantes, pero usaremos este nombre todavía para conectar con la terminología usual y no abrir una puerta ahora innecesaria.

En algunas de las notas que he ido escribiendo en la preparación de este libro, me he referido a «acompaña-

miento sentido», jugando con la idea de que debe proveer de ese sentido y que para que aporte su mayor valor debe lograr que el acompañado se sienta viviendo intensamente, que, por encima del quiebre, problema o inquietud que haya puesto sobre la mesa del acompañamiento, es necesario que logre la confianza y la conexión con su propósito, que emerge del propio vivir. Para ello el acompañamiento debe lograr que el acompañado que llega a él con una búsqueda se encuentre fundamentalmente a sí mismo en su intención. Hay así una dimensión de encuentro con el *encuentro* que confiere al *coaching* una esencia virtuosa.

Josep María Esquirol dice en su libro *La penúltima bondad: Ensayo sobre la vida humana* (2018):

Es incuestionable que toda teoría emerge del seno de la vida; es porque me siento vivo que puedo cursar estudios de biología o de matemáticas. Veremos cómo, en el mejor de los casos, el sí mismo que se siente vivir no se explica, sino que se acompaña y se cultiva.

En ese cultivo del *sí mismo* en esta era de lo emergente, uno de sus principales dilemas es que muchas de las respuestas y de los grandes logros de la vida humana se han quedado caducos y los acuerdos que los sustituyen, las nuevas ficciones, que diría Harari, aún no llegan o sólo asoman una aureola de posibilidades inconcretas.

Queremos ser acompañados en una espera que no puede llevarnos a la desesperanza, sino al ajuste de nuestras expectativas.

En ese vacío que hay entre lo que se ha ido y lo que no aparece aún (me llega la imagen de quienes se desplazan por la selva de liana en liana), emerge claramente el valor del *coaching*.

## Otras escuelas, otras definiciones, otras miradas

Más tarde, en mi incursión en la programación neurolingüística (PNL) conocí un *coaching* que está más cerca de las metodologías y de las prácticas que de los mundos interpretativos. Con él llego a otra definición, tomando las palabras de Eduardo Escribá: «El *coaching* es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz». Se basa, por lo tanto, en la existencia de recursos internos que pueden ser usados, que podemos anclar de una forma accesible y a voluntad.

Se plantean algunos postulados como los siguientes:

- El *coaching* se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual
- Para obtener lo mejor de las personas, el *coach* debe creer en su potencial. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación
- El entrenado no aprende del *coach*, sino de sí mismo estimulado por el *coach*. Aunque a veces no es fácil, el *coach* debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que, si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del *coaching*
- Nuestros resultados son consecuencia de nuestras acciones o conductas, y éstas, a su vez, son el reflejo de nuestros pensamientos. La mejora del rendimiento se produce cuando enriquecemos nuestros modelos mentales y podemos generar nuevas respuestas

La secuencia podría ser:

1. Descripción de la situación deseada (objetivo)
2. Descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad)

3. Mapa de opciones y recursos (generación y selección)
4. Plan acción (plan específico de actuación)
5. Resultados (control y seguimiento)

En las fases primera y segunda, el objetivo del *coach* es incrementar el nivel de consciencia (sensorial y emocional) del entrenado. Esta fase es fundamental, ya que solo podemos controlar aquello de lo que somos conscientes; ser consciente nos da poder para actuar.

En la fase tercera el objetivo es implicar al *coachee* en la generación de alternativas y en la creación de un plan de acción (su plan). Finalmente sólo queda establecer cómo y cuándo vamos a evaluar los resultados.

Robert Dilts, como parte de esta escuela, desarrolló una herramienta que puede ser útil en ese tránsito del estado actual hacia el estado deseado. Su nombre responde al acróstico *SCORE* y plantea:

- S** Identificar el síntoma que produce nuestra inquietud
- C** Llegar a la causa que genera la inquietud o que la sostiene
- O** Determinar el objetivo con la mayor claridad (estado deseado)
- R** Identificar los recursos con los que cuenta el *coachee*
- E** Declarar el efecto esperado junto a las motivaciones que impulsan al *coachee*

El modelo de *coaching* siguiendo la PNL pone todo su énfasis en la mente, el funcionamiento del cerebro y su función cognitiva.

Posteriormente tuve contacto con la **Escuela de Palo Alto** y su modelo de *coaching* interaccional sistémico estratégico (MES), que busca fundamentalmente el cambio de conductas sin pretender entrar en el espacio de las creencias que las sostienen; de hecho, su propuesta par-

te de aceptar y respetar la cosmovisión del *coachee*, sus prácticas y sus valores.

La Escuela de Palo Alto tiene su génesis en 1936, a partir de las investigaciones de Gregory Bateson, antropólogo, quien desarrolló el concepto de «cismogénesis», a partir de investigaciones con la antropóloga Margaret Mead, planteando que «para comprender el comportamiento de un individuo, hay que tener en cuenta los lazos de dicho individuo y las personas con las que está en relación: la conducta del ser humano está igualmente determinada por la respuesta del otro». La unidad de análisis es la interacción, la que permite observar las relaciones complementarias y simétricas. De estos conceptos se valen, posteriormente, Watzlawick y colegas en la «pragmática de la comunicación».

La rapidez es una intención declarada del modelo, empezando por alcanzar cuanto antes un acuerdo entre *coach* y *coachee* sobre el objetivo al que se ceñirá el proceso. Se propone que este objetivo sea mínimo, es decir, la unidad de conducta menos alejada de la práctica actual que pueda suponer un primer paso en el cambio del *coachee*.

A partir de ahí, el *coach* debe dirigir el *coaching*, tratando explícitamente de influir para que el cambio se produzca. Se parte de considerar que el problema que plantea el *coachee* no es en sí mismo negativo y se anima a un lenguaje apreciativo, en todo momento. La frustración que lleva a la petición de ayuda es la consecuencia directa de una serie de soluciones intentadas, que no han dado fruto.

En la interpretación del MES, esos intentos forman parte y sostienen el sistema de interacción que se pretende cambiar. Eso significa que hay que poner el énfasis en la búsqueda de soluciones no intentadas. La resistencia mostrada por el sistema se usa, de esta forma, como un

indicio de lo que no es el camino. Es positivo abandonarlo y conviene hacerlo.

Conversando con Carolina Bozzo, representante del *coaching* de la Escuela de Palo Alto en Chile, me dice:

A modo de síntesis, el *coaching* del Grupo Escuela Palo Alto puede definirse como un proceso de acompañamiento entre *coach* y *coachee/coaches* (en caso del *coaching* organizacional), orientado a potenciar habilidades, resolver quejas, problemas e innovar. El proceso implica una co-construcción entre *coach* y *coachee*, centrada en el cambio de manera sistémica y estratégica. Significa que requiere impactar con efectividad en los resultados, dando cuenta de la diferencia entre el estado presente o inicial y el deseado, definido para el proceso. En este camino focaliza en las interacciones que mantienen el *statu quo* para facilitar otras nuevas, generadoras del cambio buscado. Para ello se basa en rescatar descripciones en los comportamientos y en los circuitos interactivos (cibernéticos) de las soluciones intentadas fracasadas, e invita a través de intervenciones estratégicas a un cambio en las mismas, facilitando nuevos circuitos de interacción en la línea deseada.

El modelo se caracteriza por ser breve, por las puertas que **no** se abren. Es no normativo. Los problemas no se etiquetan. Siempre se piensa en términos circulares y en un contexto. Se busca un cambio. El foco es en el aquí y ahora en pos de un futuro visionado.

El *coaching* de Palo Alto aporta un punto de vista interesante, al desviar la atención hacia encontrar el sentido que tiene aquello que vemos como una amenaza o una causa que produce frustración. Si esa causa (sea una práctica, una disposición o una resistencia) existe, es porque responde a algo. Si entendemos ese algo que nos frustra,

podemos iniciar intentos distintos. ¿Son Trump, Bolsonaro, Maduro o el nuevo partido político español VOX el problema o responden a una causa que permanece detrás, en la sombra? ¿Qué está diciéndonos el mundo que los elige o sostiene? ¿Son meras manipulaciones? Busquemos la claridad, porque no se puede manipular la claridad.

## Otras formas de acompañamiento

Hablamos del *coaching* y al nombrarlo lo diferenciamos del *mentoring*, de la asesoría, de la terapia y del entrenamiento (aunque *coach* signifique entrenador).

El mentor es alguien con experiencia en el rol o en la situación que afectan al *coachee*. Su valor está en mostrar esa experiencia, lo que descubrió, lo que hizo en situaciones similares a aquellas en las que se encuentra el *coachee*.

El asesor es quien conoce la materia en la que debe trabajar el *coachee*, aunque no tenga la experiencia del rol en el que el *coachee* se encuentra y por tanto aconseja desde la teoría de lo que *debe ser*.

El entrenador puede haber sido actor de la experiencia, pero, sobre todo, conoce cómo se manifiesta y las estrategias aplicables, conoce los requerimientos que éstas tienen y las capacidades y herramientas que requieren. No se limita a aconsejar, sino que propone y acompaña en el perfeccionamiento del hacer del *coachee*.

El terapeuta trata de resolver frustraciones y problemas relacionados con el pasado (origen de la frustración) o el presente (momento en que ésta se está manifestando). El *coach* se enfoca hacia el futuro y su desconocido escenario y la importancia de cambiar las creencias del presente para que ese futuro sea posible. No podemos afirmar que en algunas de las formas de aplicar el *coaching* no convivan ambas aproximaciones, lo relevante es, como decía Carl Gustav Jung, que: «Conozca todas las teorías.

Domine todas las técnicas, pero al tocar un alma humana sea apenas otra alma humana».

Y junto a ellos el *coaching* y sus diferencias. En el mundo del arte se ha mantenido durante siglos la discusión entre fondo y forma. ¿Qué es lo que hace de algo una obra de arte? En la literatura es común la discusión de si escribimos para contar una historia, si tenemos un mensaje que transmitir o si el acto de escribir responde a la intención o la necesidad de comunicarnos. Las respuestas son diversas.

En el caso del *coaching*, el *coachee* tal vez espere que el *coach* le cuente una manera de avanzar en su inquietud, pero lo verdaderamente fundamental es su capacidad de estar, su conexión, la creación del espacio en el que una nueva conversación sea posible, una mirada distinta, la chispa, el claro, la apertura de una ventana o la fragancia de una posibilidad. Ese es el arte, el espacio de la comunicación en el silencio, el fondo y la forma abrazados, el mensaje que no requiere ser pronunciado.

Decíamos en el capítulo 3, «La Política», que su punto de partida está enraizado en la aspiración de la vida buena, del positivo deseo de vivir en sociedad con un buen orden civil y sin duda ese deseo requiere del arte de conversar, de un fondo y una forma que sean coherentes, del cuidado para asegurarnos de que es posible escuchar lo que no se oye. Puede ser que más que consejos quienes incursionan en la política y el poder requieran reflejos, aquello que les puedan mostrar quienes no se ven abocados al acuerdo leal del partidario o al reclamo crítico del seguidor o el gobernado. Esto nos lleva a una nueva pregunta.

### **¿Y por qué el *coaching* en el Poder y la Política?**

Desde luego la primera respuesta es porque el Poder y la Política afectan permanentemente a esa vida en la que

habitamos, porque atraviesan nuestra cotidianeidad con su influencia en lo que es posible. Ahora es conveniente precisar a quiénes lo dirigimos.

Cuando hablamos de *coaching* en la Política y el Poder, no hablamos de ser *coaches* de presidentes de países, ministros y parlamentarios, aunque también lo incluye. No hablamos de trabajar con los partidos políticos y los organismos públicos, aunque sería un magnífico escenario. No hablamos solamente de dirigirnos a los poderosos.

Hablamos de procesos personales y colectivos con todos los fragmentos del mapa del poder en la sociedad, sean las asociaciones, los movimientos, los estudiantes, las fundaciones para la paz y la convivencia o las que trabajan para los grupos más vulnerables. Hablamos de las empresas y su relación con las comunidades y los consumidores. Hablamos de los medios de comunicación, de la sociedad real en suma y del requerimiento de que seamos constructores de la democracia dentro de una sociedad que reconocemos fragmentada y en la que son múltiples los centros de influencia y poder.

Nuestra propuesta parte de la pregunta: ¿cómo podemos ser actores relevantes para acompañar las conversaciones que requiere nuestra sociedad HOY? Porque en esas conversaciones está el germen de un *coaching* societal, que se propone ir más allá de la intervención uno a uno.

Me pregunto si como yo, quienes son *coaches*, sienten que tienen una herramienta de gran poder, que ven el mundo desde un ángulo nuevo y lleno de posibilidades y que en esa mirada, en ese pensamiento, el Poder está aliado con la bondad de un canto ecuménico.

Me pregunto si, como yo, quienes tienen consciencia de su capacidad de influir en otros, se hacen después la pregunta «¿cómo usar esto para el bien común?», si sienten la atracción de servir; porque si todo o algo de esto les

sucede encontrarán en este libro sobre el *coaching* en la Política y el Poder algunas respuestas y vías para la acción. No dejen que eso que sienten se empañe con el desánimo. Es cuando hay quiebres profundos cuando nuestro rol cobra más valor.

Es el momento de entrar en la segunda parte del libro, la más testimonial y aplicativa, para ser consistentes con su nombre y unir todos los puntos: el Poder, la Política, el Entorno y el *Coaching*. Ahora será más fácil después de haber establecido algunas distinciones que nos servirán para el camino.

«¿Qué irrita a los volcanes que escupen fuego, frío y furia?», pregunta Neruda. ¿Qué indigna a los ciudadanos, qué provoca esa furia? ¿Qué frío aqueja a quienes se sienten solos en los salones de mármol del poder? ¿Qué escupe un planeta que demanda cuidado y protección? ¿Qué fuego mantiene encendido el corazón de aquellos que quieren servir a las grandes causas del futuro? Podemos preguntarnos nosotros.

Preguntas y preguntas. ¿Qué puede desplegar los pétalos del cáliz abandonado en la antigua ágora griega? ¿Es ingenua la esperanza? Si no soy yo, ¿quién? Si no es ahora, ¿cuándo?