

NECESITAMOS HÉROES

**MANUAL DE ESTRATEGIA Y ACCIÓN
PARA ORGANIZACIONES SOCIALES**

Autor: Pablo Adán Micó
1ª edición: diciembre 2022

No pretende este libro de estrategia ayudar a promover cualquier reivindicación cuyo motivo no sea adecuado en los términos de una sociedad más libre, justa y solidaria.

Quede para cada persona o grupo el hecho de decidir qué significa esto.

Prólogo.....	7
1. La causa, la oportunidad	10
Lo que moviliza a las personas.....	11
Cómo nos organizamos.....	12
La no-política.....	15
Quiénes somos, qué queremos.....	18
Principios y valores.....	19
Resistencia a lo nuevo.....	22
Ética y relaciones sociales.....	23
La connivencia.....	25
Disidencia y rebeldía.....	26
La decadencia.....	30
2. El territorio de acción	32
Los referentes culturales.....	36
El mapa.....	38
El intrusismo político.....	40
Otros intereses.....	41
El cuarto poder.....	42
A quién queremos llegar.....	45
Bajar del caballo.....	47
El espacio vacío.....	49
3. Qué queremos, cómo lo vamos a conseguir	52
Hasta dónde podemos llegar.....	53
Los cinco elementos.....	55
La toma de posición.....	58
La táctica, la acción, el ritmo.....	62
La meta y los objetivos.....	63
Cumplir las expectativas.....	65
El oportunismo.....	66
El idealismo.....	67
La utopía en los proyectos sociales.....	69

4. No parar hasta convencer	71
Guiar e influir.....	72
El cambio de pensamiento	73
Las bases de la movilización.....	75
Aparición, actividad y rechazo	78
La respuesta	81
Perder o ganar	82
El prestigio y la reputación	83
Las cinco barreras	86
5. Las personas y la organización	87
El movimiento	88
Organización y personas	90
Por qué están aquí.....	93
La fidelidad	94
El equipo	96
La participación.....	97
Diferentes actitudes.....	100
Perfiles especiales	101
El refugio de los hipócritas.....	102
El abandono.....	103
6. El liderazgo social	105
El poder y el carisma.....	107
Presencia, palabra y personalidad.....	110
El carisma y su lado oscuro.....	112
El buen líder	114
La imagen pública.....	118
Actitud y credibilidad	119
La erótica del poder	121
El tiempo es limitado	122
7. Poder y confrontación	125
La batalla de las ideas	126
Quien paga, manda.....	128
El control de la verdad	129
La fuerza.....	130

Neutralización y defensa.....	131
Competidores, rivales y enemigos.....	133
Dónde reside su fuerza.....	135
Acción y reacción	136
Pactos y alianzas.....	139
Las negociación social	142
Divide y vencerás	144
8. El relato social	146
La propuesta de valor	147
Qué les vamos a contar.....	150
El eje de comunicación y las ideas fuerza	151
La construcción del mensaje	153
El argumento.....	155
Afirmaciones, suposiciones y otros recursos.....	157
Técnicas de argumentación	160
Los contraargumentos	162
El que cuenta mejores historias, gana	164
Los personajes: héroes y villanos.....	165
El territorio.....	168
El objetivo del relato.....	169
La trama.....	169
Los valores.....	172
Nosotros, los actores.....	173
El relato en la comunicación social	174
El populismo y el relato sencillo.....	175
El revisionismo y los tabúes sociales	176
9. Comunicación y gestión de la información	180
Transmisión, impacto	181
Hacia dentro y hacia fuera.....	182
Tengamos un plan	184
La filtración.....	187
La vigilancia.....	188
La inteligencia.....	190
Las crisis de reputación.....	191

Crisis nivel bajo	194
Crisis nivel medio	194
Crisis nivel alto	196

10. Necesitamos héroes **199**

Libertad, igualdad y fraternidad.....	201
La vida moderna, el juicio diario	203
La nueva realidad.....	203
Mejor no pensar.....	205
Los villanos	206
Hacen falta héroes	207
Bienvenidos a la disidencia.....	209

Prólogo

Comencé con 7 años en una organización juvenil. Lo que iba a ser un simple campamento de verano se convirtió en los años siguientes en algo que impactó en mi vida y en la forma de entender la camaradería y la lealtad a un ideal desde los valores del servicio. Fui ascendiendo en la organización a través de cursos de formación de mandos hasta llegar a Guía de Acampada y responsable de un Hogar Juvenil en Valencia. Para mí, todo un honor.

En paralelo formaba parte de otros grupos sociales más o menos organizados, entre ellos en la grada más pasional del fútbol de mi ciudad. Al llegar a la universidad me involucré en un sindicato estudiantil, llegando a ser portavoz del mismo, representante en la Junta de la Escuela de Empresariales, miembro del claustro de la Universidad de Valencia y uno de los cinco alumnos representantes de la Junta de Gobierno de la Universidad. Una etapa convulsa e intensa en lo vivencial, a la vez que muy productiva y de gran aprendizaje.

Fueron años de gran activismo, mezclando representatividad, reivindicaciones y huelgas estudiantiles, protestas diversas y hasta un recurso al Tribunal Supremo contra la propia Universidad por la libertad de elección de la lengua en la enseñanza pública. Contra todo pronóstico, lo ganamos.

Después seguí formando parte de diversos grupos sociales y asociaciones culturales. Unas de carácter estrictamente festivo y local, otras con fuerte contenido reivindicativo y de resistencia ante determinadas imposiciones. Incluso tuve en esos años varias tentaciones políticas que me auguraban un futuro prometedor. Pero, mientras algunos de mis

compañeros accedieron a tan sugerentes promesas, renuncié a ellas y al conformismo para seguir varios años activo en la rebeldía. Era lo más puro y lo más necesario que entendía para mi particular visión de la coherencia y el compromiso social.

Tras mis años de actividad social me centré en mi parte profesional, estando igualmente activo en el Colegio Oficial de Publicitarios y en el Club de Marketing.

Mi experiencia profesional, y supongo que mis cualidades para contar cosas, me llevaron a impartir formación de forma alterna en diversas áreas como el marketing, el liderazgo o la marca personal. Esto, añadido a mi atracción como curioso y crítico de las relaciones sociales y sus normas, me abrió las puertas a la formación política a través de algunos máster en liderazgo político y dirección de campañas electorales.

Toda esta actividad, con sus aciertos y errores, con esperanzas realizadas y otras truncadas, me han llevado a tener una visión global, aunque seguramente bastante particular, de las relaciones y las dinámicas sociales. De cómo encajar las experiencias vividas en mi propia visión de la sociedad, con sus pasiones, sus miedos, sus anhelos y sus enfrentamientos.

Este libro no es un manual al uso, no responde a un orden preconcebido. Simplemente, ha salido así.

Comenzó con unas líneas de recomendaciones estratégicas y tácticas para una asociación en situación de conflicto. Pasó de una reflexión concreta a un guion justificado de acción. Y, casi sin quererlo, ha llegado hasta aquí.

Este libro no pretende reportar un repaso histórico de los movimientos sociales ni crear un listado de los actuales, pues

el lector sabrá interpretar perfectamente y reflexionar sobre cuál de ellos encaja en cada situación expuesta.

Es un manual de gestión del presente para construir una mejor organización y dar empuje a un proyecto social que devuelva a la sociedad civil su capacidad generadora de propuestas y soluciones que la política de hoy no es capaz de resolver.

Cuando un entorno te apasiona, como me ocurre a mí con las relaciones sociales, no encuentras el momento de dejar de investigar como un observador y analizar personas y situaciones para tomar conciencia primero y criterio después. Si además te gusta escribir, entonces puede absorberte de verdad. El problema es en qué momento dejar de estirar del hilo de un entorno tan complejo, de cómo dejar de examinar el origen de las situaciones, cuando el origen está en la misma concepción del *homo sapiens*.

Creo que no me he andado con rodeos, y creo que el libro cuenta exactamente lo que yo quería contar, en el orden que entiendo las cosas y su importancia, y con el sentido y la intención que intento trasladar sobre mi visión de este mundo tan previsible como complicado de los movimientos sociales que han cambiado el mundo y por qué lo han hecho. Y de todo lo que queda por hacer. Si nos dejan.

1. La causa, la oportunidad

La creación de corrientes de opinión, asociaciones y todo tipo de colectivos sociales o políticos no siempre nacen con un objetivo claro, pero la realidad es que todas nacen por un motivo.

Hay algo que moviliza personas y agita conciencias que se traduce en la necesidad de crear un grupo, dar forma a una estructura y llevar a cabo una acción coordinada.

Lo que moviliza a las personas

Diferenciar los motivos que actualmente movilizan a las personas, en un mundo multicultural y con una expansión en teoría fácil y rápida de principios, no es tarea sencilla. Una pista nos la puede dar el **acceso a los canales de comunicación**, donde se produce una distribución rápida y efectiva de argumentos, y otra la **permeabilidad de las personas**, posiblemente a pocas pero intensas, a las nuevas corrientes de opinión. Ambas crean un espacio relativamente accesible para conseguir un buen número de adeptos a una causa. Pero no son los únicos motivos.

La causa traslada una visión, y con la visión se traza un camino hacia la meta. Pero todo tiene un motivo, es *algo* que enciende una llama, y comienza con un grupo de personas comprometidas con ese ideal.

El motivo, ese *algo*, debe ser tratado en el grupo que lo abandera bajo cuatro premisas: *la causa, la oportunidad, la honestidad del líder y la fe de sus miembros.*

La causa nace como una reivindicación entendida justa para un conjunto de personas; **la oportunidad** la crean los espacios sociales que abren escenarios de necesidad, opinión, apoyo y pretensión ante un desafío colectivo; **la**

honestidad del líder es un factor necesario, tanto hacia los objetivos personales y colectivos del movimiento como hacia la sociedad; y, por último, **la fe de sus miembros** en el beneficio de la causa, que es el compromiso que mantendrá viva la actividad y la propia organización.

A partir de estas cuatro premisas, este libro desarrolla una estructura que parte del propio sentido de la constitución formal de la organización y, a través de una estrategia, llega hasta el diseño de las acciones de comunicación para establecer vínculos directos con la sociedad.

Cómo nos organizamos

Para desarrollar en profundidad este apartado, es necesario ampliar el concepto asociativo a una serie de definiciones que, si bien con algunos matices, puedan ser utilizadas para ayudar a entender la dinámica de los núcleos sociales de carácter representativo.

Esta dinámica parte del concepto clásico de que *el hombre es un ser social*, y que la tendencia a dividirnos en grupos es característica del ser humano ya que **la identificación con otras personas con las que compartimos cosas**, es innata y fundamental para afirmar nuestra identidad. Y también parte de la evidencia científica de que los grupos que cooperan y se organizan obtienen un mayor éxito que los que no lo hacen. Así, **el hombre busca su libertad y su seguridad de forma instintiva y colectiva**, pues buscarlo aisladamente podría no tener sentido ya que solo en la colaboración podrá encontrarlo.

Si profundizamos en el concepto de **grupo**, lo entendemos como un conjunto de personas que tienen unos objetivos en

común, con un sentimiento de identidad, organizados formal o informalmente, con valores compartidos y que mantienen unas relaciones personales mínimas y de comunicación.

Más cercanos al concepto *club*, los grupos suelen constituirse por proximidad geográfica, cultural y de intereses, y su libre adhesión se basa en el sentido de pertenencia, la imitación de estilo o la identificación con sus normas y sus formas.

Estos grupos pueden ser de lectura, religiosos, deportivos, promotores de una idea, de estudio, musicales, corrientes estéticas, tribus urbanas, de fans, etc. y también de afirmación de una identidad o de defensa frente a determinadas amenazas. A medida que los grupos crecen en número de miembros, sus debilidades organizativas y de carácter normativo ponen en riesgo su cohesión y, en muchas ocasiones, si no se estructuran de forma más organizada, tienden a separarse creando subgrupos o nuevos grupos.

Los grupos son el origen de toda actividad colectiva. Tertulias, cafés, reuniones abiertas o clandestinas, espacios en blogs y redes sociales expanden ideas fuera del grupo original que van tomando forma y adeptos, y constituyen por expansión el origen de toda movilización social.

Y así, subiendo en la escala de las relaciones sociales, un **colectivo** se entiende como un grupo de personas o entidades que comparten una serie de objetivos, problemas o intereses y actúan motivados por el logro de un determinado objetivo común normalmente fuera del propio colectivo a través de foros, plataformas, coordinadoras, etc. Sus relaciones sociales se basan en la cooperación, la participación y la solidaridad, y se estructuran de forma horizontal y democrática. Su funcionamiento es

normalmente autónomo, autogestionado e independiente, y evitan toda relación basada en el poder.

Entre los colectivos podemos encontrar igualmente intereses culturales y también de pensamiento, filosofía o tendencia política, medios de comunicación alternativos, medioambientales, de conservacionismo, etc.

Grupos y colectivos representan por igual, más allá de su concepto como fórmula de organización social, a un conjunto de individuos con ciertas características en común.

Ahora bien, una **asociación** es algo más. Es una entidad de carácter jurídico que se constituye mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular. Se trata de dar cobertura orgánica a un grupo o colectivo, algo que no siempre es un objetivo en sí mismo, al menos en el origen de su formación pero, por diferentes motivos legales u operativos, precisan una organización más estructurada.

Las asociaciones, por lo tanto, disponen de estructuras más complejas, cargos representativos, estatutos para su funcionamiento y conllevan mayores responsabilidades legales. Son habituales en los campos profesionales, la educación, la vecindad, la ciencia, la economía, el deporte y la cultura, por citar solo algunos entornos.

Para integrar la dinámica de estos sistemas de relaciones, en la intención de lo expuesto en este libro, nos faltaría definir lo que significa un **proyecto social**, que engloba *toda acción de carácter social destinada a producir cambios en una determinada realidad que involucra y afecta a un grupo social*

determinado en cualquiera de sus diferentes estructuras de funcionamiento. Los cambios deseados se entienden como un avance positivo en la realidad en la que convive y sobre la que pretende intervenir, proponiendo una mejoría en las condiciones y en la calidad de las personas que conviven en ella.

A pesar de que no es la idea nuclear de este libro, vamos a marcar diferencias con lo que es y significa un **partido político**, pues hacerlo puede ayudar a entender el sentido de las reflexiones aquí manifestadas. Se denomina *partido político* a aquellas *asociaciones de interés público que representan y transmiten las solicitudes de los ciudadanos y promueven su participación en la actividad democrática.* Definición, en mi opinión, demasiado teórica y poco o nada realista por los diversos motivos que iré exponiendo a lo largo de estos diez capítulos.

Porque este libro de análisis, reflexión y estrategia pretende enfocarse a toda **organización social** como entidad representativa dentro de la sociedad civil, que a su vez integra a diferentes grupos, colectivos, asociaciones y cualquier otra forma de representatividad de intereses cuya función es promover un proyecto social, dotando a estas funciones de una armonía y coherencia entre metas y actividades, a través de un compromiso con la causa y el ideal.

La no-política

En toda sociedad hay un sistema que representa lo común, lo que somos, y establece la forma de relacionarse bajo determinados principios éticos, valores y tradiciones para satisfacer necesidades sociales presentes y futuras. Es el

llamado **tejido social**, que constituye el conjunto de vínculos sociales e instituciones que componen la dinámica pública y privada de una comunidad.

El *tejido social* nace en la familia como unidad básica (también hoy cuestionada), y se extiende por grupos, colectivos, asociaciones y otras organizaciones de carácter social e institucional que establecen los cauces de participación pública. Sus integrantes se organizan en creando la llamada **sociedad civil** (que significa *no gubernamental, no militar, no lucrativa, no religiosa y no partidista*), a través de organizaciones diversas como ONGs, entidades no lucrativas, colegios profesionales, asociaciones profesionales, vecinales o empresariales, sindicatos o gremios, clubes deportivos, agrupaciones y colectivos culturales o de pensamiento, federaciones y confederaciones, *think tanks*, etc. En definitiva, todas ellas constituyen el conjunto de las organizaciones sociales.

Sus funciones son, entre otras; *movilizar a la opinión pública, promover toma de conciencia respecto a los derechos humanos, mejorar las condiciones sociales, políticas y económicas, promover la mejor gestión de los asuntos públicos, y fomentar mayor participación en decisiones que afectan a la vida diaria*. Es la visión ideal de las dinámicas sociales. ¿O no lo es?

Este sistema organizativo, y la función teórica que desempeña, es totalmente necesario para mantener la independencia de los estructuras sociales del intrusismo de la política, ya que ésta siempre la ha querido neutralizar y canibalizar para poder controlar todos los resortes de intereses y los focos de opinión objetiva e independiente que se encuentran fuera de las instituciones gubernamentales y

de poder económico. De hecho, es la propia política quien las regula: no hay que dejar cabos sueltos. El mismísimo Adam Smith¹ afirmaba que “el hombre es un ser social, pero no necesariamente un animal político”. Es la vocación frente a la profesionalización.

En definitiva, una **organización social**, donde se incluyen a todos aquellos espacios de relaciones sociales, se conforma por un conjunto de personas que comparten opiniones, valores, visiones de mundo, intereses e inquietudes. Su misión es planificar estrategias para lograr objetivos y metas en beneficio de un grupo de personas o comunidad. En unas ocasiones estos objetivos generan apoyos de otras estructuras sociales o políticas, mientras que en otras pueden provocar rechazo y posibles enfrentamientos por conflictos ideológicos o de intereses.

Pero dejemos claro que **el Estado no ostenta la responsabilidad exclusiva en los problemas públicos**. Porque esta responsabilidad está condicionada de forma proporcional a la capacidad de incidencia y de participación de las organizaciones sociales en la vida pública. Al menos así debería ser.

Que los partidos políticos sean para los españoles el tercer problema tras la crisis económica y el desempleo² es todo un síntoma de la distancia entre la política y la sociedad.

¹Adam Smith (Edimburgo, 1723) fue un economista y filósofo escocés, considerado uno de los mayores exponentes de la economía clásica y de la filosofía de la economía.

²Barómetro CIS de noviembre 2022 www.cis.es

Quiénes somos, qué queremos

La **filosofía de un proyecto social** se refiere al conjunto de ideas que se plantean con el fin de establecer la misión y la visión, así como las estrategias para el óptimo funcionamiento de una organización y el cumplimiento de sus fines. Además, establece el marco de las relaciones a través de sus principios éticos que regulan el comportamiento interno y con la sociedad.

Misión, visión y valores de cualquier organización constituyen un documento fundacional. Es un acuerdo de principios necesarios para clarificar los puntos de partida y de llegada: la identidad, la acción y la meta. Son irrenunciables, salvo drásticos cambios en el entorno, y representan lo que soporta la definición, la estrategia, la acción y la meta de la organización. Son el *ADN* auténtico sobre el que edificar todo lo demás. Ahora, vamos por partes.

La **misión** de un proyecto social declara el *propósito*, y debe responder a la pregunta ¿por qué existimos? Se trata de una descripción general de la asociación o colectivo, su causa, su función y su meta. Debe exponer quiénes somos, lo que hacemos, qué queremos conseguir y cómo pretendemos conseguirlo. También detalla nuestra forma de trabajar, de organizarnos, de llevar a cabo nuestros ideales y las necesidades que satisfacemos. En esencia, declara para qué servimos y qué valor aportamos a los representados y a la sociedad. No podemos dejar de incorporar a la misión el entorno social objetivo: dónde estamos y a quién nos dirigimos, ya que es el público al que pretendemos ayudar, atraer, mentalizar o cambiar de opinión.

Un ejemplo bastante sencillo de misión lo encontramos aquí: “Ayudar al desarrollo integral de los pueblos y mejorar

sus condiciones de vida, haciendo acciones generales contra la pobreza y participando activamente con las comunidades.”³. O también: “Luchar contra la imposición del nacionalismo excluyente que quiere situar a la mayoría de los catalanes fuera del marco constitucional y democrático. Para ello, es preciso reforzar la unidad de acción y hacerlo de forma incansable y con determinación”⁴. Ambos ejemplos definen claramente qué hace, para qué, para quién y cómo lleva a cabo su meta.

La visión de una asociación, por su parte, describe hacia dónde se enfoca la causa y cómo se dirige su actividad. Define la situación futura que desea la organización y el fin último al que aspira: es la representación del **ideal**, lo que conlleva un esfuerzo coordinado que da sentido a la vida, tanto en su lado personal como en el colectivo. Por ejemplo: “Aunar a las familias víctimas del terrorismo para, de una forma colectiva, reivindicar derechos y reclamar justicia”⁵.

El propósito de la visión es guiar, controlar y coordinar esfuerzos para alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable del grupo de personas y del fin social para el que trabaja.

Principios y valores

Los *valores* (o *principios*, si pretendemos un carácter semántico más general o social, y dicen que más operativo) constituyen las normas éticas y de compromiso que sostienen el espíritu del proyecto, y le brindan un código de

³ Misión de ONG Ayuda, intercambio y desarrollo.

⁴ *S’Ha Acabat!* Asociación de jóvenes per la defensa de la Constitució.
www.shaacabat.es

⁵ Asociación Víctimas del Terrorismo (AVT)

comportamiento y de decisión entre las personas y otras organizaciones, tanto a nivel interno como con el entorno en el que nos movemos y al que nos dirigimos. Representan en sí mismos la identidad, la filosofía de la organización y de su proyecto social.

Los **principios** se conocen, se transmiten y se establecen junto a los valores (que son más de carácter personal) como códigos de conducta en cada acción. Desde el prisma social los principios hacen referencia a la forma de entender, promover y defender aspectos que influyen en las relaciones sociales como la interpretación de las personas en su relación frente al estado o la justicia, la forma de establecer las normas de **convivencia**, la interpretación del concepto de **libertad** y sus límites o aspectos como la **igualdad**, la **seguridad** o la **economía**.

Los **valores**, por su parte, deben estar alineados, entre otros, con el **sacrificio**, en cuanto a que requiere destinar tiempo y recursos; la **abnegación**, entendida como la renuncia voluntaria a los propios afectos o intereses en beneficio de otras personas o de un fin mayor; el **altruismo**, pues se hace, en muchas ocasiones, a cambio de nada y se orienta a un bien mayor que el personal; la **transparencia**, tanto en la gestión como en la accesibilidad a la información o en los objetivos, y tanto a nivel interno como en la proyección al exterior; el **espíritu de integración** de personas y de otros colectivos porque, entre otras cosas, pretende ganar adhesiones a la causa y establecer alianzas y la **lealtad** a los compromisos adquiridos como norma básica de comportamiento social ético.

Es cierto que los *valores y principios* no son simplemente un marco teórico de conducta, que ya sería por sí mismo

relevante. Por un lado, son diversos y su relevancia puede depender de muchas circunstancias, como la realidad o el contexto, pero por otro emanan del propio motivo o causa fundacional, así como de sus propios referentes morales, lo que los hace inequívocos e irrenunciables. Tanto unos como otros requieren compromiso y fidelidad de sus integrantes y son irrenunciables para todo y para todos.

El **compromiso con los valores** es, a veces, más ilusorio que real, pues muchas personas se agregan a ellos por entenderlos en su conjunto como justos o nobles, o simplemente correctos, cuando realmente no representan para ellos lo principal o lo ético. En mi opinión, esto compromete en gran medida la coherencia entre la organización y el ideal, y entre la propia organización y la sociedad.

De ahí que clarificar estos puntos (*misión, visión, principios y valores*) es necesario como organización, ya que ayuda a definir estrategias y objetivos, sirven de base para dar a conocer cómo somos y en qué creemos, generar adhesiones, y crean un entorno de actividad que requiere mantener una determinada ética social.

Así que, visto lo visto, en su redacción (o revisión si ya disponemos de ella), debemos ser coherentes y no dejarnos llevar por deseos sino por la realidad y el compromiso del proyecto social que representa y las personas que lo integran. Es necesario evitar redacciones biensonantes carentes de un reflejo real de comportamientos y actitudes. Es lo que hay que hacer, sin excusas.

Resistencia a lo nuevo

Hemos de comprender que la inclusión de un nueva organización que pretenda ocupar un espacio concreto de reivindicación en un entorno social con sus referentes ya establecidos, puede entrar en conflicto con algunos de ellos, provocando una **corriente de resistencia hacia la una nueva propuesta o idea**. Y que, por el contrario, una corriente que se planteara de forma transversal e integradora, respetando todos o algunos de los actores y factores ya instalados, haciéndolos compatibles con su estrategia y sus fines, tendría, en principio, una menor resistencia y un mayor número de apoyos.

No es cuestión de dramatizar con lo expuesto, pero la realidad es que las asociaciones *blancas*, aquellas que por sus reivindicaciones y metas se enmarcan en una actividad social con total ausencia de conflictividad o de cierta connivencia con el poder, no son las más interesantes para analizar en este libro. Claro que las hay, ya que muchas organizaciones sociales tienen principios y metas nobles y justas que a nadie molestan y que no suponen ningún tipo de amenaza, aunque también es cierto que algunas comenzaron así, como los movimientos feministas, naturistas, pacifistas o animalistas (por citar sólo algunos, no obstante contextualizaremos en el capítulo cinco) y hoy son capaces de ejercer una presión social y política relevante.

Y esto ha ocurrido porque han sido capaces de articular un ideal, unos códigos propios de comportamiento y de pensamiento, una estructura sólida de principios para un grupo de personas y generar a partir de ellos una dinámica de comportamientos sociales atractiva y comprometida.

Ética y relaciones sociales

La **ética social** engloba la conducta moral de los individuos en su conjunto y de sus propias individualidades. Establece, de modo genérico, los comportamientos sociales adecuados en un determinado entorno. Ese entorno no tiene por qué ser mayoritario (ya que perfectamente puede ser limitado o minoritario), sino que es el representativo del proyecto social y el que evoca su causa.

Las **normas y valores** que rigen ese entorno de acción no solo deben ser respetadas y asumidas por las personas, sino que deben ser parte inherente de la actitud y el compromiso del conjunto. Establecen por sí mismas un nexo de comunión con la parte social a la que nos comprometemos a ayudar y a la que pretendemos convencer. Cada organización social debe descubrir o articular cuál es su estructura ética en esa parte de la sociedad y en base a ella regular sus relaciones con ella.

A menudo se recurre a la ética para justificar determinadas acciones o juzgar a otras, pero ni la ética es igual para todos ni es excusa para la crítica sobre el acierto o error de algunas decisiones. Más que la interpretación de la ética, lo preocupante en la acción pública es la falta de ella. Según Sócrates esto se debía a un “desconocimiento sobre lo que está bien o mal”⁶. Apunto que más bien es por hipocresía, egocentrismo, egoísmo, avaricia o ansia de poder. O de todas a la vez.

⁶ Sócrates (Atenas, 470 aC) Filósofo griego. Teoría del intelectualismo moral o el intelectualismo ético.

Para comprender mejor el sentido de este apartado, establecemos cuatro niveles básicos de relación social: el individuo, el grupo, el entorno social y la autoridad.

En el primer nivel, el **individuo** busca cubrir una serie de necesidades o deseos afectivos y de seguridad, de aceptación social y de integración. Y en su búsqueda encuentra en otras personas afinidades compartidas, o se deja seducir por ellas, para lo que se crean **los grupos, colectivos y otras organizaciones sociales**. Este segundo nivel está formado por los lazos más fuertes, establecidos a través de la integración con otras personas de forma más o menos organizada.

Posteriormente llegamos al **entorno social**, un espacio integrador y compartido donde se encuentra la propia estructura de esa parte de la sociedad (otros niveles políticos o de asociacionismo), la cultura, las corrientes de pensamiento y, en general, sus determinadas formas de comportamiento (moral, ética, valores). En este núcleo se establecen los criterios de lo que puede ser correcto o aceptado en cuanto a comportamiento y decisión. Detectar en este nivel los principales factores de tradición y comportamiento, así como las fuentes de influencia en las personas, nos ayudará a elaborar una estrategia de gestión, acción y comunicación.

Al hilo de este análisis apunto, y suspiro por ello, que, ya que la política no parece tener la ética entre sus valores irrenunciables (pues su código ético no tiene valor alguno), debería ser la propia **sociedad civil** quien abandere los principios éticos en las relaciones sociales. Ahí lo dejo.

Tras el individuo y el entorno social, se encuentra el tercer nivel, el que todo lo controla y lo regula: **la autoridad**, que

representaría la estructura organizada superior que crea las normas de obligado cumplimiento y las sanciones a su incumplimiento.

Esta estructura de poder dispone de su propio sistema de **justicia** a la que, en cierto modo, podemos enfrentarnos asumiendo las consecuencias de situarnos frente a ella. Por eso, entre otras cosas, debemos conocer los límites que establece esa **autoridad** y, aunque parte de nuestros objetivos se puedan dirigir contra ella por diferentes motivos, respetar las reglas establecidas para llevarlo a cabo.

Lo contrario, la **rebeldía** (bonito concepto), podría suponer, debido a los amplios resortes del poder, la marginación y la clandestinidad y, por lo tanto, la reducción de recursos para llevar a cabo la actividad. Esto implicaría para la organización una evidente dificultad para el cumplimiento de sus fines, pero no significa, para nada, que no se lleve a cabo si se entiende como necesario y responsable.

Tanto la *connivencia* como la *rebeldía* son decisiones legítimas y de carácter estratégico, siempre que estén alineadas con la misión y la visión, los valores y principios de la organización social. Veamos por qué.

La connivencia

La **connivencia** en la actividad social es el efecto producido por la pasividad, la tolerancia o la colaboración ante instituciones políticas o de poder respecto a ciertos incumplimientos o falta de soluciones ante problemas reales.

Por poner un ejemplo concreto, la explotación de los trabajadores es posible por la connivencia de las autoridades

que deben controlar las condiciones laborales. Esta connivencia entre poderes favorece el conflicto social de carácter obrero y sindical. Pero también es cierto que la postura sindical mayoritaria no reacciona igual ante unos gobiernos que otros, de forma que situaciones que provocan llamadas a la movilización, como la subida del precio del carburante, el crecimiento IPC, el alza desorbitada de los precios de la energía (por cierto, todas ellas en beneficio recaudatorio del estado), quedan sin contestación social cuando en situaciones anteriores, mucho menos dramáticas, producían llamadas a la movilización social de forma radical.

Veremos más adelante que esta *connivencia* tiene que ver con el interés político y la anulación de los focos potenciales de conflicto a través de neutralización, vía prebendas y otros beneficios que se dirigen más hacia las organizaciones y sus dirigentes, que hacia las propias personas representadas.

Estas situaciones generan un evidente desconcierto entre sus seguidores y afiliados, y, en general, dentro del análisis objetivo de las dinámicas sociales reivindicativas. Sin olvidar, igualmente, una posible dejación de funciones en sus compromisos.

Disidencia y rebeldía

Para entender (y justificar) la disidencia y la rebeldía hemos de profundizar sobre el estudio del ser humano desde la psicología, de sus motivaciones y reacciones, de sus principios e ideales. Este es uno de los aspectos clave tanto en la relación con el poder como con su propia supervivencia. El poder es el dominio de los recursos, pero sus límites abarcan también el control del hombre y de su voluntad.

Si no hay posibilidad de interpretar ni disentir del poder y de su verdad dominante, ante la dificultad o la imposibilidad de conseguir cambios que entendemos como justos y necesarios, entonces esta verdad se convierte en única y universal. Algunos estados y estructuras de poder han creado verdades colectivas donde la disidencia está aislada, controlada e incluso a veces alentada.

Porque donde hay poder se crea una **resistencia**, y la **disidencia** se convierte en un lugar donde las personas se organizan para poner en marcha el motor de la incitación de cambios. La prueba es que los movimientos sociales que han provocado los grandes cambios del siglo XX han surgido de orígenes y circunstancias muy diversas, pero han tenido un elemento en común: el desafío al poder, en cualquiera de sus diversas expresiones, y una actuación al margen de él. Es cíclico y repetitivo.

En toda movilización social, la estructura de poder incide directamente tanto en el tipo de respuesta ante nuestro planteamiento y acción (su estrategia y actividad) como en la defensa del daño o pérdida en el mantenimiento de los privilegios del poder (control de sus recursos y capacidades). Pero, para los grupos u organizaciones sociales que promueven la disidencia, el movimiento de rebeldía, la desobediencia o el enfrentamiento al poder, el daño puede ser mayor.

La **rebeldía**, como crítica, acción y reacción, es la expresión activa de la disidencia, de la disconformidad hacia la autoridad, las leyes o las normas que promueve la desobediencia de una orden o el incumplimiento de una obligación. Puede ser la causa misma de un colectivo o una expresión de ella a través del ideal.

Lo realmente cierto es que esta definición está repleta de complejidades y, según el entorno y la forma en el que se transmite y expresa, puede provocar una corriente social de apoyo o de rechazo.

La rebeldía no es negativa en sí misma, salvo que se manifieste contra determinados derechos humanos y normas básicas de convivencia. Pero lo cierto es que, dentro de cauces de cierta permisión o fuera de ellos, es innegable su función como motor constante de cambios y, por supuesto, de restablecimiento o conquista de derechos y libertades en muchos momentos de la historia reciente. Y lo seguirá siendo en un futuro más bien cercano.

Si optamos por una acción de confrontación o rebeldía en los términos comentados, no debería llevar al límite (y no planteo situaciones límites) la supervivencia de la organización, pues acudir a la disidencia en su versión más radical podría, y lo pongo en condicional, suponer el fin de las posibilidades de conquista de la causa que se promueve.

Esta actitud debería ser leve pero constante, pues es necesario dosificar tanto los esfuerzos como los riesgos que puede generar, y prever situaciones y momentos donde las circunstancias requieran una mayor presión por efecto de la presión ejercida por la autoridad. Así debe ser, tanto de forma directa como indirecta, hacia la organización en su conjunto como hacia algunas personas claves de ella.

Aunque pueda resultar chocante, y es seguro que algunos no quieren que lo sepas, hay fundamento jurídico en el derecho a la disidencia y la rebeldía, relacionado con la protección de las minorías y el respeto de los derechos individuales en una sociedad libre y democrática. La disidencia en este marco se define como: “la posibilidad de

decir *No* a situaciones en la que prevalecen la indignidad, la falta de libertad o la desigualdad”⁷. Esto significa que las personas pueden expresar sus desacuerdos con la opinión oficial o la de otros, y luchar por ser reconocidos como libres e iguales en sus derechos. Porque nunca una mayoría está legitimada para imponer a una persona todo aquello que éste estime que va contra los principios de su conciencia.

Cuando se agotan las vías de solución, se agravan los problemas o se producen daños inminentes a las personas, esta disidencia rompe con su actitud pacífica, pudiendo llegar a desafiar las normas y a la autoridad. Se reproduce, sobre todo, en los casos en los que el poder mantiene ante estos movimientos medidas de control excesivas, represivas o agresivas, que pueden atentar contra la integridad o la libertad de las personas, la supervivencia profesional o incluso la identidad nacional. Por ejemplo, en el caso de los *Chalecos Amarillos* en Francia, *El Convoy de la Libertad* en Canadá, *el Euromaidán* en Ucrania o *La Revolución del velo* en Irán, por citar algunas de diferentes espacios geográficos. En todo caso, insisto que la *rebeldía* como acción debe ser fiel al ideal y a los fines, basada en la ética social, el estilo y los valores fundacionales.

El Premio Nobel de La Paz de 2022, entregado mientras se finalizaba este libro, y en plena guerra por la invasión rusa de Ucrania, se ha concedido a un activista y dos organizaciones⁸ que representan la lucha de la sociedad civil en Rusia, Bielorrusia y Ucrania en su “esfuerzo por documentar los abusos del poder”. Toda una esperanza.

⁷ Desobediencia Civil y Legitimidad Democrática (Velázquez Arroyo).

⁸ El activista bielorruso Alés Bialiatski, la ONG rusa Memorial y el Centro para las Libertades Civiles de Ucrania han sido reconocidos con el premio Nobel de la Paz 2022.

¿Es o no es la disidencia y el desafío al poder en estos casos una acción ética y legítima? ¿Es o no es la resistencia una forma de evitar la decadencia?

La decadencia

La *decadencia social* se refiere a una forma de malestar, de agotamiento cultural, de cansancio y hastío. Aspectos como el desempleo, la pobreza, el descenso de los niveles de protección social y la corrupción favorecen el aumento de la desconfianza en la política para solucionar los problemas reales de las personas, creando un estado en el que somos despojados de nuestra protección y nuestra esperanza. Ahí están los datos de abstención.

A falta de un regeneracionismo real y no embaucador, en esta decadencia es donde el *populismo* encuentra su caldo de cultivo (no exento de motivos) para canalizar el descontento (hablaremos de ello en el capítulo ocho). La situación es que si el problema no lo soluciona el realismo (el sistema políticamente correcto) ni el *populismo* como sistema alternativo (políticamente incorrecto), entonces ¿hacia dónde nos encaminamos?

Como afirma Jorge Botella⁹: “Las ideas son fáciles de concebir y lentas de difundir pero, aun cuando lleguen a conocimiento de los ciudadanos, se hace difícil su implantación si rompen el ritmo de los hábitos adquiridos, más cuando enmarcan una tendencia social. Por ello es posible presagiar tiempos de decadencia cuando hábitos

⁹ Jorge Botella es licenciado en Filología Española. Su obra literaria se ha decantado por un interés creciente hacia la filosofía de la sociedad, la identidad del ser de la persona y la preeminencia de la verdad.

perniciosos se instalan en la estructura social sin apenas crítica y contestación ética que los puedan reconvertir”.

No es nuevo este planteamiento, al que ya hacen referencia, de forma lateral, autores como Byung-Chul Han en su libro *La sociedad del cansancio*¹⁰ donde reflexiona sobre la auto explotación, el concepto viciado de libertad y la autoexclusión de las dinámicas sociales por el agotamiento, el propio Francis Fukuyama en su alegato neoliberal sobre el fin de las ideologías *El fin de la historia y el último hombre*¹¹ (hoy sometido a revisión crítica), o Gilles Lipovetsky con *La era del vacío*¹², donde profundiza en el derrumbe de la vanguardia social y de pensamiento del siglo XX a través del individualismo. No son los únicos que hay, y muchos más que lo seguirán predicando.

¹⁰ *La sociedad del cansancio* (Ed. Herder, 2012).

¹¹ *El fin de la historia y el último hombre* (Ed. Deusto, 1992).

¹² *La era del vacío* (Ed. Anagrama, 2006).

2.El territorio de acción

El **territorio de acción** está representado por todo lo que nos rodea y que concierne a la actividad que vamos a llevar como organización, pero también incluye de qué y de quién depende la consecución de nuestra meta. Así que el entorno nos afecta y, en cierto modo, nos vincula socialmente formando parte de nuestro territorio competitivo y de posición. Por lo tanto, el análisis en clave estratégica de ese entorno y de la realidad, así como de las distintas fuerzas que lo mantienen en movimiento, nos darán las líneas de referencia para la acción de un proyecto social.

Es posible que no nos guste lo que descubramos de este análisis crítico de la realidad, pero no tiene sentido quejarse de ello. Ni el lamento, ni el victimismo, ni la indiferencia están hechos para nosotros, los idealistas. Así que, ante la imposibilidad de cambiarla de forma drástica o inmediata, no nos queda otra opción que conocer sus reglas, analizarlas, interpretarlas y aprovecharlas para la movilización, aunque sea para cambiarlas. Y claro, organizarnos.

Para las personas implicadas y activas en diferentes proyectos sociales, una de las mayores preocupaciones es precisamente la escasa movilización social. Los motivos de esta falta de interés en lo personal se deben, en mi opinión, a varios aspectos como; la inmediatez, la superficialidad, la falta de criterio propio y la ausencia de análisis crítico. Me explico.

La **inmediatez**, el deseo de lo inmediato, hace que muchas personas opten por no asumir el compromiso de la acción social debido, entre otras cosas, a la lentitud de los procesos y la larga espera para llegar y disfrutar de las conquistas planteadas, pues el propio sistema crea demasiadas trabas

para ralentizar el efecto de la acción civil y mantenerse así lo más estable e inmóvil posible. Lo de “Queremos el mundo y lo queremos ahora”¹³ no es precisamente un aliado de la efectividad.

En cuanto a la **superficialidad**, es una de las consecuencias de las difusas líneas de la frontera entre la reivindicación y la falsa sensación de bienestar que se traslada desde las instituciones públicas, que aprovecha la escasa relevancia y capacidad de movilización gran parte del asociacionismo no político. Esta superficialidad, dotada de individualismo, racionalismo, materialismo y modernidad, constituye la base de la predominancia de un pensamiento limitado o de la ausencia de él.

La consecuencia de esta sensación, de esta percepción contraria a la realidad, genera conformismo e inacción representados en la expresión “Es lo que hay”, que produce una **falta de criterio propio**, demasiado desgastado por la ingente cantidad de información a favor y en contra de determinados componentes de esa realidad que termina anulando por saturación el **espíritu crítico**. Es este, en mi opinión, uno de los mayores males de la sociedad ante el escaso tiempo dedicado al pensamiento, la cultura y el análisis profundo de la realidad. La falta de información, por desinterés o por falta de conocimiento promovido desde las instituciones sobre determinados temas, sobre todo de la historia y la filosofía, termina anulando las opciones de estudio, comparativa y conclusión. Este *analfabetismo provocado* ha sido y es incuestionable en muchos frentes sociales de la actualidad y del pasado más reciente.

¹³ Frase extraída de la canción escrita por Jim Morrison en 1967 (When the music is over, The Doors) y reivindicada en Francia durante la revolución de Mayo del 68.

Leo casi a diario críticas a esta reflexión por antigua y poco constructiva que me dejan estupefacto. Y creo que esa crítica lo que busca es precisamente eliminar la posibilidad de que el pensamiento individual se transforme en pensamiento colectivo a través de diferentes visiones, por ejemplo, del concepto de libertad.

Porque la libertad no consiste solo en pensar y actuar por uno mismo. Si no enseñamos a reflexionar y a mantener activo el pensamiento crítico frente a la dinámica social de la información, esa libertad será manipulada por los mismos que te la dieron. Siempre ha sido así.

En 2004 Barry Schwartz publicó el interesante libro *La Paradoja de la Elección*¹⁴. En él nos cuenta que para que la libertad exista debe haber varias opciones sobre las que elegir. Cuantas más opciones de elegir mejor, pero ante multitud de alternativas nos angustiamos, porque el proceso de elección exige a nuestra mente demasiado trabajo. Al final, ante el riesgo de equivocarnos, lo fácil es elegir la que será más aceptada en nuestro entorno. Y esto significa que entonces pierdes independencia, y ya no eres libre del todo... o sí. Es una nueva paradoja. Pero si la libertad individual no se traslada en pensamiento colectivo, será un regenerador del mismo individualismo al que debería superar.

Pese a todo ello, expuesto entre otros por los filósofos y sociólogos mencionados en el capítulo anterior, y en contra de estas fuerzas neutralizadoras de lo social, muchas personas optan por organizarse para llevar a cabo una actividad divulgativa o reivindicativa con determinadas propuestas de acción conjunta, tanto en la defensa de unos

¹⁴ Barry Schwartz, *La paradoja de la elección* (Ed. Harper Perennial, 2004)

criterios como frente a otros, sea cual sea su zona de influencia y afectación. Porque hay una serie de fuerzas que interactúan en la vida social, en un sentido y en otro, que forman los entornos que regulan nuestra sociedad: el entorno cultural, el entorno civil, el entorno político y los grupos de interés.

Los referentes culturales

Una estrategia social precisa recurrir a ciertos anclajes basados en aspectos de la cultura y tradiciones más arraigadas que, en principio, nos representan. Y digo *en principio* porque pienso que no tiene por qué ser así necesariamente, pues esos mismos anclajes pueden simbolizar parte de lo que pretendemos cambiar si se consideran negativos para los intereses colectivos (normas restrictivas de expresión o manipulaciones sobre la historia o la tradición), impuestos por otras fuerzas sociales (políticas o de otras culturas) o contrarios a nuestra visión de la historia y nuestros valores.

En ocasiones, esta operación reactiva, competitiva o de confrontación ante determinados símbolos sociales, se manifiesta de forma radical frente a otras opciones asociativas o de pensamiento que representan ese entorno a vencer o cambiar.

En todo caso, los argumentos sociales, sus referentes morales, culturales y también las personas de referencia de un determinado entorno, deben ser objeto de nuestra valoración estratégica, representativa y de actividad, pues son parte de la realidad y de las relaciones sociales de nuestro territorio de acción e influencia.

Los referentes básicos de un entorno cultural pueden ser materiales, de hechos o de personas, y pueden formar parte del presente, del pasado o del futuro. Por ejemplo; la historia, las costumbres, las normas no escritas, las expresiones artísticas, los personajes de referencia, los miedos colectivos, las celebraciones, las creencias, sus mitos o leyendas o los anhelos sociales.

Pero, frente a esta tradición, aparecen movimientos *contraculturales*¹⁵, (románticos, bohemios, *beatniks*, *hippies*, *punks*, nihilistas, anarquistas, alternativos, *underground...*), muchos de ellos bajo una particular visión de la utopía, que básicamente se centran en la ruptura y desintegración de las normas y los anclajes sociales evocando una nueva forma de interpretar la historia o la libertad. Y esto no es malo en sí mismo.

Pero, en ambos casos, no es de extrañar que para provocar ciertos cambios sociales se recurra a la tergiversación y la descontextualización de hechos y personas, de la historia y de las tradiciones, con el fin de evitar que la sociedad recurra a esos anclajes sociales y pueda formarse un criterio propio que cuestione determinadas imposiciones o propuestas de cambio. Si bien en estas circunstancias el cambio no se produce de forma rápida, sí suele ser efectivo de generación en generación a través, sobre todo, del control del sistema educativo. No hay más que analizar los cambios conceptuales de la actualidad frente a la década anterior. Esto tampoco tiene por qué ser negativo en sí mismo, pero lo cierto es que para muchos es una afrenta sobre la que reaccionar.

¹⁵ Término acuñado por el académico y novelista estadounidense Theodore Roszak en 1968.

El mapa

El mapa de la sociedad civil, representado por asociaciones y colectivos del entorno en el que operamos, requiere igualmente un análisis pormenorizado, pues son la misma capa social en la que vamos a desarrollar nuestra actividad y el campo en el que se cruzan y enfrentan acciones, estrategias y fines.

En cuanto a las acciones de otras organizaciones sociales en nuestro entorno pueden ser *compatibles* con las nuestras (acciones coordinadas o paralelas), *convergentes* (fines similares, pero estrategias diferentes) o *contrapuestas* (intereses enfrentados, acciones de confrontación). Así que el entorno nos afecta, y las corrientes sociales actuales son parte de ese entorno de afectación.

Respecto a las corrientes similares o con metas en nuestra misma línea de pensamiento y fines, deben ser valoradas sobre los puntos en común, estableciendo para cada una de ellas un rol diferente dentro de nuestra estrategia. Entre ellos podemos establecer: (1) **Aliados estratégicos**, que son aquellos colectivos que buscan un fin común o compatible con el nuestro y cuya acción coordinada es beneficiosa para ambos, como en el caso de asociaciones profesionales y sindicatos. (2) **Corrientes de apoyo**, representadas por ideas, personas y grupos que coinciden en parte con nuestros fines e ideales y generan simpatías o apoyos concretos en determinadas acciones, aunque sin necesidad de una acción coordinada como, por ejemplo, entre asociaciones culturales de diversas comunidades. (3) **Referentes**, que engloba organizaciones y personas, normalmente de mayor relevancia que la nuestra, más establecidas y con mayor calado social, que utilizamos de soporte ideológico y ejemplo,

como héroes locales, personajes históricos u organizaciones supranacionales.

Fuera de estas corrientes similares o de apoyo, encontramos otras posibilidades de valoración, como el caso de corrientes (4) **neutrales**, que son aquellas con las que no hay afectación entre su actividad con la nuestra, y con las que se mantiene cierto equilibrio de forma relativamente natural. (5) **Competidoras**, las que operan en un mismo espacio de ideales y objetivos, y se dirigen a un público similar al nuestro. (6) **Contrarias** o divergentes, cuando hay grandes diferencias en sus metas y estrategias, pero no necesariamente confrontadas hacia nuestra idea, como el ejemplo clásico de sindicatos y patronales. (Y 7) **Rivales o enemigos**, que son aquellas que confrontan nuestra propuesta y nuestra acción y ponen en peligro nuestra supervivencia y la conquista de nuestros fines, como el caso de colectivos abortistas frente a asociaciones provida o cualquier reivindicación de libertad frente a una imposición considerada injusta.

A partir de esta clasificación, y en función del análisis de todas sus variables y de otras que pudieran añadirse en cada caso, deben tenerse claros nuestros puntos de coincidencia o fricción sobre ellas; **en qué coincidimos** y qué argumentos forman o pueden formar parte de nuestro mensaje; **en cuáles nos podemos apoyar** para adoptarlos como propios o compartidos, o dar soporte a determinadas causas, de mayor o menor rango a la nuestra; **los puntos diferenciales**, aquellos que no son coincidentes, pero no necesariamente contrarios; y **los puntos críticos o de fricción** que forman aquellas referencias que pueden causar conflicto o rechazo.

En definitiva, saber leer y analizar el entorno social, y hacer de ello un método y una costumbre, nos facilitará las bases del pensamiento, los referentes actuales y las tendencias sociales de nuestro público objetivo, así como las claves de la estrategia a seguir ante una reivindicación, como veremos más adelante.

El intrusismo político

Ya he hecho alguna alusión poco amable sobre la compleja convivencia de la vida social y la vida política. Hay que pensar que los intereses que mueven la política, y los partidos que la integran y forman parte de su engranaje, no siempre son coincidentes con los de una organización social. De hecho, la mayoría de los movimientos sociales nacen con un compromiso estratégico e irrenunciable de independencia de los partidos políticos, al menos de los mayoritarios. Aunque también es cierto que muchos de estos movimientos abandonan el activismo social *no político* para terminar creando nuevos partidos por diferentes motivos, como para crear una estructura sostenible, menos abierta y por lo tanto más compacta en lo ideológico o para articular un medio necesario y práctico para conseguir determinados fines. Todo esto, sin olvidar motivos vinculados a los egos de sus líderes y a los beneficios que reporta la vida política.

Si la estrategia social precisa o determina la búsqueda de **alianzas** con organizaciones políticas conllevará el coste que supone la intervención de una entidad con intereses superiores que podría cuestionar al propio fin asociativo.

Históricamente, la entrada de la política en las estructuras sociales representativas, como ya hemos mencionado al principio, conlleva un control de estas para uso en su propio

beneficio o para neutralización de posibles focos de presión o de influencia. Es la colonización de la sociedad civil por parte de la política, tan recurrida en las últimas décadas, que provoca efectos perversos como el clientelismo a través de ciertas prebendas y subvenciones (ya mencionado), o su propio silenciamiento y neutralización.

Pero si en vez de alianzas, pretendemos establecer **rivales o enemigos** dentro del entorno político, pues se oponen en parte o en todo a nuestro objetivo, es necesario medir las consecuencias antes de tomar la decisión y pasar a la acción. Debemos tener muy claras las opciones de victoria o derrota, así como las posibles pérdidas o ganancias derivadas.

No obstante, ante una situación de incertidumbre, mantener una postura de **neutralidad** puede ser un camino en principio más prudente, si bien no siempre es fácil ni coherente por todo lo expuesto. Pero en situaciones límite, ante injusticias o pérdida de libertades, la **confrontación** puede ser viable, incluso la única posible.

En conclusión, abrir una organización social a una alianza o un enfrentamiento con uno o a varios partidos políticos puede crear un punto débil en nuestra coherencia e intereses y aumentar la lista futura de rivales o enemigos entre otros partidos, que normalmente serán más poderosos y con mayores recursos que los nuestros.

Otros intereses

No obstante, existen otros actores en la dinámica social más allá de las organizaciones y los partidos.

Los *stakeholders* y grupos de interés son aquellas personas u organizaciones de carácter social o económico sobre las

que la acción tiene una influencia directa o indirecta. Representan un entorno de interés más centrado en los beneficios que en los ideales o en la propia acción, y deben ser tenidos en cuenta en la estrategia, ya que sus reacciones a nuestra actividad, y las de la organización a las suyas, tienen un impacto bilateral.

Estos grupos de interés pueden ser internos (dirigentes, asociados, protectores, aportadores de recursos) o externos (administración pública, grupos de intereses específicos, *lobbies*, personas de cierta relevancia social por su influencia o cuota de poder, medios de comunicación, etc.). Sus reacciones a la acción, positivas o negativas, pueden tener un impacto directo sobre la propia organización según el beneficio o el perjuicio generado.

Hay situaciones en las que el poder que ostentan estos grupos tiene un alcance tan elevado que sobrepasa al de la propia organización o a su propio líder. Algunas reflexiones acerca de esto aportaré más adelante.

El cuarto poder

En muchas ocasiones, es difícil situar a los medios de comunicación en algunos de los entornos ya mencionados, pues sus intereses y fines son muy diversos. Podemos concluir, quizás de forma algo superficial, que hay medios de comunicación adscritos o integrados en los cuatro entornos (cultural, civil, político o de otros grupos de interés).

Si profundizamos en los diferentes ámbitos analizados, sabemos que el **entorno cultural** dispone de medios dedicados prácticamente en exclusiva a la divulgación de la cultura en sus múltiples expresiones, aunque es cierto que,

desgraciadamente, también la cultura o parte de ella se encuentra politizada, dejando de cumplir su misión divulgativa, abierta e integradora. Unas veces por la propia fuente, otras veces por sus propios personajes y otras por la propia manipulación de intereses ajenos a ella, la cultura tampoco escapa a la infección de la política.

Igualmente, el **entorno civil** cuenta con medios profesionales, muchas veces independientes, destinados a la promoción de los intereses asociativos y representativos de grupos y organizaciones diversas. Pero tampoco podemos obviar aquí la realidad de la existencia de tendencias políticas creadas sobre colectivos y asociaciones del entorno civil, como la justicia, la enseñanza o algunas asociaciones profesionales, por mencionar solo algunas. Podría pensarse que *todo es política*, pero quizás sea más acertado pensar que *todo está invadido por la política*.

Precisamente, el **entorno político** también dispone de sus medios propios, pero también de los intereses y apoyos de pequeños medios y grandes grupos de comunicación que actúan a modo encubierto y disfrazados bajo una máscara de independencia y objetividad. En este punto resulta llamativo que algunos de estos grandes grupos dispongan de medios situados en ambos lados del espectro ideológico, lo que pone de relieve que, ante todo, los intereses económicos son los dominantes frente a la información y la objetividad y no al revés. Al menos, así es en la mayoría de las ocasiones.

Esto es debido, en parte, a la dificultad de mantener grandes medios, tanto por la escasa repercusión como el elevado coste en términos financieros.

Los **grupos de interés**, por último, suelen ser menos dependientes de determinadas manipulaciones políticas,

encontrando su vinculación a los medios de comunicación por vía accionarial, subvencionada o a través de otro tipo de relaciones directas o indirectas. Estos intereses responden más a criterios económicos, que están por encima de la ideología o el partido político en el gobierno, y son más cercanos al poder gubernamental en sí mismo, ostente quien lo ostente.

En un certero artículo, Luis María Anson¹⁶ afirmó: “La guerra de la información está planteada globalmente, se extiende desde la cátedra al tebeo. No existe ninguna parcela del mundo de la comunicación que no haya sufrido la infiltración subversiva sujeta a un plan minuciosamente preparado (...) Los estrategas de la guerra de la información no creen demasiado ni en el idealismo ni en los principios éticos de los periodistas”¹⁷. Conviene aquí apuntar el dato de que son los estados quienes autorizan y certifican a las agencias de verificación de noticias (*Fact-Checking*) para desmentir las *Fake News*. La mayoría de estas agencias son dependientes de medios de comunicación de clara tendencia. Todo está dicho.

Y, aun así, podríamos pensar que todavía hay medios independientes, que a buen seguro los hay. ¿Es real el cuarto poder o es ficticio? ¿O simplemente está diluido en los anteriores? Queda para la reflexión crítica.

¹⁶ Luis María Anson Oliart es un político, periodista y escritor español. Es miembro de la *Real Academia Española*. Presidió la Agencia EFE entre 1976 y 1983 y dirigió el diario ABC entre 1983 y 1997. Fundó el diario *La Razón* en 1998 y en 2008 el diario digital *El Imparcial*.

¹⁷ Artículo publicado en Artes y Letras de *El Mercurio*, el 7 de julio de 1985.

A quién queremos llegar

Por muchas vueltas que le demos al entorno, al final todo se reduce a convencer a las personas, por lo que son y por lo que aspiran, a través de la utilidad de la organización, la eficacia en la solución de problemas y la satisfacción de necesidades tanto racionales como emocionales. Por eso el foco de nuestros mensajes se debe centrar en las personas.

La parte de la sociedad a la que queremos llegar, **el público objetivo**, tiene que ver con diferentes ámbitos e individuos a los que hay que transmitir nuestro mensaje para que sean convencidos y respalden nuestras acciones.

No solo hay que detectar a esta parte de la población a través de las diferentes variables que establece la investigación de mercados (edad, sexo, ubicación geográfica, nivel económico o social, preferencias, estilo de vida...), sino también por sus motivaciones reales, necesidades insatisfechas, valores y principios, anhelos e ideales.

Básicamente hay que diferenciar dos grupos diferentes dentro del público objetivo de una organización social: el *público externo*, representado por los individuos y grupos no vinculados con la asociación, y el *público interno*, que lo componen dirigentes, afiliados y, según en qué medida, los simpatizantes.

Nos centramos en primer lugar en el **público externo**, también llamado de forma más amplia y genérica (y con muy poco acierto) *masa social*. Para conocer mejor a ese público externo estableceremos un trabajo de fraccionamiento, que consiste en un proceso que nos otorga mayor facilidad de administrar toda esta información. Es la *segmentación*, pues hablar para todos por igual no suele resultar efectivo.

Los **criterios de segmentación** nos ayudarán a crear y profundizar en estos grupos para poder conocerlos mejor, y pueden ser diversos: *geográficos*, ya que norte y sur, este y oeste normalmente responden a comportamientos y preferencias distintas; *demográficos*, según núcleos sociales de mayor o menor población, pues los estilos de vida y sus problemas son diferentes según el tamaño de los núcleos urbanos; *psicográficos*, como el estilo de vida o la actividad social de los individuos, *de tendencia política*, en aquellos sectores más identificados con unos u otros partidos, *de influencia social*, según *valores y referencias*, etc.

Entre otras cosas, la segmentación nos ayuda porque permite **identificar oportunidades** para la acción. La variedad demográfica permite encontrar grupos de personas o nichos sociales con problemas y demandas aún no atendidas. También contribuye o ayuda a **establecer prioridades**, donde la organización o su líder debe seleccionar a cuales atenderá prioritariamente, y finalmente facilita **el análisis de los competidores u opositores** al diferenciar las preferencias en los segmentos sociales.

A partir de esta realidad social, ahora ya segmentada, la organización debe extraer el *target o grupo diana*, que supone el núcleo selectivo que representa el mayor potencial de adhesión a nuestra causa y a nuestro mensaje. A este grupo de individuos también se le llama *público potencial*.

Dentro de este **grupo diana**, el público más directo y normalmente ya cercano al ideal o con mayor predisposición a él, es donde encontraremos los denominados *evangelizadores*, que serán los transmisores de la idea entre sus entornos personales, familiares y profesionales.

En definitiva, podemos adoptar diferentes **estrategias de segmentación** en función de la muestra del conjunto de los ciudadanos y de los objetivos que pretendamos conseguir según la acción para la que estamos trabajando.

Entre ellas, podemos llevar a cabo una *estrategia indiferenciada* cuando aplicamos los mismos criterios a todo el conjunto de la población. Será una *estrategia diferenciada* si desarrollamos las acciones de forma distinta para cada uno de los segmentos objetivo, ofreciendo un mensaje adaptado a las necesidades de cada uno de estos segmentos. Y, por último, será una *estrategia concentrada*, también llamada la *estrategia del especialista*, cuando buscamos un segmento social concreto, alineado selectivamente con nuestra causa, el ideal o una parte relevante de él.

Bajar del caballo

Es habitual que las organizaciones sociales y sus líderes nazcan de la propia realidad social, pero también lo es que terminan alejándose de ella. Es entonces cuando comienzan a crearse distancias por distintos motivos (presión de la actividad, trascendencia pública, prioridades organizativas, burocracia interna) y esto produce una pérdida de visión de la realidad de la que nacieron. Es un mal demasiado común que es necesario evitar.

En un proyecto asociativo, que requiere de apoyos y adhesiones y no de compras ni de otro tipo de actividad mercantil, el análisis social requiere complementarse con otras variables. Estas variables tienen que ver directamente con la **empatía**, teniendo un conocimiento detallado de los factores que realmente les afectan.

Por ello, a menudo se emplea la expresión *bajarse del caballo* que, con muy buen criterio, resalta la necesidad de observar a las personas desde su misma perspectiva, mirar a los ojos a la gente, escucharla y dialogar con ellos. Y no solo cuando puntualmente conviene, sino hacer de ello una actitud habitual. Es así como podremos descubrir los aspectos o variables más relevantes de su realidad, conectar con ellas, detectar sus necesidades, aportar soluciones y comunicar en su mismo lenguaje. Se trata de conectar desde el principio y no de acudir a los mercados municipales cuando conviene ser visto, pasear torpemente en bicicleta o coger niños en brazos con una falta de sutileza más que evidente. Estas variables pueden encontrarse en los aspectos racionales o en los emocionales.

En cuanto a los aspectos **racionales o tangibles** se trata de averiguar a qué le dan valor; *cosas y hechos* concretos que deben integrarse en nuestros mensajes y acciones; cuáles son sus referentes y factores de influencia (personas, medios) para hacer una valoración de estrategias y acciones en ellos o evitar conflictos innecesarios; qué *expectativas* tienen depositadas en nosotros, para no fallarles en nuestros compromisos; cuál es el *límite de su apoyo*, hasta dónde puede llegar su *fidelidad* y cuáles son las *líneas rojas* que nos pueden alejar de ellos.

Mientras que con los aspectos **emocionales o intangibles** tratamos de despejar una serie de incertidumbres, como, por ejemplo: *qué les preocupa*, pues nos dará puntos clave de representación de intereses individuales; *qué sienten*, porque debemos sentir como ellos si queremos conectar y convencer; *qué les afecta*, ya que estamos para defender intereses y otorgar beneficios; o a *qué le temen*, lo que puede

transmitir nuestra fortaleza para rebajar o neutralizar sus temores.

El espacio vacío

Aun así, no pensemos que hemos estructurado a toda la sociedad a través de los diferentes entornos y segmentos ya comentados, pues gran parte de las personas no se ve reflejada en ninguno de ellos.

En lo individual, muchas personas, mantienen una actitud ajena a todo esto y, si bien algunas son afectadas por situaciones y decisiones de carácter político o civil, no forman parte activa de la participación social ni sienten interés por ella. Hay un cierto *nihilismo existencial* que se basa en la negación del todo y en el escepticismo vital.

La realidad es que estamos, ahora más que nunca, alejados de la rebeldía y la discrepancia características de los años de cambio y expansión. Como afirma Gilles Lipovetski, ya referenciado: “Hay nuevas actitudes: apatía, indiferencia, deserción, el principio de seducción sustituyendo al principio de convicción”. La posmodernidad cuestiona patrones, y tantos patrones cuestionados lleva a las personas a descentrarse y, por lo tanto, a aburrirse y a desconectar.

Estamos ante una nueva organización de la personalidad que se manifiesta en el individualismo, el narcisismo, el egocentrismo y otras modalidades de las nuevas relaciones sociales. Y en medio de todo esto la política, que todo lo controla, nos empuja a que las personas normales se alejen de la crítica y el pensamiento. Y esto a muchos les conviene. Vaya si les conviene.

Es esta una realidad que pocas veces se tiene en cuenta, pero hemos de ser conscientes de que se produce debido a un desánimo debido a, la **falta de soluciones reales** en el corto plazo, una **sensación de falta de representatividad** o simplemente la absoluta **desconexión** de esta dinámica. Esto, añadido a los motivos ya citados de *inmediatez, superficialidad, falta de criterio propio y ausencia de análisis crítico*, dibujan un mapa social poco esperanzador, aunque no definitivo. El presidente del Foro de Davos, Klaus Schwab avisó a finales de 2010 que España corría el riesgo de una revolución juvenil como la de Mayo del 68 debido a las escasas oportunidades laborales y la frustración ¿De verdad piensas que esto puede ser así? El caso es que ni fue ni el corto plazo será.

José Ortega y Gasset¹⁸ ya planteaba el concepto de *angustia vital*, que definía como una sensación de impotencia, incomprensión y abandono, destructivo para su propia dignidad y valores, que anula su pensamiento y su capacidad de reflexión “... y no sabiendo qué hacer con su libertad, o temiendo su uso, se entrega consciente o inconscientemente a la manipulación, lo que le da ficticia ilusión de seguir siendo dueño de su dignidad y su destino”.

Por un lado, todo esto es algo que puede preocuparnos como organización social, tanto para la adhesión (falta de escucha), para el efecto de nuestro mensaje (falta de convencimiento y por tanto de captación), para el activismo (falta de movilización), así como para el establecimiento de

¹⁸ José Ortega y Gasset fue un filósofo y ensayista español, exponente principal de la teoría del perspectivismo y de la razón vital e histórica, situado en el movimiento del novecentismo.

vías de apoyo o facilitar ciertas soluciones (falta de interés). Este espacio vacío es la nada, la gran zona gris, preocupante y desconectada pero que también habita el mapa social. Y esta zona también cuenta.

¿Dónde podemos ratificar el alcance de esta zona? A pesar de que los datos son opacos y confusos, en España menos de un 2,5% de la población está afiliada a un partido político, la misma cantidad de personas que a una ONG.

He leído algunas reflexiones de origen político que, ante esta falta de implicación y desafección hacia la política, concluyen que esta situación se origina por una equivocación en las personas en su búsqueda del bien particular y del bien común. Una afirmación tan errónea como estatalista y alejada de la realidad que pone de manifiesto el absoluto desconocimiento de las dinámicas sociales. Todo menos una autocrítica y la presunción de propia culpa que el valiente Mishima¹⁹ nunca entendería.

¹⁹ Yukio Mishima (1925) fue un novelista, ensayista, poeta, dramaturgo, guionista y crítico japonés. Considerado uno de los más grandes escritores de Japón del siglo XX, sus obras se caracterizan por mezclar la estética moderna y el tradicionalismo japonés con enfoques en la sexualidad, la muerte y el cambio político.

3. Qué queremos, cómo lo vamos a conseguir

Entramos en una fase del libro en la que debemos comenzar a definir los objetivos para trazar las líneas estratégicas. Y para ilustrar el sentido de cómo llevar a cabo este reto me viene a la memoria una de las frases más que ilustrativa de Sun Tzu²⁰ que define lo que pretendo exponer en este capítulo: “Si te conoces al máximo y a tu rival, tienes la victoria más cerca. Si te conoces bien y poco o nada a tu rival, ganarás unas batallas y otras no. Si no te conoces lo suficiente y tampoco a tu rival, tus probabilidades serán escasas”.

Así que, conocer nuestra capacidad y las de nuestros rivales, sean ideas, colectivos, asociaciones o tengan la forma que tengan, es el primer paso para conquistar metas.

Hasta dónde podemos llegar

Queda claro entonces que, sin llevar a cabo un análisis interno sobre nuestra capacidad real de llevar a cabo la acción y conseguir la meta, es poco responsable acometer cualquier estrategia y sus acciones derivadas. Esa evaluación, esta medida de nuestro **potencial presente y futuro**, debe comenzar por un análisis crítico de puntos fuertes y débiles en función de nuestra capacidad para operar en un determinado entorno y conseguir la meta planteada.

Averiguaremos **las fortalezas** inherentes al proyecto: qué es lo que hace competentes y relevantes a nuestras ideas, a nuestras personas y a la propia organización para utilizarlas como eje de nuestra estrategia. Y, seguidamente, haremos lo mismo con nuestras **debilidades**; qué nos falta, qué nos hace vulnerables y qué puede suponer un lastre si no se cubre,

²⁰ Sun Tzu (722 aC). General, estrategia militar y filósofo de la antigua China. Autor de *El arte de la guerra* (Ed. Obelisco, 2009).

soluciona o mejora. Así, del análisis de nuestros puntos fuertes y débiles surgen ya las primeras decisiones estratégicas.

En primer lugar, **analizaremos nuestras debilidades**, asumiendo aquellas que no van a tener reparación en el corto plazo y minimizándolas en la medida de lo posible, pues pueden dar pistas a nuestros competidores o rivales. A continuación **planificaremos nuestra área de mejora**, donde estarán aquellas necesidades y puntos débiles que puedan ser solucionadas en el corto o medio plazo incorporándolas en nuestros planes de acción. Después **proyectaremos nuestras fortalezas**, consolidándonos en ellas y dándolas a conocer para buscar respeto y adhesión, pues son parte de nuestra *propuesta de valor* (concepto que veremos más adelante), y también base de la comunicación de la organización. Y, en paralelo, **nos compararemos con nuestros rivales**, haciendo también este mismo análisis frente a ellos, y descubriendo nuestras ventajas competitivas para concretar, en cada caso, acciones frente a cada competidor, frente a cada rival, en cada escenario y en cada momento.

Dentro de este análisis de puntos fuertes y puntos débiles hay una serie de aspectos que se enmarcan en las diferentes áreas de la capacidad, la estrategia o la táctica. Son muchos y diversos, según contexto, circunstancias y campo de acción. Entre ellas podemos mencionar: nuestra capacidad de análisis y de interpretación del entorno y de la realidad; el equipo humano que da soporte a la gestión organizativa; los medios materiales, como locales o elementos básicos para llevar a cabo la actividad; los recursos tecnológicos, informáticos o financieros; las alianzas de colaboración con diferentes actores sociales; nuestra capacidad de

comunicación para informar, formar y convencer; la efectividad en la captación de afiliados, simpatizantes y seguidores; las relaciones con el entorno político y social (*stakeholders*, grupos de interés, otros colectivos o asociaciones); la calidad de los rivales, si los hubiere; o el potencial de confrontación frente a situaciones de conflicto.

Los cinco elementos

En la frenética dinámica social, entre el cruce de intereses y necesidades, a menudo surgen conflictos, acusaciones, ataques y provocaciones entre unos y otros. Hay una batalla por la repercusión mediática en la que ya no vale jugar a medias, sino que se requiere opinión, acción y reacción. Enfrentamientos en redes sociales, mentidos y desmentidos asoman sin cesar. El campo de juego y sus reglas han cambiado para siempre y hay que estar preparado.

El arte de la guerra, utilizado como referente en la introducción a este capítulo, continúa siendo, después de dos mil quinientos años de existencia, un libro de estrategia y táctica para entender la acción y conseguir el éxito. Y no solo es un referente para las academias militares de todo el mundo, sino para un buen número de organizaciones sociales, empresariales o políticas que se encuentren en un entorno competitivo o de cierta conflictividad. Su autor marcó los cinco elementos clave en una estrategia de confrontación o en un escenario de conflicto: la doctrina, el tiempo, el terreno, el líder y la disciplina.

La doctrina establece una base para la acción y el compromiso. Está compuesta por el conjunto de principios, conceptos y directrices fundamentales para la organización y constituye, en su integridad, la guía para las diferentes

operaciones que se llevarán a cabo. Tiene que ver, en nuestra acción social, con nuestra misión, visión y valores, y su importancia consiste en que establece el marco de lo que es, lo que debe ser y lo que se tiene que hacer.

El tiempo mide los momentos más idóneos para cada fase del proceso. Su interpretación ayuda en la planificación y establece esos plazos en los que las decisiones deben ser llevadas a cabo. Cada tiempo, cada momento, tiene su idoneidad o su complejidad según diferentes variables. Es por ello por lo que saber medir esos tiempos y esas variables pues nos darán claves para la toma de decisiones. Hay que disponer de la máxima certeza, nunca exenta de cierta prudencia, sobre cuándo acometer confrontaciones y cuándo no es conveniente, cuándo se usan unos recursos y cuándo otros. Y, con todo ello, disponer de un plan para acción y un tiempo para conseguir cada objetivo.

Por su parte, **el terreno** marca el camino, que significa adecuar nuestro territorio de acción y las expectativas al servicio del objetivo marcado. Pero no solo los recursos humanos, materiales o económicos, sino también los valores colectivos, porque no se deben acometer acciones que no estén supeditadas a ellos.

Hay entornos más accesibles y conocidos, mientras que otros, por el contrario, son nuevos y llenos de incertidumbre. Por eso tenemos que descubrir las piezas y los engranajes que mantienen en movimiento esos entornos, para acceder en ellos con agilidad y con la máxima seguridad en el resultado positivo de la acción. Así, antes de llegar a él, es necesario conocer al máximo el campo donde vamos a actuar, el entorno y sus actores, evitando obstáculos e imprevistos y

evitando el impacto negativo que genera la inseguridad por la falta de información.

Normalmente, en los terrenos más complicados y desconocidos será necesario contar con una estrategia más elaborada y será aconsejable tender puentes y alianzas con los grupos ya establecidos. Por el contrario, en los entornos más conocidos será más fácil adaptar a ellos los propios recursos de la organización, ampliando las probabilidades de éxito. Si la elección del objetivo es acorde a nuestras posibilidades, el camino estará despejado y el éxito de la acción estará más cerca.

No podemos obviar que uno de estos cinco elementos más relevantes es el **liderazgo**: es la guía y la influencia, y es un elemento clave en la gestión de un colectivo. Puede estar sujeto a una persona, o puede ser compartido evitando en algunas asociaciones cierto personalismo derivado de la jerarquía y la gestión del poder. Es una realidad que siempre hay alguien que, por su carisma y capacidad de persuasión, se convierte en la personificación de un proyecto o de un ideal.

En todo caso, el liderazgo social, sea personal o compartido, ha de tener cualidades indispensables como *la honestidad, el coraje, la transparencia y la ejemplaridad*, algo que detallaremos en el capítulo dedicado a esta fascinante habilidad para el mundo del activismo social. Pero el liderazgo también precisa de autoridad, lo que implica toma de decisiones y la asunción de responsabilidades derivadas de ellas.

Por último, **la disciplina**, que tiene que ver con la acción coordinada y la sujeción a las normas que emanan de la doctrina y los valores, definidas tanto en las *normas internas*

de comportamiento y actitud que llevan al compromiso del equipo con el ideal y al mantenimiento del orden interno, como en las que establecen *la operativa* de cada acción; sus plazos, sus recursos y el cometido de cada persona o grupo implicado en ella.

Tal y como concluye el propio estratega chino: “Los que conocen sus cinco elementos ganan. Aquellos que los ignoran, pierden”.

La toma de posición

El *posicionamiento* es el cuadro mental (percepción de nuestra actividad, valores, coherencia, etc.) que representa un proyecto social en la mente de las personas. Para tomar una posición que ayude a conseguir una percepción adecuada a nuestros intereses, tanto en sus fines como en sus comportamientos, existe la estrategia en su más alta concepción. Como dicen muchos expertos, *la estrategia es el posicionamiento*, es la búsqueda del territorio de acción para situarnos de forma sólida y estable y ser concebidos sobre unos determinados puntos de referencia. Y, para conseguirlo, debemos trasladar, a través de nuestro mensaje y nuestra actitud, una propuesta directamente enfocada a un segmento social definido de forma clara y precisa.

No obstante, se pueden dar situaciones diversas. En unos casos es posible que nos orientemos a **una posición donde ya hay alguien establecido** (un competidor, por ejemplo) y se oponga a nuestra entrada (resistencia). En este caso, si no aportamos un valor diferencial será difícil mantenerse en ella, y este competidor hará lo posible para alejarnos, aunque también podríamos hacer nosotros lo mismo alegando su

falta de compromiso real con la propuesta o su inoperancia para dar resultados (confrontación).

En otros casos podemos haber conseguido una **posición cómoda**, definida y alejada de competidores, que nos da un espacio amplio, receptivo y sin amenazas. Seguramente nuestros adversarios intentarán desplazarnos hacia una zona conflictiva para generar dificultades en nuestra operativa y confusión entre nuestros afiliados o seguidores. Por ejemplo, con ayuda de medios y colectivos afines, dirán cientos de veces lo que seguramente no somos ni hacemos para cambiar la percepción que se tiene de nosotros. O provocándonos, buscando reacciones imprevistas para colocar etiquetas neutralizadoras o destructivas.

Por todo esto, para llegar hasta una posición adecuada en el mapa social, que coincida con aquello que representa el colectivo y lo que pretende conseguir, hay que trazar una serie de líneas estratégicas ineludibles.

La primera trata de **esquivar las amenazas**, que son aquellos frentes en los que se puede perder más que ganar, pues podrían dañar gravemente la confianza depositada sobre nuestra capacidad para la consecución de nuestros objetivos. Amenazas claras son: asumir compromisos que no podemos llevar a cabo, actividades de alta exposición con riesgo de fracaso, plantear retos con escasa información del contexto, precipitarse a la hora de evaluar determinadas situaciones de actualidad, rivales de mayor capacidad, etc.

La segunda insta a acudir a aquellos **entornos con potencial** acordes a nuestra causa que puedan aportarnos beneficios, donde se puede sumar más que restar, donde se puedan librar frentes con alta probabilidad de victoria y donde podamos obtener mayores apoyos. Puede ser el caso

de reivindicaciones con alto nivel de necesidad real en una parte de la sociedad o en toda ella, frentes con gran capacidad de apoyos, situaciones de clara ventaja, situaciones con buena probabilidad de obtención de beneficio en términos de aceptación social o de impacto mediático, etc.

La tercera nos indica lo relevante de **medir los beneficios** del posicionamiento. No se trata de llevar a cabo una estrategia cómoda o previsible, sino hacerla auténtica y diferencial, que parta de la misión y establezca el camino hacia la visión, de forma coherente y honesta, y que ayude a la consecución de la meta planteada, sin dudas y sin engaños.

En cuarto lugar, no debemos dejar **de evaluar los costes del camino**, lo que le va a suponer a la organización llegar hasta la meta y hasta cada uno de sus objetivos. Los recursos (humanos, materiales, tecnológicos o financieros) no son infinitos, y los apoyos podrían ir decayendo si el camino es demasiado largo o los costes de desgaste en las personas son mayores de los esperados.

Y, por último, calcular siempre las **probabilidades de éxito** del proyecto social y su estrategia y solo acometiendo las acciones en las que haya posibilidad de victoria en la consecución de los objetivos establecidos. En este punto, hay que tener en cuenta que las victorias no son repetitivas, sino que son fruto de diversas circunstancias y contextos, por lo que podría ser un error la reiteración de tácticas exitosas que no aseguren nuevas conquistas. Además, esta reiteración podría dar pistas al rival sobre su posible respuesta o anticipación.

Para todo lo mencionado, la estrategia puede proponer varias líneas de acción pero, sobre todo, debe ser **flexible**. Esto implica un análisis permanente de la información y los

cambios del entorno (otros colectivos, hábitos sociales, etc.) en función de su impacto sobre la asociación que puedan aportar decisiones y cambios sobre el plan previsto.

La *flexibilidad* no significa otra cosa que tener capacidad y saber adaptarse a situaciones cambiantes. Puede variar la forma de acometer determinadas acciones en los tiempos establecidos, si bien no implica, ni mucho menos, alejarse de los principios o de la meta. Durante este camino se van produciendo *hitos*, previstos o no, que marcan situaciones clave en el calendario de acciones y que pueden ser aprovechadas. En todo caso, la organización debe proyectar esa meta con claridad y trabajar desde la máxima transparencia tanto a nivel interno como externo.

Hay muchas posibilidades de posicionamiento que podemos llevar a cabo y todas ellas deben volcarse hacia el entorno, enfocando un problema y aportando una solución con capacidad de atracción como, por ejemplo: (1) *No dejaremos de luchar contra esta injusticia.* (2) *Somos la única solución al problema.* (3) *Juntos podemos obtener unos determinados beneficios.* (3) *Si no lo hace nadie, lo haremos nosotros.* (4) *Representamos de forma organizada una corriente social.* (5) *Somos los guardianes de unos valores.* (6) *Os defendemos contra determinados enemigos.* (7) *Queremos cambiar esta situación...* Y una larga lista de posibilidades.

Siempre que una organización tenga entre sus fines un beneficio para un amplio o mayoritario segmento de la sociedad, sus ideales deben buscar una integración y una cooperación de forma abierta a la sociedad civil, e incluso a la política, pero si así se hace debe conllevar un elevado nivel de astucia para evitar cometer errores en las alianzas o ser

manipulados por los más fuertes, situación que ya hemos expuesto.

La táctica, la acción, el ritmo

En muchas situaciones la estrategia está clara, pero fallamos al llevarla a cabo. Puede ser debido a la falta de recursos, inconcreción de objetivos o errores operativos. Y también puede serlo por el establecimiento de un plan táctico sin un ritmo adecuado.

La planificación **táctica** establece los objetivos específicos para cada acción, y esta acción nunca debe ser impulsiva ni improvisada. Implica poner en orden la información, acometer tácticamente el objetivo, disponer de fechas, hitos, momentos o personas clave.

Es necesario tener en cuenta que acciones que consumen grandes recursos no son fáciles de mantener en el tiempo ni pueden ser llevadas a cabo de forma constante. Esto produce sucesivas lagunas entre las diferentes acciones y grandes diferencias entre el efecto de unas y la invisibilidad de otras. Por eso se entiende la importancia de medir los tiempos de actividad y planificar teniendo en cuenta la dosificación en los momentos de estabilidad y en los momentos de presión.

Así que hemos de saber dosificar en dos partes nuestra parte operativa: **la actividad proactiva**, la planificada bajo nuestro calendario y el plan de acción, y **la actividad reactiva**, de respuesta ante imprevistos, con la que debemos evitar que nos sorprenda sin recursos para poder dar una respuesta rápida y efectiva.

Otro de los ingredientes necesarios para mantener la acción de forma constante, o al menos para dominarla y dosificarla

adecuadamente, es el **autocontrol operativo**. Tener autocontrol significa no dejarse llevar por los acontecimientos, ni crear altibajos emocionales entre éxitos y fracasos, victorias y derrotas. De la misma manera implica seguir con el plan previsto sin que determinados cambios (sobre todo los menos drásticos), nos despisten del camino trazado, pues la estrategia define unos objetivos y establece las acciones tácticas para llevarlos a cabo. Por ello, desviarse del plan puede conllevar riesgos sobre los resultados a conseguir y sobre muchas más áreas de la organización.

Estos resultados implican que hemos de tener una previsión sobre los efectos del plan, aunque no siempre sean obtenidos tal y como estaban planteados. La **paciencia** aporta criterio para mantener la fe en la meta y la seguridad de que, haciendo bien las cosas, los resultados llegarán más pronto que tarde.

La meta y los objetivos

La meta es el fin último al que se quiere llegar, mientras que los objetivos son las conquistas y éxitos parciales que conseguir hasta alcanzar la meta. Ese fin último está descrito a partir de la declaración de la visión de la organización (el ideal), nace de la causa y es la consecución del proyecto en el largo plazo.

Un objetivo es (o son pues suele haber varios a lo largo de un proyecto), un propósito más específico y estructurado que la meta porque, entre otras cosas, se pueden medir los resultados. Los objetivos tienen un carácter más interno, y están asociados a cada acción, lo que implica que debe existir un plan de objetivos en el tiempo, acordes a los plazos del proceso.

La claridad de objetivos es una responsabilidad de quienes definen la parte operativa, por lo que tienen que ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales²¹.

Que los objetivos tengan que ser **específicos** significa que deben estar circunscritos a un área, tarea o acción determinada de un proyecto. No pueden concebirse de forma genérica para cualquier actividad, y además tienen que ser **medibles**. Para medirlos necesitamos métricas claras e indicadores de referencia como el número de adhesiones, impactos positivos, ingresos por cuotas, asistentes a las actividades, repercusión en redes sociales y medios tradicionales, etc.

Igualmente tienen que ser **alcanzables** y realizables en las condiciones con las que se cuenta una vez analizadas las fortalezas y debilidades, y dotados los recursos necesarios que garanticen su éxito. Es decir, acordes a nuestra capacidad (el presente real) y a nuestro potencial (el futuro posible).

Siguiendo con las características que deben reunir los objetivos, estos deben ser **relevantes**, lo que significa que deben estar en línea con los objetivos generales del proyecto, responder a una necesidad real y aportar valor a la meta. Y, por último, deben estar limitados a un **tiempo determinado**, pues debemos saber si hemos cumplido en los plazos previstos o hemos tenido desviaciones sobre ellos.

Realmente, todas las características mencionadas dependen del tiempo en que deben ser completadas. El tiempo que se asigna a cada objetivo puede provocar que no

²¹ El concepto de *Objetivos SMART* apareció por primera vez en el año 1981, en el artículo *There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives* de George T. Doran, publicado en el libro *Management Review* de Peter Drucker.

sea realizable o puede dificultar su medida; la temporalidad es parte de la estrategia y define los planes de acción.

Por ejemplo, vamos a suponer que pretendemos conseguir un cambio legislativo. Es *específico* puesto que forma parte del área legal; es *medible* porque la métrica es su consecución (sí o no, total o parcialmente); es *alcanzable* por nuestros expertos y asesores han valorado que existen posibilidades; es *relevante* pues va a significar la eliminación de una restricción que ayudará a muchas personas a mejorar su vida; y estará *circunscrito a un tiempo* porque existen plazos en el proceso.

Es cierto que la consecución de objetivos deja muchos aspectos sin concreción, pues pueden estar abiertos a diferentes lecturas. En el caso expuesto, el resultado del cambio legislativo puede ser parcial, incluso siendo conseguido el *sí*, puede no llegar a habilitar gran parte de la demanda inicial. No obstante, toda conquista es trasladada como titular de una gran victoria y ajustada a la expectativa creada, dejando la letra pequeña fuera de la noticia. Es el *relato*, la forma de contar los hechos, sobre la que más adelante profundizaremos.

Cumplir las expectativas

Cuando analizamos a lo largo de este libro todo el territorio de estrategia y acción de una organización estamos planteando de una trayectoria de largo plazo, de mantener un ideal de largo recorrido y, en la medida de lo posible, de valor atemporal. Esto implica que no se trata de convencer sin más, sino de estar a la altura de la expectativa creada.

Nuestro mensaje es un compromiso, y ese compromiso debe ser llevado a cabo. Por ello, si disponemos del potencial de cambiar una situación, podremos comprometernos a ello. En el caso de que esto no vaya a ser posible, debemos evitar el compromiso o, en todo caso, reajustar el objetivo y la expectativa creada. Si no cumplimos las expectativas generadas con nuestro mensaje tendremos limitadas posibilidades de progreso, y un escenario comprometido en nuestra credibilidad a corto y medio plazo.

Cuando los individuos descubren que las creencias que tenían sobre un líder o una organización se han basado exclusivamente en el oportunismo, son incoherentes, o lo que piensa y lo que siente no se corresponde con su actividad, se produce una respuesta de freno y rechazo lo que produce entonces distorsión entre expectativa y realidad. Y esto, se traduce en decepción, algo con lo que lamentablemente convivimos a diario.

El oportunismo

El *oportunismo* significa aprovechar al máximo las oportunidades y esta definición, *a priori*, no conlleva connotación negativa alguna. Así que es un recurso que puede ser válido ante una situación nueva, imprevista o urgente, si bien en demasiadas ocasiones una oportunidad no prevista puede suponer un sobresalto en la estrategia, pues nos sitúa fuera de la ruta.

Es cierto que el *oportunismo* implica una comprensión directa de la realidad y un acierto rápido en la respuesta táctica, pero también es cierto que a veces no responde a necesidades comunicativas reales, ni a reivindicaciones tradicionales del colectivo o no coincidentes con los valores

y convicciones. En estos casos asoma su connotación negativa, ya que el recurso de la oportunidad se puede volver en nuestra contra y convertirse en motivo de ataque de las fuerzas contrarias.

Las organizaciones sociales que basan su acción en el *oportunismo* suelen carecer de un plan, por lo que su credibilidad queda a merced de los acontecimientos. Esto conlleva a una dificultad y desorden en la asignación de recursos y, por lo tanto, a una acción errática e insostenible en el tiempo.

Otra cosa es que determinadas oportunidades, y con cierto tiempo de planificación, articulen el eje de un proyecto social de forma proactiva y no reactiva. Si se hace así, se pueden abrir espacios de oportunidad ante cambios radicales o imprevistos del contexto.

El idealismo

“Pienso, luego existo” afirmó Descartes, dejando para la historia una de las frases que articuló el *idealismo* como corriente filosófica que se oponía al *realismo*. Las ideas, más allá de las cosas en sí mismas, nos permiten conocer e interpretar el mundo de una forma más completa y abierta, más intelectual que hacerlo solo con los sentidos (lo que vemos, lo que oímos, lo que tocamos). El *idealismo* representa la conciencia y el pensamiento por encima de lo material y lo físico (lo que pensamos de lo que vemos u oímos).

Los *idealistas* huyen de los dogmas y encuentran la verdad en los procesos discursivos que definen el contexto del conocimiento, en ver más allá de las cosas, en interpretar

intenciones y en encontrar el propio sentido de lo social y de nuestra misión en ella como un destino compartido.

Los *realistas* acusan al *idealismo* de deformar la realidad a través de la subjetividad. No voy a discutir premisas filosóficas, pero no estoy de acuerdo en esto, pues esta interpretación es limitativa y nos convertiría a todos en dos bandos: los acertados y los equivocados.

La *teoría de las ideas*²², como base de las ideologías, se basa en 3 ejes fundamentales. El primero es el *genérico*, y parte de las condiciones histórico-sociales. El segundo, el *estructural*, como argumentación y oposición a otras formas de conciencia. Y el tercero es el *funcional*, por su papel en la vida de los individuos, grupos y sociedades.

Una *ideología* es un pensamiento para la acción, a veces coherente y sistemático, y a veces heterogéneo, y siempre con capacidad de atracción. Se puede definir como un conjunto de fuerzas fundamentales que caracterizan el pensamiento de una persona o colectivo y su fe en una meta y la constancia para conseguirla.

Los críticos hacia las ideologías, entre los que no me encuentro representado, afirman que no tratan de convencer, sino de atraer y arrastrar eliminando individualidades.

Lo que realmente buscan es un sistema capaz de estructurar la vida colectiva sobre aproximaciones sucesivas hacia la libertad, la igualdad y la justicia a través de ciertos dogmas y valores compartidos por lo que, efectivamente,

²² Platón defendía que existen entes inmateriales, absolutos, inmutables y universales independientes del mundo físico, como la bondad, la justicia, la virtud o el mismo ser humano en sí mismo.

nacen de lo individual. Pero hoy, ¿no es ser idealista luchar por una sociedad más libre y justa?

La utopía en los proyectos sociales

La **utopía** es una representación ideal de forma imaginaria, que resulta compleja y prácticamente imposible de llevar a la realidad. Su materialización se llevó a través de la idea del *Estado Perfecto*²³, planteado en el Renacimiento (y replanteado en la distopía de *Un mundo feliz* de Aldous Huxley²⁴) que proponía un estado justo donde los habitantes alcanzarían la felicidad.

Para la sociedad a la que pretende influir es muy improbable que la utopía realmente suceda o que en el momento de su formulación sea realizable. Por lo tanto, depende del futuro, que suele ser incierto.

Las utopías aportan una visión conjunta y un deseo emocional, casi irracional, de adhesión. En un proyecto representan el deseo, lo ideal, que debe ser atrayente y beneficioso para una persona o grupo de personas.

El uso de la utopía suele transmitir una visión noble y clara (un mundo feliz, paz, total libertad, una sociedad justa y solidaria), pero puede caer en descrédito fácilmente si no es soportada por un plan y unos objetivos cumplidos durante su trayecto. También se convierte en una debilidad manifiesta cuando el camino es largo (realmente podría ser infinito) y

²³ *El Estado Perfecto* (1516), obra del gran humanista inglés Tomás Moro (última edición Ed. Abraxas, 2017).

²⁴ *Un mundo feliz* del escritor británico Aldous Huxley publicado en 1932. (Ed. Debolsillo, 2003).

conlleva cansancio en los apoyos y en la gestión de los recursos.

A pesar de todo, no extraigamos de la utopía su parte de relevancia e idealismo. **El uso de la utopía cumple ciertas funciones de carácter social**, ya que ayuda a señalar un camino aspiracional de anhelos de las personas, resalta las imperfecciones y los descontentos sociales y traslada una función esperanzadora al poder imaginar, sentirnos libres y tener conciencia de formar parte individual en algo colectivo. Y tiene mucho que ver con la visión de una organización, pues representa una aspiración.

Como afirmó Roberto Galeano²⁵ “La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Entonces, ¿para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar”

Así que es cuestión de dimensionar, de no articular reivindicaciones imposibles y de gestionar correctamente y de forma responsable las esperanzas sociales.

²⁵ Eduardo Galeano (1940-2015) fue un periodista y escritor uruguayo, considerado uno de los escritores más influyentes de la izquierda latinoamericana.

4. No parar hasta convencer

Los tiempos del *oportunismo* como único argumento y la utopía enmascarada en forma de posibilidad, de la imposición y el engaño, deben quedar atrás. La honestidad, la transparencia y la responsabilidad han de superar los viejos criterios de la acción social basados en el *maquiavelismo*²⁶, todavía vigentes, que mantiene el objetivo por encima de la ética y la moral social.

Al menos así lo es para las reflexiones contenidas en este libro, en el que la persuasión y el convencimiento responsable arrojan la forma y el fondo de la acción y la estrategia social.

La **persuasión** es un arte, es la capacidad que tienen las personas e ideas de convencer y guiar a los demás. Es *la influencia social sobre las creencias, actitudes, intenciones, motivaciones y comportamientos de las personas*, y es un recurso para que el mensaje de la organización genere determinadas reacciones para la defensa del ideal.

Guiar e influir

La **persuasión** busca tres tipos de influencia en las personas: guiarlas hacia un determinado fin, modificar una actitud y generar un cambio de pensamiento. En la práctica, la persuasión busca **promover un cambio en el comportamiento** hacia una idea, un colectivo, una persona o un hecho.

Para resaltar la importancia de la *persuasión* en la transmisión de ideas, hay que comprender que la acción y el

²⁶ Filosofía moral y política de Maquiavelo (teórico italiano, 1469-1527) que lo subordina todo, incluidos los principios éticos o morales, al objetivo de eficacia política.

mensaje de la organización debe proyectar, entre otras cosas, capacidad y valores, para buscar con ellos una reacción positiva en el destinatario de nuestro mensaje, sea persona, grupo u organización. Y, para conseguirlo, recurrimos al uso de la comunicación en toda su extensión, con la que transmitimos la información y a la gestión de los sentimientos.

Pretendemos generar cambios de actitud hacia una serie de propuestas u opiniones que precisan de apoyo o confianza, y lo haremos a través de emociones, de razones o de una combinación de ambas.

El cambio de pensamiento

La persuasión es una estrategia basada en sugerencias y peticiones, superando la imposición o la coerción, que busca la libre voluntad en la adhesión o aceptación de una idea y un proyecto. Así que no se trata de imponer, sino que se trata de convencer.

Crear un *cambio de pensamiento* es hacer que alguien adopte como propia una forma de pensar o actuar a través de una serie de argumentos que generen cambios sobre sus opiniones y creencias, sobre las formas de ver la vida y de interpretar la realidad. Este cambio de percepciones, y la creación de una corriente social que respalde los fines asociativos a través del *movimiento*, constituyen la base de la persuasión en su vertiente sociológica.

Las variables fundamentales implicadas directamente en una estrategia persuasiva inciden sobre los cuatro apartados básicos de un proceso comunicativo, que son *el emisor, el tipo de mensaje, el receptor y el contexto*.

La credibilidad del **emisor** del mensaje refiere a su capacidad y conocimiento sobre un determinado tema que inspire confianza en un determinado núcleo social donde la semejanza con los implicados y la confluencia de intereses son algunos de los puntos clave de este proceso. El emisor puede ser el líder, una persona relevante de la asociación, la asociación en sí misma o simplemente un buen comunicador (portavoz), que actúa bajo un plan establecido para la dirección y los valores de la organización.

Respecto al **tipo de mensaje**, está demostrado que los mensajes que apelan a sentimientos o emociones multiplican su impacto sobre las personas y su implicación en el contenido del mensaje y, por tanto, en su objetivo. En este sentido el formato *storytelling*, en sus muchas variantes y formatos comunicativos, busca la identificación y la adhesión a una propuesta a través de un relato basado en historias y emociones.

Este tipo de mensaje, de mayor carga emocional, puede ayudar a generar mayores adhesiones que las que obtienen los mensajes estrictamente lógicos o racionales, como veremos más adelante.

En cuanto al **receptor**, hay una serie de características en la audiencia que necesitamos conocer para buscar esos puntos de conexión a los que ya hemos hecho referencia, como el nivel de conocimiento sobre el tema, el grado de implicación sobre la idea propuesta, la coherencia entre lo que contamos y lo que hacemos, o lo que Roberto Cialdini²⁷ denomina **la deseabilidad social**.

²⁷ Roberto Cialdini, psicólogo y escritor estadounidense, profesor de psicología en la Universidad Estatal de Arizona. Experto en persuasión y técnicas de venta.

Esto significa que, si ofrecemos lo que necesita quien nos escucha o quien nos lee, si damos la solución a un problema real, si nuestra propuesta de valor se orienta a lo que necesitan saber del proyecto y lo que ofrecemos, la conexión será más directa y consistente.

Y, para terminar con las variables que inciden en la persuasión, llegamos al **contexto**. No es lo mismo un momento que otro, en función de las circunstancias, la actualidad y la relevancia social del tema que se expone o presenta. Tampoco lo es según el medio de comunicación que utilicemos, ni otras muchas variables que pueden incidir en el estado mental, físico o emocional de quien nos escucha.

Con todo esto, podemos entender la *persuasión* como una profesionalización de nuestra estrategia de comunicación social. Decía John Maxwell²⁸ en su libro *El poder de las relaciones* dice que “No hablas para ti, sino para los demás”, así que persuadir es aliado insustituible de comunicar y de establecer una conexión entre emisor, receptor y mensaje en un determinado contexto.

Las bases de la movilización

Cialdini, el gran experto y referente en el arte de influencia y la negociación, propone seis aspectos fundamentales en toda estrategia orientada a la movilización de las personas hacia una corriente de pensamiento o acción: la reciprocidad, el compromiso, la prueba social, el gusto, la escasez y la autoridad.

²⁸ John Maxwell, escritor y coach en liderazgo. Autor de *El Poder de las Relaciones* (Ed. Grupo Nelson, 2010).

Sobre **la reciprocidad**, es un hecho, digamos que bastante probable, que las personas tienden a devolver un favor o algo recibido. Un gesto positivo, un sacrificio, una acción concreta que aporte algo de valor hacia las personas, tiende a generar un agradecimiento en forma de adhesión. Reponer a la sociedad o a un entorno concreto, transmitir que devuelve parte de lo recibido de ella, le implica con los demás, por lo que el poder persuasivo de esta relación es muy eficaz siempre que responda a un acto cierto y sincero, que no siempre lo es.

Por otro lado, si una persona demuestra que ha cumplido compromisos anteriores certificará la confianza en la organización y en sus responsables para conseguir compromisos mayores. En esto consiste **el compromiso y la consistencia**, que incrementa su efectividad si el acuerdo se materializa de forma que puede ser fácilmente contrastado. Es el cumplimiento de las expectativas, ya referido.

Además, sabemos que las personas harán aquellas cosas que vean que hacen otras personas; es **la prueba social**. Un líder o una organización puede y debe influir mediante el ejemplo, creando con determinadas acciones los cambios de actitud o la introducción de nuevos hábitos. Es habitual, dentro de estas acciones estar en la primera línea de la actividad, *arremangarse*, estar a pie de calle trabajando con los tuyos; es decir, *bajarse del caballo*, que comentábamos al inicio, y que de nuevo suena real en tan contadas ocasiones.

Siguiendo con las bases de la persuasión, resaltamos que las personas son más fácilmente convencidas por otras personas con quien se sienten identificadas: disfrutan escuchando a personas a quienes admiran, con quienes comparten ideales o tienen sus mismos problemas. Este atractivo, **el gusto**,

también entendido a través de aspectos visuales y emocionales, genera atracción, respeto y atención. Demostrar un *estilo de ser y estar* adecuado, al menos adaptado según las percepciones de cada persona o grupo, aumenta notablemente el valor del convencimiento social, tanto de forma consciente como de forma subconsciente. Este apartado tiene mucha profundidad pues, como veremos más adelante, el poder crea un *gusto percibido*, una atracción casi irracional, que traduce el carisma y el encanto en pura devoción.

Por otro lado, la **escasez** percibida despertará una corriente de opinión favorable a una propuesta de solución, en la que convencer de la necesidad de cubrir la falta de algo, bienes o ideas, aportará seguidores a la causa. Se trata de proponer un objetivo cuya finalidad es conseguir para determinadas personas o grupos aquello que no se dispone o no existe, o de lo que carecen en mayor o menor medida. Esta promesa hecha, siempre que sea un acto responsable (que en demasiadas situaciones no lo es), más allá de promover un deseo o una aspiración generará adhesión a dicho compromiso. Tristemente, la *escasez* se convierte en un clásico de los falsos compromisos electorales (véase el caso reciente de Liz Truss²⁹ en Gran Bretaña). No tardaremos en volver a verlo.

Pero las personas tenderán a obedecer o dejarse influir por figuras que disponen de **autoridad** y la ejercen, incluso si les piden realizar actos desagradables, como se ha constatado a lo largo de la historia hasta la actualidad. La demostración de *autoridad*, evidentemente cuando es necesaria y siempre de

²⁹Liz Truss, primera ministra británica de septiembre a octubre de 2022.

forma adecuada, se interpreta como un ejercicio necesario de las funciones de un líder o un grupo.

Respecto al uso de la *autoridad*, un líder debe ser consciente de que hay cosas que posiblemente los demás no harían, porque no pueden, no saben, no quieren o no están dispuestas a asumir las consecuencias, sin embargo esperan que alguien que ostenta representatividad sí haga de forma rotunda. Los recursos de “he decidido”, “tengo el mando” o “he de asumir la responsabilidad” facilitan la asunción de determinadas medidas sobre las que no se pide opinión, de forma que los seguidores asumen una ausencia de disconformidad, al menos de forma pública por sumisión, por disciplina o fe en líder, o también por falta de conocimiento del tema o falta de criterio para juzgarlo. Ahora, reflexionemos.

Supongo que algo te está sonando raro en este apartado, como a mí. No estoy proponiendo exactamente cómo utilizar los recursos de la *persuasión* para ser más convincentes. Me bastan estas líneas para que nos ayuden a identificarla y poder juzgarla como real y honesta, o como forzada, mentirosa y manipuladora.

Aparición, actividad y rechazo

Pero, por mucho que podamos persuadir y entrar en *la batalla de las ideas*, la irrupción de un nuevo colectivo o de una nueva idea estará sujeta, casi con total seguridad, a una resistencia, una corriente de rechazo y a la aparición de focos de opinión que reaccionen a ella de forma negativa.

Este proceso se produce sobre una idea o grupo tras la visibilidad (su aparición) y la notoriedad (la relevancia

conseguida por la acción) y suele responder a un proceso bastante previsible que se produce más o menos como expongo a continuación: al comenzar la actividad aparecen los primeros seguidores, después van aflorando las adhesiones y los apoyos, tras los cuales van apareciendo envidias y rechazos para finalmente dar paso al surgimiento de competidores, rivales y, en último caso, enemigos. Ante esta reacción, el objetivo será minimizar esta deriva negativa, su energía, la cantidad de sus seguidores y, sobre todo, sus argumentos.

Las causas de un rechazo son diversas, aunque predecibles en su mayoría, y pueden deberse a varios motivos como *la antítesis ideológica, la disconformidad con la acción o la pérdida de control, de poder o relevancia.*

La antítesis ideológica surge entre aquellas personas o grupos que chocan frontalmente con la propuesta y sus fines. Hay determinados ideales, sobre todo los de carácter impositivo, identitario o aquellos basados en principios morales (ejemplos muy diferentes entre ellos), que suelen tener lealtades sólidas y dispuestas a confrontar con aquellas con las que se vean amenazadas, se considere que haya razón o no la haya (*sesgo de confirmación*). Estas situaciones son difícilmente reversibles, ya que en raras ocasiones consiguen plantear acuerdos sin poner en riesgo el propio sentido del ideal, la causa y sus valores. Es necesario tener en cuenta que, a menudo, la antítesis ideológica nos ayuda a tener una posición clara definida ante nuestros seguidores, por lo que las reacciones de la organización pueden ser, en este sentido, de carácter estratégico, manteniendo la posición y contraargumentando en positivo.

En cuanto a la **disconformidad con la acción** puede manifestarse a título personal, de forma interna o externa a la organización, aunque también puede hacerlo de forma mediática o a través de organizaciones y colectivos afines. Esta discrepancia surge cuando se está de acuerdo en aspectos básicos pero no en la forma de llevarlos a cabo, en los contenidos de los mensajes o con las personas que lo representan, por poner algún ejemplo.

Por otra parte, el rechazo puede estar motivado por la posible **pérdida de control, de poder o relevancia** sobre algunas conquistas o privilegios que se encontraban estables para otras personas o grupos, lo que nos puede ayudar a definir mejor el rechazo por estos motivos. Esta situación, a su vez, se puede materializar en tres grupos: *críticos a título individual, personas de cierta relevancia social y organizaciones con posiciones ya consolidadas*.

Los **críticos** del primer grupo, también llamados *haters*, actuarán casi siempre de forma reaccionaria a nuestra propuesta (*sesgo de resistencia reactiva*) desde el anonimato o desde un medio que pretenda, a través de la confrontación, cierto eco mediático que le otorgue relevancia o sensación de tenerla. Suelen reaccionar contra toda nueva propuesta por el hecho de ser nueva, y no suelen albergar un motivo directamente relacionado con los valores, los fines o el ideal.

El segundo está integrado por **personas con relevancia social** alcanzada y con temor a perderla. No solo actúan por motivos de índole social o económica, sino también por mantener posiciones de referencia. Muchas de estas personas se encuentran cómodas y sin riesgos en cuanto a su poder conseguido y sin previsión acerca de la intromisión de nuevos actores sociales en su territorio. Hasta que llegan.

El tercer nivel está compuesto por **grupos, colectivos y organizaciones** que reciben ciertas prebendas y que temen perder su posición consolidada o parte de ella. Posiblemente estas prebendas, formalizadas para mantener sus privilegios a través de las recurrentes subvenciones u otras fórmulas de concesión, se han obtenido a cambio del silencio, la connivencia, la ausencia de crítica o un compromiso para evitar conflictos en determinados puntos sensibles para el poder o que tengan potencial de serlo. Antes neutralizadas y cómodas, ahora con una clara amenaza a su estabilidad.

La respuesta

Sea cual sea su origen y sus motivaciones, la **resistencia** a una nueva idea es algo natural que debe ser previsto y gestionado correctamente. De su conocimiento y valoración dependerá la acción de respuesta según cada situación, cada persona o cada organización. Ante ella, se puede optar por varias vías de estrategia y acción: *prevenir, neutralizar o confrontar*.

La mejor forma de **prevenir** una posible resistencia es facilitar información real y transparente de nuestras intenciones, unas veces de forma directa hacia la persona o grupo, y otras de forma pública en los canales propios de comunicación. Si se trata de **neutralizar**, será necesario actuar en cada caso sobre aquellos que estratégicamente supongan un riesgo o un peligro para nuestros intereses. Y si la vía necesaria es la de **confrontar**, se hará sobre aquellos focos que son objetivo de nuestra acción y que no nos vayan a generar pérdida de apoyos o de confianza.

En próximos capítulos valoraremos otras acciones de estrategia centradas en la gestión del conflicto y la

confrontación, pero adelanto que, si nuestra causa precisa una confrontación en estos términos o similares o supone parte de nuestros fines, debemos saber a qué realmente nos enfrentamos.

Es una cuestión personal, de nuestra involucración en la estructura organizativa y también de cómo afrontarlo en lo colectivo.

Perder o ganar

Antes de promover un proyecto asociativo o una nueva estrategia en uno ya establecido, hemos de plantearnos una valoración de riesgos e incertidumbres, así como de pérdidas y beneficios a los que nos vamos a enfrentar.

Podemos pensar que nadie salta al ruedo social sin tener esta cuestión bien clara, pero lo cierto es que organizaciones y grupos sociales en general están muchas veces viciadas de personas o intereses que juegan al todo o nada, que no valoran su riesgo ni el de los demás. Esto lo hacen porque ven ellos un posible beneficio suficiente, un vehículo de proyección social, de visibilidad y relevancia personal que, en principio, no conlleva responsabilidad alguna ante posibles resultados negativos, tanto frente a la organización como ante las personas que han depositado en ella su tiempo y su confianza.

Planteo esta reflexión porque en muchas ocasiones afrontamos acciones en las que no valoramos **lo que podemos perder**. El problema no es el coste que tiene para la propia organización en ese momento, sino que a veces estos costes pueden suponer un lastre futuro ante nuevos intentos de reactivación tanto ante tus seguidores como ante

la sociedad participe del proyecto en general, que incluye a medios de comunicación, personas relevantes del entorno, otras instituciones y a los propios seguidores.

Frente a situaciones en las que se producen pérdidas o derrotas por falta de prudencia o por ausencia de una adecuada valoración de riesgos y consecuencias, la reputación y el prestigio podrían convertirse en un lastre de largo plazo del que puede ser difícil escapar.

Pero el éxito otorga también posibles **beneficios** (algunos de ellos muy deseables y envidiados), como la satisfacción personal, el mando y la autoridad, el respeto, las altas relaciones, la capacidad de hacer favores que serán correspondidos y un largo etcétera de seductoras posibilidades.

Saber cuantificar aquello que **podemos ganar** (el éxito), tanto en su parte emocional (satisfacción, relevancia, liderazgo) como en su parte material o racional (exactamente qué hemos conseguido y para qué ha servido), es un planteamiento que nos ayudará a evaluar la viabilidad del proyecto y del ideal.

Valorar el coste de una acción bajo los parámetros de riesgo, pérdida o beneficio, no es una cuestión de valentía o cobardía, sino de responsabilidad. Y compartirlo entre los integrantes del proyecto es un deber para que no haya fisuras ni abandonos imprevistos.

El prestigio y la reputación

Hemos comentado acerca de las ganancias y las pérdidas, victorias y derrotas, y precisamente el concepto de ganancia tiene que ver directamente con el *prestigio*.

El **prestigio** es el conjunto de éxitos y conquistas obtenidos, tanto de forma colectiva como individual, entre las personas que forman un proyecto asociativo. Supone la primera base de la generación de confianza hacia el exterior (la sociedad) y también hacia el interior (la organización), pues el prestigio conseguido está, se acumula y se reconoce.

Con el *prestigio* facilitamos el establecimiento de relaciones y alianzas con otros colectivos, el compromiso de los asociados y la captación de nuevos simpatizantes y afiliados, generando un respeto inicial en nuestro territorio de actividad. Esto transmite seguridad ante el cumplimiento de los objetivos y expectativas, por lo que aumenta la confianza de los seguidores en los éxitos futuros.

Igualmente, el *prestigio* supone un potente escudo frente a debilidades internas, circunstancias negativas, errores tácticos, las acciones del rival, las derrotas y los problemas reputacionales.

La **reputación** es el efecto de la acción, es la valoración que hacen los demás de la organización, las personas que la integran y su actividad. Tiene origen en el *prestigio*, en la gestión que se hace de él y en la expectativa que genera, pero también en la administración que se hace de ello y en las pérdidas ocasionadas por efecto de errores personales o colectivos. Este efecto puede provocar dos reacciones contrarias: la *reputación positiva* y la *reputación negativa*.

La *reputación positiva* consiste en la siembra de acciones que van conformando una corriente de respeto y de valoración. Se cultiva en el interior de la organización a través de su actividad y compromiso, y se transmite por tanto al exterior como parte de los valores internos y de la generación de confianza ante afiliados y simpatizantes.

Lo contrario, la *reputación negativa*, puede aparecer debido a determinadas decisiones del colectivo, en la gestión interna y el funcionamiento en sí mismo o bien por la acción y el comportamiento de las personas que lo forman, si bien, sobre todo, de aquellas que lo dirigen.

La *reputación negativa* también puede llegar desde los rivales y los medios de comunicación, tanto oficiales como no oficiales, que serán normalmente quienes proyectarán estas informaciones, ciertas o no, para hacerlas creíbles.

Dichas informaciones pueden tener su origen, de forma abierta o encubierta, en la propia organización, en los grupos internos o personas que pugnan por el poder que han visto ciertos compromisos incumplidos o sus propias expectativas no satisfechas. Pero también en filtraciones provocadas por los competidores o rivales. Su gestión es compleja aunque es posible, como más tarde analizaremos.

Así que se trata de ser como pensamos, actuar de acuerdo con nuestros valores y que los demás lo entiendan de forma positiva: así es el círculo de la **coherencia**.

En resumen, el **prestigio** es lo que hemos conseguido; la **imagen** es lo que proyectamos a los demás a través de nuestra actitud y nuestro estilo, tanto personal como colectivo, y la **reputación** es la consecuencia social de ambas cosas en forma de respuesta. Este bucle, que va y vuelve, se retroalimenta. Es lo que conforma aquello que somos, justificado y validado por lo que hacemos, y que además es percibido por los demás, provocando un determinado efecto en forma de reputación. Y este es, en sí mismo, el círculo de la generación de confianza, tan manipulada e incumplida.

Las cinco barreras

Numerosos expertos se refieren a las cinco barreras que plantean los mayores riesgos para un proceso de comunicación que pretenda generar una reputación positiva: *las relaciones, la credibilidad, nuestra comunicación, las creencias y los intereses.*

Las **relaciones** que mantenemos con la sociedad y con otras personas del entorno pueden suponer una barrera si no conocemos y dominamos las vías de comunicación y la claridad del mensaje. Igualmente lo puede ser la **credibilidad** que proyectamos, dependiente de nuestro comportamiento personal, el prestigio y los parámetros de nuestra comunicación.

También afectan los sistemas de **principios, creencias y valores** en el entorno social en el que nos vamos a expresar y a dirigir nuestro mensaje, ya que forman un conjunto de percepciones previas al juicio de nuestro mensaje y por tanto son referencia y filtro para ella. Así, pueden actuar como *barreras* o como *aceleradoras* frente a nuestra propuesta y su capacidad de convencer.

Y finalmente, los **intereses y necesidades** que queremos representar, ya que deben ser siempre ajustados y coincidentes con los de la audiencia o una gran parte de ella para que nos ayuden a superar estas barreras.

Conocer y gestionar estas cinco barreras para superarlas reducirá la incertidumbre sobre el resultado de nuestra acción y nos otorgará una mayor probabilidad de éxito. Lo contrario es garantía de fracaso.

5. Las personas y la organización

Las personas son quienes hacen cambiar el mundo, y el mundo cambia para ser un lugar mejor para ellas. La articulación de la sociedad civil abre la posibilidad de que una corriente de pensamiento se agrupe de forma planificada o de forma espontánea, para crear un **movimiento social**.

Porque la idea de muchas organizaciones enfocadas a un determinado proyecto social o político es crear *movimiento*. Los *movimientos sociales* se producen cuando las ideas trascienden a sus creadores y promotores e integran a personas a título individual, grupos y otras organizaciones que juntas, y más allá de sus diferencias, buscan una identidad compartida para abordar, a través de la conciencia colectiva, un conflicto al que se le da forma de reto colectivo y desafío institucional. Este desafío es arropado por un *repertorio de confrontación* que establece previamente los mensajes clave en torno a la estrategia.

A partir de ella, con una visión revolucionaria y de futuro, pretenden crear una corriente colectiva para cambiar la realidad o la percepción que se tiene de ella, y promover ciertos cambios o impedirlos.

El movimiento

Una vez organizada esta corriente, se expande a través de redes de interacción por las que circula información sobre la causa, el ideal, la situación, el conflicto, los objetivos a conseguir y, sobre todo, de los aspectos más dinámicos de la acción.

Los *movimientos sociales* tienen una naturaleza fundamentalmente civil, por lo que se mantienen fuera de las instituciones lo que, a priori, les diferencia de otras

organizaciones sociales y grupos de presión. Además, tienen una gran carga simbólica, normalmente alejada de lo material, y se articulan en torno a un relato alternativo que normalmente está más cercano a la *utopía* que a una meta concreta (cambiar la sociedad) pero normalmente aprovechan una coyuntura real y favorable, que es el llamado *world time*.

A pesar de su simbolismo y su carácter utópico, son muchos los movimientos sociales que han alcanzado cambios reales (movimiento obrero, ecologismo, sufragismo, derechos civiles, antinuclear, resistencia contra el comunismo en Europa del este), mientras que otros más actuales (Indignados, 15M, pacifismo, antiglobalismo) avanzan más sobre un cambio de mentalidad a través de la crítica hacia la modernidad y hacia la falta de cambios previsibles desde el sistema político.

Los referentes históricos e inspiradores de sus reivindicaciones evocan la idea por encima del personalismo, de forma que el movimiento es la idea en sí misma y, normalmente, está configurada para sobrevivir al líder.

Es posible que el propio *movimiento* se constituya en una organización en cualquiera de sus modalidades, o también que sea al revés, que una organización se constituya con mínimos recursos para crear el movimiento social o recoger las demandas de alguno ya establecido.

Hay casos recientes en ambas situaciones, como el *ecologismo* o el *antiglobalismo* entre los primeros, y el *feminismo* o el mismo movimiento *15M* entre los segundos. Estos últimos, terminaron embarcados en un final representativo político en el mismo sistema que denunciaba, que ha recogido en mayor o menor grado algunas de sus

reivindicaciones. Es indudable que todos ellos han conseguido un cambio de mentalidad social (mayor sensibilidad hacia asuntos que estaban ajenos a ella) y una influencia en la política real ya que, entre otras cosas, acabaron con el bipartidismo en España y en otros países. Otro asunto es dónde han quedado el resto de las reivindicaciones que, en mi opinión, siguen tan vigentes como ausentes de soluciones (los desahucios, las listas abiertas, la reforma fiscal, nacionalización de la banca, etc.).

Los *movimientos sociales* nacen con una esperanza de cambio, pero si la esperanza se transforma en miedo o en un conflicto permanente e inalterable de acusaciones, la confianza queda traicionada y termina produciendo un desánimo.

Organización y personas

Más allá de la creación de los *movimientos sociales* y su efectividad como transformadoras de la sociedad fuera de la política, en lo que creo firmemente, nos vamos a centrar ahora en cómo se mantienen y estructuran las organizaciones sociales, y cómo se traslada el papel de las personas a estas dinámicas.

Porque en todo caso, las personas, la sociedad en general (qué poco me gusta la palabra *ciudadanía* por lo explotada que está), son siempre las destinatarias de nuestro mensaje y nuestra acción, y lo son porque necesitamos atraerlas a nuestra causa; bien para su integración en la estructura, o bien para buscar su apoyo y reconocimiento.

Es obvio que toda organización social precisa disponer de personas para mantener su estructura, su actividad y el

acceso a recursos que ayuden a mantener un mínimo de vida y de relaciones sociales. Evidentemente, el mantenimiento de estas relaciones es necesario por el propio sentido de cualquier proyecto social. Y también es cierto que las personas recurren a las organizaciones para alcanzar objetivos o beneficios colectivos y, en ocasiones, para conseguir determinados objetivos personales. Así que, entre la organización y las personas, hay una clara confluencia de intereses con múltiples variables y matices.

La organización se constituye, por definición, como una red de relaciones de interdependencia entre personas que cumplen funciones diferentes y buscan una meta básicamente de forma colectiva, aunque también a veces, como hemos visto, puede ser de forma personal. Y esto produce sinergias, pues tanto entre las personas, como entre ellas y la organización, se produce un intercambio de propuestas, necesidades y satisfacciones.

No obstante, el foco que nos interesa orientar en este apartado hace referencia a la necesidad que tiene toda organización de incorporar personas en su estructura. Y, en este sentido, son varios los aspectos que destacar en la gestión de personas para su inclusión en los equipos de trabajo y colaboración: la capacidad de *atracción*, la motivación para la *permanencia* y el *compromiso*, y la *fidelización* para reforzar los lazos y evitar el abandono.

La **atracción** de personas para su participación en una organización social es fruto de la difusión de un ideal y una meta, de la comunicación persuasiva y de la transmisión de las ventajas y beneficios tanto de la pertenencia al colectivo como de los objetivos a alcanzar. Pero, además, hay que contar con la capacidad del líder para transformar sus

oyentes en seguidores a través del atractivo, la honestidad, su referente personal como representación social, así como su capacidad para gestionar el ideal y el potencial para cumplir la meta.

Una vez conseguida la fase de *atracción*, se da paso a la activación de estímulos para su **permanencia**, donde la participación juega un papel relevante en la detección de las capacidades individuales (presente) y su potencial (futuro) para depositar en ellas determinadas responsabilidades, algunas veces de carácter individual, y en la mayoría de los casos de forma integrada y colectiva.

Todo esto debe gestionarse a través de la **motivación**, creando expectativas adecuadas, promoviendo la opinión, la participación y la escucha, conquistando posiciones, consiguiendo objetivos y correspondiendo tanto a su implicación como al tiempo dedicado.

Por último, la **fidelización** en el colectivo es uno de los más claros objetivos en la gestión de las personas. La *fidelidad* se basa en la confianza, mientras que la lealtad lo hace sobre el sentimiento de respeto a los principios éticos y valores de la organización y al propio líder. Ambas constituyen una necesidad para el mantenimiento del orden necesario para la supervivencia de la organización y la efectividad de la acción a través de la *militancia*. Esta *militancia* se compone de las personas que forman la parte más activa y comprometida de todas las formas de vinculación a un proyecto social.

Hemos de pensar, y algo ya he apuntado en este sentido, que las personas que se integran en un colectivo social pueden tener ciertas pérdidas en su economía, en su entorno, en las relaciones familiares y de amistad. Muchas veces olvidamos estos aspectos, lo que conlleva notables errores a la hora de

la exigencia de su compromiso o de comprensión ante el abandono.

Así que convertir a los seguidores en fieles y militantes es una necesidad presente y también una garantía futura.

Por qué están aquí

Para conseguir la fidelidad a una idea, a un proyecto social o a un líder, hacen falta muchas cosas, pero se debería empezar por dar respuesta a la pregunta ¿por qué están aquí? Aunque hay muchas respuestas posibles, ya que pueden estar por motivos muy diversos, vamos a agruparlos en tres factores: el *personal*, las *relaciones sociales* y el *aspiracional*.

El primero es de carácter **individual** y es seguramente el más numeroso y representativo. Tiene que ver básicamente con la identificación con la causa que provoca el compromiso y la fe en el ideal, aportando, en principio, una serie de recursos individuales como tiempo, medios materiales, presencia en actividades, difusión o desembolso económico a través de cuotas y ayudas.

El segundo tiene que ver con las **relaciones sociales**, como la lealtad o amistad hacia algunas personas del propio colectivo, la búsqueda de reconocimiento por parte del líder o de otras personas. En definitiva, sentirse parte de un grupo, de un núcleo social donde ser conocido, aceptado y respetado, algo que a veces ocurre por encima del propio ideal o fin social.

Y el tercero tiene un carácter más **aspiracional**, como la expectativa de un impulso de crecimiento interno para llegar a ocupar puestos de mayor responsabilidad o la consecución de cierta proyección social debido a su posición en la

asociación. Incluso de ciertas expectativas económicas a medio o largo plazo a través la ocupación de cargos remunerados, si los hubiese, o de relaciones mercantiles a título individual derivadas de su presencia o responsabilidad.

Creo que ninguno de estos motivos es por sí mismo negativo o positivo. Simplemente las personas somos así, y reaccionamos personal y socialmente con diferentes actitudes ante diversos impulsos y factores motivacionales. Lo importante es conocer cuáles son los resortes que afectan a las personas tanto de forma individual o colectiva, y gestionarlos de forma adecuada.

La fidelidad

En el ámbito social, la **fidelidad** se define como *un valor moral que faculta a una persona a cumplir con los compromisos adquiridos*. Tiene una alta dependencia del compromiso inicial de poder mantener y hacer cumplir las promesas recibidas, lo que implica directamente a la transparencia y al hecho de no engañar ni traicionar los principios de la organización.

En este sentido, conviene trasladar la realidad a la que se va a enfrentar el colectivo por tres cuestiones principales: por *honestidad*, como necesaria cualidad del liderazgo social como compromiso con su función; por *practicidad*, para mantener la cohesión y evitar abandonos imprevistos; y por *fortaleza*, con la idea de crear un núcleo compacto y constante sobre el que edificar la organización, la estrategia y la acción.

La *fidelidad* es uno de nuestros objetivos sobre los diferentes públicos, sobre todo en el **interno**, como punto

partida y a través de la actividad continuada, pero también en el **externo**, estableciendo conexión a través de actividades de cercanía, aportando valor en las reivindicaciones y a través las acciones de captación y afiliación.

El público interno lo componen los diferentes perfiles que integran la estructura de una organización según su grado de vinculación con la misma. Por un lado, se encuentran los responsables, dirigentes, mandos intermedios y gestores; por otro los afiliados, adheridos o asociados y, por último, aunque externos y ligados de alguna forma, los simpatizantes.

A la hora de valorar la fidelidad interna, del **equipo** más próximo a la dirección y también de los militantes, socios o afiliados, es necesario descubrir los motivos por los que cada uno la establece, algo que analizaremos más adelante.

En todo caso, hay que tener cierto cuidado en las fidelidades en un proyecto y la medida en que son gestionadas. La realidad es muchas de ellas posiblemente alberguen motivos personales y diferentes, pero también tengamos en cuenta que las personas del núcleo más cercano a la dirección y a los equipos de apoyo no sean conscientes de la posible dureza del camino, ni sepan realmente a qué se enfrentan, cuál va a ser el coste que van a pagar en términos de tiempo, recursos económicos o desgaste frente a otras personas de su entorno próximo que no compartan sus principios. De ahí las menciones anteriores a la honestidad y a la valoración de los posibles costes o pérdidas.

Hemos de entender que la *fidelidad* en sí misma hacia un proyecto social (no de carácter empresarial), es relativamente abstracta, y también suele ser variable y frágil. Además, es muy sensible al exterior y está sujeta a la

valoración de otras personas de su entorno próximo y, sobre todo, de la opinión creada a través de los medios de comunicación.

Por eso mismo debe quedar muy clara la importancia de *la fidelidad como estrategia proactiva*, promoviéndola de diferentes formas y conociendo las expectativas generadas para enfocarse a su cumplimiento a través de diferentes comportamientos, como por ejemplo; respetando los principios fundacionales y el compromiso con los valores; trasladando puntualmente las pequeñas conquistas; celebrando con ellos los éxitos; premiando actitudes que trasladen beneficios al colectivo y sus objetivos; aportando soluciones a las necesidades racionales y emocionales de los integrantes, actuando a través de la transparencia y la comunicación, promoviendo la opinión o, de nuevo, fomentando la participación. Todos ellos y algunos más representan los *factores motivacionales*.

El equipo

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que llevan a cabo una actividad de forma coordinada, alineadas con los valores de la organización, comprometidas en una meta común y orientadas al cumplimiento de unos objetivos. La importancia de disponer de un equipo de trabajo comprometido, alineado en valores y cualificado, es de vital importancia para llevar a cabo de forma correcta la acción asociativa y mantener en funcionamiento la propia estructura interna.

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones sociales el equipo es más bien un recurso escaso ya que, en ocasiones, el trabajo se lleva a cabo de forma altruista, lo que implica la

dificultad de mantenerlo sólido y estable en el tiempo. Por otro lado, las personas con cierta cualificación necesaria para poder disponer de una estructura funcional no siempre se encuentran integradas en la asociación. Y, desde luego, sin un equipo de apoyo la estructura se ve afectada en su capacidad y en su operativa.

Esas reflexiones conllevan dos conclusiones claves en cuanto a la gestión de equipos de trabajo en la organización: la primera es que la estructura directiva de la asociación debe orientar gran parte de su atención a la disposición de personas con capacidad y compromiso de formar parte de los equipos de trabajo, y la segunda es que un líder sin un equipo de apoyo es un líder limitado.

No es relevante en este libro hablar de la estructura básica de una organización, pues no sería válida para todas por igual (más allá de la clásica que plantea las áreas o departamentos de dirección, administración, operaciones, comunicación y los diferentes equipos de trabajo o áreas de actividad), por lo que vamos a tratar temas más interesantes y menos teóricos.

La participación

Se define la participación de los integrantes en una organización social como la capacidad propia o delegada para poder trasladar su opinión, llevar a cabo una acción o tomar decisiones conjuntas sobre el funcionamiento actual o futuro, sintiéndose con ello protagonistas de todo o parte de lo que ocurre en la organización.

Esto, a priori, puede resultar muy sencillo, pero la realidad nos demuestra que desde el punto de vista de algunos dirigentes hay mucho en juego como para que sean las bases,

las personas que no forman parte de la estructura dirigente, las que tomen decisiones que puedan contravenir a la propia cúpula directiva. No es lo ideal, no es lo deseable, aunque no hay más que mirar a nuestro alrededor para advertir esta realidad.

Hay tres niveles de participación en una organización social: (1) **conocer la información**, que corresponde a la comunicación interna que analizaremos más adelante, (2) **opinar**, que precisa los canales adecuados de conversación y escucha, (y 3) **decidir**, que dependerá del tipo de estructura organizativa, de sus normas y del estilo de liderazgo. Sea cual sea el nivel, la participación genera compromiso en lo personal, enriquecimiento de ideas y un sentimiento de identidad colectiva.

Existen muchas formas de funcionamiento que definen la participación en un colectivo, y dependen en gran medida del estilo de liderazgo, pero también de la propia configuración jurídica de la organización.

Los sistemas participativos **democráticos** delegan una gran parte de la decisión en los asociados o afiliados, y tanto los temas de discusión como los procedimientos que se habilitan vienen definidos en los estatutos o en las normas de funcionamiento. La máxima expresión de la democracia participativa se encuentra en los colectivos asamblearios donde, en teoría, todos tienen voz y voto en la práctica totalidad de las decisiones. En casi todos estos casos, la crítica hacia este sistema participativo se fundamenta en la ausencia de debate, la poca eficacia del proceso y el escaso o nulo espacio para la divergencia.

En el otro extremo encontramos los sistemas **autocráticos**, donde la mayoría de las decisiones corresponde a la élite

dirigente. O los sistemas **presidencialistas**, donde es el propio líder quien toma las decisiones, por derecho, por poder, por cesión o por aclamación.

Gran parte de estos sistemas tienen algo en común, y es el retroceso en muchas de sus dinámicas participativas, que tienden a reducirse y casi siempre a desaparecer, bien a través de cambios estatutarios o bien reduciendo la cantidad de las cuestiones a debatir. Los motivos están claros y también los analizaremos en próximos capítulos; por un lado, el riesgo para el mantenimiento del rumbo sobre la estrategia trazada y la conquista de la meta, y por otro el mantenimiento del poder y el temor a perderlo.

Sea cual sea la situación de las reglas y de los límites de la participación, y sin recurrir a ejemplos de situaciones de la actualidad que resultan sonrojantes, el compromiso tiene mucho que ver con el hecho de que las personas vinculadas a una organización entiendan el porqué de las decisiones, sepan para qué sirve su trabajo y qué se consigue con el esfuerzo que aportan, reconociendo la valoración de su implicación y su parte en los resultados positivos.

Básicamente, *un equipo de trabajo y apoyo efectivo es aquel que tiene juicio y capacidad*, y transmite ambas cosas a la dirección, pero un equipo con capacidad e implicación tiene que ser atendido y sentirse valorado. El líder, o la estructura dirigente, puede hacer caso a estas opiniones o no hacerlo, pero al menos las personas deben sentirse escuchadas. Lo contrario, evidentemente, podría generar no solo pérdida de apoyos internos, sino también posibles problemas de reputación en el exterior al no habilitar canales suficientes para evitar la fuga del descontento.

Cuando la comunicación adquiere su verdadera relevancia en una organización, debe fluir entre sus miembros para coordinar la actividad y asumir los objetivos de forma compartida. Si quienes mandan no escuchan, o hacen caso omiso a opiniones que puedan aportar un contrapunto en la visión de las cosas, entonces la *dedicación* y la *fidelidad* cambian de componentes, pasando a ser lealtad por encima de todo y fe ciega en el líder (preocupante) o disponer de privilegios a cambio del silencio y la ausencia de crítica (de igual forma, preocupante).

Ahora bien, en este capítulo estamos hablando de la necesidad de un equipo de apoyo y, aunque todo influye, la escucha o la participación no son los únicos motivos que provocan una actitud de compromiso y de aporte de valor al colectivo.

Diferentes actitudes

En la vida de un proyecto social siempre habrá, a medida que se avanza hacia su meta, diferentes actitudes según los perfiles de determinadas personas vinculadas a la organización.

Uno de estos perfiles está formado por aquellos que no buscan nada a cambio, o al menos lo que reciben es muy inferior a lo que dan; son los **altruistas**, a los que tan solo les motiva la satisfacción personal del deber cumplido y el compromiso con el ideal. En el otro lado, se encuentran los que **buscan el premio** en función de su trabajo y sus expectativas reales; es decir, cargos, representatividad o remuneración económica como recompensa a la entrega de su tiempo y su conocimiento.

También hemos de contemplar a aquellas personas que se han creado **falsas expectativas personales**, que son quienes esperaban algo que, merecido o no, nunca se les ha transmitido con claridad o no lo han entendido correctamente. Y, por último, los **arribistas**, que suben a *caballo ganador* para recoger los frutos del sacrificio de los demás, sean cuales sean.

La valoración de estos perfiles, y la previsión de a quiénes pueden representar, es una responsabilidad de la dirección de la organización. Su gestión debe hacerse de forma previa, antes o durante el trayecto, pero siempre de forma antes de llegar a la meta, evitando así los problemas de un éxito que pueda verse afectado internamente.

Es mejor no equivocarse que tener que evaluar *a posteriori* el impacto de los errores y tener que revertirlos. Como me apunta en positivo ante esta afirmación Mirka Plasencia³⁰: “... o podemos aprender de estos errores para no volver a cometerlos. Cada error nos da una oportunidad de seguir mejorando siempre que haya suficiente humildad para reconocerlos”.

Perfiles especiales

Muchas personas son válidas y comprometidas en lo individual, pese a tener menor sociabilidad que otras. Los motivos de esta falta de estímulos para las relaciones sociales pueden ser muy diferentes; individualismo, introversión, sentido de la no dependencia, dificultades de disposición de tiempo, etc. Aun así, entre ellas podemos encontrar personas

³⁰ Mirka Plasencia es experta en comunicación y ventas, inconformista y voluntaria en Plan International España.

con valía y alto nivel de compromiso y dispuestas a determinadas acciones más individuales, incluso más confidenciales.

Para estas personas puede ser más atractivo, a la medida de su ritmo y de sus cualidades y limitaciones, asignarles determinado tipo de actividades que pueden reportar de forma directa a un líder o a un responsable de sección o de área.

En la línea de estas individualidades, y más allá de los equipos más visibles dentro y fuera de la organización, es posible la asignación de **misiones especiales** que, de forma relativamente autónoma, puedan desarrollar con cierta independencia, como la recopilación de información, la mediación y el acceso a otras organizaciones o colectivos, la negociación, la obtención de fuentes de financiación o de otros recursos diversos.

Estos perfiles son mucho más comunes de lo que en principio podemos llegar a pensar. En muchas ocasiones su papel resulta clave en la táctica y en la consecución de los fines, quedando para el anonimato su labor y su reconocimiento en la mayoría de los casos.

El refugio de los hipócritas

Uno de los grandes riesgos de las organizaciones se produce por la afluencia de individuos ventajistas, que son aquellas personas que solo ven en una organización social el camino de reconocimiento un medio para la obtención de beneficios personales, dejando a un lado los valores de la organización, el ideal y la meta.

Que esta situación ocurra es más que probable, por lo que debe identificarse a estos perfiles antes de que alcancen ciertos puestos de responsabilidad para los que seguramente habrán trabajado a conciencia, pues para ellos las ventajas a conseguir merecen la pena ser llevadas a cabo aprovechando los esfuerzos de los demás. Su actitud se define con la *hipocresía*.

La *hipocresía* se pone en evidencia cuando un individuo se comporta de forma aprovechada y contraria a los valores sostenidos y comprometidos por el mismo individuo, o de actuar acorde a los mismos principios que critica.

Estas personas, interesadas, calculadoras y oportunistas, son a veces detectadas previamente y aprovechadas a conveniencia hasta el último momento, en el que se corta su relación con la organización. Tampoco esto me parece correcto, pues una organización social no puede convertirse en refugio tolerado de arribistas y aprovechados de ninguna forma, ni siquiera para obtener con ello un beneficio colectivo.

Hipocresía, falta de ética, oportunismo y demagogia son, sin duda, exponentes de la decadencia social y política. Y esta decadencia contribuye al hastío, la pérdida de confianza y el abandono.

El abandono

La vida de los grupos y organizaciones no es estable. Son entidades con vida propia, y se la dan los acontecimientos y los retos, pero también las personas. Las personas van y vienen en función de modas, intereses particulares o

necesidades colectivas, aunque suelen ser pocas las que permanecen fieles a lo largo del tiempo.

Esto significa que la *fidelidad* no es eterna, sino que es temporal y poco sólida, y que las personas de una organización se comportan en su conjunto como un goteo más o menos permanente entre entradas y salidas. Mientras se mantenga constante o en leve crecimiento, será sostenible. Si el saldo es negativo, tienen que saltar las alarmas.

Los motivos personales de cansancio y abandono pueden ser diversos, como cambios en la situación personal, dudas sobre el ideal y su viabilidad, divergencias con las formas empleadas, etc., pero también pueden provenir de la propia organización, a través de luchas internas, cambios en los valores o la meta, errores de gestión, falta de cumplimiento de expectativas y de aporte de valor, o un liderazgo poco integrador. Todos estos son *factores desmotivadores* por sí mismos.

Por esto es tan importante dignificar el compromiso y darle valor, hacerlo de forma pública y manifiesta, ser coherentes, dar las expectativas adecuadas, crear espacios de opinión y participación, promover la transparencia y mantener a las personas informadas de las decisiones.

Si no lo hacemos así, el equipo será difícil de mantener, la militancia perderá intensidad y la organización estará en riesgo. Cuanto más reciente es la organización mayor es el riesgo, cuanto más consolidada en el tiempo y una estructura mayor, menor será. Y también que grandes estructuras con pilares inestables se han autodestruido en tiempo récord.

6. El liderazgo social

Creo que, llegados a este punto del libro, hemos dejado muchas cosas claras acerca de lo que significa el liderazgo de un proyecto social sin llegar todavía a profundizar sobre ello. El líder es la persona que debe influir y guiar una idea a sus seguidores a través de la misión, la visión y los valores hacia una meta, también quien coordina y motiva a la estructura interna. Y a los líderes dedico este capítulo.

Los líderes son creadores por naturaleza. Desean construir nuevas relaciones sociales, nuevas estructuras para las personas y nuevas formas para despertar en ellas la necesidad de lo colectivo frente a lo individual. Así, el líder conquista la representatividad apoyado por un grupo de personas convencidas de su valor y su integridad, por lo que debe ser responsable y agradecido con ellas. Pero el líder es un recurso escaso, por lo que muchos proyectos sociales y políticos se quedan fuera de reconocimiento público por falta, entre otras muchas cosas, de un líder capacitado, aglutinador y responsable.

En el mundo empresarial se establecen varios tipos de liderazgo, como el liderazgo *efectivo* (que se basa en obtener éxitos comunes por encima de la visión personal del líder en cuanto a la forma de hacer las cosas), el *liderazgo situacional* (que se adapta a cada momento, a cada situación y al perfil del equipo que se dispone), el *liderazgo transformacional* (centrado en los procesos de cambio y su efecto en las personas e ideas), el *liderazgo autocrático* (que recurre a la autoridad en la toma de decisiones, tanto por su propio estilo, como por el poder conferido o la responsabilidad, o la falta de madurez del equipo) o el *liderazgo democrático* (basado en el acuerdo interno y la participación y la escucha en la toma de decisiones). Todos estos estilos tienen, en mayor o menor medida, un reflejo en el liderazgo social.

Pero cuando el liderazgo no está directamente relacionado con los resultados económicos o las actividades empresariales, sigue siendo el **carisma** el referente principal entre las cualidades del líder.

Esto lleva a premiar *la persuasión, el atractivo y la palabra* por encima de *la capacidad, el compromiso y la responsabilidad*. Asumamos este hecho y, ante las evidencias diarias, tengámoslo en cuenta a la hora de analizar el liderazgo social con todas sus variables, sus limitaciones y sus consecuencias.

Como al final del todo la elección o la aceptación de un líder es una cuestión colectiva de quienes forman parte de una organización y disponen de capacidad de participación y decisión, tengamos presentes algunos aspectos para evitar una disociación entre la representatividad y el liderazgo, entre las necesidades operativas y la estabilidad de la propia organización. Entre estos aspectos me preocupa especialmente la correcta valoración del carisma.

El poder y el carisma

El puesto ocupado por un individuo en una organización como dirigente le da a menudo capacidad, entre otras cosas, para decidir, recompensar o controlar la información. Este poder se manifiesta en tres niveles: **el poder de experto**, que se basa en la destreza o conocimientos especiales que puedan originar dependencia colectiva de ellos; **el poder de referencia**, que se genera porque una persona tiene una serie de recursos o rasgos deseables, que hacen que los demás intenten imitarlo o agradecerle; y **el poder carismático**, que surge de la personalidad, la comunicación y el estilo de trato del individuo.

Fue Max Weber³¹ uno de los primeros sociólogos en investigar el liderazgo y su vinculación al carisma, planteándolo como una cualidad que lleva a una persona a ser colocada aparte de los hombres ordinarios y le asume dotado con energías y cualidades superiores o excepcionales. Weber definió el carisma como “un aspecto integrado en el entorno social que facilita la transmisión de emociones a otras personas que inspiran y promueven cambios en las personas y en su actitud”.

El sociólogo alemán hacía énfasis especial en que la importancia del carisma se encuentra en identificar el liderazgo en función de la autoridad que le confieren las personas por su posición y del uso que hace de ella. A partir de esta referencia podemos plantearnos cuatro tipos de liderazgo según la forma en la que le ha sido concedido el poder: *institucional, democrático, tradicional o carismático*.

El **liderazgo institucional** es el que ha sido obtenido por méritos adquiridos, por oposición o por conquista tras un proceso de evaluación. Este estilo de liderazgo, también llamado *liderazgo legal*, está más ligado a una representatividad experta y meritatoria que a un liderazgo natural, de capacidad persuasiva y de convencimiento frente a personas e instituciones. Suelen ser liderazgos sólidos y poco discutidos, más enfocados en entidades cuya finalidad fundamental se encuentra en la gestión y la burocracia por encima de la capacidad de atracción, a la vez que representan a organizaciones y entornos de cierto prestigio, estables y consolidadas.

³¹ Maximilian Weber fue un sociólogo, economista, jurista, historiador y politólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la administración pública.

El **liderazgo democrático** es, consecuentemente, el que se obtiene por votación o acuerdo de una mayoría y se basa en la participación y el acuerdo. En estos casos, la elección del líder suele tener en cuenta la situación de la organización, que elige, en principio, entre aquellos que mayor respaldo tengan y que mejor puedan enfrentarse a los retos y desafíos del corto y medio plazo, como la transformación organizativa, la superación de determinados problemas, la capacidad de negociación, el crecimiento o la conquista del poder.

Por su parte, el **liderazgo tradicional**, es otorgado por jerarquía o costumbre, más ligado a la empresa familiar, a la antigüedad o al propio peso del poder, aunque en una organización de carácter social no suele ser así. En estos entornos se suelen dar circunstancias como una clara vinculación de poder financiero sobre la organización, no existen sistemas democráticos de elección o, si los hay, lo están de forma muy restringida y casi testimonial. En el ámbito social, este tipo de liderazgo, de tinte autocrático, es habitual en los patronazgos, corporaciones, estructuras financieras y determinadas organizaciones que actúan como *lobbies* o grupos de presión.

Por último, el **liderazgo carismático o genuino** es el conferido por sus seguidores por respeto, por admiración, por su capacidad de convencer y por su ejemplaridad. Es un liderazgo inspirador que amplifica las aspiraciones de quienes le rodean, generando sobre ellos un sólido compromiso emocional entre la idea que transmite y su figura como modelo a seguir.

Si analizamos algunos de los referentes actuales de liderazgo social o político vemos con claridad que muchos de

ellos corresponden a los cuatro tipos casi por igual, aunque hay algo muy común en ellos: una vez conquistado el poder, el siguiente objetivo es mantenerlo. Y, para conseguirlo, se recurre habitualmente a cambios en las reglas de la participación y el debate para seguir permaneciendo en él, a través de modificaciones estatutarias, la incorporación en puestos de poder de los más fieles o la depuración de disidentes internos y de personas poco comprometidas con el nuevo líder, o simplemente sospechosas de no serlo.

Pero me pregunto: ¿Hasta qué punto somos capaces de valorar capacidad por encima de carisma? Sabemos que las circunstancias y la actualidad nos llevan a activar estímulos de necesidad en cada momento y que, en la alternancia representativa, hay momentos que demandan preferencias hacia un perfil u otro. El problema aparece cuando el *carisma*, como un producto electoral de laboratorio, se diseña y fabrica para cegar la razón y el análisis crítico frente a la realidad, la capacidad y la solución.

Presencia, palabra y personalidad

Volviendo al *carisma*, es uno de esos conceptos atractivos y tan emocionales que es complicada una definición clara que sea común para todas las personas que lo poseen.

El carisma es, en opinión coincidente de muchos expertos, la cualidad o el don natural que tiene una persona para atraer a los demás por su presencia, su palabra o su personalidad. Y son precisamente estos tres aspectos inherentes al carisma, los directamente relacionados con la marca personal de un líder y el efecto que provoca en los demás.

A menudo **la presencia** se asocia a la elegancia. Hay algo que transforma a un líder en una persona atractiva para los demás; una forma de moverse, de estar, de comportarse, de atender, escuchar o mirar. Tiene que ver con el *estilo* y el *gusto* que menciona Cialdini.

La *presencia* en el *carisma* es ese halo que desprenden algunas personas, que las hace especiales, que les confiere un carácter diferente y superior a través de la imagen pública. Que irradian luz, que atraen a las personas, aunque estas no sepan muy bien por qué.

Pero si hay un elemento con capacidad de seducción, de convencimiento, de movilización y de cambio de actitudes, es **la palabra**. La *palabra* en el *carisma* no solo es referente en cuanto al buen uso y disposición del lenguaje, de hablar para que nos entiendan, de ajustar en cada momento y cada oyente el mensaje más adecuado en forma y fondo, sino que también tiene que ver con lo que los expertos en comunicación llaman el *paralingüismo*: la voz, el tono, el timbre, la velocidad. Así, palabra (lenguaje), mensaje (composición, estilo) y voz (recurso auditivo), articulan una parte importante del efecto del *carisma* a través de los mensajes, los argumentos y el relato.

Y el tercer aspecto es **la personalidad** que, de forma genérica, es el conjunto de rasgos y cualidades que configuran la manera de ser de una persona (identidad, actitud) y la diferencian de las demás. Es una definición acertada si bien, de forma un poco más centrada en lo que aquí nos trae, la personalidad puede sintetizarse como el conjunto de características o patrón de sentimientos, emociones y pensamientos ligados al comportamiento de un líder que termina siendo reconocible a los demás.

En resumen, hablamos de cualidades, pensamientos, emociones, sentimientos, actitudes y hábitos de cada individuo que persisten a lo largo del tiempo frente a distintas situaciones; es decir, se mantienen de forma coherente.

Dentro de las muchas posibilidades de análisis que ofrece el liderazgo, hay una línea funcional en la que el líder adquiere una relevancia como *símbolo*, *sustituto* e *ideólogo*. Como **símbolo**, el líder se convierte en la imagen del grupo, asumiendo un rol de carácter simbólico para la organización a través de la representatividad y la portavocía, representando entonces a una unidad y siendo el referente máximo de ella. Como **sustituto** es quien representa y lleva a cabo funciones en nombre de un grupo de personas, de forma colectiva o a título individual, que ellos por sí mismos no pueden o no saben hacer. Y como **ideólogo** proporciona una doctrina con valores y creencias que le transforma en un referente moral y de pensamiento.

El carisma y su lado oscuro

A pesar del atrayente concepto del *carisma*, este tiene también su lado oscuro, que se produce cuando se traspasa el punto de equilibrio entre la humildad y la soberbia, lo que genera cierta tendencia a la sobrevaloración de uno mismo y al narcisismo, que deriva en un perfil egocéntrico, vanidoso y arrogante que termina alejándose de las ideas, de las personas y de la realidad.

En ocasiones, el *carisma* también crea una excesiva dependencia operativa y emocional sobre el líder, lo que conlleva una parálisis en decisiones si no se cuenta con su aprobación o una pérdida de valor tanto de la participación

como de la opinión interna que pueda generar debates sobre asuntos de la estrategia y la acción. Estas situaciones dañan al líder y dañan a la organización.

El *carisma*, como en el *Flautista de Hamelín*, puede conseguir que una persona lleve a otras a través de un camino de fracaso y perdición. Es el caso de los manipuladores, las sectas, los dictadores y, no se me entienda mal, de algunos rasgos de cierto *populismo* y de algunas *utopías*. “Porque hay sueltos multitud de personajes mediocres, endiosados y resentidos que desprecian el consenso y la legitimidad, e incluso disfrutan dirigiendo contra el desacuerdo general movidos por una embriaguez de usar el poder conferido”³².

Hay otra vía de análisis, con más calado político que social, que indaga acerca de la forma en la que el *carisma* ha dejado de ser un atributo personal para ser algo aprendido. Los gestos, la forma de comportarse o sonreír, qué decir y cómo decirlo... todo fabricado en un laboratorio de expertos (asesores en la dicción, la gesticulación, el vestuario o la telegenia para el comportamiento ante la cámara) que diseñan cada día el *carisma* en función de la actualidad, la sensibilidad del momento y la necesidad de la audiencia para escenificarse y proyectarse a través de los medios de comunicación. La intención es clara: reprogramar nuestras coordenadas mentales a través de la seducción y la sumisión para cambiar nuestra percepción hacia una persona y su mensaje.

La evocación del *carisma* se convierte entonces en una labor calculada cuando desde los órganos de decisión y de mando

³² Frase referenciada de Francesco Alberoni, en su libro *El arte de liderar* (Ed. Gedisa, 2003).

se selecciona un *líder* al que se moldea para encarnar las características deseadas por la población.

Por eso, cuando identificamos el *carisma* en los demás debemos ser prudentes y críticos. Averigüemos primero qué parte de verdad, honestidad, coherencia y nobleza hay en los mensajes, y hagamos un seguimiento del recorrido para observar hacia dónde nos lleva. Investiguemos si hay un *lado oscuro* antes de que sus seguidores nos veamos como víctimas en un camino hacia la nada o cómplices en un problema sin salida.

El buen líder

Lee Hamilton, uno de los grandes referentes mundiales del liderazgo social, aportó en su libro *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*³³ una serie de cualidades necesarias del buen líder, cualidades que por cierto ya referenció, a su manera, Aristóteles como principios del buen gobernante, muchas de las cuales siguen vigentes hoy en día. A partir de la propuesta de Hamilton, y desde la perspectiva asociativa y de representatividad social, voy a profundizar sobre las más relevantes.

Un primer bloque de cualidades se basa en los **valores**. Para empezar, un *líder* nunca debe olvidar de dónde procede, lo que le presupone *humildad, sinceridad y sencillez*, así como necesarias dosis de *realismo* para determinados momentos de gloria o fracaso. Está ahí porque un grupo de personas le han elegido, porque han creído en él para representarles y

³³ Las 21 leyes irrefutables del liderazgo (Ed. Harper Collins, 1998)

dirigir su camino hacia el ideal, algo que implica que está para servir a una causa y a sus seguidores, y no a sí mismo.

En esta línea, el líder no puede atribuirse declaraciones o privilegios que le sitúen por encima de los demás, sobre todo entre los suyos, pues de lo contrario se le podría percibir como un ser superior, por encima del bien y del mal. Si así fuera, y sabemos que lo es en casos actuales más que notorios, podría mantener una representatividad en un período de tiempo, pero esta actitud nunca le otorgaría el favor ante una mayoría suficiente para obtener cierto prestigio social sostenible en el tiempo. Esto, en unos casos, limitará la capacidad de crecimiento y la expansión del ideal, mientras que en otros provocará un rechazo público, como así ocurre con los muchos casos de incoherencia social y política del presente y el pasado más cercano.

Igualmente debe comprender que *un puesto no es un derecho*, se debe a la gente: sin ellos un *líder* no sería nadie. Debido a esto, entre otras muchas cosas, debe ser *accesible a los grandes y los humildes por igual*, siendo a la vez *cercano y equidistante*. Precisamente de ahí la trascendencia de disponer de *valores personales alineados con el ideal* y el estilo de la asociación y actuar con *coherencia*, pues en la coherencia y la sensibilidad reside gran parte del compromiso y la fidelidad de los demás hacia él.

Un segundo bloque tiene que ver con sus cualidades como **estratega y como gestor**. Entre ellas, tiene que saber medir *su capacidad y su potencial* para cumplir los objetivos asociativos y definir frentes reivindicativos en los que luchar con las máximas garantías de éxito. Esta capacidad le otorgará un *prestigio* que respalde su elección y una buena *reputación* interna y externa, ya que suponen un respaldo a

su aceptación y a su actividad. Además, un *buen líder* debe saber *cómo usar el sistema para conseguir resultados*, analizar las claves y dominar los mecanismos que rigen su equilibrio y aquellas que podrían desestabilizarlo.

De igual manera, debe estar abierto a otros puntos de vista, lo que le otorga, además de *tolerancia y escucha*, nuevos puntos de vista.

En el tercer bloque, el de su **relación con la organización**, apunta que debe conocerla y haber formado parte de ella, y tener conciencia de lo que la idea y el colectivo son y representan en el ámbito de la sociedad. En ocasiones, ante la falta de un *líder* ya integrado en la organización, se suelen importar para dicha responsabilidad a personas ajenas o poco comprometidas con la causa, lo que conlleva a fracasos, confusión entre los miembros de la organización y desviaciones en cuanto al vínculo en la acción y el compromiso con los valores fundacionales.

Un *líder* entiende su misión como un *activador de influencia*, hacia la propia organización y hacia el exterior, y tiene que disponer de capacidad para *aceptar críticas* y reflexionar sobre ellas, así como de *negociación* y de *cesión* para el consenso, tanto para la cohesión interna como para establecer alianzas con otras personas y colectivos.

Por eso es tan importante asegurar que todos los miembros de la asociación han comprendido y aceptan el encaje del líder en objetivos, estrategia y acción, y dotarle de apoyos sin fisuras, evitando disidencias ante las primeras decisiones tanto si son aciertos como si son errores.

El cuarto y último bloque tiene que ver con **la acción y la comunicación**. El líder debe estar en *acción*; debe hacer, ser

y saber estar; comunicar y motivar, y llevarlo a cabo con *energía, astucia y ambición*. Por ello, entre otras cosas, es necesario que disponga de cualidades de *buen comunicador*, para exponer y explicar, y trasladar los mensajes hacia la organización y hacia la sociedad de forma clara y convincente.

En este punto, añado que un líder social debe tener conciencia de que la *finalidad* de la organización es mejorar la vida de las personas y grupos a los que representa, ya que en él se deposita esa esperanza. Conocer los objetivos asociativos y los vehículos de comunicación que actualmente se encuentran vigentes o se puedan disponer es importante en este sentido, bien para utilizarlos o bien para cambiarlos, aunque aceptando que hay un camino hecho que hay que aprovechar. Para todo ello es necesario dotarlo de un *plan de comunicación* que mantenga la difusión de los mensajes de manera clara, consistente y constante, apoyando sus actividad con herramientas de visibilidad, porque en la exposición, controlada y siempre en paralelo a la acción, es donde se mantiene viva la meta y el ideal.

En definitiva, un *buen líder* tiene claro que **el liderazgo no es un cargo, es una actitud**. No es un privilegio, sino una responsabilidad. No es algo que uno consigue por sí mismo, sino que es un honor que le otorgan los demás.

Todo esto queda muy bien, es muy ilusionante y sirve como referencia para el *buen líder*, pero ¿cuántos líderes sociales o políticos conoces ves reflejados en la mayoría de estas cualidades? Imagino que no muchos, por decir algo.

Por esto, y por muchos más motivos, no quiero cerrar este apartado sin volver a transmitir la necesidad de evaluar el liderazgo y controlar tanto su actitud como su coherencia

respecto a los principios organizativos, evitando egos, autoritarismos, personalismos y actitudes no coherentes con la causa y los valores de la organización. Es la mejor forma de que un líder entienda los límites de su acción.

La imagen pública

La **imagen pública** es *el conjunto de percepciones interpretadas por un individuo o grupo de individuos en relación con un personaje público*. La formación de esta imagen responde a un proceso que funciona igual que una película, valiendo el símil que nos propone José Antonio Martín³⁴ al describirnos la situación: “Es una manera de comunicar una historia del liderazgo y sus acciones a través de una sucesión de secuencias que construyen un argumento emocional para generar empatía y, por lo tanto, confianza. Es hacer partícipes a los espectadores de la película que se hace para ellos”.

Esta historia cumple la misión de **reforzar las aspiraciones** de ciertos grupos sociales hacia compromisos de futuro y, aunque no lo hayas percibido, lo estamos viendo a diario. No es manipulación; en principio, no lo es. Pero aclaremos antes de ahondar algo más en la imagen pública que ésta genera distintas percepciones, posiblemente una diferente por cada individuo, por lo que la repercusión puede resultar dispersa y por lo tanto confusa.

La *imagen* es, sin entrar a valorar si es o no lo más acertado o conveniente (que no lo es), uno de los principales factores de valoración social y política. Abarca dos campos diferenciados pero que, en la vida pública, tienden a confluir

³⁴ José Antonio Martín Losada, consultor y coach

por más que se quieran separar: su *imagen personal* y su *imagen institucional*.

La **imagen personal** se compone de los aspectos relacionados a su aspecto físico, su comunicación verbal y no verbal, y se complementa con su imagen profesional y su entorno familiar. La **imagen institucional** es la parte que tiene que ver principalmente con la representatividad y su posicionamiento en la organización; su coherencia en valores, su trayectoria interna y también sus relaciones sociales anteriores con colectivos y asociaciones tanto de carácter social como político o profesional.

Ambas perspectivas de la imagen representan de forma conjunta todo aquello que tiene que ver con el líder en cuanto a valores personales y sociales con los que se le asociará, de forma consciente o inconsciente.

Actitud y credibilidad

Además de la imagen pública, tanto en la vertiente personal como institucional, un proceso comunicativo y de conexión social precisa en primera instancia de la propia credibilidad del liderazgo.

Este aspecto, tan complicado de encontrar en la mayoría de los líderes sociales, sobre todo en los políticos, se fundamenta en primer lugar en la **capacidad**, entendida como la competencia para llevar a cabo las acciones, supone dominar y poseer experiencia y conocimiento en la materia de la que se habla o de lo que se escribe, por lo que debe estar respaldada por conocimientos y experiencias. También está directamente relacionado con la **fiabilidad**, que radica en el cumplimiento de sus promesas anteriores a la propuesta que

estamos haciendo con las personas y las ideas. Y, en tercer lugar, con la **actitud**, el dinamismo y el movimiento, que proyecta la acción decidida y el compromiso personal.

Tengamos en cuenta que en el liderazgo social, los primeros seguidores harán lo que haga el líder, pero los siguientes harán lo que hagan sus seguidores. Es la imitación en la movilización, donde a veces la idea y el propio líder, como ya hemos comentado, quedan desplazados por el propio *movimiento*.

Realmente, solo la conjunción de los tres aspectos mencionados tendrá la capacidad de persuadir, ya que es difícil que alguno de ellos, por separado, tenga la suficiente carga de convencimiento y de defensa ante situaciones conflictivas.

La realidad es que sorprende el escaso nivel y la mediocridad de la mayoría de los gestores públicos (más políticos que sociales), así como su escaso conocimiento de los temas sobre los que deben decidir para el bien común, pues suelen moverse de cargo en cargo con escasa o nula relación entre ellos, dejando grandes decisiones que afectan a la sociedad sobre personas poco o nada fiables.

En mi opinión, el problema se encuentra en la baja o nula exigencia para la ocupación de cargos de responsabilidad pública, algo que desde hace años forma parte del propio debate social (y aventuro que así seguirá siendo). Así que, lamentablemente, seguiremos por mucho tiempo cediendo la capacidad de ser gobernados y legislados, en gran parte, por la mediocridad, la ignorancia y la torpeza.

La erótica del poder

La llamada *erótica del poder* es, en un sentido amplio, la atracción o placer, incluso la excitación en muchos casos, que potencialmente puede provocar el poder en las personas. Es una representación metafórica, o no tanto, sobre la enorme influencia que el poder puede llegar a ejercer sobre cualquier persona.

Esta admiración, esta capacidad de atracción casi mística, la representan sobre todo los líderes con carisma y las personas que ostentan un alto estatus social, económico o político. Es una irresistible sugestión que llega a definir incluso estímulos de excitación sexual (lo dicen algunos sexólogos). En esta línea Henry Kissinger³⁵ decía: “El poder es el mayor afrodisíaco”, y no es la única referencia directa de la realidad histórica en esta línea.

Así que, queda claro que existe una atracción, de forma consciente o inconsciente, de las personas hacia quienes ostentan cierto poder que va desde el control mental a la seducción física. Esto es bien conocido y explotado por determinados líderes que saben muy bien el efecto que producen y lo ejecutan a su propio beneficio y satisfacción. Es la explotación del carisma y la gestión del narcisismo para fines de carácter representativo, social o político. Y esto es, cuanto menos, éticamente reprobable.

La *persona* con poder, ya que no es cuestión de machismo o feminismo, se aprovecha y se beneficia del llamado *Efecto de primera impresión*, también llamado *Efecto halo*³⁶ que

³⁵ Henry Kissinger fue secretario de Estado de USA con Richard Nixon y Gerald Ford (1969-77), y consejero de Seguridad Nacional. Artífice de la denominada «política de distensión» con la URSS y China.

³⁶ Término creado por el psicólogo conductista Edward Lee Thorndike (USA, 1874).

consiste en que a estas personas, rodeadas de cierto atractivo físico percibido (a veces no es real, pues es algo subjetivo) se le suponen, aún sin merecerlas, una serie de cualidades por el hecho de su posición en la sociedad que van desde el conocimiento hasta la honestidad.

El concepto de la *erótica del poder* apoya la tesis de la lucha incansable por ostentar el poder, el miedo a perderlo, y la necesidad de muchas personas de situarse cerca de él.

El tiempo es limitado

La realidad es que toda organización, y todo líder, debe saber que su tiempo es limitado. Es lo mejor para la organización por muchos motivos, pero fundamentalmente porque cambian las personas, cambia la realidad, aparecen nuevos actores sociales y nuevas necesidades o problemas a resolver.

Tanto si el relevo es por el agotamiento de los plazos de presidencia o mandato, como si es provocado por errores estratégicos, falta de capacidad demostrada para el cumplimiento de los objetivos, cambios en el entorno o por la presión interna para la renovación, tarde o temprano su reemplazo será inevitable.

Ciertamente toda renovación conlleva riesgos, provoca cierta resistencia y puede desatar la competitividad interna, por lo que no debe hacerse en un breve espacio de tiempo, sino que debe trabajarse con anticipación mientras sea viable.

El sucesor **debe ser designado con tiempo suficiente** para el máximo conocimiento de la situación, en la medida en la que los dirigentes puedan promover personas de cierta

confianza y proponerlos como candidatos. Y, siempre que sea posible, hacerlo **de común acuerdo con el líder actual** para evitar transiciones convulsas. Este proceso es clave para mantener el pulso de la actividad a la vez que facilita el **reconocimiento de aciertos y errores** cometidos, para poder enfocar el cambio o la continuidad del proyecto, con una clara visión de futuro. Las sucesiones urgentes suelen traer resultados desastrosos, y las no trabajadas por anticipado, mucho peores.

En las situaciones donde el cambio interno va a ser de mayor calado, lo más indicado es recurrir a un líder con perfil *transformacional*³⁷, que es el que sabe interpretar los cambios, la manera que afectan a las personas y el impacto en la organización para evitar situaciones cargadas de drama, una previsible pérdida de orientación en la estrategia y la aparición de la lógica incertidumbre en las personas que integran la organización.

Pero, ¿hasta dónde se cambia? La profundidad del cambio dependerá de los motivos del relevo, porque no es lo mismo si éste se entiende como una fin de etapa que el propio líder puede reconocer, como si lo es por presión interna. En todo caso, el nuevo liderazgo deberá mantener vivo todo aquello que funciona y que debe permanecer (valores, personas, estrategias, tácticas, alianzas) para no perder la identidad y, por supuesto, reajustar las expectativas. Las renovaciones drásticas provocan reacciones fuera de control y traspasos de poder tormentosos que, salvo organizaciones poderosas, la mayoría podría no resistir.

³⁷ El *liderazgo transformacional* es un término creado por el historiador estadounidense MacGregor Burns en 1978

Sea cual sea el motivo, en muchas de las renovaciones se llega a un acuerdo sucesorio pacífico (y confidencial). Aunque esas reacciones existan, nunca se termina de admitir una ruptura dramática con el liderazgo anterior para evitar consideraciones opacas y perjudiciales, ciertas o no, acerca de los motivos de la renovación.

Ante esta situación Lorin Woolfe³⁸, en sus escritos sobre la transición del liderazgo, concluye con extrema claridad: “La prueba definitiva para un líder no es si él o ella toma decisiones inteligentes y toma medidas decisivas, sino si enseña a otros a ser líderes y construye una organización que puede sostener su éxito incluso cuando no está presente. Los verdaderos líderes ponen el ego a un lado y se esfuerzan por crear sucesores que vayan más allá de ellos”.

³⁸ Lorin Woolfe, Experto en liderazgo. Autor del libro *Secretos de liderazgo de la Biblia: lecciones de gestión para líderes contemporáneos* (Ed. Amacom, 2002)

7. Poder y confrontación

La dinámica entre una organización social y sus diferentes entornos está poniendo de relieve los contrastes del liderazgo social, la representatividad, la independencia y la gestión del poder en una época que es, y se aventura que seguirá siéndolo, convulsa en lo político y en lo social.

La gestión del poder, sea en el ámbito que sea, es un anhelo entre las personas que lo tienen o quieren poseerlo. Tengamos en cuenta que la función representativa en una empresa no siempre precisa del poder como tal, pues su uso como herramienta y los recursos que lo respaldan responden a otras circunstancias y objetivos de carácter mercantil, pero en el ámbito social o político la disposición de poder nos lleva a otra dimensión.

Cuando se tiene cierta cuota de poder aparece el riesgo de perderlo. Es entonces cuando más aflora el instinto humano de preservarlo, tanto por la propia supervivencia en la esfera en la que se opera, como por el mantenimiento de los privilegios personales o colectivos inherentes que conlleva.

Tanto en el entorno político como en el social, si el poder no se tiene, la estrategia es conquistarlo. Cuando se tiene, es mantenerlo. Y si se pierde, reconquistarlo.

La batalla de las ideas

Para comprender mejor todo esto es necesario definir brevemente un concepto tan escurridizo como es el poder, ya que el poder no es un objeto ni una sustancia, sino una relación. El poder es la capacidad de ejercer un dominio e imponer una voluntad. Dicho de otra manera, la potestad para hacer que otros hagan lo que uno quiere e imponer una voluntad.

En general, cuando una persona o un grupo más depende de otra, más poder tiene esta sobre la primera. A esto añadimos que la dependencia creada por un recurso que alguien controla (dinero, capacidad de influencia, apoyos, talento, información...) aumenta cuando ese recurso es de un propietario único, es escaso o es insustituible.

Y entonces **el poder es una capacidad y también es un potencial**, lo que significa que puede tenerse y no usarse. Es este el tipo de poder que se usa de forma disuasoria o preventiva para neutralizar la acción del adversario o de una reacción social sin necesidad de enfrentamiento. De hecho, crear miedo e incertidumbre, tan recurrentes en los mensajes de quienes ostentan el poder, terminan reforzando al ya establecido y al uso de la autoridad bajo un manto de proteccionismo.

Pero el uso del poder conlleva ineludibles escenarios de enfrentamiento, de mayor o menor escala, que Karl Marx denominó *La batalla de las ideas*³⁹, donde planteaba que no siempre ganan las mejores propuestas en término de bien social, sino aquellas respaldadas por el poder y la coerción a través de un relato benefactor.

Superando esta referencia limitada e interesada al marxismo, lo que nos quedaría ahora es evaluar en qué medida cada grupo social está sometido al poder o forma parte de él, si somos sus víctimas o sus beneficiarios, y plantearnos a título personal conceptos tan delicados y trascendentales como la *libertad*, la *igualdad* y la *independencia*. Pero tal vez sea mejor dejarlo por ahora y no

³⁹ *La batalla de las ideas*, expresión de Karl Marx en la década de 1840 para su crítica a la filosofía alemana moderna.

desviar el sentido de estas reflexiones hacia el pantanoso y también apasionante terreno de la filosofía.

Para profundizar sobre este análisis de forma ilustrativa, el historiador Alejandro Pizarroso⁴⁰ dio forma al concepto a través de *Los 3 dioses del triángulo del poder*, que son el económico, el ideológico y el de la autoridad.

Quien paga, manda

Respecto al **poder económico**, puede resumirse en sombrías afirmaciones del tipo: “El que tiene, decide” o “Quien paga, manda”, ya que quien gestiona los recursos (de cualquier tipo) decide a quién dárselos y a quién no, y mientras así sea estaremos en permanente dependencia de él. Si la correcta distribución de los recursos no se regula de forma natural u organizada por sí misma, que no parece ser el caso, quien la centraliza (el estado u otros poderes económicos, financieros o energéticos) ostenta esta parte del poder y decide hacerlo de una manera o de otra. Las preguntas que debemos hacernos, son: ¿Siempre por el bien común? ¿Sin pedir nada a cambio? ¿De forma justa e igualitaria?

De ahí la necesidad de disponer de la máxima **independencia** económica en una organización social y una **autosuficiencia** de diversos recursos aunque esto, lógicamente, pueda limitar el potencial de llegar *cuanto más lejos, mejor*. Es el precio de no tener las manos atadas con compromisos ajenos a la causa y el ideal.

⁴⁰ Alejandro Pizarroso, Doctor en Ciencias de la Información. Especialista en Comunicación Política y Comunicación.

El control de la verdad

En el otro lado del triángulo se ubica el **poder ideológico**. Es el que domina la gestión de la información y el conocimiento (y por lo tanto lo que debemos saber y pensar) a través del control de los medios de comunicación y de influencia. A través de ellos dispone de la capacidad para separar primero y decidir después lo que es cierto y lo que no lo es, lo que nos debe llegar y lo que no y, si nos llega, cómo debe hacerlo.

Cuando George Orwell⁴¹ publicó su novela *1984* pronosticaba una sociedad donde el control absoluto del poder sometía a los hombres física y mentalmente. Quizás en vez de avanzar hacia el futuro hemos retrocedido hacia el pasado.

Como dice Pedro Baños en su libro *El Dominio Mental*⁴², la *manipulación* es parte del instinto más primario del ser humano: “Domina el lenguaje, te hace creer que eres libre y por tanto responsable de tus actos y decisiones (esas que cada vez son más difíciles de tomar) y entonces no queda nadie a quien culpar. No es del todo malo, pero hay un enemigo que te mediatiza a través de ti mismo. Por lo tanto, sientes que tu enemigo eres tú mismo”.

Hoy, la guerra ideológica entre verdad y posverdad la tenemos más activa que nunca en las redes sociales y en algunos, muchos, medios de comunicación. En la medida en

⁴¹ La novela *1984*, del crítico británico George Orwell, fue publicada en 1949 como una crítica hacia los totalitarismos. (Ed. Penguin Modern Classics, 2004).

⁴² Pedro Baños Bajo, militar español, coronel del Ejército de Tierra especialista en geoestrategia, defensa, seguridad, terrorismo yihadista e inteligencia. Autor del libro *El Dominio Mental* (Ed. Ariel 2021).

que estos pierden su pluralidad y objetividad, vamos siendo sometidos a una nueva estructura de pensamiento.

Esto tiene que ver con la *disponibilidad heurística* y el *sesgo de anclaje*, que son atajos mentales que dan más valor y credibilidad a la primera información que llega a nuestra mente o la que recibimos de forma más reiterativa, ya que así son más fáciles de recordar. Estas situaciones consiguen, por ejemplo, que “no importa la opinión que tengas con respecto al cambio climático o a las circunstancias ambientales; cuando hace calor, el responsable es el calentamiento global”⁴³ (por cierto, ya no es la capa de *Ozono*). Y, ya puestos, añadimos la *desinformación*, la difusión de forma intencionada contenidos falsos para engañar e inducir a error en el juicio de las personas. Ya tenemos el noticiario preparado.

A propósito de esto, y de la referencia a la ficción distópica ya mencionada de *1984*, hay quien afirma que hoy, bajo un manto de libertad y democracia, vivimos en una *sociedad orwelliana*, donde todo está controlado y dirigido: desde la verdad, la información, la comunicación o el pensamiento, hasta la propia disidencia. Donde la *realidad* se ha transformado en una *Nueva Realidad*. Precisamente preso de la *realidad*, me sumo en parte a esta corriente, sin dramatismos.

La fuerza

El tercer ángulo del poder lo representa *la fuerza*. Controlar **la fuerza y la autoridad**, es controlar la ley y dominar, por consecuencia, el aparato que sanciona y reprime su

⁴³ www.braininvestigations.com

incumplimiento. La demostración de fortaleza, bajo los términos de capacidad y potencial, y la concentración de poder, suponen por un lado un elemento de *defensa* o *disuasión* y, por otro lado, de *confrontación*, pues la falta de fuerza nos hace sensibles ante cualquier acción reivindicativa y a las reacciones de los adversarios, que son la antesala del enfrentamiento.

Aunque es posible pensar que un proyecto social, o un ideal, nazca sin la necesidad de disponer de esa fortaleza, en algún momento será necesario poseerla para llevar la iniciativa, confrontar o defenderse. Y esto puede ocurrir sin necesidad de ejercerla, sino tan solo mostrando su potencial, ya que así puede ser posible vencer sin necesidad de llegar al conflicto.

Uno de los debates más interesantes sobre la fuerza como término implícito al poder se encuentra en la contraposición de las diferentes visiones sobre su uso: *destrucción frente a creación*, *reacción frente a progreso*, *imposición frente a libertad*. Porque la fortaleza de un Estado o de una organización social es necesaria para el avance, la implantación de mejoras y la consolidación del bienestar, pero también como resistencia frente a la confrontación.

Neutralización y defensa

Visto así, la **confrontación** es el resultado de la acción en un entorno competitivo donde actúan fuerzas e ideas con objetivos contrapuestos, bien porque no se ha conseguido neutralizar al adversario o bien porque el propio enfrentamiento forma parte de nuestro objetivo.

En la realidad, la **neutralización** del rival ni siempre se podrá, ni siempre será del todo conveniente. Hay que tener

presente que mientras viva el adversario (mantenga cierta actividad), o la materialización que hayamos hecho de él (persona, grupo, organización o idea), la lucha promovida por la causa y el ideal podrá continuar y mantener su sentido. Una vez vencido, la sensación de *misión cumplida* nos podría hacer volver al punto de partida y tener que empezar de nuevo. Esto llevará consigo una evidente pérdida de apoyos internos y externos: en cierto modo, la misión perderá su razón. De ahí la necesidad para muchas ideas de encontrar o inventar continuamente nuevos enemigos.

Volviendo al tema, la *neutralización* puede ser un proceso directo, como solicitar al adversario que no intervenga (petición, disuasión), hacer lo posible para que no lo haga (intimidación, coerción) o poner los resortes necesarios para crear una situación que lo desplace y recomiende su no intervención ante la ausencia de beneficios y las posibles pérdidas de un enfrentamiento.

Pero en ocasiones, nuestra estrategia se puede ver encaminada sin remedio, de forma activa o reactiva, a la **confrontación**. En unas ocasiones puede ser debido a la existencia de un rival que ha promovido actitud u opinión contra nuestra causa (el motivo, la reivindicación), mientras que en otras simplemente surge durante el camino (la fricción en la actividad), debido a los puntos de conflicto que pueden ir surgiendo según diferentes circunstancias de encuentro o desacuerdo (la competitividad).

Ante esta situación, las **posturas defensivas** son más recomendables para tiempos de escasez y debilidad, mientras que las de confrontación deben prepararse en tiempos de fortaleza y de circunstancias favorables.

En general, podemos afirmar que la aparición del conflicto debe prepararse siempre de forma que consuma mínimos recursos propios y lo más elevados por parte del rival, y siempre en terrenos favorables en los que nos encontremos bien cubiertos.

Competidores, rivales y enemigos

Dentro de una estructura social, las personas se reúnen en coaliciones estratégicas para oponerse a otros grupos y subgrupos en una competición de ideas e intereses, o para defenderse del nepotismo o el favoritismo que pudiera imponer un grupo dominante.

Así, toda organización social encuentra justificación a un contexto de tensión al aparecer situaciones de desigualdad, contraste de privilegios, equilibrios de poder, injusticias o, simplemente, una diferencia suficiente de criterios. De esta forma, en toda acción social se genera una dinámica en la que los grupos implicados interactúan entre sí por intereses similares o contrarios en un estado de confrontación de ideas y reivindicaciones. Y en este escenario encontramos a *los competidores, los rivales y los enemigos*.

Los **competidores** están representados por aquellos grupos sociales que tienen principios y metas similares, aunque tengan estilos diferentes, y que compiten por el mismo territorio buscando el respaldo de un público de intereses análogos.

Estos *competidores* pueden ser *directos* cuando ostentan el mismo perfil social (tipo de organización) y mismo segmento de público objetivo. Pueden ser *indirectos* o con intereses complementarios, en el caso de que alguna de las variables

mencionadas difiera (como un asociación frente a un grupo, o un colectivo frente a un partido político). O también pueden ser *sustitutivos* cuando no son similares en sí mismos, pero buscan una opción de grupos e individuos que no es compatible entre sí por diferentes causas (decisión en la elección, dedicación de tiempo, destino de recursos económicos), como podría ser el caso de pertenecer a una asociación y a la vez un sindicato.

En el caso en el que la confrontación sea frente a un grupo, persona o idea que ocupa el lado opuesto al nuestro (por ejemplo sindicatos y patronales), en circunstancias competitivas relativamente normales y respetando ciertas normas de convivencia, valoramos al confrontado como **rival**.

Sin embargo, si su actitud hacia nosotros es de clara hostilidad, manteniendo acciones continuas como la injuria, el ultraje o la intolerancia, con el objetivo de invalidar la causa, hacer desaparecer la organización o imponerse a ella, debe plantearse como un **enemigo**. Y en el mundo del asociacionismo de carácter reivindicativo, que está basado en ideas e intereses enfrentados, siempre puede aparecer un *enemigo*; de hecho, casi siempre lo habrá. Puede estar en la propia causa (abuso de poder) o puede aparecer tras nuestra irrupción en un escenario de conflictividad (batalla cultural). En este caso, la estrategia frente a él es el paso previo necesario para el éxito en el cumplimiento de la meta de nuestra idea o proyecto.

Tanto si lo calificamos como *competidor*, *rival* o como *enemigo*, infravalorarlo es sin duda una actitud tan innecesaria como arriesgada. Si ha llegado hasta su posición, es que realmente tiene inteligencia, apoyos, recursos...

alguno de ellos o puede que todos. Probablemente, posea mayor capacidad organizativa, mediática y de recursos que la organización a la que representamos o apoyamos. Por lo tanto, es indispensable la necesaria realización de un análisis de ventajas y debilidades frente a él.

Una vez clarificadas estas claves determinaremos dónde reside realmente su fuerza y ante cuáles de sus fortalezas y debilidades podemos tener ventaja para hacer un frente claro y argumentado elaborando de un plan de acción frente a cada una de ellas o las seleccionadas como prioritarias, previniendo su respuesta y los efectos de la acción sobre el entorno, la organización o la opinión pública.

En todo caso, debemos cuantificar siempre qué recursos se van a consumir y, si es posible, reponerlos en el corto plazo.

Dónde reside su fuerza

La fuerza del adversario puede encontrarse principalmente en estos cinco ámbitos: en *la idea*, en *el líder*, en *el equipo*, en *la estrategia* o en *los recursos*.

Si se encuentra **en la idea**, significa que han sabido mantener viva una causa y conservar un estilo propio, interpretar y asumir como propia una corriente de nuevos principios en su fase inicial, o activar una opción latente que no disponía de representación. En este caso buscaremos, por ejemplo, a los perjudicados por ella, estudiaremos sus incoherencias en cuanto a compromisos y resultados, así como en sus incumplimientos sobre sus fines y objetivos.

Si la fuerza se encuentra **en el líder y su carisma**, muchas veces más allá de la idea en sí misma, actuaremos directamente sobre sus debilidades personales o intereses

que se encuentren en conflicto con sus valores y compromisos. Y si se encuentra **en el equipo**, en su preparación e implicación, indagaremos buscando su mayor fragilidad, pudiendo generar desconfianza sobre el líder o promoviendo una división interna.

Su fortaleza también puede encontrarse **en su estrategia**, habiendo acertado en decisiones sobre posicionamiento y acción. En este caso seguiremos sus movimientos, sus posibles errores y su ritmo de actividad para aprovechar momentos críticos e hitos imprevistos donde abrir una vía sobre la que confrontar.

Por último, si su fuerza reside **en los recursos** que dispone y sus posibles apoyos, ahondaremos tanto en los evidentes y públicos como en los ocultos, que casi siempre los habrá. Buscaremos entonces el origen de la información o de la financiación, ya que en toda actividad es seguro que hay alguien que se beneficia, y ahí puede estar la clave. Descubriendo ese origen, sobre todo mediáticos y económicos, se revelará no solo la fuente, sino los intereses e intenciones reales del colectivo. La pregunta en este caso es: ¿A quién o quiénes benefician realmente sus acciones, sus objetivos o su estrategia?

No se trata actuar movidos por la perversidad, sino de garantizar nuestra supervivencia y fortaleza para el cumplimiento de nuestros fines. Porque es nuestro deber y compromiso como organización.

Acción y reacción

Antes de continuar, hemos de reflexionar acerca de la acción y la reacción en situaciones de conflicto. A veces, los

grupos sociales se dejan llevar por impulsos ante cualquier hecho sin llegar a concluir que es posible que no valga la pena nuestro desgaste. Si entráramos a debate y confrontación ante cualquier provocación o sospecha nos veríamos inmersos en una espiral de desgaste provocada por las *batallas inútiles*. Así que midamos nuestras reacciones con prudencia e inteligencia.

Pero, volviendo a lo anteriormente expuesto, el rival posee fortalezas y una posición conseguida que le reporta ciertos beneficios, por lo que es más que probable que dará respuesta a nuestra acción si siente amenazados sus intereses. Y ante este escenario, recurrimos de nuevo a Sun Tzu y a sus cuatro posibilidades de reacción.

Si el rival **contraataca** a nuestra acción puede sentirse fuerte, por lo que es necesario tener previstas nuestras debilidades, pues en ellas se centrará su respuesta. Igualmente será inevitable analizar sus acciones anteriores en situaciones similares, frente a nosotros u otros colectivos, ya que pueden darnos pistas para prevenir el daño. Si se pone a la **defensiva** significará que nuestra acción ha tenido éxito, si bien podría también estar buscando el despiste.

En el caso en el que **no responde** a nuestras debilidades puede estar confuso o faltar recursos, pero también puede estar calibrando su reacción, y si por el contrario **propone diálogo** puede reflejar sus debilidades, aunque bien podría estar intentando averiguar las nuestras. Tenemos que analizar la situación y no reaccionar de forma impulsiva.

Otra de las conclusiones de la valoración del rival debe resaltar su nivel de apoyos y su potencial. Esto puede aconsejar una serie de preceptos que nos pueden ayudar a clarificar los escenarios y la toma de decisiones.

En primer lugar, **no atacar rivales indefensos** y de escaso apoyo social, salvo que puedan representar problemas mayores, ya que los beneficios son escasos y desvían recursos. Además, la confrontación hacia rivales de inferior capacidad y notoria debilidad pueden generar corrientes solidarias y de apoyo que desaten conflictos con entidades de mayor fuerza o con mayor respaldo. Y podríamos haber provocado, sin quererlo, una reacción enérgica e imprevista en nuestra contra a la que podría ser complicado reaccionar.

En segundo lugar, **no hacer frente ante demasiados rivales** de forma simultánea, sino comenzar de forma ordenada por los que más entorpecen nuestra actividad y nuestro ámbito de notoriedad. Cualquier teoría de la gestión del conflicto nunca recomendaría algo así, pues solo el hecho en sí mismo confundiría a nuestros seguidores.

También hay que poner de relevancia que **nunca debemos subestimar al rival** ya que, si ha alcanzado una determinada posición, es por algún mérito. Sus debilidades posiblemente también él las conozca, y seguramente puede conocer las nuestras. La falta de consideración por el rival es un error grave y sorprendentemente repetitivo en la conflictividad social e ideológica.

Continuando con esta relación de posibles acciones frente a un adversario, destaca el precepto de **no llevar a cabo confrontaciones** donde no haya una clara vulnerabilidad en su defensa y donde sus argumentos puedan sean irrefutables, y también que **antes de llevar a cabo un enfrentamiento hemos de preparar el terreno de la información** para que sea comprendido por el público que deba conocerlo; unas veces será a nivel interno (dirigentes, organización en su totalidad), otras a nivel exterior (sociedad). Esta acción de

comunicación no debe dar pistas al rival de cuándo ni cómo puede ser llevada a cabo la confrontación, aunque suele ser inevitable que nuestras intenciones queden desveladas.

Por esto, precisamente, solo deberíamos recurrir a un **ataque sorpresa** cuando estemos seguros de que el rival no conoce previamente la acción. Aseguremos previamente el éxito y su repercusión, teniendo claro, de nuevo, que no hay que dejarse llevar por la imprudencia.

Pactos y alianzas

Antes de llegar a situaciones límite es posible que se establezca una mediación, pero si no conocemos bien a los posibles rivales no podremos tejer acuerdos eficaces. Estos acuerdos pueden ser de varios tipos: *pactos negociados*, *de fuerza* o *de respeto*.

Los **pactos negociados** también son llamados de *negociación integrativa* son aquellos donde todas las partes ganan (*win-win*). Se producen cuando hay una ganancia común, tengan o no los beneficios el mismo valor para ambos, pues cada parte tiene unos intereses diferentes. Por ejemplo, hacer un frente conjunto ante una situación cediendo a puntos de desacuerdo menores entre ambas partes.

En segundo lugar, tenemos los **pactos de fuerza** o de *negociación distributiva*, que se producen cuando unos ganan y otros pierden, y se dan en situaciones en las que es mejor dar por perdida una posición o una ventaja que arriesgar a perder otros intereses de mayor valor. Este tipo de acuerdos son habituales para desdramatizar el resultado del perdedor frente a sus seguidores, camuflando la evidencia en la derrota

producida en algún enfrentamiento de índole legal o electoral.

Por último, encontramos los **pactos de respeto** que son los que desembocan en una cesión por ambas partes, donde en ocasiones ambos perdemos y en otras ambos ganamos, aunque esta ganancia sea menor de lo esperado. Se dan cuando, ante determinadas circunstancias, es más recomendable evitar un enfrentamiento o resolverlo que seguir manteniéndolo.

Realmente, **un pacto donde otros ganen y nosotros perdemos** puede representar una pérdida importante para la organización de la que podría costar reponerse, e incluso provocar nuestra desaparición temporal, lo que suele conducir a la irrelevancia, la pérdida de apoyos, de capacidad y de recursos. Estas situaciones pueden ser difíciles de explicar a nuestros seguidores sin un relato adecuado y convincente. Pero también son, en última instancia y en contextos de debilidad, circunstancias que nos pueden ayudar a recomponer fuerzas para revisar tanto las líneas estratégicas como los objetivos a medio y largo plazo.

Ante **una negociación donde estemos abocados a perder**, por diversos motivos y circunstancias, evaluaremos las razones de nuestra debilidad y las posibilidades reales de poder solventarlas cuanto antes, teniendo en cuenta que podríamos vernos en un futuro ante situaciones similares. En este caso, deberemos preguntarnos ¿qué salvamos? La respuesta está en mantener intactos aquellos aspectos que son el *ADN* de la organización, como los valores y, sobre todo, aquellas cuestiones que son más complicadas de reponer o que limitan la posibilidad de volver a la acción, como son los recursos y las personas. A veces, es el propio líder el coste a

descontar en estas situaciones, como tantas veces hemos visto recientemente.

En general, **ante alianzas con entidades más poderosas**, siempre evaluaremos los posibles beneficios, que normalmente serán pocos y de escasa relevancia, o la evitación de pérdidas de alta relevancia, que será en la mayoría de los casos. Si estamos en **desventaja** frente a otra organización en la negociación por una notoria diferencia en el equilibrio de poderes, haremos especial insistencia sobre las garantías de los términos del acuerdo y la forma de obtenerlos (si son beneficios), o evitarlos (si son pérdidas), ya que nuestra debilidad no debe dejar los cumplimientos a juicio y decisión posterior de la entidad de mayor poder. También, las **alianzas** con grupos y organizaciones minoritarias pero de ideales sólidos e irrenunciables (y distantes o no confluyentes con los nuestros) podrían conllevar compromisos y cesiones de difícil justificación ante las mayorías que nos respaldan. Sabéis bien de qué hablo.

No obstante, ante cualquier tipo de negociación hemos de establecer una norma general: *nunca dar nada a cambio de nada*. Hemos de intentar siempre salir vencedores, y en todo caso nunca descubrir durante el proceso qué es para nosotros lo más importante. Ambos criterios nos darán ventaja.

En definitiva, **una buena negociación nos da la oportunidad de alcanzar grandes logros**. Por ejemplo; consolidar un triunfo, mantener la posición, avanzar y ganar nuevas posiciones, achicar pérdidas en una derrota o, en última instancia, sobrevivir socialmente.

Antes de que el resultado de una negociación, sea cual sea su efecto, sea expuesto públicamente, hemos de preparar

bien el relato que justifique nuestra decisión, maximizando las ganancias y minimizando las pérdidas. Si el relato es consistente, la victoria ante los nuestros estará asegurada a pesar de las pérdidas. Ganarán quienes mejor lo cuenten, y hasta entonces no habrá vencedores ni vencidos. A esto haremos referencia en el próximo capítulo.

Y, antes de cerrar, me viene a la mente aquellas organizaciones sociales o políticas que transitan de un pacto a otro, en una deriva por mantener pequeñas cuotas de poder ante una pérdida gradual de respaldo o de relevancia, que terminan prácticamente en la nada por una interpretación torpe de la estrategia, de la lectura de la realidad y una total ausencia de autocrítica.

Las negociación social

La psicología de la negociación política, ante un proceso en estas circunstancias, incluye una serie de puntos que debemos tener siempre presentes ante un proceso de negociación. Nos vamos a centrar en las que, en mi opinión, tienen mayor importancia en una negociación de carácter social, que son: *la privacidad, la paciencia, la hoja de ruta, la claridad de intereses, la valoración de pérdidas y ganancias, la gestión de las emociones y la empatía.*

Como describe Euprepio Padula⁴⁴, “Negociar implica un ir y venir de ideas, propuestas y situaciones que se van ajustando y corrigiendo, lo que significa avances y retrocesos”. Si ese proceso adquiere visibilidad pública o filtraciones ante terceros podría congelarse y estancarse. Por eso necesitamos

⁴⁴ Artículo de Euprepio Padula, Presidente Padula & Partners y experto en liderazgo en expansion.com (13 junio 2019).

negociar en la más completa **privacidad**, y garantizarla frente a posibles filtraciones.

Respecto a la **paciencia**, los impacientes suelen ser malos negociadores, pues se precipitan en demasiadas ocasiones, dejando escapar las buenas oportunidades que pueden surgir durante el proceso. Y, precisamente, la virtud de la paciencia implica la disposición a invertir el tiempo necesario para conseguir los mayores beneficios y a usar la inteligencia ante cada información y en cada fase del proceso.

En cuanto a la importancia de disponer de **una hoja de ruta**, es simple: *si no sabemos hacia dónde vamos, nunca llegaremos a ninguna parte*. Nuestra ruta debe estar clara y firme, y nuestros objetivos también. Nunca hemos de sentarnos a negociar si antes no hay un acuerdo claro de posibilidades negociadoras (posiciones) y una concreción interna de los criterios y variables (intereses) que puedan representar una victoria en la negociación con nuestro equipo.

Por eso debemos clarificar cuáles son nuestros **intereses** e identificar cuáles son los de nuestro adversario. Porque, al fin y al cabo, estamos en un proceso de negociación y ambas partes necesitan encontrar un modo de llegar a un acuerdo. En este punto, nunca olvidemos que el negociador que está representando a la otra parte buscará, con el máximo esfuerzo, la forma de evitar **pérdidas**, incluso con un mayor afán que para lograr **ganancias**. Así funcionan de forma inconsciente el cerebro y las emociones, y llevar este punto a nuestro terreno nos dará una ventaja extra.

Porque la negociación social no es un proceso puramente racional. Las emociones juegan un papel central que suele definir las situaciones. Por eso debemos disponer de forma

activa de **inteligencia emocional** (personal e interpersonal), con especial atención al control de nuestras emociones para evitar reacciones impulsivas. El que se deja llevar por reacciones emocionales tiene todas las de perder.

Por último, y a pesar de las diferencias en los intereses políticos o sociales y los conflictos vividos, debemos lograr un nivel básico de **empatía** con el negociador adversario como para poder gestionar la situación y orientar el acuerdo de forma positiva en ambas partes.

El planteamiento al que hacemos referencia en este apartado concluye así: “Por definición, las soluciones estandarizadas no existen y por eso no se funcionan nunca, sino que se construyen en un proceso de trabajo y en unas circunstancias normales. Ese proceso de trabajo es al que le llamamos justamente negociación. Así que nunca digamos que no encontramos una solución porque no había nada que encontrar. En todo caso podremos afirmar que no pudimos o no supimos construir una solución al conflicto”.

Divide y vencerás

Después de ponderar las distintas opciones de confrontación, podemos valorar la posibilidad de provocar una división en la estructura interna rival. Es una estrategia clásica pero efectiva, quizás la más efectiva de todas y la que menos recursos propios consume. Para ello será necesario tener un exhaustivo análisis de los puntos de mayor fragilidad que representan las posibles vías de inconsistencia para generar división.

La generación de división interna en el adversario se puede llevar a cabo sobre el líder, sobre los vínculos que mantienen unido al equipo operativo o sobre las personas afines.

Se puede hacer a través de acciones informativas acerca del incumplimiento de compromisos del líder o la organización en su totalidad sobre su público, sobre defectos internos de gestión o acciones que van en contra de sus principios y valores doctrinales. No resulta menos efectivo apoyarse para esto en personas o grupos que han perdido cuota de poder interno frente a otras corrientes o *familias* que disponen de cierta relevancia.

Una de las consecuencias de la apertura efectiva de un frente de división interna en el adversario es que puede provocar fuertes tensiones en la confianza de la organización rival, derivando en una *psicosis conspiranoica* que llega a desestabilizar el propio liderazgo y reenfocarlo hacia la búsqueda de enemigos entre las personas más allegadas a él.

Ahora bien, tengamos en cuenta que generar división interna en el adversario requiere, al igual que todas las acciones relacionadas con la gestión del poder y la confrontación, una alta dosis de ética, responsabilidad y honestidad. Lo contrario conlleva a un *maquiavelismo* poco recomendable y nada deseable en un entorno social sea cual sea su nivel de conflictividad relativamente natural.

Pero, antes de seguir avanzando podría preguntarte: ¿Estás seguro de que en tu organización lo que parece estable lo está en realidad?

8. El relato social

Si no somos capaces de exponer quiénes somos, qué hacemos, para qué servimos y en qué podemos ayudar, nunca seremos capaces de encontrar una audiencia y conectar con ella.

Lo demás ahora no cuenta, pues es precisamente esto lo que aporta relevancia frente a otras cuestiones y no al revés. Si un proyecto social no es capaz de trasladar su sentido y su utilidad a la sociedad, quedará huérfano de audiencia. Será inútil.

Precisamente por esto, toda organización social debe conllevar una **propuesta de valor** detenidamente confeccionada, compartida y que se traduzca en una exposición clara. Es una declaración, a modo de presentación, que recoge, ordena y estructura muchos de los conceptos analizados hasta aquí, y es la base de la construcción del propio relato.

La propuesta de valor

La *propuesta de valor* es exactamente una manifestación de la filosofía del proyecto y su propósito hacia el público destinatario y la sociedad. Expone, de forma breve y directa, en qué consiste y qué pretende el proyecto (a quién representa y a quién se dirige), las fortalezas que lo soportan (su capacidad), el valor que aporta a sus simpatizantes y a la sociedad en general (el potencial), las soluciones que propone y sus beneficios (la utilidad) y, por último, por qué deberían seguirla y adherirse a ella frente a otras propuestas similares (el valor diferencial, la ventaja competitiva).

El primer punto, la filosofía de la organización tiene que ver con la **misión, visión y valores** expuesta en el primer

capítulo. Define el problema, el sentido de la acción, la meta y su justificación.

El segundo, las **fortalezas** que apoyan el proyecto, analizadas también en páginas anteriores, son los pilares sobre los que se sustenta, y concretan qué es lo que lo contiene que lo convierten en sólido, necesario, atractivo, serio y convincente. Trasladan su realidad y su potencial para conseguir la meta.

En cuanto al **valor que aporta a** las personas, grupos o colectivos durante la acción y tras la consecución de cada objetivo, debe ser relevante y quedar claramente transmitido. Tiene que ver con su utilidad, el conocimiento de lo que es importante para sus asociados y la forma de comunicarlo. No deben ser demasiados, no más de tres, pues la mente reacciona de forma positiva a un número limitado, y suele olvidarlos si son muchos.

Después, se deben clarificar las **soluciones y sus beneficios**, tanto para el público en general (externo) como para las personas comprometidas en el proyecto (interno). Deben ser *beneficios directos*, fácilmente comprensibles, entendidos como contrapartidas el apoyo material y humano, al tiempo dedicado o el desembolso económico realizado. Pero también hay *beneficios emocionales*, representados por la sensación de pertenencia a un grupo, el respeto de los demás, la defensa de las propias creencias y aquellos relacionados con el reconocimiento del trabajo realizado o las ventajas de la fidelidad frente a otros con menor tiempo de dedicación o de compromiso.

Y, por último, la **diferenciación**, que significa aquello que nos hace únicos y necesarios ante a una necesidad o un problema. Esta tiene que aportar un interés directo al

destinatario, marcando un camino propio y no coincidente con otras alternativas. Esta ventaja competitiva debe concretarse tras analizar a los competidores, a los contrarios y a otras corrientes alternativas del mismo escenario si las hubiere, pero, sobre todo, debe formar parte de la causa, el ideal, la solución y la meta.

Las principales fortalezas (la capacidad), los valores (la actitud), el impacto de la meta (el efecto), la actitud (el estilo) y el lenguaje (la comunicación), son también parte, o deben serlo, de aquello que diferencia y hace relevante un proyecto.

Un ejemplo de *propuesta de valor* es el de Médicos Sin Fronteras, que reza así:

“Somos una organización de acción médico-humanitaria: asistimos a personas amenazadas por conflictos armados, violencia, epidemias o enfermedades olvidadas, desastres naturales y exclusión de la atención médica.

La acción humanitaria es un gesto solidario de sociedad civil a sociedad civil, de persona a persona, cuya finalidad es preservar la vida y aliviar el sufrimiento de otros seres humanos: esta es nuestra razón de ser.

Debemos nuestra independencia financiera a los más de seis millones de personas y entidades privadas que son socias o colaboradoras de MSF en todo el mundo.

Gracias a ellas, nosotros decidimos a quién atendemos y cómo, y nuestro único interés es el de las poblaciones a las que asistimos. Con el fin de mejorar su situación, también podemos prestar testimonio para denunciar las situaciones que presenciamos.

Pero no aspiramos a transformar una sociedad, sino a permitirle superar un periodo crítico: nuestro objetivo son las personas, no los Estados. Por este motivo, nuestras intervenciones son limitadas en el tiempo”⁴⁵.

En definitiva, una propuesta de valor es un compromiso social, una promesa que hacemos a nuestros oyentes o seguidores, que les genera una expectativa y una forma de hacer las cosas que debe ser cumplida.

Qué les vamos a contar

Llegados a este punto vamos a tratar de revisar dónde estamos realmente y cómo hemos llegado hasta aquí. El retroceso es muy sencillo, y ya tenemos listas las respuestas.

Hemos construido o revisado ya una serie de aspectos que no debemos olvidar, sino mantener muy presentes, ya que son la base del comienzo de la proyección social de la organización: **quiénes somos** (misión y principios); **qué queremos conseguir** (visión, meta, objetivos); **cómo lo vamos a hacer** (valores, estrategia) y **a quién nos vamos a dirigir** (público objetivo).

A esto agregamos la ya confeccionada **propuesta de valor**, que en parte estructura todo lo anterior, junto con la responsabilidad y el compromiso en el cumplimiento de las propuestas y las expectativas generadas.

Pero también hemos evaluado nuestro **potencial**, las posibles pérdidas o ganancias, así como las diferentes estrategias a seguir según la meta y el entorno (independencia, alianzas, confrontación), para posicionar el

⁴⁵ www.msfe.es/quienes-somos/como-trabajamos

ideal en la mente social a través de la persuasión. Y por supuesto, la necesidad de un equipo que respalde y dé soporte a un liderazgo sólido, atractivo y responsable.

Puede parecer que es mucha información, pero la estamos gestionando de forma lógica y secuencial, facilitando la construcción y su puesta en práctica en nuestro proyecto social.

En este momento, después de todo este camino andado, se trata de continuar con este proceso en un punto clave: **qué les vamos a contar y cómo se lo vamos a contar**, construyendo una lista de mensajes en torno a un eje de comunicación.

Para ello contamos con una serie de recursos *racionales* (tangibles o medibles), como la capacidad del líder, la implantación de medios y servicios al asociado, y *emocionales* (sensaciones y sentimientos), como principios, valores, compromiso, pertenencia, identidad o relaciones. Así que ahora tenemos una serie de ingredientes que hay que ordenar para establecer un eje de comunicación, seleccionar las ideas fuerza y darles forma creando un argumento.

El eje de comunicación y las ideas fuerza

El eje de comunicación es la idea esencial que queremos transmitir. Parte de la propuesta de valor y se simplifica con una frase o slogan. El eje se mantiene fijo durante un período de actividad, pudiendo variar formal o estéticamente en función de públicos, áreas, acciones o etapas del plan.

Este debe responder a un criterio claro para que sea transmitido con la mayor efectividad. Ha de ser **relevante**, importante y necesario para quien lo escuche; **original**, pues

no podemos comunicar igual que los demás ni de forma neutra o previsible, sino actualizar y diferenciar nuestro mensaje para llegar de forma limpia y sin interferencias; e **impactante**, pues la potencia del contenido debe abrir paso a la expectación y después a la reflexión, antes de mover a la acción. Por ejemplo: *Proteger a la población infantil en riesgo de pobreza es urgente*⁴⁶.

Del *eje de comunicación* se derivan las **ideas fuerza**, que representan los puntos clave del mensaje y de la acción. Su origen se encuentra en nuestra propuesta de valor y los objetivos, se trasladan con un estilo propio y reconocible, y se orientan hacia unos objetivos a través de la comunicación.

Las *ideas fuerza* se sintetizan sobre palabras o frases cortas de gran impacto y con un fuerte carácter simbólico que trasladan, por sí solas, un significado completo fácilmente reconocible y asimilable de nuestro ideal en una parte de la sociedad. Deben ser capaces de impulsar, por sí mismas, a un individuo o colectividad hacia una acción o para influir en su pensamiento, y así provocar movimiento y acción. Pueden estar redactadas como afirmaciones, acciones u objetivos.

Para elaborar estas *ideas* debemos hacer una lista de diez o doce mensajes que definan nuestra reivindicación, nuestra acción y nuestra meta para ir utilizándolas en diferentes momentos y espacios según circunstancias, pero siempre ordenadas dentro de un plan y subordinadas al eje, al que deben apoyar.

Por ejemplo; (1) Antes de la emergencia sanitaria, uno de cada tres niños y niñas en España estaba en riesgo de pobreza o exclusión social. (2) El número de niños en riesgo ha

⁴⁶ ONG Aldeas Infantiles SOS

umentado en nuestro país al igual que el número de familias que ahora piden ayuda de nuestros programas. (3) Familias que ahora no pueden hacer frente a necesidades que siempre habían tenido cubiertas... (4) Los niños son las principales víctimas de la falta de atención y del cuidado de calidad. (5) En Aldeas Infantiles seguimos tan comprometidos por el bienestar de la infancia como el primer día. (6) Nuestro objetivo es duplicar el número de niños que atendíamos antes de la crisis...⁴⁷.

En definitiva, las ideas fuerza buscan captar rápidamente la atención, establecer una conexión emocional, mover a la acción y generar recuerdo, y constituyen en sí mismas las bases argumentales del sentido de nuestra acción social.

Ciertamente, el impacto del relato social depende en gran medida de la fuerza y la credibilidad de la fuente, pero puede llegar a superar a la propia fuente convirtiéndose en algo compartido y asumido a través de la socialización del mismo.

La construcción del mensaje

Realmente, ya hemos hecho varias referencias, de forma lateral y en varios apartados de este libro, a cómo transmitir el ideal a través de los mensajes, para que puedan ser comprendidos y fijados en la mente de la audiencia. Estos mensajes deben tener una serie de características esenciales: deben ser *claros, concisos y directos*, y elaborados con *un lenguaje y un tono adecuados* a nuestro público objetivo.

La importancia de la **claridad y rotundidad** se basa en que, a mayor simplicidad, más directamente calará en la mente

⁴⁷ONG Aldeas Infantiles SOS

del destinatario, facilitando el recuerdo y evitando distracciones debido a conceptos difíciles de asimilar o que se ubican fuera del eje de comunicación. Se trata de captar la **atención** desde el inicio.

El uso del lenguaje **adaptado en tono y contenido**, al que igualmente ya hemos hecho referencia, busca de la misma forma una rápida asimilación del mensaje a través de códigos y referentes sociales fácilmente reconocibles (estilo de vida, cultura, tradición, actualidad...) y propuestas de soluciones y de satisfacción de necesidades asimilables como propias. A veces, una imagen puede resumir perfectamente un mensaje completo y de impacto por sí misma.

Seguidamente nuestro mensaje debe **despertar interés**, dotándolo de argumentos favorables a la causa y ser repetidos con ligeras variaciones, siempre girando en torno a la idea clave, para que puedan ser fácilmente memorizados. Este interés debe orientarse a generar **deseo** a través del beneficio de la meta a conseguir, tanto en lo personal como en lo colectivo.

Y, por último, la finalidad de la construcción de un mensaje social de carácter persuasivo es mover a la **acción**, con hechos y recursos que impliquen movimiento o respuesta.

Atención, interés, deseo y acción forman la estructura escalonada del modelo *AIDA*⁴⁸, una de las técnicas de comunicación clásicas más empleadas en marketing y en la creación de argumentos.

⁴⁸ La técnica *AIDA* fue propuesta por el publicista estadounidense Elías St. Elmo Lewis, en 1898.

El argumento

Construir un mensaje efectivo, a través de los diversos recursos planteados, implica la creación de un argumento para su exposición. Un *argumento* es un razonamiento con el que se intenta justificar un ideal, defender una propuesta, demostrar o negar una afirmación, refutar una hipótesis o convencer al interlocutor de que la posición que se está proponiendo está justificada, es válida y necesaria.

Existen distintos tipos de argumentos y cada uno de ellos usa diferentes técnicas para llegar a las conclusiones para, a partir de ellos, construir los diferentes mensajes. Vamos a exponer tres tipos básicos de argumento por su relevancia en la comunicación social: *los argumentos sobre hechos, los argumentos sobre valores y los argumentos basados en el miedo.*

Los **argumentos sobre hechos** se diseñan para convencer a la audiencia de que algo es verdad o no lo es, de que existe o no. Cuando manejamos esta finalidad en un proceso comunicativo, debemos hacer énfasis sobre datos ciertos y pruebas lógicas de fuentes públicas y objetivas (evidencias), y así conectar con claridad los datos con el sentido del mensaje y sus conclusiones con el público (premisas). Por ejemplo: *Según la Encuesta de Condiciones de Vida del Instituto Nacional de Estadística, España cerró el año 2021 con un 21,7% de sus habitantes en riesgo de pobreza, lo que supone que se ha incrementado 0,7 puntos respecto a 2020.*

Por su parte, **los argumentos sobre valores** se diseñan para convencer a la audiencia de que algo, normalmente relativo a cuestiones éticas o morales, es justo o injusto, bueno o malo, deseable o indeseable, importante o inútil para toda la sociedad o para parte de ella. Siguiendo el ejemplo

anterior, el argumento sería: *Una sociedad moderna, solidaria y éticamente comprometida no puede tolerar una tasa de pobreza tan alta y no hacer algo urgente para solucionarlo.*

Tanto en los *argumentos sobre hechos* como en los articulados sobre *valores* lo recomendable es comenzar con las cuestiones que son compartidas por todos, y después desplazar el discursos hacia las áreas más conflictivas para preparar a la audiencia y proceder hacia el argumento como en un embudo, donde lo conflictivo quede apoyado poco a poco por lo más aceptado. Esto se lleva a cabo a través de las diferentes técnicas de argumentación que analizaremos más adelante.

El **argumento del miedo** como forma tradicional de sugestión por parte del poder, es siempre un argumento débil y casi siempre reprobable, aunque lo cierto es que para quienes recurren a él suele ser efectivo. Los medios de comunicación, día tras día, arrojan noticias y previsiones basadas en temores sobre catástrofes posibles, pérdida de derechos o libertades (confinamiento, ocupación, inmigración, crisis económica, desastre climático, amenaza nuclear). El recurso de provocar ansiedad y miedo se utiliza sin miramientos para captar nuestra atención y provocar sumisión al poder y temor al futuro. Y, ante la confrontación de ideas, buscar el desánimo en ellas para abandonarlas ante una situación que las supera.

Si el miedo responde a una situación real o posible, puede justificarse sobre una necesidad informativa y formar parte de un argumento válido y contrastado. Pero si no responde a una realidad, o hay una escasa probabilidad de que ocurra y su sentido es la creación forzada de un drama social, es simplemente una irresponsabilidad.

Tiene sentido que, para escapar del miedo o protegernos de él, las personas establecemos un acuerdo social para afrontarlo y protegernos, pues más vale en grupo que solos, pues juntos somos más fuertes. Y también lo tiene que este acuerdo entre personas y grupos nos aportará, como en una cadena de acontecimientos, una pérdida de muchas libertades individuales, pues tendremos que ceder, configurar una jerarquía, establecer unas normas y un reglamento sancionador a su posible incumplimiento. Miedo y libertad son cuestiones que se contraponen como en un proceso natural. La pregunta es: ¿Quién crea el miedo? Y la respuesta es evidente: el que se beneficia de él.

De hecho, no son pocos los movimientos sociales o políticos que nacen con una esperanza de cambio y, ante su inoperancia o la falta de soluciones, se transforman en meros gestores del miedo una vez conseguida cierta posición. Esto significa que la falta de esperanza mina la confianza positiva de los seguidores (“seguirme y todo irá a mejor”), teniendo que recurrir a un escenario de temor, basado por ejemplo en la disyuntiva *o yo o el caos* (“si vuelven todo irá a peor”) para seguir manteniendo el *statu quo* conseguido.

Afirmaciones, suposiciones y otros recursos

Hay una serie de recursos argumentales que aumentan el potencial para que los mensajes que conforman el argumento sean fácilmente comprendidos, y cumplir así con lo anteriormente expuesto. Se utilizan en la comunicación social, con mayor o menor éxito según el momento, y son, entre otros: *las evidencias, las premisas, las hipótesis y los sofismas*.

Una **evidencia** es una certeza clara y manifiesta de la que no se puede dudar, y se considera como una prueba determinante en una exposición. Las *evidencias* se forman sobre datos y realidades contratadas e irrefutables, hechos ciertos o palabras dichas que se utilizan, como veremos más adelante, para enlazar con la audiencia a través de una certeza compartida. Por ejemplo: *España es el segundo país con mayor abandono escolar de la UE con una tasa del 13%*⁴⁹.

Las **premisas** son cada una de las proposiciones que preceden a la conclusión del argumento e implican esa conclusión por sí mismas. Al ser proposiciones, las *premisas* siempre afirman o niegan algo que puede ser verdadero o falso, al no estar refrendadas por datos. A partir de la misma *evidencia* planteada, el ejemplo de *premisa*, sería: *El abandono escolar es uno de los motivos de la falta de trabajadores cualificados*.

Una **hipótesis** es una proposición que aún no ha sido corroborada y a partir de la cual se puede desarrollar una investigación. Es decir, una hipótesis es una afirmación que parte de un conjunto de *premisas*, puede o no ser cierta, y debe referirse a una situación social real para justificar una causa o una acción. Los *términos* (variables) de las hipótesis deben ser comprensibles y lo más concretos posible. La relación entre ellos debe ser clara y verosímil (lógica): *El abandono escolar es fruto del fracaso de la política educativa del gobierno*.

Una **suposición** es una idea o juicio que se supone cierto, verdadero o real para llevar a cabo un razonamiento o actuar de una manera determinada: *Si no cambiamos este gobierno*

⁴⁹ Oficina Europea de Estadística (Mayo 2022)

no podremos solucionar el problema. O también suelen funcionar el fácil recurso de “intereses oscuros” o el de “poderes económicos o mediáticos”, comodín que siempre sale de la manga para cubrir la ausencia de argumentos.

Por último, un **sofisma** es una razón o argumento no cierto con apariencia de verdad. El *sofisma* trata de conclusiones no refrendadas sobre datos objetivos, cuestiones sacadas de contexto o simplemente falsedades camufladas con mayor o menor acierto, pero casi siempre faltas de responsabilidad. Siguiendo con el mismo ejemplo, el *sofisma* plantearía la intencionalidad o los beneficiarios ocultos de ese cambio: *Hay muchas personas y colectivos interesados en no solucionar este problema.*

El uso de un *sofisma* ofrece una *falsa presunción legítima*, sin embargo puede provocar sobre los que se valen de él de un efecto contrario. Nadie recurre a él si no por falta de argumentos sólidos, por eso los *sofismas* se utilizan para desviar la atención sobre un tema concreto, enrarecer un clima o generar confusión, pero también para distraer a los aludidos entorpeciendo la comunicación proactiva y provocando la comunicación reactiva.

Por desgracia, vivimos un entorno social donde el *sofisma* se utiliza, por parte de algunos, como medio de acción social y política, “lo que supone una ruptura consciente del principio de veracidad y de las reglas del juego limpio⁵⁰”, aunque lamentablemente suelen conseguir cierta notoriedad: “Difama que algo queda”.

⁵⁰ Gregorio Peces Barba. Político, jurista y catedrático español de filosofía del Derecho; uno de los siete padres de la actual Constitución Española. (Artículo publicado en El País, marzo 1982).

En su peor versión, un *sofisma* es una *falsedad calculada*. Lo cierto es que la mentira y la difamación no son ya un arma estratégica, en todo caso táctica y cortoplacista, si bien siempre con escaso recorrido. La velocidad de la información y la certificación de la realidad puede volverla en contra del emisor.

Técnicas de argumentación

Una vez definido el tipo de argumento a trabajar (hechos o valores, prefiero eliminar el recurso del miedo) lo desarrollaremos a través de diferentes técnicas.

Las *técnicas de argumentación* son una serie de recursos que se utilizan para exponer el mensaje, reforzarlo, aumentar su impacto en la audiencia y generar conexión con ella. Dentro de las muchas técnicas que existen para estos fines, vamos a profundizar en las más utilizadas: *la técnica de Monroe, los comandos ocultos* y *el storytelling*.

En cuanto a la **Técnica de Monroe**, la podemos utilizar trabajando sobre la detección de una necesidad para buscar apoyo a un proyecto común a través del siguiente proceso:

(1) Llamamos la **atención** desde el principio, a través de una pregunta, una evidencia, un hecho llamativo o un dato dramático: *¿Has notado en tu recibo la subida del precio del carburante? Ha subido un 73% en los últimos diecisiete meses.*

(2) Mostramos **el problema y la necesidad**, en forma de *premisa*, que sea lo más abierta posible a nuestro público: una carencia, una emergencia social, etc.: *Si no paramos esta subida muchas personas podrán pagar el alto coste y supondrá el final de la actividad de muchos trabajadores autónomos.*

(3) Presentamos la **respuesta** al problema. Tenemos la solución y somos capaces de llevarla a cabo con tu ayuda: Vamos a trasladar una propuesta al gobierno para conseguir una reducción del IVA del carburante para contener nuevas subidas.

(4) Llevamos a cabo una **visualización**, exponiendo cómo sería la vida de diferente si lo llevamos a cabo: Si conseguimos presionar al gobierno para que lo lleve a cabo podremos seguir trabajando sin perder dinero por ello.

(Y 5) Llamamos a la **acción**, promoviendo un movimiento colectivo, una respuesta única, un voto de apoyo, una firma de solicitud, etc. *Te convocamos para que asistas a la manifestación del próximo sábado a las puertas del Congreso.*

Con la técnica de los **comandos ocultos** tratamos de resaltar con énfasis algunas palabras y acentuarlas haciendo a través de recursos lingüísticos (signos de admiración, interrogantes, comillas, paréntesis) o de la comunicación no verbal (gestos, refuerzos de la entonación o cambios estratégicos en el volumen de voz).

Esta técnica trata de organizar y dosificar un guion creando un ambiente adecuado en base a puntos clave para crear los estados de ánimo adecuados en cada fase del discurso tanto si es leído como escuchado. Más que sobre el contenido o la estructura del mensaje, la técnica de los *comandos ocultos* trabaja sobre un mensaje ya escrito y su relevancia estructural viene básicamente delimitada por el gesto y el tono de voz.

Por último, el uso del **storytelling** consiste en una técnica de comunicación que pretende captar la atención del público a través de un relato que facilite el recuerdo del mensaje

creando vínculos emocionales que empaticen con la audiencia y generen vínculo y recuerdo. A través del apoyo en la narrativa construimos una historia con los ingredientes del ideal, sus referencias simbólicas y de personajes, para transmitir el ideal y sus valores. Más adelante profundizaremos sobre este fascinante recurso comunicativo, pero adelanto un sencillo ejemplo de cosecha propia: *En 1238 el Rey Jaime I conquistó Valencia y comienza para sus ciudadanos un período de esplendor. Hoy volvemos a convocar al pueblo valenciano para avanzar en las conquistas sociales que hagan de nosotros un pueblo que no se rinde y lucha por un futuro esperanzador.*

Me parece importante destacar que la potencia de un relato puede hacer que auténticos criminales parezcan libertadores, hechos históricos deshonorosos sean convertidos en heroicos, que la mentira sea verdad, que el verdugo parezca la víctima, que el ataque parezca defensa e incluso que la guerra sea la paz. Y ahí radica su relevancia en la comunicación.

Los contraargumentos

En *la batalla de las ideas* siempre encontraremos argumentos que son arrojados contra los principios básicos de nuestro ideal o frente a nuestras propuestas y que, igualmente, podemos lanzar desde la organización para desestabilizar al adversario provocando movimientos en la línea de flotación de los suyos. Es un transitar de propuestas y contrapropuestas que luchan por conseguir la hegemonía argumental en el debate social.

Los contraargumentos nos ayudan precisamente a disponer de una batería de mensajes que contrarresten estas afrentas

y que nos ayudarán en dos direcciones: la primera para no perder la iniciativa de nuestra acción, y la segunda para confrontar a través de ellas frente a las ideas opuestas y así crear distracciones en su estrategia para provocar su reactividad.

En su propia definición, argumentar es *presentar a alguien una propuesta razonada para convencer*. Por eso los argumentos, como hemos visto, se componen de *premisas* y de una *conclusión*. Cuando a alguien se le presenta un argumento o una razón puede reaccionar a través de las *objeciones*, *recusaciones* o *refutaciones* de las siguientes maneras, partiendo de las definiciones de Hubert Marraud⁵¹:

(1) Cuestionando alguna de las premisas, anulando el vínculo entre estas y la conclusión del argumento (**objeción**): *¿Cuál es la fuente de ese dato? ... No es cierto que solo haya un 10% de afectados.*

(2) Invalidando un dato o una conclusión a través de la puesta en duda de la fuente o de las premisas (**recusación**): *¿Qué tiene que ver ese dato con lo que estamos debatiendo? ... Esa fuente no es fiable, ya que recibe subvenciones de la parte contraria...*

(y 3) Contradiciendo o negando algo por medio de una exposición razonada de argumentos que pretenden establecer la invalidez de aquello que se rechaza (**refutación**): *No estamos de acuerdo con la implantación de esta medida, pues proyectando su impacto a medio plazo repercutirá negativamente en el coste de la vida de los trabajadores autónomos...* o también ofreciendo otra razón

⁵¹ Hubert Marraud. Autor del libro *En buena lógica. Una introducción a la teoría de la argumentación*. (Ed. Universidad de Guadalajara, 2020).

para intentar mostrar que, pese a todo, la conclusión debe ser rechazada: *En eso estamos de acuerdo, pero...*

Los *contraargumentos* no siempre consiguen invalidar el argumento, sino que plantean otras razones para llegar a una conclusión diferente. De hecho, muchas veces se utilizan para minimizar su importancia, girar el argumento a nuestro favor o reconducir las premisas contra el propio emisor.

El que cuenta mejores historias, gana

Alrededor de cada tema de debate y de conflicto surgen las justificaciones, los argumentos y los contraargumentos. Esto genera una actividad cargada de mensajes y de alta intensidad en la que la audiencia, la parte de la sociedad afectada por el tema en cuestión, decide qué exposición le ha convencido o ha sido mejor argumentada. Es *la batalla del relato*.

Al final, los hechos no son valorados como suceden en realidad, sino por cómo son argumentados. Por eso el que cuenta mejores historias, el que mejor argumenta, es el que más convence.

El *relato* es un trabajo a conciencia sobre el lenguaje y las referencias situacionales: el qué, el cómo, cuándo y dónde, el por qué, el para quién. Se establece sobre la realidad y se construye sobre argumentos y contraargumentos para no dejar espacio a la duda o el disentimiento.

En esta *argumentación ganadora* suele predominar la sencillez, el uso de palabras directas y la referencia a símbolos e imágenes de fácil asimilación. Para ello, con independencia de formas y contenidos, y con la intención de mantener su eficacia, la historia debe poder interpretarse

como verdadera, aunque no sea del todo real (puede ser una metáfora o una analogía).

La estructura de un *relato*, la construcción de un argumento en su máxima expresión, puede llegar a ser de lo más básica y sencilla hasta algunos ciertamente complicados. Su complejidad no aumenta necesariamente la carga de emotividad o de capacidad de comunicación, sin embargo sí ayudará a hacerlos únicos y diferentes. En este campo, el *storytelling* construye un relato a través de una historia, que se compone de 5 ingredientes básicos⁵²: *los personajes, el territorio, el objetivo, la trama y los valores*.

Los personajes: héroes y villanos

Los personajes dan vida a las fuerzas e intereses presentes en el relato. Pueden ser reales o simbólicos, y entre ellos podemos encontrar al *protagonista* (el héroe), su *acompañante* (el escudero), el *antagonista* (el mal), los *aliados* y los *catalizadores*.

El **protagonista** es un personaje imprescindible. Es el *héroe*, quien persigue el objetivo y busca resolver el conflicto favorablemente. El público debe identificarse con él y ponerse de su lado. Puede ser el líder de la organización, una persona que actúa como ejemplo vivo de una situación o un personaje histórico de referencia, aunque también puede ser la personificación de una idea, una institución o algo simbólico. Incluso puede ser la organización en su conjunto.

Las personas que forman la audiencia del relato necesitan identificar el **héroe** para proyectarse en él. Es quien da

⁵² Referencias extraídas del e-book *La Casa del Relato* de Fernando Santiago. (Ed. Artevia, 2022).

sentido a la audiencia, resulta respetuoso y tiene una naturaleza aspiracional, mientras que el **escudero** ayuda a ampliar la capacidad de identificación con él, humanizándolo y evitando personalismos excesivos, a la vez que actúa como contrapeso espiritual y consejero para el líder.

Pero ¿qué es un *héroe* en la sociedad de hoy? Podemos encontrar varias definiciones, entre ellas la del Diccionario de la Lengua Española: “Persona que realiza una acción muy abnegada en beneficio de una causa noble; persona ilustre y famosa por sus hazañas o virtudes”. En un relato, el *héroe* está representado por un personaje destacado, que actúa de una manera valerosa y arriesgada. Si todo ha cambiado en léxico y contexto, el concepto de *héroe* de hoy se acerca más al de una persona que realiza una acción voluntaria en beneficio de una causa que cree noble y en el de otras personas a las que pretende ayudar.

Profundizando en las cualidades de un *héroe* podemos añadir que se interesa por el bienestar de los demás, es empático, es competente, seguro de sí mismo y vive según altos valores. Es capaz de arriesgar y no claudicar ante el miedo y persigue sus objetivos a pesar de los obstáculos. Lucha contra la mentira y la hipocresía, contra charlatanes y manipuladores de la propia visión de la verdad y la justicia, de los valores y principios morales.

Para poder justificar al *héroe* en el relato aparece otro personaje: el **villano**, tan necesario como el protagonista. Es el antagonista de la historia y representa al adversario en un conflicto, el mal a combatir, interpretado igualmente como una persona, institución o idea a la que se enfrenta el protagonista.

No hace mucho que un grupo de psicólogos definieron una serie de conductas sociales negativas bajo el concepto de *Factor Dark*⁵³ (el núcleo oscuro de la personalidad), a través del cual analizaban el origen de la maldad en las personas. El resultado concluía que las personas con estos comportamientos desarrollaban actitudes como el egoísmo, el interés propio, la malevolencia, el maquiavelismo, la desvinculación moral, el narcisismo, la psicopatía, la autorización psicológica o el placer por infligir daño mental o físico, bien por placer propio o bien para beneficio de uno mismo. Identificar *el mal* en una persona o en una idea nos da un motivo para justificar la acción. Abusar de él nos convierte en manipuladores y en propagadores de miedos como único recurso argumental.

Dentro de los personajes también se encuentran perfiles complementarios como los **aliados**, que se unen a una de las dos fuerzas en conflicto. Con ellos se muestra una confrontación más amplia e integradora, forzando una toma de posiciones en la defensa de la causa al formar ya parte de ella otras personas con cierta capacidad de ayudar a conseguir la victoria frente a la representación hecha del mal. Y también los **catalizadores**, igualmente personas, instituciones o hechos que provocan acontecimientos y pueden llegar a cambiar la situación y las normas establecidas hasta el momento de su aparición, actuando como resorte para la movilización.

Vamos a ir desvelando los componentes de un *storytelling* de una fundación que más tarde desvelaremos. Entre los personajes se encuentran: el *héroe*, una niña afectada por una

⁵³ Morten Moshagen, Benjamin E. Hilbig, Ingo Zettler. *The dark core of personality*. Psychological Review, 2018

enfermedad; el *escudero*, su amiga; los *aliados* sus amigos y amigas; los *catalizadores* son los dioses que conceden deseos; y el *enemigo*: la injusticia.

El territorio

El *territorio* representa los lugares donde se desarrolla el relato, tanto en el espacio como en el tiempo. Es el contexto que por sí mismo enmarca y aporta significado. Aunque el espacio en un relato puede ser irreal o imaginario, la distorsión y el alejamiento de la realidad y del entorno que nos afecta, el que vemos y conocemos, puede reducir su impacto en el relato. Nuestro entorno profesional o personal, nuestra ciudad o nuestro país, un barrio o un entorno físico irreal pero con posibilidades de ser imaginado como cierto, ayudan a ubicar la historia y a hacernos partícipes de ella.

El relato puede encontrarse vinculado de alguna forma a grandes referentes de la narración de historias, como las crónicas, los cuentos, las fábulas o los refranes. Son los **puntos de anclaje**, que nos permiten evocar otras historias o legitimidades sociales que sean reconocidas por la audiencia y formen parte de su entorno de símbolos como referencias culturales.

Igualmente el **tiempo**, pasado o presente, puede llevar a referencias históricas conocidas, evocar conflictos superados en épocas anteriores, pero también diseñar un futuro aspiracional que contagie de ilusión y esperanza.

En el mismo ejemplo que vamos analizando, el *territorio* se plantea en una ciudad devastada por una bomba; *el punto de anclaje* es una antigua leyenda; y el *tiempo* es la segunda guerra mundial y una evocación al futuro.

El objetivo del relato

En general, el *objetivo del relato* en un proyecto social es permitir a sus públicos identificarse con él a través del uso de recursos representativos y emocionales. Para conseguirlo debe ser *atrayente* (inusual, pero accesible), *creíble* (real o posible) y *cercano* (original, pero común) para llegar al máximo número de personas. Y que al llegar hasta ellas las mueva a la acción, las incite y, si es posible, les permita participar.

El *objetivo del relato* es aquello que persigue el ideal o la acción representada por el *héroe* o protagonista frente a una necesidad o demanda personificada como *el mal*. Esta situación de necesidad origina un conflicto, ya que lograrlo supone afrontar algún sacrificio, reto o dificultad. Tiene que ver con la causa o motivo (misión) y el ideal (visión), y puede representar a la propia meta de la organización o a un objetivo parcial, una campaña o una situación concreta.

Dentro del conflicto o la reivindicación, el objetivo representa un punto de conexión con el público, ya que los necesitamos para alcanzarlo. Por eso debe contener, en su esencia, una gran promesa y un relato vinculado a la meta y al ideal. Debe ser persistente en el tiempo, sin perder su esencia, pues debe estar creado para ser atemporal.

Continuando con el ejemplo, el objetivo del relato es esforzarse para conseguir el deseo de evitar las guerras en un futuro y conseguir la paz.

La trama

La *trama* es el conjunto de elementos narrativos conectados entre sí. Es la sucesión de acontecimientos que configuran el

relato, el modo afrontarlos y revelan la identidad y valores de los personajes. Es lo que ocurre y cómo ocurre en el camino hacia al objetivo a través de sus personajes, y el momento en que se afronta el conflicto.

Como decíamos anteriormente, la simpleza no siempre es sinónimo de efectividad comunicativa, entre otras cosas porque el relato debe ser *único, real y emocional*. Para conseguirlo el experto en neuromarketing Werner Fuchs⁵⁴, autor de la frase “El que cuenta mejores historias, gana”, nos inspira al señalar que el tema primordial del relato está basado muchas veces en contrastes conceptuales como vida y muerte, amor y odio, bien y mal, seguridad y miedo, verdad y mentira, lealtad y engaño, esperanza y desesperación... Y esto se lleva a cabo a través de **la fuerza de la huella**, representada por los hechos de nuestras vidas o de vidas de personajes (referentes, el líder, la propia organización a la que se le da vida propia), vinculados a la idea y la causa (referencias culturales y de valores) que hayan dejado marca, como sucesos, visiones, tragedias, ...

La estructura clásica de una *trama* se compone de tres actos:

(1) **Planteamiento**. Se presentan los personajes, el territorio, el objetivo y el conflicto que este plantea. Es una introducción en toda regla para actuar como embudo hacia el nudo.

Sadako Sasaki tenía sólo 12 años cuando le diagnosticaron Leucemia a consecuencia de la irradiación que le produjo la explosión nuclear de Hiroshima.

⁵⁴ Werner Fuchs, autor del libro Por qué al cerebro le encantan las historias (2015).

(2) **Nudo.** Es la parte más poderosa, y normalmente más extensa, donde se afronta el conflicto en la búsqueda del objetivo. El modo de afrontarlo determina el tipo de conexión que se establece con el público.

Su amiga Chizucho le contó esta antigua leyenda que decía que, si deseas algo con mucha fuerza y construyes 1.000 grullas de papel, los dioses te concederán ese deseo que tanto anhelas.

Deseando curarse de su terrible enfermedad, Sadako empezó a construir las 1.000 grullas. Pero falleció antes de poder acabarlas.

Sus amigos y amigas continuaron su misión y completaron las mil grullas, con la esperanza de que se evitaran las guerras en el futuro y se consiguiera la paz entre todos los países del mundo.

Desde entonces, la consigna de crear grullas de papel en la lucha por la paz, ha añadido mayor valor a esa antigua Leyenda.

(y 3) **Desenlace.** En él se resuelve o no el conflicto y se logra o no el objetivo. También representa el compromiso, la conclusión a la que hemos llegado.

En 1994, un grupo de profesionales del ámbito de la Justicia nos juntamos en torno a un propósito común: la certeza de que es posible, políticamente rentable, socialmente exigible y éticamente imprescindible apostar por una Justicia diferente, comprometida, accesible y cercana. Hoy seguimos trabajando por combatir cualquier tipo de injusticia⁵⁵.

⁵⁵ Fundación por la Justicia (www.fundacionporlajusticia.org).

A partir de las diferentes propuestas de tramas argumentales para categorizar el relato social, detallo estas tres como las más relevantes: el **relato desafío**, que se basa en el triunfo de la voluntad sobre la adversidad e inspira emoción, idealismo y espíritu de superación (*se puede*); el **relato de conexión**, que establece similitudes o empatías con las personas que atraviesan dificultades, inspirando, sobre todo, solidaridad (*hagámoslo por ellos*) o el **relato creativo**, que supera los problemas, busca nuevos caminos a través de soluciones innovadoras a partir de una visión diferente (*por el cambio*).

Los valores

Los *valores* emanan del relato, y es quizás éste uno de los aspectos más relevantes que diferencian el relato social del relato personal: la priorización de valores compartidos frente a valores personales íntegros que, si bien representan la forma y los principios de su construcción, son difícilmente asumibles por el gran público por identificación.

Respecto a los **valores de la organización** están ya definidos y deben formar parte del relato (solidaridad, compromiso, ejemplaridad, esfuerzo, honestidad, responsabilidad, etc.), pues necesitamos proyectar una clara vinculación entre estos valores y los de la acción con nuestra propia filosofía.

Y en cuanto a los **valores que representa el líder** (el héroe) su sostenimiento en una organización social mantiene una doble vertiente como modelo de referencia personal: a nivel interno como ejemplo para afiliados y cuadros dirigentes y como referente aspiracional, y a nivel externo

como la transmisión de valores que conecten con sus públicos.

En todo caso, el relato debe transmitir *ética y valores*, y lo hará con un estilo coherente con el de la organización: lo que está bien y lo que está mal, el sacrificio, la superación y el aprendizaje que de todo ello se desprende. Ahora bien, para la correcta construcción del relato debe existir una clara alineación de valores entre ambas partes. El líder debe promover necesariamente este proceso de integración de ambas dimensiones, construyendo consensos en torno de la visión y misión para la coherencia narrativa. Cuando esta fusión no se produce, nos encontramos ante un proceso de confusión y por lo tanto ante el posible socavo de la credibilidad de ambas partes (líder y organización) entre el público.

Nosotros, los actores

Más allá de recursos literarios, lo cierto es que el nuevo escenario en el que hemos desembocado, abducidos por el mundo social dospuntocero, nos ha llevado a una dimensión relacional totalmente nueva, donde los actores intercambian su sentido y su función.

Por un lado, ya no hay emisor y receptor como elementos distanciados, sino que hay una interacción activa y permanente, un proceso donde el mensaje no pertenece a quien lo cuenta sino también al que lo recibe y lo escucha. Incluso, a veces, el propio emisor pierde la autoría y la propia intencionalidad del mismo para convertirse en algo que pertenece a la sociedad o a una parte de ella: se socializa.

Y el relato social viene para integrarse en esta nueva premisa, formando parte del *nosotros* donde ideas, grupos y personas se adaptan al nuevo escenario en el que todos somos actores y donde ya no bastan los espectadores. Éstos ya no son parte de nuestro mundo: **los relatos se crean como algo social y compartido**, donde todos tenemos cabida y nos podemos sentir parte de él, tanto identificados en el valor que representa como contrarios a él.

En muchas ocasiones, el error argumental de un *storytelling* se produce cuando éste fundamenta en exceso sobre el pasado, dejando el futuro sin concretar, con un carácter utópico o falta de realismo. Por eso hemos de procurar ser *más creadores de futuro que presos de nuestro pasado*, de forma que encontremos el camino hacia una esperanza colectiva, o no cambiaremos nunca.

El relato en la comunicación social

No es casual la recurrencia hacia el *relato* para la comunicación social y política. Siendo ya un recurso explotado desde los años sesenta, aunque no como herramienta de uso generalizado, los últimos avances mencionados en neurociencia y sus aplicaciones al campo del marketing y la comunicación, han elevado el *storytelling* a la categoría de recurso promotor de personas e ideas.

Coincido con algunos autores que afirman que cuando un líder, un colectivo social o una organización carecen de relato, pierden el sentido del destino, dejando a una parte de la sociedad huérfana de aspiraciones y de esperanzas. Esto parece literatura idealista, utópica e incluso revolucionaria, pero en todo caso esta expresión apela a una conciencia colectiva.

El *relato social*, como estrategia narrativa, contribuye a establecer un acuerdo y una identificación entre individuos que ordena, modela, y construyen una interpretación de la realidad social fácilmente reconocible. Pero el *relato* queda a veces viciado de contenido cuando la demagogia y el oportunismo, en los términos anteriormente descritos, construyen sobre él una narrativa con una intención exclusivamente combativa y victimista, distorsionando la realidad, y dando lugar al *populismo*.

El populismo y el relato sencillo

El *populismo* es un término en mi opinión mal gestionado y peor definido, pues en muchas ocasiones representa el rechazo del sistema a través de la descalificación para determinadas reivindicaciones que sitúan al ciudadano por encima del sistema, cuando éste es incapaz de resolver problemas de la gente.

Más en la percepción del concepto que en el fondo, el *populismo*, del que ya hemos hablado en el primer capítulo, es un movimiento acrecentado por la nueva comunicación que capta seguidores a una causa aportando soluciones sencillas, altamente demandadas y fácilmente comprensibles para gran parte de la sociedad, aunque tal vez de difícil aplicación en la práctica pues suponen, según algunos, una afrenta al sistema establecido. Sin embargo, el término se ha convertido en una acusación de demagogia y descrédito, como tantos otros conceptos que se instalan en la disidencia de lo políticamente correcto. ¿Debemos entonces criminalizar las propuestas sencillas y de preocupación social real solo porque algunos dicen que “suponen una afrenta al sistema”?

Esto es debido, entre otras cosas, al cambio de tendencias de la comunicación social y política, que nos abre un nuevo centro neurálgico, un nuevo entorno en el que se establece un predominio de las formas y del cortoplacismo frente contenidos programáticos, donde en ocasiones la persona (líder) desplaza a la organización o a las instituciones, acrecentado por la creciente desconfianza social. Para lo bueno y para lo malo muchos liderazgos superan, por intención o por aclamación, a las propias ideas y a los colectivos que representan.

El avance tecnológico, los nuevos medios y la viralización de contenidos nos abren nuevas posibilidades y multiplican su potencial de conexión. Pero también es cierto que se produce una saturación tanto de ideas y mensajes como de personas referentes, de las que es difícil destacar. Además, se complica la percepción de veracidad por la creciente desconfianza hacia lo nuevo o lo desconocido. A este fenómeno se denomina *infoxicación*, que a veces puede ser resultado de una mala gestión de la comunicación (claridad, concreción) y en otras una acción planificada por terceros para crear confusión.

El revisionismo y los tabúes sociales

El *revisionismo histórico* es, sin duda, uno de los mayores fenómenos sociales de la actualidad. En muchos casos, su relato se fundamenta en el aporte de nuevos datos y estudios, pero en otros, de mayor calado social que historiográfico, se basan en escasos conocimientos de la historia, la falta de contextualización, la ausencia de apoyos académicos destacados y el soporte político con el fin de ganar adeptos a su causa. A juicio de muchos, es uno de los problemas de

manipulación más relevantes, pues juzgar hechos pasados con la mentalidad actual no es demasiado sostenible. Casos evidentes de alta presión provocada de forma organizada o casual (a veces se planifica la espontaneidad de las cosas) encontramos en la conquista de América y el derribo de sus símbolos⁵⁶ o las nuevas versiones de Disney frente a sus descatalogadas versiones originales por motivos *no inclusivos*.

Este *revisionismo*, con claro rédito político, es utilizado muchas veces como *cortina de humo*. Con este recurso se recurre a supuestos *pecados de otros* para tapar los propios, conformando una estructura de pensamiento a través de un nuevo relato bien orquestado de *tabúes sociales* que impiden una contraargumentación. Pero no es lo único que hay en la caja de los tabúes.

La caja de los *tabúes sociales*, las palabras que no se pueden utilizar por razones de la nueva moralidad o la posverdad, es cada vez más grande en una sociedad que se supone lucha por tener cada vez más libertad. Los nuevos tabúes son movilizados por determinados grupos sociales que, con apoyo político evidente, nos lanzan premisas donde no es posible discutir y palabras acusadoras que etiquetan. Si rebates, si te defiendes, si contra argumentas, serás acusado con las peores palabras posibles, todas en los extremos conceptuales, y serás condenado a la marginalidad por *hereje*⁵⁷.

⁵⁶ Juan Marcelo Gullo, académico, analista y consultor en relaciones internacionales argentino. Autor del libro *Madre Patria*, desmontando la leyenda negra desde Bartolomé de las Casas hasta el separatismo catalán. (Ed. Espasa, 2016).

⁵⁷ Imprescindible lectura de *La Casa del Ahorcado*, de Juan Soto Ivars (Ed. Debate, 2021).

El problema de la marginalidad es que siempre ha sido un espacio pequeño, individual, despreciado, disperso y heterogéneo, pero que se está llenando cada vez más de disidentes y acusados que, al ver a muchos como ellos a su alrededor, se agrupan y vuelven organizados al ruedo de *la batalla de las ideas*, ahora también de las palabras y los tabúes en la nueva *batalla cultural*. Lo políticamente incorrecto, antes marginal y excluyente, es ahora aceptado y hasta admirado. Quizás sea el efecto *Streisand*⁵⁸, tantas veces invocado para provocar la aparición de enemigos que justifiquen el sentido y la existencia de un proyecto social basado exclusivamente en la confrontación.

Porque en esa *batalla cultural* hay también palabras que han perdido su significado original adquiriendo por sí mismas todo un concepto negativo o positivo. Su uso es, en muchas ocasiones, suficiente como para desacreditar a un rival ante una gran parte de la sociedad.

Esta *Neolengua*⁵⁹ recoge lo que puede ser pensado en narrativas que se convierten en oficiales, sustituyendo términos y expresiones que pudieran amenazar el seguimiento ciego a la verdad única. Con ellas redefine palabras como *facha*, *rojo*, *ultra*, *reaccionario*, *terrorista*, *progre*, *machista*, *feminazi*, *populista*, *racista*, etc. que, utilizadas de forma intencionada, adquieren un significado cargado de simbolismo y se utilizan fuera de contexto sobre su significado real, como desacreditación de personas cuya actitud no necesariamente se integra en lo que representa dicha palabra. ¿No se está construyendo una realidad

⁵⁸ El efecto *Streisand* es un fenómeno generado por el intento de censura o crítica sobre un hecho o persona, aumentando la visibilidad y el impacto que hubiera tenido por sí misma.

⁵⁹ Concepto extraído del libro *1984*, de George Orwell (Ed. Penguin Modern Classics, 2004).

paralela? ¿No está la diferenciación forzada al servicio de la acusación?

Es el nuevo frente de la *batalla ideológica* del relato forzado, de la provocación y el enfrentamiento provocado, que solo beneficia a los que lo agitan, promoviendo conflictos sociales y linchamientos personales la mayoría de las veces evitables.

9. Comunicación y gestión de la información

Por más que nos digan que vivimos en la era de la información, es cierto. El acceso a una ilimitada cantidad de información y de conocimientos es prácticamente universal. Disculpen esta afirmación por la aparente falta de sensibilidad, aunque al menos así lo es en nuestro entorno social.

Esto significa que, en teoría, estamos más preparados que nunca para formarnos una opinión propia y no sesgada tanto de la realidad como de las propuestas sociales y políticas que cada día recibimos. La información nos hace libres, y el conocimiento debería hacer más eficaces a la vez que justos a quienes se forman opinión y toman las decisiones. Pero esta afirmación ¿es cierta o no lo es?

Hace ya unas décadas que Jean François Revel profundizó sobre el *Conocimiento Inútil*⁶⁰ en el que trataba acerca del papel de los intelectuales y la manipulación política de la información para la gestión del poder, así como la función de la comunicación ante esta situación. Poco o nada ha cambiado desde entonces, más bien todo lo contrario.

Transmisión, impacto

La comunicación social se ocupa de la producción y difusión de la información y sus efectos, tanto a través de los medios de comunicación masiva, como de los canales interpersonales.

Porque las ideas y los argumentos, sea cual sea su estructura y la técnica empleada para su difusión, siempre han ido acompañadas de un plan de comunicación que las

⁶⁰ Jean-François Revel, filósofo, escritor, periodista y polemista político. Autor del libro *El conocimiento inútil* (Ed. Espasa, 2007).

ordene y las transmita. Es cierto que el sistema de medios y el tránsito de la información ha cambiado, evolucionando e involucionando a la vez, si bien al final hay algo que se mantiene inalterable, y es la necesidad de transmitir confianza. Ya hemos mencionado este hecho y, posiblemente, a estas alturas ya es una evidencia para el lector.

Evaluar el impacto *per se* de los mensajes, tanto en su repercusión en medios tradicionales como en las redes sociales, podría ser un indicativo y una medida de referencia sobre el efecto producido (interacción, repercusión), pero no es la única por las razones que todos podemos imaginar (manipulación, tergiversación, campaña contraargumental, etc.).

En todo caso, una vez definido el ideal, el objetivo, la estrategia y el plan de acción es necesario comenzar a dar forma a los argumentos y seleccionar la forma y los canales adecuados antes de lanzarlos a la sociedad.

Hacia dentro y hacia fuera

En el momento de iniciar el proceso, la comunicación debe orientarse en dos direcciones: *interna* (hacia la propia organización) y *externa* (hacia la sociedad o parte de ella).

El objetivo de la **comunicación interna** es formar, informar y promover la fidelidad de sus integrantes y afiliados. Sus recursos, medios y canales (físicos o digitales) son, entre otros, el manual de estilo, cartas y circulares, informes y actas, publicaciones directas a asociados (*newsletter*), intranet, tablón de anuncios, buzón de sugerencias (*mail, web*), reuniones y asambleas, jornadas internas, actividades formativas o de convivencia, etc.

La comunicación en el ámbito interno puede ser *vertical ascendente* si es desde la base hacia la estructura directiva a través de sugerencias, opiniones o votos, o *vertical descendente* si se produce de arriba hacia abajo, más centrada en la transmisión directa de órdenes, decisiones, instrucciones o acuerdos. Cuando la comunicación es *unidireccional y descendente* estamos en la clásica estructura autocrática y escasamente permeable a la opinión, perdiendo aspectos tan elementales en una organización como la opinión y la participación, algo que no dejaremos de repetir siempre que sea conveniente.

Podríamos categorizar el tipo de información a transmitir en afiliados y simpatizantes. Las diferencias sustanciales entre ambos grupos son la vinculación económica a través de cuotas u otras fórmulas de aportación económica que otorgan ciertos derechos, como la voz o el voto, pero si lo queremos hacer de forma separada será difícil respetar la frontera de la confidencialidad, si es lo que se pretende.

Por su parte la **comunicación externa** está dirigida a los diversos públicos, como medios de comunicación, otros colectivos, segmentos sociales o a la sociedad en general.

Vamos a partir del hecho de que el papel de la comunicación externa se dirige a cinco finalidades: (1) Informar de la idea o de una acción y obtener notoriedad y reconocimiento, (2) diferenciarse de otras opciones similares u opuestas, (3) describir las ventajas o beneficios de la propuesta, (4) ser considerados como una opción válida o necesaria (y 5) generar conexión para traducirla en adhesiones.

Los contenidos de la comunicación externa pueden ser de informar, difundir y provocar reacciones. Sus herramientas, igualmente físicas o digitales, son las notas de prensa, ruedas

de prensa, entrevistas, actividades divulgativas, campañas y jornadas, revistas propias, redes sociales, *web*, *blog*, etc.

Tanto la comunicación *hacia dentro* como la comunicación *hacia fuera* deben formar parte de un plan. Sin él estaremos abocados a la improvisación, que es la peor aliada de una organización.

Tengamos un plan

Un *plan* es una intención que refleja la ruta para llegar a una meta y asigna los recursos para el camino. El **plan de comunicación** es el documento que sirve para coordinar las acciones de comunicación y el tránsito de la información, ya que estas, como hemos visto reiteradamente, no pueden ser arbitrarias, improvisadas o que no respondan a un fin concreto.

Ordenando gran parte de la información y muchos de los conceptos expuestos hasta aquí, podemos comprender mejor la estructura de un plan de comunicación dividido en nueve apartados: *contexto y referentes, objetivos, público objetivo, mensaje, recursos, canales, acciones y evaluación de resultados*.

El primer punto detalla la **contextualización y los referentes del plan**, y tiene como referencia conceptos que ya disponemos (de nuevo la misión, visión, valores y principios de la organización, la meta y los objetivos, la capacidad y el potencial que disponemos), a los que añadimos el análisis de la realidad, la situación y sus circunstancias, así como otras variables que entendamos que aportan interés.

Respecto a la **definición de objetivos de comunicación**; detalla lo que pretendemos conseguir a través de los diferentes mensajes. Estos objetivos deben ser claros, concretos, ajustados en el tiempo y medibles, como hemos detallado en el capítulo tres.

El tercer punto a tener en cuenta detalla y estructura a nuestro **público objetivo**, el destinatario de nuestros mensajes. Define los diferentes segmentos y perfiles sociales, tanto grupos o colectivos como personas, como hemos analizado en el capítulo tres, y lo que se pretende conseguir de cada uno de ellos.

Después, **el mensaje**, explicado de forma clara y fundamentado en el *eje de comunicación* y la relaciones de los contenidos a transmitir (*ideas fuerza*). Estos contenidos pueden ser de diversos tipos, según se utilicen para la comunicación interna o externa: *informativos* (novedades, datos interés, informaciones recabadas), *de actividades* (anuncio de próximos eventos, objetivos asociativos, captación o reporte de las realizadas), *institucionales* (fines, valores, funcionamiento, nombramientos), *formativos* (didácticos, divulgativos, de concienciación o aprendizaje), *testimoniales* (de efecto y valoración de actividades y otras acciones por parte de personas, grupos u otros colectivos), *sobre valores y estilo* (desarrollo de los mismos, compromiso) y, en general, otros que consideremos adecuados y alineados con la filosofía de la organización, la estrategia y los objetivos, y que se encuentren enlazados con el eje de comunicación.

En cuanto a los **recursos disponibles** se debe detallar cuáles son los necesarios para la puesta en marcha del plan (personas responsables, tiempo de dedicación, medios materiales y tecnológicos) y la fijación de presupuesto

necesario para el cumplimiento de los objetivos de comunicación.

Tras los recursos necesarios, el plan debe exponer una relación de los **canales a utilizar** adecuando los mensajes al medio en el que se difunden. Puede ser uno o pueden ser varios según el momento, el público objetivo o el tipo de mensaje. Si se incluyen varios de ellos se habla entonces de la *multicanalidad*, que supone el uso de los máximos canales que disponga la organización en función de la capacidad de gestión de los mismos y de su conocimiento y manejo. Se trata de no perder audiencia y dirigir cada mensaje según cada medio, cada lector o cada oyente.

Si además de los canales de comunicación incorporamos otros medios, soportes y recursos, como eventos, concentraciones, merchandising, etc. aparece el concepto de la *comunicación 360º*, que consiste en llevar a cabo una comunicación integral y en diálogo constante entre la idea, las diferentes áreas de la organización y sus destinatarios.

Es ahora el momento de redactar el **plan de acción**, exponiendo el detalle de las actividades concretas, los recursos para cada una de ellas, los objetivos asignados y el calendario de las acciones con el detalle de fechas de inicio y final de cada una de ellas.

Y, por último, el *plan de comunicación* debe incorporar un apartado acerca de cómo vamos a **evaluar los resultados**; la estimación de las métricas para medir el impacto y el efecto de cada una de las acciones para poder valorar su idoneidad o rechazo para futuras campañas: visitas a la web, interacciones en redes sociales, aumento en el número de seguidores, captación de nuevos socios o afiliados, fondos

recaudados, asistentes a las actividades promovidas, medios que se han hecho eco, etc.

En conclusión, **sin un plan la improvisación se adueñará de nuestra comunicación** y nos conducirá a una situación de deriva e improvisación, dominada por la comunicación reactiva por encima de la planificada y proactiva.

La filtración

En muchas ocasiones, determinada información es publicada fuera de los canales internos y parece que nadie sabe cómo ha sido ni quién la ha facilitado. Pero este hecho es algo más habitual y normalizado de lo que parece.

La **filtración informativa** consiste en la entrega de información personal, confidencial o privilegiada a medios de comunicación u otros agentes de divulgación para que estos la difundan y poder así generar un efecto positivo o negativo en el sujeto implicado.

La *filtración* puede responder a varios criterios por parte del filtrador, como ayudar a medios afines estableciendo una relación de intereses; hacer que otros circulen una información para valorar su efecto y buscar una viralización espontánea; dotar de fiabilidad a fuentes no oficiales que, en ocasiones, actúan de forma paralela a la organización; cubrir un posible delito en su divulgación; o desenmascarar u ocultar una fuente de información, por proponer algunos motivos.

En algunos de los casos, en las *filtraciones* confluyen también relaciones de deuda o de cierta dependencia con determinados medios, que pueden ayudar en momentos en los que sea necesario. Se lleva a cabo, por ejemplo, dando eco

a determinadas noticias, pero también haciendo frente a problemas reputacionales a través de desmentidos, clarificación de noticias inexactas o concreción de información descontextualizada.

En todo caso, la *filtración* es un recurso bastante recurrente como parte de la estrategia de comunicación, tanto si es de forma *proactiva* o planificada (filtramos algo que nos conviene y tenemos previsto) como si es *reactiva* (respuesta ante una filtración llevada a cabo por terceros para perjudicarnos) frente a un suceso inesperado o una información relevante.

Este recurso también se utiliza para determinadas cuestiones en las que, bien por el tono a emplear o bien por el propio fondo del contenido, puedan generar cierta confusión si son difundidas desde la propia organización.

La vigilancia

Toda organización está sometida a un entorno cambiante, lleno de incertidumbre y susceptible de ser crítico. De ahí nace la necesidad de saber con la mayor de las certezas **qué está ocurriendo y detectar oportunidades y tendencias** para poder anticiparse o actuar sobre ella.

Las *ventanas de oportunidad* detectan nuevos escenarios de acción y competitividad que de otra forma pasarían desapercibidos o a los que podría llegarse tarde en términos de tiempo y efectividad. El análisis de nuevas tendencias y cambios sociales también facilita una rápida adaptación a la realidad en función de la relación directa que tenga sobre la estrategia, la acción y los objetivos organizativos.

Esta *vigilancia* debe compilar datos, procesarlos y analizarlos para sacar conclusiones. Es por ello por lo que es importante establecer un sistema ágil de recopilación y sencillo en su interpretación. Pero para llevarlo a cabo de forma correcta es necesario disponer de recursos, asignar funciones y responsabilidades.

Hay multitud de datos al alcance de cualquier organización sin que ello dependa de una dotación exagerada de recursos humanos, técnicos o financieros. Solo es cuestión de tener clara **la importancia de la información** y el hecho de conocer y utilizar la realidad.

Dentro de la extensa lista de canales y recursos que nos pueden facilitar *datos del nivel interno* se encuentran las entrevistas personales, sondeos internos, sugerencias, propuesta de actividades e interacciones en las redes sociales o visitas a la web. En cuanto a las fuentes para la obtención de *datos del nivel externo* podemos disponer de encuestas genéricas y abiertas, paneles de opinión, repercusión mediática en medios no directamente afines, corrientes de opinión, valoraciones de impacto de los mensajes, tendencias sociales detectadas por decisiones políticas o de cierto calado, movimientos sociales que en mayor o menor medida afectan a nuestros ideales y objetivos, etc.

Todas estas fuentes, y los datos obtenidos de ellas, aportan valiosa información para la **valoración del presente y la interpretación de futuro** que, procesadas adecuadamente, nos van a descubrir las líneas generales de estrategia y acción, o de corrección de ambas. Aunque no es la única forma de organizar la información y tomar decisiones.

La inteligencia

Gran parte del tiempo y los recursos de las organizaciones se dedican a gestionar los problemas más inmediatos y urgentes, recurriendo a los métodos de análisis tradicionales que a veces se resuelven con demasiado margen de error, mientras que en otros casos la recopilación de datos y otras informaciones quedan sin análisis. Esto se debe a la **falta de mentalidad estratégica** y de una asignación inadecuada de recursos.

Como afirma el analista de inteligencia José Manuel Díaz-Caneja⁶¹: “Podríamos decir que inteligencia es el conocimiento que se genera cuando somos capaces de comprender las interrelaciones en un asunto concreto y sus implicaciones para nuestra organización, no solo para el momento presente sino también para el futuro, y lo aprovechamos en nuestro beneficio”.

El problema es que esto suele venir excesivamente grande a las organizaciones que disponen de pocos recursos o se encuentran más centradas en lo táctico y en la oportunidad. Pero también es cierto que al mismo tiempo supone una garantía para poder mantener en un futuro la competitividad en el entorno social.

El **servicio de inteligencia** de la organización (también podemos llamarle “*los analistas*” si el anterior nos resulta un concepto muy pretencioso o de vinculación estatal) no solo debe recopilar datos a través de la vigilancia, sino que debe analizar situaciones cambiantes, oportunidades y tendencias, para organizar la información y definir

⁶¹ José Manuel Díaz-Caneja. Analista de Inteligencia. Curso Superior de Inteligencia de las FAS.

estrategias futuras apoyadas por otras áreas internas o externas, como los laboratorios de ideas, también llamados *think-tank*.

Estos **laboratorios de ideas** están normalmente integrados por personas ligadas a diferentes organizaciones, pero también pueden ser externos, de funcionamiento autónomo e independiente. Su función es ayudar a tener **una visión más objetiva** y orientar visiones de la estrategia y la táctica de forma menos viciada por la perspectiva interna, que a veces es demasiado subjetiva.

Para que *los analistas* de la inteligencia de la organización puedan funcionar correctamente, y que su trabajo sea eficaz en la prevención de situaciones y el marcaje de líneas estratégicas futuras, tienen que disponer de un equipo integrado en la estructura, con alta mentalidad estratégica y con amplio conocimiento de la política y los cambios sociales.

Los analistas, proponen, aunque no siempre concluyen. Son básicamente **de carácter consultivo** y es la dirección de la organización quien, en última instancia, analiza datos y conclusiones planteadas para decidir tomarla en consideración o desecharla.

Las crisis de reputación

Hemos hecho referencia anterior a la comunicación *proactiva* como aquella planificada sobre nuestros argumentos e ideas fuerza. Y también a que la comunicación *reactiva* es la que utilizaremos para dar respuesta en situaciones no previstas generadas en el entorno de la organización, como noticias, respuestas a nuestros mensajes,

oportunidades, choque de intereses o filtraciones, entre otros.

Sobre este último punto, y ante la situación de conflictividad que provoca la defensa de unos ideales y el establecimiento de unas determinadas acciones, podemos considerar inevitable la aparición de problemas que afectan a la estabilidad institucional. Así que aparecerán **crisis de reputación**, por lo que se hace necesaria la prevención de estas situaciones.

En un mundo en conexión permanente, difícilmente controlable y que favorece la ocultación de identidad, es más que probable que este entorno de crisis reputacional nos mantenga ocupados mayor tiempo del deseable. El mundo digital irá siempre mucho más rápido que el plan, por lo que es mejor prevenir que lamentar, o dimitir.

Las *crisis de reputación* pueden tener su origen en diferentes situaciones, como denuncias expuestas por personas pertenecientes a la asociación, conflictos internos provocados por las decisiones tomadas, debates abiertos con cierto riesgo de división, problemas derivados de la propia acción con resultados negativos o falta de coherencia con el ideal, la acción de nuestros rivales sobre ciertas debilidades evidentes o transitorias, e incluso falsedades creadas para crear deterioro, distraernos de nuestro plan o para crearnos inseguridad y confusión (*Fake News*). La lista es muy extensa, pero no es infinita.

Para intentar evitarlo, o para poder tener prevista la reacción, es necesario prestar especial atención a los posibles focos de ese conflicto potencial, monitorizarlos a través de la vigilancia y crear un sistema de alertas. Y, con estas claves, redactar un **plan de gestión de crisis de reputación** con

una serie de variables a tener en cuenta que nos van a medir el nivel de relevancia de una crisis. Estas variables son: *la intensidad, la dispersión y la influencia*.

La **intensidad** es la medida de la potencia con la que una noticia o suceso aflora en los canales y medios de difusión, y se mide por la cantidad de veces que se repite o el eco que provoca. La *intensidad* suele crecer a un ritmo escalado por lo que si en las primeras horas o días no ha conseguido un impacto notable, posiblemente ya no lo haga.

En lo que respecta a la **dispersión**, nos cuantifica la cantidad de medios o personas que se están haciendo eco de la misma, lo que significaría que ya no está en un solo medio por lo que se puede hacer más complicada su gestión. Es quizás este uno de los momentos clave en el seguimiento de un foco de crisis.

Y, como última medida del nivel de una crisis, la **influencia** determina el nivel de credibilidad de la fuente (persona, medio, organización) y su capacidad de interferir sobre determinada audiencia. Personas o medios con escasa influencia difícilmente convertirán una noticia en algo masivo y creíble, y, al contrario, los influenciadores tienen una mayor capacidad no solo para crear corriente de opinión y dar impacto a una noticia, sino también para encontrar apoyo en otros influenciadores, como se ha constatado en tantas ocasiones.

Realmente, hay un cuarto factor para tener en cuenta. Realmente sirve de bien poco para gestionar directamente la crisis, aunque no se debe dejar de analizar: la **intencionalidad**. Averiguar la *intención* nos ayuda a identificar la fuente y el motivo de su aparición, pero sobre

todo a prevenir su repetición en un futuro, evitando la reproducción de la causa e intentando neutralizar la fuente.

Entonces, con las tres variables mencionadas, y una vez analizada la situación y su intencionalidad, determinamos tres niveles de crisis: crisis de *nivel bajo*, crisis de *nivel medio* y crisis de *nivel alto*.

Crisis nivel bajo

Una *crisis de nivel bajo* aparece cuando aflora una crítica que no despierta demasiado interés mediático y que no supone en sí misma un ataque directo a nuestra estabilidad como organización, pues no se basa en algo cierto o no reporta una excesiva importancia. La valoración de las tres variables, sin perder de vista el contexto, sería más o menos así:

- Intensidad: crítica hacia la organización o hacia un hecho (cierto o no) que no genera un excesivo debate.
- Dispersión: focalizada en pocas ubicaciones y de relevancia menor.
- Influencia: una fuente de escasa relevancia o credibilidad, que no conlleva cierta capacidad de impacto.

Para la gestión de una *crisis de nivel bajo* será suficiente realizar un seguimiento metódico para medir la posible ampliación del impacto, analizar potencial del foco y la intencionalidad y elaborar un informe interno al responsable del área afectada para que este decida si lo traslada a otras instancias y si es conveniente intervenir o no lo es.

Crisis nivel medio

Una *crisis de nivel medio* significa que la repercusión de la noticia está alcanzando ciertos niveles de preocupación y que, siendo sobre algún aspecto más o menos importante de la organización, no se encuentra todavía en una situación que implique medidas reactivas urgentes ni globales. La medida de las variables podría ser así:

- Intensidad: crítica a la organización, sus ideales o sus fines, que genera mínimo debate sobre aspectos poco relevantes, imprecisos, sin pruebas o no ciertos.
- Dispersión: no solo se encuentra en un medio, sino que aparece en algunas publicaciones que se han hecho eco del mismo.
- Influencia: un usuario o un medio con un notable número de seguidores, aunque no excesivamente relevante en el ámbito de nuestra actividad social, ni con capacidad directa de influir en nuestro público o algún segmento del mismo.

Para acometer una *crisis de nivel medio* se procede llevando a cabo un control intensivo y un seguimiento adecuado, ya que un problema leve se puede convertir en grave en con cierta rapidez si no se trata a tiempo.

En esta situación puede ser preferible no actuar para no avivar el debate, pero exige informar a la dirección correspondiente, pues la respuesta, si procede, requiere ser decidida por una jerarquía superior. Puede ser útil una publicación aclarando el tema, sin hacer mención expresa a la fuente y de la noticia, y solo en el medio en el que se ha extendido para evitar darle por nuestra parte una mayor difusión de la que ya tiene.

Hay que tener claro que casi siempre nuestra respuesta, cuando es de mayor relevancia y credibilidad que la citada

fuentes, puede multiplicar el impacto de una noticia promovida por una persona o medios de menor relevancia que nosotros, por lo que podría avivarla innecesariamente. Es por esto por lo que, en estos casos, la *filtración* podría ayudarnos.

En este nivel de crisis suelen aparecer *estados conspiranoicos*, cuando pensamos que estamos recibiendo una campaña coordinada de desprestigio sin pruebas reales y sin un contexto que lo justifique. Así que, antes de abrir las puertas de la conspiración, hay que saber si los comentarios están enlazados y coordinados. Y, en todo caso, seguir observando.

Crisis nivel alto

Se califica así cuando se dan en gran medida las tres variables: fuerte intensidad, mucha dispersión y alto nivel de influencia. Se fundamenta en un hecho cierto y grave, sobre una situación que no hemos sabido atajar correctamente cuando se produjo, o una falta de previsión ante la vigilancia.

- **Intensidad:** se recibe una crítica concreta, veraz y relevante que produce un debate intenso alrededor de una situación.
- **Dispersión:** aparece en varias publicaciones destacadas en poco tiempo, con diferentes comentarios y menciones, generando un gran potencial de ser viralizada o ya lo está siendo.
- **Influencia:** diferentes medios de cierto prestigio se hacen eco, a través de fuentes respetables e influenciadores sobre el tema objeto de la situación crítica.

Frente a este nivel de crisis es necesario actuar abriendo todos los canales de comunicación y trasladando de forma urgente la situación a nivel interno, asociados y personas relevantes que apoyan a la organización.

Conviene valorar, en primer lugar, si se debe hacer de forma directa hacia el interior de la organización, posiblemente con un lenguaje diferente y adaptado, antes de hacerlo público. A veces esto ocurre con unas pocas horas de diferencia, pero ayuda a evitar un problema añadido con aquello de: “Me he enterado por la prensa”.

Además, requiere poner a profesionales expertos a cargo de su gestión, si fuera preciso, para hacer un comunicado oficial a través de los medios propios o afines. Estas comunicaciones deben limitarse a los hechos, dando respuesta a todos los comentarios, o al menos a los más influyentes.

Si la *crisis de nivel alto* no se puede controlar, pasa a ser *grave o altamente crítica* y, en este caso, siendo complicada la posibilidad de neutralizarla, procede una valoración defensiva de los efectos causados.

Posiblemente tras este hecho, con la suposición de que ocurre en una organización con recursos limitados, lo más adecuado sería recurrir a un plan de acción para superar sus efectos adversos que contemple, por ejemplo: descubrir intereses ocultos y personas o colectivos beneficiados por la aparición de la crisis; dejar pasar el tiempo, en el caso de que no contemplemos un reconocimiento del error; recurrir a una *cortina de humo*, desviando la atención con temas nuevos que puedan ser objeto de debate; o reconocer el error, disculparse y proponer una corrección inmediata.

El caso es **tener un plan, un método de seguimiento y gestión**, lo que no implica que dos casos requieran la misma acción de respuesta, porque raro será que surjan dos casos iguales.

10. Necesitamos héroes

En todas las generaciones surgen personas o pequeños grupos que se consideran capaces de cambiar el mundo. No hay generación que no se haya manifestado incomprendida y discriminada en su movilización para superar la defensa de unas formas caducas en un sistema que se resiste al cambio. Y esto las lleva a tomar *conciencia colectiva* para transformar la sociedad y llevar a cabo la revolución que quedó pendiente en la generación anterior. Porque siempre queda algo pendiente.

Esto debe ser perfectamente asumido por nuestros líderes sociales y representantes públicos, pues si una generación percibe decadencia, ausencia de valores y falta de soluciones, se articulará una corriente para revertir justificadamente el orden establecido por inútil e inoperante.

Por ello debemos concentrar esfuerzos en la colaboración y en el establecimiento de cauces de la participación social para conseguir **soluciones reales sin sesgo ideológico** que eviten este cambio sobre cambio, pues esta dinámica de avances y retrocesos no garantiza necesariamente el progreso. Y eso es responsabilidad de todos.

¿Esto es posible? ¿Es viable? Sinceramente, tengo muchas dudas de que pueda ser así. Las dinámicas sociales que promueven cambios suelen encontrar *resistencia* en el poder establecido, y esta *resistencia* da lugar a la *confrontación*. Esto significa que, en ausencia del diálogo, que a veces suele ser una trampa encaminada a la neutralización, **el conflicto y la presión son los auténticos motores del cambio.**

No imagino un panorama esperanzador, y decir lo contrario sería poco honesto. Pero sí apelo a una **conciencia colectiva de transformación**, a una estructuración social desde lo civil para **promover el cambio en lo político.** Y no me refiero a

que asuman o dialoguen reivindicaciones para introducirlas en el sistema, sino a un **mayor poder civil independiente de la política** en la representatividad y en la toma de decisiones basadas en la ética y la justicia social. No puede estar todo en sus manos, no nos fiamos.

La voz fuerte y recia del **espíritu crítico y la rebeldía** debe encarnarse para crear accesos a la toma de decisiones de los ciudadanos y suavizar la exigencia de la arbitrariedad política, mediatizada más por intereses de poder que por las propias diferencias ideológicas dominantes, que en el fondo no suelen ser tan antagónicas, pues todas forman parte del mismo sistema.

La nueva sociedad no debe anular o dar por perdida **la primacía de lo social frente a la política**; y no se trata de politizar lo social, pues es un indudable motivo más para la crispación y el enfrentamiento. Una nueva configuración del Senado, las listas abiertas con candidatos independientes, la inclusión de la sociedad civil en la toma de decisiones y la representación territorial equilibrada no son una solución pero sí un primer paso, que posiblemente hoy se encuentre carente de futuro e independencia. No soy político, no tengo la solución a esto.

Libertad, igualdad y fraternidad.

La **libertad** sigue siendo una aspiración más cercana a la utopía cuando continuamente se vulneran derechos fundamentales y se utiliza descaradamente la información en la defensa del poder. Demasiadas limitaciones, demasiado embudo de pensamiento y lenguaje, y poco espacio para la libertad de pensamiento y opinión.

La **igualdad** no puede ser una utopía, ni mucho menos un arma electoral, sino una aspiración real que traslade una esperanza. Recientemente la ciencia ha descubierto que llevamos anclado en el cerebro el concepto de igualdad como una reacción instintiva, como una necesidad básica del ser humano. Esta cualidad también se encuentra en muchos animales, que manifiestan rechazo a la inequidad, lo que nos lleva a concluir que **la necesidad de ser tratados como iguales es algo innato en el orden natural.**

Es obvio que en los últimos años, no hace falta ir más atrás en el tiempo, en la sociedad **han aumentado las grietas de la desigualdad**, y con ella los elevados índices de pobreza que hoy parecen importar políticamente bien poco, pues han dejado de ser un argumento válido y rentable ante la inoperancia de su gestión. En su origen no se encuentra el cambio climático, ni los desastres naturales: está la acción del hombre, y su acción está en encuadrada en la política. Y si la política todo lo controla, ¿no será ella la responsable?

La **fraternidad** tampoco parece ni real ni cercana. El hermanamiento, el sentido colectivo de una esperanza compartida, una misión social sin exclusiones y sin imposiciones, sin vínculos explotadores entre personas y naciones. ¿De nuevo una utopía?

Debemos apelar a **la insurrección del pensamiento, a la reacción, a la revuelta contra la realidad**, aunque sea una utopía, pues la utopía y su esperanza marcan el camino de la transformación social. Reaccionar significa *oponerse a algo que se cree inadmisibile*. Visto así ¿pasamos de largo? Pero claro, tenemos ya una vida bastante complicada, como para atender problemas de los demás... hasta que te das cuenta de que también son los tuyos.

La vida moderna, el juicio diario

La vida diaria no se está poniendo fácil, y para nuestra desgracia cada vez se complica más. Nada nuevo, lo lleva haciendo ya mucho tiempo: es el cambio que no cesa, como el universo en expansión. Trabajo inestable, supervivencia incierta, economía familiar en deuda, miedo al futuro...

La total dependencia de la actualidad, el trabajo, la economía y el conocimiento fácil, de rápido consumo, no nos deja tiempo para descansar cuerpo y mente mientras estemos abducidos por la distorsión de la realidad que transmiten las redes sociales y muchas de las fuentes de información. Nos engañamos pensando que el relax es la televisión o internet, cuando realmente suelen ser otro foco de adicción. Cambiar una tensión por otra no parece la solución.

Y se complica también debido a los cambios sociales (y políticos, que cada vez es más difícil separarlos), donde el pensamiento y la forma de comunicación (*la Neolengua*) se convierte en un juicio sobre tu modernidad (*la Nueva Realidad*) y, lo peor, sobre tu bondad o maldad. Solo por las palabras que usas, sin tener en cuenta el sentido o el fondo que conllevan o la forma en la que son interpretadas las cosas que dices. Estamos **atrapados en una sociedad que ya no valora intenciones sino formas y palabras**, y que articula el miedo como paralizador del pensamiento divergente.

La nueva realidad

El cambio que no cesa, el continuo aprender y desaprender, nos obliga a normalizar la vida en ansiedad permanente. Cada vez hay que saber más y cada vez más rápido. La

velocidad y obligatoriedad para el aprendizaje nos obsesiona, porque nos sentimos comparados con quienes dicen saber más o estar mejor informados. Sí, el conocimiento inútil. Sentimos que es un cambio al que si no te adaptas, pierdes.

Modas dominantes, normas y palabras que hacen cambiar tus hábitos o tu forma de pensar. Tu escala de valores se ve revuelta, tu lenguaje habitual ahora es maldito, tienes que callar tu forma de pensar y de interpretar la realidad para evitar conflictos con tus amigos o tu misma familia. No lo entiendes, no lo compartes, pero te rindes y lo aceptas. Esperas que pase de largo, que sea pasajero, pero durará más de lo que esperas. Nadie renunciará a sus conquistas fácilmente ni al productivo efecto del enfrentamiento permanente. Son métodos pensados para el largo plazo, para su propia supervivencia.

Es cierto que cada vez se oyen más voces críticas que denuncian la nueva censura, la nueva inquisición, la creación de modernos tabúes rescatados de la antigüedad, la calificación de la herejía sobre todo pensamiento alternativo y también que, cada vez más fuerte, es la reacción frente a ellas.

Hay esperanza. Pero me temo que tendremos que lidiar con esto primero a nivel personal y después en lo colectivo, pues nadie va a ponernos sobre la mesa sobre la mesa del desayuno o la mesita de noche la solución a nuestros problemas (no hace falta ser consciente de ello para tenerlos).

Mejor no pensar

Yo veo consecuencias evidentes en muchas personas de mi alrededor y, siendo objetivo y sincero, en mí mismo.

Todo esto produce **falta de concentración en lo importante y lo trascendente**. Hay una pérdida de la noción de la realidad. Falta de criterio debido a que, frente a tantas opciones y con menor capacidad de análisis por cuestiones de tiempo y exceso de información, la toma de decisiones se complica artificialmente. Y esto provoca ausencia de espíritu crítico, en un mundo excesivamente intervenido que condena la disidencia de pensamiento. Ahí están movilizados los defensores de la formación en filosofía⁶², quienes a través de un inspirador *storytelling* se han organizado en defensa del valor que aporta a las personas en la tolerancia, el compromiso social y la comprensión de los fenómenos culturales, científicos, sociales y políticos para una concepción de la actitud ética y moral, situación que aprovecho para difundir. Seguramente el gobierno piensa al eliminar la filosofía en la enseñanza que mejor no pienses en todo esto.

Los problemas de interpretación social, de lo que está bien o está mal, de lo correcto y lo incorrecto nos confunden ante los nuevos impuestos, pues nuestra escala de valores ya no es aceptada, no sirve, y el “nuevo manual del buen ciudadano” te ha dejado obsoleto para convertirte en un *outsider*, un marginal, unapestado social, un reaccionario o un contrarrevolucionario. Lo peor.

⁶² www.profesoresfilosofia.es/quienes-somos/

Y todo esto ocurre casi sin darnos cuenta, pues tenemos el *soma* (la tecnología y el entretenimiento) como ya contaba Aldous Huxley en la novela *Un Mundo Feliz*.

Los villanos

A los villanos (los manipuladores, los que nos enfrentan) les importan ya poco las personas que no piensan, que no responden, que prefieren vivir ajenas a esto, pues su capacidad de influencia sobre ellas es cada vez menor y, en todo caso, no son *enemigos* del nuevo sistema. Simplemente han sido neutralizadas y ya no cuentan. ¿Recuerdas? Es el *espacio vacío*.

Si los buenos, los valientes, las personas libres, se asoman, serán acusados. Si callan, estaremos condenados. Nos quedaremos solos en esta feliz esclavitud.

Los villanos aprenden rápido. Han sabido crear una verdad única, dominar el pensamiento y su difusión, y lo han aprovechado para crear las nuevas normas sociales. Así, parece que no haya enemigos, salvo los disidentes. ¿Es la política la responsable o es *algo o alguien* por encima de la política? No, no caeré en estado conspiranoico, al menos de momento.

El villano (sea una persona, un grupo o una idea) quiere que no pienses, que no critiques, que no cuestiones. Que no sobresalgas salvo que sea para su propio beneficio: el consumo y el pensamiento uniforme. Vamos, que no te hagas el héroe.

¿Hay solución? La hay. Está la conciencia de lo bueno y la malo que nos aporta cada situación, el espíritu crítico, la gestión propia de nuestros valores y, por supuesto, el

desenganche de toda dependencia en sus tres ámbitos: *social* (de lo que digan los demás), *mental* (de pensamiento dominante) y *física* (de la tecnología, de determinada información y de otros recursos para distraernos). Y para esto hacen falta héroes.

Hacen falta héroes

Pero bueno, no nos alarmemos; esto no les ocurre a todas las personas. Porque aún queda gente ajena a todo esto, que ni lo comparten ni lo entienden, que ni siquiera son conscientes y por lo tanto no son víctimas de nada. Muchos no queremos ser espectadores sino actores. No queremos ser esclavos sino libres. Y también están los héroes, los hombres extraordinarios, los que disienten y se rebelan.

Los **héroes** son aquellos que están dispuestos a desafiar a situaciones y a personas donde la mayoría callan o miran para otro lado, donde nadie arriesga, pues piensan que hay más que perder. Hasta es comprensible, no pidamos más.

A los héroes les pedimos pequeños gestos que nosotros no somos capaces de hacer. Son pocos, a veces incluso son unos descerebrados, pues no miden bien las consecuencias antes de actuar. El *héroe* es competente y se siente seguro en sus valores. No teme ser marcado y no se rige por las normas de moda, por la cultura dominante, o por las corrientes *biempensantes*.

Son capaces de plantar cara al miedo, pues no claudican ante su poder o su jerarquía, ni mucho menos, ni al *qué dirán*. No temen a las represalias, ni a las venganzas, ni a las traiciones. No valoran lo que pierden o lo que ganan con sus actos, sino lo que ganan los demás con su actitud.

El *héroe* de hoy es capaz de rebelarse contra la injusticia, la manipulación o la mentira en cualquier entorno, porque es una persona valiente y decidida. Los *nuevos héroes* no abundan, nunca han sido muchos, y quizás no son reconocibles a primera vista pero, si están, actúan cuando se les necesita o cuando la situación lo requiere. A los *héroes* no les importa ser incomprendidos o alabados, pues son rebeldes con causa. Por eso es bueno reconocerlos, apoyarlos. Por eso es necesario tenerlos cerca, en cualquier entorno, identificarlos, protegerlos y seguirlos.

El *héroe* debe ser reconocido **entre los amigos**, pues es necesario a veces un arrojo de objetividad hacia la unión y el respeto al grupo, sin miedo al rechazo o a la incompreensión, para que prime la amistad por encima de las opiniones o de las diferentes visiones.

También en la **familia**, porque hacen falta líderes que estén por encima de lo no trascendente, en aras a un respeto mayor. La familia es el centro de la sociedad, es el refugio en la tormenta y el lugar donde poder compartir alegrías y ahogar las penas.

Lo mismo en el **equipo de trabajo**, para que arriesguen, representen, unan, pidan respeto y apoyo, se rebelen contra las injusticias y las faltas de respeto de las instancias superiores.

Y por supuesto en toda **organización social**, para que piloten la visión, que sean ejemplo y guía, y lleven la causa donde merece estar a través de la honestidad, el compromiso y la ejemplaridad.

Bienvenidos a la disidencia

Te doy la bienvenida a la disidencia, la nueva forma de llamar al *pensamiento libre*. Este libro es un rebote, una revolución interna o una puesta a punto, según se mire.

La era de la posverdad, no le echemos la culpa de todo, nos ha diseñado una forma de pensar o, mejor decirlo, de no pensar. De tragarnos que la vida es una, que hay un pensamiento único y que se basa en irrefutables criterios para mantener el equilibrio. Sin discusión, sin disidencia.

Por todo esto no puedo dejar de preguntarme algunas cuestiones que hoy considero importantes: ¿Somos realmente felices? ¿Somos libres e independientes? ¿Actuamos en consecuencia de nuestra conciencia? ¿Vamos a seguir igual o vamos a cambiar? ¿Hacia dónde nos dirigimos?

No, yo tampoco tengo las respuestas a estas preguntas. Y por eso mismo he tomado el camino *a contracorriente*, cuestionándolo todo tanto mental como ideológicamente, y diciendo: “No estoy de acuerdo; me declaro disidente”. Y así lo cuento.

Porque el mundo tiene que cambiar y no veo en la política esa voluntad para el cambio necesario.

Te doy la bienvenida si así piensas. Y si no es así, te animo a reflexionar. O a criticar ¿por qué no?