

## El horizonte.



*“Llevo en el nombre a la humanidad naciente,  
pero pertenezco a una humanidad que se  
extingue, escribió Adam en su libreta dos días  
antes del drama.”*

*Amín Maalouf, los desorientados*

No fue de repente. Fue como un goteo, como un irse alejando las certezas, como un abrirse las perspectivas, como una explosión y un desglose constante de opciones, de caminos. Fue así que el horizonte se fue haciendo tan diverso como las miradas que pretendían abarcarlo. Fue así que las elecciones acabaron siendo los cimientos que posibilitaban ese movimiento hacia el futuro deseado.

Es cierto. Hoy día el horizonte, entendido como el sentido de nuestros proyectos, de nuestras empresas, como el hacia dónde nos dirigimos, como las posibilidades por las que podemos optar no es quizás un elemento evidente siendo en todo caso una verdadera necesidad para enfocar el esfuerzo de nuestras iniciativas.

Hoy más allá de nuestros deseos a la realidad gira a un ritmo absolutamente desconcertante y nos empuja a ir girando con ella. Las crisis financieras, los cambios en los mercados, la emergencia constante de nuevas propuestas, los recortes y los nuevos enfoques en las políticas, los nuevos mercados, las nuevas competencias, el riesgo constante de nuevas metodologías y formas de hacer, los nuevos paradigmas de gestión... conforman un continuo de transformaciones que, entre otros muchos efectos, nos está suponiendo un

cuestionamiento constante de todos los “*porqués*”, los “*paraques*”, y sobre todo los “*hacia dónde*”.

¿Acaso las búsquedas y las certezas que hasta ahora nos han permitido seguir caminando nos siguen sirviendo? ¿Acaso la realidad nos sigue pidiendo las mismas propuestas? ¿Acaso no hemos perdido en ocasiones la mirada del hacia dónde vamos porque se nos desviaba hacia el propio caminar, hacia el dinero que necesitamos para mantenernos, hacia los requerimientos que se nos exigen para seguir caminando, hacia las subvenciones y los marcos legislativos, hacia las oportunidades que el mercado nos ofrece, hacia las modas y las tendencias que nos empujan?

En muchas ocasiones la pregunta del horizonte no es una pregunta presente. S encillamente seguimos haciendo lo de siempre o bien seguimos respondiendo a la realidad desde la inmediatez. Hace no demasiado un compañero me comentaba que, en las entidades sociales, en el periodo de crisis, era común ver reflexiones estratégicas que no podían ir más allá del año por las urgencias y los escenarios movedizos. Creo que este puede ser un buen reflejo común en muchas de las entidades, empresas y proyectos en los que nos encontramos.

Es como si el horizonte se hubiera descabalgado, como si hubiéramos perseguido las nubes y tras alcanzarlas hoy sólo viéramos la niebla. Como si al llegar al final del mar, aquella caída al vacío que presumían los antiguos, se hubiera convertido nomás que en la desaparición del horizonte.

No sé si es una pregunta pertinente o de interés más allá de mi propio interés. En todo caso os invito a caminar en torno a algunas reflexiones que nos pueden ayudar a entender algunos aspectos de esta mutación, a este hoy en el que el hacia dónde a veces supone un reto especialmente complejo.



### **El ocaso de los grandes horizontes y la inundación de las opciones mensurables.**

En primer lugar podríamos acercarnos a una verdad de Perogrullo. Dicen que

murió la historia. No sabemos si es cierto pero, al menos en este trocito de occidente que somos, las sociedades integradas, identificadas y auto definidas en torno a ideales religiosos, a grandes horizontes ilustrados, a paraísos capitalistas o marxistas, ya no existen. Hoy día estos relatos y horizontes conviven con otros muchos y se disputa la comprensión de un mundo cada vez más abierto a miradas y posibilidades múltiples. Son horizontes que, si bien no han dejado de estar presentes, hoy conviven entre nosotros, sin ser horizontes hegemónicos.

Hoy, en lugar de aquellos “*mitos y promesas*” que nunca acabaron de llegar a ser reales, el futuro se ha ido llenando de un corolario de escalas métricas y de caminos mensurables. Como bien nos anunciaba, hace ya demasiadas décadas, la escuela de Frankfurt la razón instrumental

lo inunda todo. En nuestros proyectos, todos esos horizontes pasados nos quedan más bien lejanos y acaso sobreviven como marcos difusos de sentido.

Es como si aquellas grandes promesas se fueron transformando y sólo quedará una posibilidad de horizontes mucho más cercanos, mensurables, racionales y de algún modo capaces de ser asequibles. Ya no buscamos el paraíso marxista, sino la mejora de las condiciones de vida de la humanidad a través de los objetivos de desarrollo del milenio.

Aquellas conquistas soñadas en aquellas revoluciones que se llenaron de grandes ideas y sueños hoy son propuestas mucho más aterrizadas con su enorme poder movilizador y con su capacidad de guiarnos de manera mucho más específica hacia dónde parece que queremos ir.

Por contra, nos ha ido inundando una pérdida común de la inocencia y nos ha supuesto, de algún modo, perder la capacidad de soñar y de creer en algo más allá del contenido medible del horizonte. La razón instrumental lo gobierna todo y eso supone, entre otras muchas cosas, que muchas de las dimensiones de la vida (aquellas que aún no hemos aprendido a medir) se están quedando fuera de las propuestas de nuestros destinos deseados.

En lo cotidiano de nuestros proyectos, más allá de una pérdida de romanticismo, también nos implica a veces la pérdida de un movimiento fundamental para alimentar el “espíritu” de nuestras iniciativas. Supone pérdida de sentido. Supone dejar de lado o, por el contrario, tener que “despertar” para estar atento a dimensiones que están alejadas de las métricas convencionales.

En este punto nos podemos preguntar por ese sentido último de nuestros proyectos. Por cuales están siendo a las líneas de fondo que nos empujan a seguir hacia delante, el espíritu que nos motiva a no dejar de intentarlo, o el qué hay detrás del objetivo último que nos estamos marcando. Más allá de las misiones y valores tan formalmente redactadas sería la reflexión sentida de qué es lo que queremos construir con este pequeño aporte que somos capaces de crear con nuestros proyectos.



### **El horizonte y la fragmentación de las opciones.**

Los grandes horizontes de sentido compartidos, como decíamos, han desaparecido. Hoy son una opción más en

un enorme abanico de opciones. La sociedad se ha ido convirtiendo en un mar de posibilidades, en una cadena de elecciones de las que de algún modo somos responsables y que van a configurar nuestras vidas. Aquella pirámide medieval que cerraba (en la seguridad de un recinto acotado) las posibilidades a los diferentes grupos sociales, aquella sociedad industrial basada en clases con sus destinos particulares enfrentados (pero encarrilados), han dejado paso a un relato en el que se nos dice que somos dueños de nuestras propias elecciones.

Esta imagen más allá de sus trasfondos más filosóficos se expresa en la enorme multitud de pequeñas elecciones que, como individuos, tenemos que ir tomando cada día. Elecciones de consumo, elecciones en torno a nuestro futuro, elecciones políticas, sexuales, familiares, relacionales... De este modo se configura el hombre y la mujer que decide su propia vida. Al menos eso es lo que nos cuentan y lo que inevitablemente también experimentamos. Sin embargo este contarnos de nuestro tiempo presente obvia la mayor parte de las veces los grandes condicionantes, las manipulaciones publicitarias, las grandes desigualdades en el acceso las oportunidades y sobre todo la fragmentación y pérdida cada vez mayor de los componentes relacionales, del apoyo, del cuidado y de los vínculos estables, que necesitamos para poner contexto a estas elecciones.

Hoy día es inevitable que en nuestras entidades y proyectos tomemos en cuenta esta configuración vital que nos constituye a las diferentes personas que las conformamos. No deja de ser patente la necesidad de equilibrar la relación entre las elecciones particulares y los horizontes de las personas con las búsquedas y las necesidades del colectivo.

Hay diferentes respuestas a estos equilibrios. Desde las organizaciones que trabajan el vínculo, la adhesión a un proyecto común, aquellas que plantean carreras meritocráticas de desarrollo, el apoyo mediante la formación,...

Quizás, a nivel global se puede estar viviendo una tendencia hacia la dualización. Por un lado las personas (en gran medida en puestos directivos) que confluyen, o ven cubiertos sus proyectos personales y son fieles a los horizontes de la organización, de otro el personal (en gran medida asalariados) que va perdiendo cada vez más derechos y que (simbólicamente) a través de contratos cada vez más escuetos y des-vinculantes simplemente participa de una manera de algún modo máquinal a la contribución de las iniciativas.

Quizá resulte pertinente una pregunta en torno a cuál es el equilibrio que mantenemos nuestras iniciativas, empresas y proyectos en el diálogo entre estos dos horizontes, el horizonte conjunto y los múltiples horizontes personales. Cuál y como es el vínculo que nos mantiene unidas a las personas que conformamos este ser conjunto que proyectamos hacia el futuro deseado.



### **El horizonte único. Mercado y crecimiento eterno.**

Si bien todos los horizontes se han opacado y han ido desapareciendo existe un guión más o menos visible que permanece inmutable desde su

triumfal victoria. Si bien los horizontes hegemónicos han caído, el horizonte (o la niebla) del mercado y sus reglas inexorables se mantiene estable y parece que goza de una salud eterna. Hoy los mercados exigen recortes, cambios legislativos, empujan a unos gobiernos, condenan a otros, los mercados cambian de tendencia, se abren y se cierran por doquier, nos empujan a la movilidad de las empresas con sus equilibrios de localización y des localización, y sobre todo nos condenan a la necesidad del crecimiento constante.

Si dejamos de pedalear la bicicleta se cae. Una idea tan sencilla y a la vez tan aplastante.

De algún modo todos los proyectos que liberamos están marcados por esta idea global. El mercado va rápido y exige y poco a poco va invadiendo todos los espacios de nuestra vida. Incluso los espacios alejados históricamente (el cuidado, la solidaridad, la protección de los colectivos más desfavorecidos...) se van convirtiendo también en nuevos mercados (el mercado social por ejemplo). Si bien en algunas ocasiones estas nuevas maneras de entenderlo pueden ayudarnos a humanizarlo, también es cierto que en la mayoría de las ocasiones está suponiendo el efecto contrario. El horizonte del mercado es cada vez más inapelable y nos empuja a caminar en muchas ocasiones sin que aparentemente existan otras opciones para poder seguir existiendo, más allá de obedecer a sus designios. Seguir produciendo bajo la ley de la máxima eficacia con el mínimo gasto. La pregunta es obligada. ¿Es el mercado el horizonte deseado, hasta qué punto condiciona el horizonte al que queremos dirigirnos, cuál es el diálogo que mantenemos con sus exigencias?

Frente a este determinismo una sola claridad especialmente sugerente. Hoy la figura histórica que vivimos quizás podría definirse en torno a este término. Vivimos globalmente en una sociedad de mercado. Como todas las figuras históricas, está también pasando. ¿Estamos preparados para el cambio, somos capaces de ver hacia dónde está emergiendo este nuevo horizonte del que no tenemos aún noticias? ¿Qué podemos aportar o estamos aportando en este sentido?



### **El horizonte de los procedimientos.**

Otra de las características de nuestra sociedad instrumental, en nuestro occidente conocido, tiene

que ver con la institucionalización y procedimentación de los diferentes ámbitos de nuestra vida. Una de las exigencias fundamentales de la razón instrumental para llevar a buen término sus propuestas mensurables tiene que ver con la necesidad de abarcarlas como un conjunto de tareas con una lógica sucesiva. De este modo hemos sido capaces de acercarnos con éxito a grandes empresas (los grandes avances en la medicina, la tecnología,...) Sin embargo esta progresiva burocratización también puede estar en el trasfondo de algunos de los grandes males que hemos generado, como exponía certeramente Bauman en su “modernidad y holocausto”.

La realidad de los refugiados en la actualidad es una situación en la que podemos observar claramente este funcionamiento. Si bien el procedimiento y la burocracia necesaria para su gestión nos ayuda a abarcar tareas complejas de una manera certera y revisable también se convierte en muchas ocasiones en un fin que se explica así mismo. Muchos de los sistemas en los que estamos actuando funcionan con lógicas circulares. El dinero y los recursos materiales y humanos que se están gastando en la tramitación, el estudio, la elaboración de propuestas y contrapropuestas para “resolver” la “situación” de las personas sirías que buscan refugio en Europa está siendo ingente. Es absolutamente ridículo el resultado de todo este ejercicio

burocrático. Es tan ridículo que evidencia la lógica burocrática como un ejercicio kafkiano de cambio para que nada cambie.

En nuestras empresas, iniciativas y proyectos nos encontramos muchas veces con estas situaciones. De nuevo volvemos a tener que lidiar con un equilibrio. En muchas ocasiones es poco lo que podemos hacer. Sin embargo es un elemento que debemos considerar para poder ver más allá de la propia lógica del sistema. Es fundamental ser capaces de trascender y no justificar estos excesos procedimentales. Los procedimientos son medios para un fin muchas ocasiones estamos convirtiendo en lo contrario.

¿Cuál es el diálogo que mantenemos en nuestra organización con estas lógicas burocráticas? ¿Cómo las alimentamos o las equilibramos? ¿Cómo nos desvían o nos centran en la consecución del sentido de nuestros proyectos?



**El horizonte como exigencia. Buscando metas en la época del Running.**

Si bien la cuestión de los grandes horizontes a veces es una lejanía que

generalmente no nos llega a despertar un interés central en nuestras empresas, sí que la reflexión hacia las estrategias de futuro (cada vez más cercanas) es una tarea constante que nos suele ocupar tiempo y recursos. La reflexión estratégica (algunos hablan de improvisación estratégica) es una de las labores más habituales del consultor actual (figura icónica y paradigmática según Sennett en el relato de la sociedad actual) y una de las propuestas más demandadas.

Es curioso el reflejo de estas tendencias a nivel social en un fenómeno como el running, cada vez más presente. Nos encontramos con una sociedad ávida de metas. Si bien los grandes horizontes han caído las metas cercanas se han multiplicado. Nos toca entrenarnos para poder llegar a competir en la nueva carrera. Y cada nueva propuesta es una nueva oportunidad para la que seguir entrenándonos. Competiciones a la carta con un matiz de velocidad que si bien no es agónica (un spring constante) nos mantienen en un ritmo lo suficientemente rápido como para no poder pensar más allá de la meta que nos hemos planteado.

La socialización de metodologías como el Coaching, sobre todo en sus visiones más centradas en las dimensiones de búsqueda de consecución de objetivos, es también un reflejo de esta tendencia. Tanto las personas como las organizaciones tenemos que lidiar con las metas de nuestro futuro. Es bien cierto que estas apuestas concretas nos aportan un desarrollo constante y un crecimiento necesario. Pero también lo es que, en ocasiones, opacan otras dimensiones de más largo recorrido, o incluso como apuntaba el sociólogo BYUNG-CHUL HAN sencillamente las dimensiones negativas de la realidad. En ocasiones mirar hacia delante únicamente supone no poder mirar a otros lados (hacia los propios elementos de dificultad, hacía difícil gestión de la convivencia que también abarca la negatividad de la alteridad, de la



diferencia, hacia el límite, hacia los procesos de largo recorrido, hacia la necesidad de esperar...)

Lo mismo que nos encontramos en una época de Runners el propio BYUNG-CHUL HAN no ha dudado en nombrarla también como una sociedad del cansancio. El contrapunto tiene un equilibrio bastante lógico. Son muchas las personas que en esta carrera constante están perdiendo las fuerzas y no son capaces de responder a esta locura de seguir construyéndose a sí mismas de manera constante. También son muchas las personas que son incapaces de hacerlo ante la imposibilidad de las condiciones objetivas y las desigualdades cada vez más marcadas que nos impiden ir más allá.

Desde una lectura de las organizaciones a las que pertenecemos o lideramos quizá sea importante entender esta reflexión para poder acercarnos a otros elementos de posibilidad. La importancia de medir los tiempos, de la espera, la importancia de aceptar la dificultad y las propias situaciones de conflicto, la importancia de poner la mirada en aquellas personas que no pueden seguir los ritmos de esta carrera...



### **Horizonte, sentido y presente.**

Si bien los grandes horizontes han desaparecido también, de algún modo, hemos podido liberarnos de su

peso, de esa mirada a la realidad interpretada únicamente en unas claves muy concretas y, en un sentido totalizador, tan llenas de sentido. Por ello, es posible que en este tránsito hayamos ganado en capacidad de acción, liberándonos de la carcasa de un futuro densamente encarrilado.

Es como si al no poder contar con esa “promesa” contenida en el horizonte se nos hubiera despertado la necesidad de dar sentido a la acción desde unas claves nuevas. Es como si esta desaparición, este giro de los futuros hacia nosotras mismas, nos hubiera descubierto un lugar (o quizás más bien un momento) en el que el propio caminar cobrara sentido más allá del hacia dónde se dirige. Es como si esta orfandad (de horizontes) nos hubiera obligado a parir presentes para encarnar la vida.

Hoy día el concepto de presente, del ser conscientes de propia presencia, del contactar con el aquí y el ahora, es uno de los referentes que, mucho más allá del ámbito terapéutico en el que es máxima de algunas corrientes, se está instalando en muchos de los discursos y prácticas actuales. Más allá de la inmediatez (de estímulos, de conexión, de respuesta,...), que también, es una de las características más demandadas del momento actual en muy diversos ámbitos del mercado, la necesidad de ser conscientes de lo que está ocurriendo aquí y ahora en nuestro entorno para poder re-accionar de una manera adecuada y bien direccionada es cada vez más sentida.

No vale sólo con ir hacia algún sitio sino que necesitamos estar presentes en este ahora para poder ser lo que queremos ser y, en ocasiones, para no dejar de serlo. De algún modo en este “presentismo” podríamos encontrar dos dimensiones, una defensiva (poder reaccionar ante las amenazas) y otra más positiva y re-afirmadora (ser conscientes de qué está sucediendo en nuestra organización en este aquí y ahora para poder entender, valorar, aceptar y afirmar su realidad tal cual es)

Para comprender este estar presente en el que podemos ubicar el horizonte quizás nos pueda servir la imagen del movimiento que hacemos al caminar por la playa. En este juego de pasos, para ir más ágiles, nos acercamos a esa franja de arena endurecida por el baño constante de las olas. Caminamos sobre un piso firme pero delicado. Un espacio frágil y en movimiento. Un caminar que mira más allá, al hacia donde, pero que, de algún modo ha ganado el presente en su necesidad de ser consciente del movimiento de las olas, y del lugar en el que la arena recobra su textura de duna y se hace más difícil caminar.

Hoy el horizonte está en diálogo constante con este estar/ser (este estar siendo) redescubierto. Si bien en nuestras organizaciones, empresas y proyectos no podemos olvidar la dirección necesaria también es importante poner la mirada en lo que está sucediendo. Qué situaciones están siendo relevantes en el contexto actual, que elementos están emergiendo en este presente en la realidad del propio equipo, como nos estamos encontrando, sintiendo...

La idea no es tanto el caminar hacia la “locura” de respuestas cada vez más rápidas que se están dando por ejemplo en ámbitos de mercado como en las bolsas, en las transacciones financieras, en la búsqueda de la reacción inmediata. Aunque ciertamente la rapidez y la gestión de un contexto que cambia muy rápidamente, es una de las características a las que nos vamos a tener que acostumbrar.

Queremos entender este diálogo entre presente y horizonte como el recuperar otras dimensiones que, estando presentes, están en muchas ocasiones invisibilizadas. Los elementos emocionales de la organización, los conflictos, las ansiedades, los elementos de intuición, los elementos de deseo, las apuestas, las dificultades sentidas... La idea no es tanto dejarse llevar por un presente que lo abarca todo, y quizás sea entender que el presente es el único lugar en el que estamos siendo y por ello el único en el que podemos ser de otra manera o quizás ser sencillamente lo que somos. ¿qué está sucediendo, que está siendo en este aquí y ahora de la empresa, la entidad o la organización que somos)?



### **La artesanía y la construcción de horizontes compartidos.**

Del mismo modo que creemos que el desvanecimiento de los grandes horizontes nos abre a un presente más atento al aquí y al ahora, también nos confronta con la responsabilidad de ser nosotros y

nosotras (ese ser común que somos) quienes tengamos en la mano la construcción de un futuro y sobre todo la elección de cuáles son los horizontes hacia los que deseamos caminar.



La idea de futuro, como anteriormente reseñábamos, es cada vez más como una carta de restaurante que vamos eligiendo entre un menú (cada vez más variado) de opciones diversas con la esperanza de recibir aquello que hemos pedido, y con la salvedad de que deberemos ser nosotras y nosotros mismos (en gran medida) quienes nos surtamos de todo lo necesario para poder degustarlo. De este modo, las organizaciones, entidades o empresas a las que pertenecemos también vamos ganando en posibilidad de elección. Al menos en teoría es así y también, en algunos casos, lo está siendo en la práctica.

Si bien las exigencias, las dificultades, los requisitos, las competencias demandadas, la competencia de otras empresas y organizaciones marcan en gran medida las posibilidades y límites del espacio que podemos ocupar, es bien cierto que en son muchas las organizaciones y personas que están decidiendo dar giros, a veces radicales, en sus proyectos, iniciativas o incluso en sus misiones y valores constitutivos.

Hoy día el hacia donde también puede (y debe) ser una elección. Y de nuevo, como en el punto anterior, esta elección de horizonte se puede realizar como una reacción al entorno y sus exigencias o como una confirmación de lo que uno es y desea para sí.

También en este punto es muy interesante la idea de construcción colectiva. La elección del horizonte puede ser una decisión desde una perspectiva de organización vertical o un juego de elecciones compartidas. Evidentemente hay muchos grados en esta forma de decidir hacia dónde queremos dirigirnos. Puede ser una elección decidida desde los consejos administrativos, las juntas de gobierno, los órganos directivos de gestión o bien una gestión compartida de voluntades, o una elección asamblearia, en la que todos y todas podamos tomar parte en alguna medida. La razón dialógica, el constructivismo, entran en juego frente, o de manera combinada a la razón instrumental.

De este modo entendemos el horizonte como una co-construcción, como una construcción de algún modo artesana en la que ponemos en juego y nos ponemos en juego. En la artesanía el producto dice mucho de la persona o equipo de personas que elaboran y dan forma a la materia. Algunas de las orientaciones de las organizaciones en la actualidad tienen que ver con una vuelta a estos orígenes, con una vuelta a buscar el sentido del trabajo como un acto creador. En este punto el horizonte también puede y quizás deba ser la primera de las creaciones.

Para ello en organizaciones complejas y equipos diversos como los que conformamos quizás el primero de los elementos con el que deberemos de encontrarnos sea con la capacidad de generar un espacio común, un equipo real y orgánicamente vinculado que pueda sostener y generar un diálogo en torno a este tema del horizonte. Este será posiblemente el contenido más complejo con el que nos vayamos encontrar. Y es que de algún modo quizás el espacio más frágil hoy día es ese espacio común, ese espacio de voluntades compartidas.

Algunos dicen que en la búsqueda ilustrada de la libertad (hoy cada vez más nombrada, aunque sólo real en algunos ámbitos del mercado) y de la igualdad (paradójicamente cada vez más lejana) la gran damnificada haya sido la fraternidad. Este será posiblemente el mayor reto al que nos enfrentemos y será un reto dialogado o no será.

Como organizaciones, ¿cómo nos entendemos en relación con esta construcción artesana? ¿Qué nos sugiere? ¿Cómo somos capaces de operativizar esta participación vincular? ¿Somos capaces de construir este hacia dónde de manera conjunta? ¿Quién está representado en el direccionamiento de nuestra entidad?

.....

Y hasta aquí.

Sólo unos brochazos para un tema especialmente denso. Una pequeña tentativa y un invitar a pararnos para volver a mirar hacia adelante. Un poner la mirada y el cuerpo en el destino, para encontrarse en este respirar, en este ser hoy que se proyecta. Hacerlo más allá de uno/a desde los proyectos que somos. Desde el ser común que trata de entenderse en este hoy complejo y multifacético.

A partir de estas líneas, podría estar interesante un relato de los cómo, de las herramientas que nos ayudan a repensarnos, a proyectarnos, y que en gran medida ya están presentes en un buen número de iniciativas y metodologías de nuevo cuño...

Pero hoy, hasta aquí.