



EL ARTE

DE SUBIR

(y bajar)

LA

Marcos Peña

Cosas que aprendí sobre la
dimensión humana del liderazgo

MONTAÑA

Índice

[Cubierta](#)

[Índice](#)

[Portada](#)

[Copyright](#)

[Dedicatoria](#)

[Introducción. Mi primer disco solista](#)

[Parte I. Desconectado](#)

- [1. El límite](#)
- [2. Fin de una etapa](#)
- [3. Espejo](#)
- [4. Contanos: ¿quién sos?](#)
- [5. De protagonista a consultor y entrenador](#)

[Parte II. Reconexión](#)

- [6. La conexión con uno mismo: salud mental](#)
- [7. La conexión con uno mismo: el cuerpo](#)
- [8. La conexión con la naturaleza](#)
- [9. La conexión con los demás: expresión y comunicación](#)
- [10. La conexión virtual: el celular y la nutrición digital](#)
- [11. La relación con el personaje: fama y avatares](#)

[12. Perspectiva: ampliar la mirada para conectar](#)

[13. Conexión compartida: equipo, entrenadores y guías](#)

[14. Conexión a largo plazo: pensar carreras sustentables](#)

Parte III. Repensar el liderazgo

[15. Ser más realistas con el liderazgo](#)

[16. Jugarse la piel: el valor de ser protagonista](#)

[17. Formación y acompañamiento permanentes](#)

[18. Cómo reparamos: procesando el trauma y capitalizando la experiencia](#)

[19. Cómo dialogamos: conexión de personas, no de personajes](#)

[20. ¿Cómo ayudamos? El rol de la ciudadanía](#)

[21. ¿Qué le dirías a tu versión de 18 años?](#)

Listado de los episodios del podcast “Proyecto 77”

Referencias

Agradecimientos

Marcos Peña

El arte de subir (y bajar) la montaña

Cosas que aprendí sobre la dimensión humana del liderazgo

 **siglo veintiuno**
editores

Peña, Marcos
El arte de subir (y bajar) la montaña / Marcos Peña.- 1ª ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2024.

Libro digital, EPUB.- (Singular)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-801-338-1

1. Liderazgo. 2. Experiencias Personales. 3. Salud Mental. I. Título.

CDD 158.1

© 2024, Siglo Veintiuno Editores Argentina S.A.

www.sigloxxieditores.com.ar

Diseño de portada: Emannuel Prado / manuprado.com

Digitalización: Departamento de Producción Editorial de Siglo XXI Editores Argentina

Primera edición en formato digital: abril de 2024

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

ISBN edición digital (ePub): 978-987-801-338-1

A Lucas y a Joaquín, para que crezcan libres.

A Luciana, para que sigamos buscando hacernos viejitos juntos.

Introducción

Mi primer disco solista

Durante 2023, hice un podcast llamado “Proyecto 77”. Nació como una búsqueda personal compartida después de dieciocho años de vida pública y de actividad política, de los cuales tuve en los últimos cuatro un cargo de altísima responsabilidad como jefe de Gabinete del gobierno de Mauricio Macri. Fue una tarea muy exigente en lo personal, hermosa pero muy desgastante. Así fue como, en diciembre de 2019, al concluir mi tarea, decidí dar un paso al costado, meterme un poco para adentro y tratar de hacer esta búsqueda de reconexión. Un intento de comprender la dimensión humana de la experiencia que había atravesado. Como voy a contar en este libro, eso me llevó a diversos procesos terapéuticos y a indagar sobre temáticas de las que conocía poco, como la salud mental.

En diciembre de 2021, publiqué un *paper*[\[1\]](#) con algunas herramientas y aprendizajes recogidos en ese camino, en el que planteé la necesidad de que miremos la dimensión humana del liderazgo como un camino imprescindible para alejarnos de una idea mesiánica y personalista y, en cambio, construir un liderazgo más auténtico, conectado y colectivo.

Para hacer “Proyecto 77”, fui en búsqueda de otras historias, de otros testimonios, de personas de mi generación pero de distintos lugares que hubieran pasado por situaciones de liderazgo extremo en sus ámbitos, de nuestro continente y de España, para preguntarles sobre distintas dimensiones de su experiencia: la salud mental y física, la fama, el contacto con la vida digital, con la naturaleza, el rol y el valor de los equipos, cómo mantener una perspectiva, cómo construir una carrera sustentable.

Algo que aprendí en esas charlas es que es interesante pensar el liderazgo como una cuestión que no está adscripta solo a un tipo de disciplina, rol o ideología. El liderazgo es mucho más descentralizado y podemos encontrarlo en la política, pero también en el mundo artístico, deportivo, emprendedor, científico. “Proyecto 77” nutre este libro, y podrán leer aquí extractos de esas charlas.

Fueron en total treinta y nueve conversaciones con personas de trece países, la gran mayoría nacidas entre 1972 y 1982. El corte etario tiene que ver con que yo nací en 1977 y quería buscar pares generacionales. Sentía que ellos me podían ayudar a entender cosas que yo había vivido, ya que uno de los problemas de tener mucha responsabilidad desde muy joven es que te desacoplás un poco de tus pares. Tenés más exposición pública que las personas de tu edad, y menos edad que aquellos con los que compartís escenario.

Fueron más de cuarenta y tres horas de conversaciones con políticos, deportistas, empresarios, religiosos, artistas, médicos, con destacadas historias de vida que generosamente se abrieron a contar en el marco de una charla relajada y abierta. Estoy muy agradecido con cada uno de los invitados, a muchos de los cuales no conocía en persona. De hecho, armar esa lista fue un hermoso ejercicio casero. Tenía como criterios la edad, quería que fuesen de distintos países, de

distintas disciplinas, de distintas ideologías, con la mayor paridad posible entre hombres y mujeres.

Al igual que me pasó cuando publiqué el *paper* sobre liderazgo, me dio mucha intriga y un poco de miedo cómo iba a ser recibido, ya que hablar de vulnerabilidad en la política y temáticas como salud mental o el impacto de la fama no era lo más común. Para mi sorpresa, recibí muchos mensajes de dirigentes de diferentes fuerzas políticas y de distintas generaciones que me agradecían por dar visibilidad a estos temas. Fue como si hubiese hablado por muchos que no encuentran un espacio o una forma de decir y que están agobiados y estresados en mucha soledad.

También fue una primera prueba para volver a aparecer en la conversación pública, pero desde otro lugar, aceptando la vulnerabilidad, una actitud que me había faltado en los años anteriores. Me hizo bien. Me alivió. Decir lo que a uno le pasa ayuda mucho.

Si el podcast fue una búsqueda personal compartida y esa búsqueda fue un viaje interior, entonces este libro se enmarca en la literatura de viajes. De chico me enamoré del género leyendo *Los viajes de Marco Polo*, y luego seguí fiel a él. Toda mi vida viajé, y me defino como un viajero. Pero este viaje es distinto. Es un viaje interior. Quiero compartir mi experiencia, lo que fui encontrando, las cosas que fui aprendiendo en el camino, para que les puedan ser útiles a otros.

De chico también me enamoré de escribir. Era una manera de expresarme y de poner en palabras las cosas que tenía en mi cabeza. Decía que quería escribir novelas y trataba de hacerlo con esa inocencia de juego de la infancia. Estas páginas me permiten reconectar un poco con ese niño, que aprendió a escribir en inglés, con la estructura gramatical sajona, que en español parece que va de atrás para adelante. Sepan disculpar, contra ese desafío todavía combate mi escritura en español.

Escribir y publicar este libro es parte de un proceso terapéutico. Es un ejercicio de autenticidad. De encontrar una voz propia, que no parta del personaje político sino de mi persona. Lo siento como si fuese un álbum musical, mi primer álbum solista, luego de muchos años de ser conocido como parte de un grupo.

También es como mi propio episodio del podcast, ya que iré repasando cada tema que tocamos en las charlas con los invitados, contando mi historia personal y lo que fui viviendo en cada una de esas dimensiones. Irán apareciendo, además, citas de los distintos episodios a lo largo del texto, anotaciones que fui tomando y que pueden ayudar a iluminar conceptos e ideas. Hacia el final del libro desarrollo algunas propuestas para trabajar con personas en situación de liderazgo. Como anexo, se puede encontrar la lista de los episodios con una breve descripción de cada invitado.

Este libro es también una forma de darle cierre a una etapa de mi vida, y abrir otra. Tenía pendiente dar una devolución de mis aprendizajes luego de mi experiencia política. Siento la obligación de hacerlo después de haberme llamado a silencio estos años. Necesitaba un tiempo interno para procesar y sacar conclusiones que pudiesen servirles a otros. No quiero ponerme en el lugar de defenderme a mí o lo que hicimos desde el gobierno. Siento que es más importante poner a disposición ideas que puedan ser útiles para los demás.

Y también es un alegato político. Tengo un profundo amor y respeto por la actividad política. Creo que es una función noble, por más que muchas veces sea bastardeada y manchada. Pero creo además que la política se debe una profunda transformación para poder reducir el desacople con una sociedad que avanza muy rápido en cambios muy profundos. Y pienso que esa transformación tiene que ir por el lado humano de la actividad, por un cambio de consciencia

hacia una política más horizontal, más colaborativa y grupal. Una política menos mesiánica, menos personalista y menos vertical. Y para eso necesitamos líderes más conectados consigo mismos y con los demás. Más conscientes de que hay que trabajarse personalmente, conocerse mejor, para así poder administrarse en los desafíos que tienen que enfrentar.

Con este libro quiero hacer un aporte en esa dirección. Dar un paso desde la primera persona. Ojalá sirva de inspiración para que otros se animen a hacer lo mismo.

[1] “Un nuevo liderazgo político para el siglo XXI”, que se puede encontrar en shorturl.at/kszV7.

Parte I

Desconectado

Cuando haciendo montañismo uno enfrenta una tormenta, se pone capas; se pone una primera capa, una segunda capa, hasta una tercera capa. Y si bien eso te protege, también te hace perder sensibilidad. Pero es lo que permite que no te mueras congelado. En política pasa algo parecido. Incluso sin buscarlo, uno empieza a desarrollar un mecanismo de autodefensa, de autoprotección, para no sucumbir ante los ataques permanentes. Para aguantar esa permanente hostilidad, uno empieza a desarrollar un cuero más duro que, al igual que en el montañismo, te protege pero te hace sentir menos, y te empiezas a desconectar, pierdes la capacidad de empatizar. Es una cuestión muy jodida porque tiene un impacto en la salud mental, en las relaciones familiares, incluso en la relación con uno mismo.

Gonzalo Blumel, exsecretario general de la presidencia de Chile (E30)

1. El límite

Nuestro departamento. Mayo de 2019.

Bancame, esto es lo que hago, no lo que soy. En diciembre corto, pase lo que pase.

Llevábamos tres años y medio de gobierno, y hacía doce meses que estábamos en crisis económica por la inestabilidad cambiaria. Para Luciana había llegado un límite, y para mí, una definición: me alejaba de la experiencia política o se terminaba mi pareja. Decidí poner fin a esa etapa política, e irme al finalizar el año y el mandato. Al forzar mi decisión, ella me ayudó a salvarme de un lugar peligroso. Sé que mi elección vino de un lugar muy profundo. Cuarenta y dos meses como jefe de Gabinete del gobierno argentino habían ido desgastando mi energía y mi motivación, y lo que más me sostenía era la responsabilidad y la necesidad de llevar la nave a buen puerto. Muchos me preguntaron en este tiempo si la experiencia me había “quemado”, pero siento que no, no era eso. Sí tenía claro que estaba en un límite en el que el personaje público ya estaba ocupando demasiado espacio en mí y que si seguía así podía llegar a lo que yo sentía que era un punto de no retorno.

La historia había arrancado dieciocho años antes, a mis 24, cuando comencé a trabajar en la Fundación Creer y Crecer, lugar desde donde en aquel momento se construía el nuevo proyecto político que luego sería el PRO. A los dos años asumí como legislador de la Ciudad de Buenos Aires, y cuatro después comencé un período de ocho años como secretario general del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Todo ese tiempo estuvo dedicado al desafío de comenzar un partido político nuevo, de cero, con la bandera del cambio, de la transformación, honrar ese mandato transformando la ciudad y luego llevarlo a nivel nacional, al ganar la presidencia.

Saber que más allá de que ganáramos o perdiéramos en las elecciones de diciembre de 2019 me corría de la política, lugar que había ocupado mucho de mi identidad, energía y pasión durante esos dieciocho años, me ayudó a transcurrir mucho mejor los muy complicados meses que vendrían. Me permitió empezar a ver de manera más consciente lo que estaba viviendo, las relaciones que había construido y las que había puesto en peligro. Pero como no compartí esta decisión con casi nadie, se generó una situación rara. En aquel momento, llevaba casi un año recibiendo cada vez más críticas, entre ellas, que me aferraba al cargo. No hubiese tenido problema en irme antes, pero sentía que no tenía esa opción. Eso me hizo darme cuenta de que hasta el final del mandato iba a estar en una situación vulnerable y peligrosa.

El cargo de jefe de Gabinete de Ministros existe en la Argentina desde la reforma constitucional de 1994. Se introdujo con la idea de diluir el presidencialismo con una figura semiparlamentaria, inspirada en los primeros ministros europeos. En la Constitución la síntesis de la tarea es: “Ejercer la administración del país”. En la práctica, el cargo quedó en un lugar híbrido entre el *chief of staff* de la presidencia estadounidense y esa idea original del primer ministro. En nuestra cultura, el rol terminó siendo el de un pararrayo del presidente, el fusible.

En veintiocho años, hubo diecinueve jefes de Gabinete en el país, cada uno de los cuales tuvo un promedio de 1,4 años en el cargo. Solo dos, Alberto Fernández y yo, duramos el mandato completo de cuatro años del presidente. Un antecesor en el cargo me dijo al asumir: “Todos los días tu máximo logro será sacar un empate, nunca vas a ganar. Los triunfos son del presidente y de los ministros, los fracasos, tuyos”. Otra persona experimentada me advirtió: “Qué lástima, te vas a incinerar, ahora te toca abrazar ser mártir”. No era un panorama muy alentador.

Cuando asumimos, el contexto no era sencillo. Nuestra coalición tenía alrededor de un quinto del Senado y un tercio de la Cámara de Diputados, una quinta parte de los gobernadores, un país en *default* con múltiples problemas económicos y sociales, y un gobierno de coalición recientemente formado. En muy pocas semanas, pasamos de ser una fuerza política nueva que gobernaba la Ciudad de Buenos Aires a gobernar el país y la provincia de Buenos Aires. Además, generamos una enorme expectativa, lo cual nos autoimpuso una presión extra. Sabía que mi tarea sería compleja, desgastante y muy exigente. Todos los días, cada decisión que tomara iba a ser evaluada, tanto por la gente como por el mundo del poder.

Para complicarla más, no encaré el trabajo desde el bajo perfil. Asumí una tarea de vocería y tomé decisiones que sentí que eran coherentes con mis valores y con la integridad, intelectual y personal, que para mí es fundamental en la vida. Eso implicó muchos roces, conflictos y peleas. Por supuesto, en ese contexto tuve aciertos y errores, y pienso ahora con más experiencia que podría haber sido mejor no concentrar tanta carga ni enamorarme tanto de tirarme arriba de todas las granadas que había dando vueltas. Me hice cargo de muchas responsabilidades que no eran mías, y no me quejo, así entendí la tarea. Al principio me dio bronca la injusticia de ver que esa actitud no siempre fue recíproca con las de muchos colegas, pero hoy entiendo que lo hice convencido y que no vale quejarse el día después.

Gobernar un país tiene aspectos únicos, trascendentes, de los que estaré honrado y agradecido toda la vida. Poder realizar transformaciones que impactan positivamente en la vida de millones de personas es una experiencia única. También lo es el vínculo que construís con la gente que representás, que cree en vos y en lo que estás haciendo. O el orgullo que implica representar al país en el exterior, en el mundo. Pero también te pone en una privación legítima y voluntaria de la libertad, que te asfixia de a poquito. Cada vez más la gente que te rodea te ve como el personaje, el cargo, el rol, y te vas acostumbrando a que cada cosa que hacés puede tener una implicancia pública. Al mismo tiempo, tener que coordinar y liderar a dirigentes y funcionarios que en su inmensa mayoría eran algunos o muchos años más grandes que yo hacía que estuviese rindiendo examen todo el día.

Ese día a día de miles de decisiones, alta exposición, mucha energía puesta en lograr que todo el equipo se alinee detrás de un rumbo común y gran conflictividad resultó ser muy intenso. Fueron mil cuatrocientos sesenta días de bastante presión, con cientos de decisiones que tomar por día. En ese tiempo tuvimos dieciocho meses de crisis cambiaria, recibimos al G20 para cerrar un año de la tarea de liderar ese foro, me tocó encabezar dos elecciones nacionales como jefe de campaña (una ganada y otra perdida), más la permanente inestabilidad de gobernar un país con sus tensiones políticas y sociales y las crisis inesperadas que fueron apareciendo.

Esa responsabilidad de ser el número dos del gobierno nacional no estaba alineada con la estructura de apoyo personal que tenía. Vivíamos en un departamento alquilado de ochenta metros cuadrados en Palermo, en una zona donde estábamos hacía ya varios años. Nos encantaba porque era tranquilo, en el borde de lo que quedaba del viejo barrio y la parte más edificada. La habíamos elegido sobre todo porque nos quedaba cerca del colegio de mis hijos. Los fines de semana salíamos a andar en bicicleta, o al club que quedaba cerca. Los años en el gobierno de la

ciudad no habían alterado mucho nuestro ritmo de vida. Si bien alguna persona me conocía, no era nada comparado con lo que pasó una vez que llegamos a la presidencia.

En el tercer año de gobierno tomamos la decisión de alquilar una casa fuera de la ciudad para irnos los fines de semana. Sentíamos el agobio de no tener un espacio para nosotros, de haber perdido esa libertad de andar por la ciudad como antes. Era paradójico, porque para sobrevivir necesitábamos encerrarnos un poco, tener un refugio. Sin ese espacio no sé si hubiésemos podido atravesar el último año y medio del gobierno.

Lo bueno de quedarnos los cuatro años en el mismo departamento fue que los chicos siguieron su vida lo más normal posible. Agradezco al día de hoy que los medios de comunicación hayan sido respetuosos de ese espacio y nunca se hayan instalado a hacer guardia en la puerta del edificio donde vivía. La única vez que apareció un móvil de televisión fue después de que terminó el gobierno. Al salir de la cochera, paramos un segundo para acomodar a todos en nuestra Suran, cuando me abordó un movilero de un canal de noticias por la ventanilla del conductor. En dos segundos me tuve que poner a pensar las respuestas a las preguntas que me hacía, mientras sentía que estaba exponiendo a mis hijos. Me sentí indefenso y violentado. La nota nunca salió al aire. Supongo que la escena era demasiado normal para el prejuicio que tenían de mí.

Había vivido esa misma sensación de indefensión un día en casa durante una protesta en forma de cacerolazo. Tuve una angustia muy fuerte por sentir que no podía proteger a mis hijos. Escuchaba golpear cacerolas por las ventanas, muy cerquita de nuestro departamento, al tiempo que gritaban e insultaban al gobierno. Sé que sabían que yo vivía ahí. No eran demasiados, pero alcanzaba para ser amenazante. Me sentí aliviado cuando Luciana me dijo que los chicos se quedaban esa noche en lo de su abuela. Pero de todos modos me hizo ser más consciente de que estaba metido en una situación muy diferente a la que había vivido hasta entonces.

Cuando asumí, me informaron sobre los policías que estaban a cargo de cuidarme. Fue muy difícil adaptarme a eso. Como no iba con mi estilo ni el de mi familia estar moviéndonos todo el tiempo con custodia, pudimos negociar un esquema mínimo. Fue una negociación a lo largo de los cuatro años entre lo que necesitaba personal y familiarmente, y lo que correspondía por mi cargo institucional. Los fines de semana manejaba mi propio auto y pedía que si tenía que venir un auto de apoyo lo hiciera un poco más lejos, no pegado. Quería que mis hijos, que tenían 7 y 2 años cuando asumimos, pudiesen sentir un contexto lo más normal posible. Eso me llevó a un par de situaciones disparatadas, como las varias veces en que los custodios tuvieron que ayudarme empujando mi auto para que arrancara porque se había quedado sin batería. O cuando me esperaron en la terminal de Buquebus con un bidón de nafta porque habíamos vuelto de vacaciones con el tanque vacío y no podíamos llegar a la estación de servicio. Todo el equipo trabajó en todo momento con profesionalismo y calidad humana, y siempre estaremos agradecidos con ellos. Sin embargo, siento que la “burbuja” de seguridad es una de las cosas que te aísla, te potencia los miedos, te hace pensar que sos alguien que se merece ese trato distinto. Aumenta la desconexión y hace más difícil el día después.

He aprendido que en la posibilidad de no deshumanizarse está el desafío. Porque te deshumanizas. Toda esta parafernalia de la camioneta con vidrios oscuros, y la seguridad y uno bajarse y que te protejan, te confunde. Te hace pensar que eres distinto. Hay muchas anécdotas de artistas que en sus requerimientos del contrato

piden que no haya nadie fuera de su entorno, que no se vayan a encontrar con nadie, porque no saben ya reaccionar con los mortales. O incluso que piden que no los vean a los ojos. Eso te deshumaniza totalmente.

Juan Fernando Velasco, músico y exministro de Cultura de Ecuador (E19)

Además del día a día exigente en la Casa Rosada, el trabajo demandó mucho viaje. La Argentina es el octavo país más grande del mundo, y cuando estás a cargo del gobierno tenés que andar todo el tiempo recorriendo. Las distancias son enormes. Los viajes se van sumando y te van desgastando. A eso se le agregan los viajes internacionales que, salvo a Uruguay, son largos o muy largos. Si bien el avión es uno de esos momentos en el que tenés algo de paz porque no hay señal de celular, al aterrizar te esperan los mensajes acumulados. Era una tensión difícil de resolver, porque viajar ayudaba a multiplicar nuestra presencia como gobierno, conectarte con las realidades de las distintas zonas del país e incluso oxigenar la cabeza de la rutina diaria.

Otra cuestión que hace particular este trabajo es la obligación de estar en la prensa, muchas veces a la noche. Además, la “rosca” política y el mundo del poder son más bien nocturnos, por lo que, si arrancás temprano todos los días y tenés que quedarte hasta tarde para hacer prensa o ir a una cena, te vas quedando sin resto y empezás el día siguiente sin estar descansado. Todo eso contribuye a la asfixia, al cansancio y al desgaste. Para uno y para la familia de uno. Porque además cada invitación rechazada significa una o varias personas del mundo del poder ofendidas porque se sienten despreciadas. Mi política fue la de reducir al mínimo las presencias nocturnas y eso me generó roces con mucha gente.

Mientras la cosa va bien, las alarmas tienden a apagarse, uno vive el día a día y se va acostumbrando al rol y a lo que implica. No hay posibilidad de que te aburras, tenés mil decisiones que tomar por día, opiniones que dar, personas a las que recibir o atender, conflictos y crisis para resolver. Nunca tuvimos un momento fácil, pero ya venía acostumbrado de los ocho años en la gestión de la Ciudad de Buenos Aires, en los que tuvimos que enfrentar miles de situaciones complejas. Todo cambia a nivel nacional, sobre todo cuando se desestabiliza la economía. Son momentos en los que sube la intensidad y el impacto de cada decisión que hay que tomar.

Pese a esa tensión y exposición en la que vivía, prácticamente no hice terapia ni tuve asistencia psicológica durante esos cuatro años. En el último año comenzó a ayudarme Alberto Lederman, quien fue una persona clave para comenzar un trabajo personal y guiarme en la transición hacia la nueva vida que me esperaba. Alberto es conocido como consultor de empresas, pero además es una persona con muchos años de experiencia trabajando con líderes. Es una mente brillante, con un culto al bajo perfil. Con sutileza, como le gusta a él, me fue marcando la enorme omisión que tenía de mí mismo y cómo me ocupaba de todos menos de mí. Me ayudó a entender que eso no era casualidad, que respondía a cosas de mi propia vida y que tenía que comenzar a mirar para adentro. Le tendré siempre un inmenso agradecimiento por esa ayuda desinteresada y generosa sin la cual no sé si hubiese podido hacer lo que hice.

No recibir ayuda psicológica mientras estaba en esa posición de poder, fama y conflicto fue un error de inconsciencia y autosuficiencia. Y eso que Luciana me lo marcó desde el principio y no le hice caso. Si tuviese que señalar una sola cosa que haría diferente, sería eso. Y no solo tendría apoyo psicológico, sino también un equipo de personas que me pudieran ayudar a mantener la

salud emocional, mental y física. Pero eso lo puedo ver hoy como conclusión, luego de cuatro años de trabajo personal y de investigación sobre lo que les pasa a las personas en situaciones de liderazgo extremo. Si bien no tenía un prejuicio contra la psicoterapia, sin duda algo permeó en mí debido a una cultura familiar muy reactiva a ella.

Lo sorprendente es que siento que no terminé “quemado” mentalmente, no tuve crisis nerviosas, no tuve que tomar medicación, no dejé de dormir y comer bien. Pienso, por un lado, que si hubiese tenido una crisis más visible, sería hoy más fácil transmitir el mensaje de la vulnerabilidad. Pero, por otro lado, me parece mucho más complejo no haber tenido ninguno de estos síntomas. Sentir que podría haber seguido perfectamente haciendo lo que hacía, y que incluso lo podría haber hecho en mejores condiciones emocionales que bastantes de mis colegas. Ese adormecimiento gradual y paulatino de los síntomas emocionales te puede llevar a una disociación, un entumecimiento, del que nunca puedas salir. Mirando para atrás, eso me asusta. Porque si perdés esa sensibilidad en el altar de lo que “tenés que hacer”, podés terminar la vida solo y enfermo, y nunca darte cuenta. Creo que al mismo tiempo esa disociación me ayudó a soportar el altísimo nivel de agresión que recibí en el último tiempo en el gobierno.

Trate de cuidar todo lo que pude los espacios personales mientras estuve en el cargo. No dejar de hacer deporte. Tratar de mantener los espacios familiares. Llevé casi todos los días a mis hijos al colegio. Muchos nos criticaron por esas costumbres, porque iban en contra de la idea de que un funcionario tiene que estar abocado 24/7 a su función. Lo que no registra esa crítica es el impacto de los cambios tecnológicos, que hace que estar en la oficina ya no tenga la misma importancia desde que existe el celular. Estás 24/7, sin importar donde estés. Y eso hace que muchas veces seas una presencia ausente en tus espacios personales. Porque no importa si es fin de semana, feriado, cumpleaños de un hijo, siempre va a haber un mensaje por WhatsApp o un llamado telefónico que atender. Eso tiene un costo sobre uno y sobre los demás. Antes no era así. A lo sumo te podían llamar por teléfono a tu casa, pero por definición eso estaba limitado. Ahora tenés todo el tiempo mensajes pendientes, o noticias o documentos que leer.

Pretender que el liderazgo político o el liderazgo económico o el liderazgo en general sea algo soft, sin conflicto, compatible con una vida familiar perfecta, con tiempo para la lectura y los paseos escuchando música por el campo es un pelín utópico. Si queremos feminizar los liderazgos y el mundo nos vamos a acabar dando contra una pared.

Cayetana Álvarez de Toledo, diputada en el Congreso de España (E13)

Hay quienes creen que todo esto es inevitable, que es inherente a la propia lucha por el poder. Y también hay gente que ordena toda su vida detrás de esa tarea política, muchas veces incluso como un emprendimiento familiar. En esos casos no hay espacios personales porque todo está subordinado a la lucha política, sea por idealismo o por ambición (o ambas). Lo respeto y lo entiendo, pero siento que no es sano y que definitivamente no era así como yo quería transcurrir en el poder. Porque cuando lo vivís así, cuando la persona y el personaje se vuelven uno solo, entonces la lucha por la permanencia en el poder se vuelve una pelea a vida o muerte, y ahí

empiezan los problemas más graves. Aun cuando la circunstancia coyuntural o histórica implica una experiencia de gran intensidad, se requiere un cuidado y un mantenimiento para no volverte loco y hacer un buen trabajo.

Cuando me decían en la campaña “Esto es 24/7”, yo les decía: “Si yo no puedo ver a mi hijo a la mañana y no le puedo leer un cuento a la noche, probablemente voy a ser un pésimo presidente porque ni siquiera voy a estar conectado con mis emociones más básicas”.

Sebastián Sichel, excandidato a presidente de Chile (E07)

2. Fin de una etapa

El día de la dimisión fue muy contradictorio para mí, porque por un lado estaba diciendo adiós a una pasión, pero por el otro estaba aliviándome de un peso, de una presión mediática, social, política, incluso de seguridad. Esa noche me sentía triste y aliviado.

Albert Rivera, fundador del partido Ciudadanos de España (E01)

7 de diciembre de 2019. Plaza de Mayo.

Recién termina la marcha de despedida. Mucha gente agradecida, conmovida y asustada. “Gracias por intentarlo”, es lo que más escucho. Abrazos emocionados. Gratitud y miedo por lo que vendrá. Sobrecarga. La gente se aprieta contra las rejas de la Rosada, gritan nuestros nombres y nos piden que no nos vayamos. Estoy con mis hijos y con Lu. Se me caen lágrimas de emoción y de despedida. Sé que hasta acá llegué. Que necesito salirme, al menos un tiempo, de esta pelea. La sensación es que di todo y que se termina una etapa. Soy consciente al mismo tiempo de que la plaza no es representativa de las muchas emociones que había despertado a esa altura, pero a mí me pesó mucho más la expectativa de los que me querían que el enojo o el desprecio de los que me odiaban.

La marcha del “Sí, se puede” fue una de las experiencias más intensas que viví. Fueron treinta marchas en treinta ciudades en treinta días, entre las elecciones generales y la segunda vuelta electoral en 2019. Participaron en ellas dos millones de personas. En todas llegábamos al día de la marcha, incluso a la hora de convocatoria, sin tener idea cierta de si iba a ir alguien o no. Era un piletazo de fe en la gente y en la pelea común que estábamos dando con ellos y por ellos. Antes de cada marcha muchos de nuestros líderes políticos locales nos decían que era un error hacerlo y que no iba a ir gente. Tenía lógica, ya que el microclima político y mediático del momento era de gran desesperanza y sensación de fin de nuestras posibilidades. Una vez allí era entregarse en cuerpo y alma a esa gente que venía con sus esperanzas y sus miedos a ser parte de algo más grande que ellos mismos. Sentirse parte. Y te hacían sentir el afecto de manera muy intensa y física. Recuerdo que el día que más me impresionó eso fue en Córdoba, la última marcha de todas. Se estima que había más de trescientas mil personas, y al bajar de la camioneta sentí una onda de energía que me pegó en el pecho. Nunca había sentido algo así. Comprobé ese magnetismo que se puede generar cuando mucha gente se junta con una misma energía.

El último día en la Casa Rosada, el 9 de diciembre de 2019, fue un día de despedidas, tanto del

equipo increíble que me acompañó esos cuatro años como de los empleados de la Casa, acostumbrados a trabajar en un lugar en el que cambian los inquilinos cada tanto. Dejaba de ser jefe de Gabinete. Como decía Albert Rivera, lo que sentía era una mezcla de alivio y tristeza.

El 10 de diciembre fuimos al Congreso a la entrega de mando. Nos apretamos en un palco con los colegas del Gabinete hasta que se hizo el traspaso y nos fuimos en una combi a almorzar a la Costanera.

Al llegar a casa tenía la tarde, y de algún modo la vida, libre por delante. Me saqué el traje (que no volví a usar desde entonces), dormí una siesta y nos empezamos a preparar para irnos en unos días a La Paloma, Uruguay, lugar que nos gustaba mucho y al que no viajábamos desde hacía varios años. Tenía mucha incertidumbre sobre cómo serían los próximos días y años. “Papá, ¿y ahora de qué vas a trabajar?”, me había preguntado Lucas, mi hijo mayor, llorando mientras me abrazaba la noche de la elección de octubre, cuando ya se sabía que habíamos perdido. La incertidumbre no es solo para uno, es también para tu familia.

Luego de unos días en La Paloma, nos fuimos a Pilar, y de ahí a Sudáfrica en el viaje largo que nos debíamos y veníamos planeando. Alquilamos un auto en el que hicimos 6 mil kilómetros. Fue un momento de mucha felicidad, estar en familia los cuatro, disfrutando el anonimato y la libertad. Al volver tenía que empezar a pensar en el futuro, definir el proyecto laboral, generar ingresos, ver dónde íbamos a vivir. Lo peor de esos tiempos era la sensación de amenaza que había en el aire. No estaba claro aún qué clima político iba a haber, pero las señales que recibíamos eran de mucha agresión. Traté de no poner foco en eso, pero tenía un poco la sensación de caminar con un blanco en la espalda. La vulnerabilidad que sentía era enorme, vivía con una sensación de alerta permanente. Por suerte, con el tiempo eso se fue diluyendo.

Todavía duraría un tiempo la adrenalina de lo vivido. Es como cuando terminás un partido de fútbol o tenis: recién unas horas o días después, cuando te enfriás, empiezan a sentirse los dolores. Pero ya empezaba a darme cuenta de que tenía partes entumecidas, de que me costaba registrar mis emociones. Subestimaba lo difícil y lo largo que iba a ser el camino de desactivar el mecanismo de protección, la coraza, que había construido a lo largo de los años en el poder para sobrevivir. Al decidir dejar la política, dejaba también al personaje que había funcionado como capa de protección. Lo bueno fue que me permitió meterme conmigo mismo, pero el costo fue la sensación de vulnerabilidad.

Ya en Sudáfrica empezamos a ver las noticias de un virus nuevo que andaba haciendo estragos en Italia y España. Al volver vía Angola, tuvimos el primer contacto con la paranoia que comenzaba alrededor del covid-19: oficiales de salud y migraciones vestidos de blanco, con trajes anticontagio, repartiendo alcohol en gel y midiendo la temperatura. A los pocos días, ya en casa, nos enteramos de que el país se iba a cerrar. Llegaba el aislamiento y todo quedaba en suspenso. Nos instalamos en la casa que teníamos alquilada en Pilar hasta que pasara la pandemia, sin saber que allí estaríamos por varios meses.

3. Espejo

Saber “con esto me voy a realizar y con esto no” supone un equilibrio emocional que creo que está particularmente desatendido. Ahí es donde el grupo te puede ayudar a conocerte a vos mismo, te puede hacer confrontar con quien sos.

Rodrigo Zarazaga, sacerdote jesuita argentino (E28)

Pilar, Buenos Aires. Marzo de 2020.

Me gustaría pedirte tu *feedback* sobre los puntos ciegos, la parte que no vi, lo que creés que podría haber hecho mejor.

Mandé este texto, palabras más, palabras menos, a cincuenta personas cercanas. Parientes, amigos, colaboradores, colegas. Arrancaba la pandemia y su confinamiento, y decidí aprovechar el parate para ir a fondo y meterme conmigo mismo. Sentí que ese ejercicio de espejo me podía dar pistas de por dónde mirar. Las críticas y los ataques de mis rivales políticos o de quienes no me querían eran más o menos repetidos y no iba a encontrar mucho elemento novedoso allí. La crítica que más me interpelaba era la de que era un soberbio, que no escuchaba, que me encerraba.

Lo que me devolvieron mis personas más cercanas es un diagnóstico bastante consistente: había desarrollado un problema de desconexión emocional. No voy a repasar las partes positivas que también me hicieron llegar porque no vienen al punto. Hay suficientes libros de personas hablando bien de sí mismas como para sumar otro. No es la idea de este libro. Además, lo que buscaba con este ejercicio era iluminar aquello que tenía que trabajar. Comparto los principales puntos:

Creo que siempre te costó hablar de tus sentimientos, Nunca sabía yo si todo estaba bien, porque así como nunca te enojabas, tampoco ponderabas.

Distante. Muchas veces impenetrable y frío.

No te permitiste que las relaciones laborales se alimenten o retroalimenten con el afecto. Evidentemente eso quedó guardado para tu mundo más íntimo. La distancia que ponés generó muchas veces un sentimiento de orfandad muy grande y una frustración por no dejarte ayudar ni acercarnos cuando queríamos hacerlo y sentíamos que era lo necesario y justo.

Siempre me llamó la atención tu control de las emociones. Pero creo que te aleja de las personas que te quieren/queremos. Muchas veces, después de encontrarnos, había quienes me preguntaban: “¿Cómo lo viste a Marcos?”. Y la verdad es que siempre fuiste muy insondable. Ni la frustración ni la alegría. Ni el embole ni el entusiasmo. Es decir, Marcos, el monje de clausura. En las situaciones más complejas (postabril de 2018), ese encierro fue cada vez mayor. Como te escribí una vez, yo pensaba que podía ser conmigo, pero no con los demás. Pero no, era con todos. O al menos con todos aquellos con los que yo hablaba para preguntarles. Eso no sé si es una característica tuya. Es decir, no sé si es algo que te sucede cuando estás muy presionado o si te sucedió a partir de la catarata de quilombos que sobrevinieron a la devaluación. Pero, en cualquier caso, no fue algo positivo.

Otra de las consecuencias de no dejarte ayudar fue que personas como yo (más emocionales) sintieran que eso venía de la desconfianza. De esa sensación de no dejar a nadie entrar en tu círculo más íntimo. Y no dejar a nadie entrar en tu círculo más íntimo y compartir emociones hace que sea muy difícil generar vínculo. Y eso me parece algo que no te ayuda a relacionarte con las personas. Te vuelve muy eficiente a la hora de opinar sobre temas porque no te involucrás, pero a lo que decís o hacés le falta emoción. Y no involucrarte hace que la otra persona lo note y desconfíe. Entonces la relación ya está como viciada.

Muchos de los que estábamos en tu equipo hablábamos de la distancia que sentíamos, como si hubiera un cartel en tu frente que decía: no acercarse demasiado.

Sos una persona siempre muy hermética. Es difícil saber qué estás pensando. La diferencia, que se ve con claridad ahora, es que también fue difícil entender qué estabas sintiendo. Es como un submarino que estuvo en aguas profundas.

Creo que lo negativo era la sensación de que era difícil dar un paso, tal vez algo explícito, en la confianza política. Sin dudas había una sintonía que podía interpretarse como confianza pero que no llegaba a pasar a otro estadio que hubiera permitido trabajar mejor.

Entiendo que uno puede estar muy convencido de sus ideas, de la información que maneja y la metodología que usa, pero es un error si eso lo vuelve a uno impermeable a otras miradas y opiniones, a críticas constructivas. De alguna manera fuiste dando

la impresión a más y más gente de que no escuchabas, de que te fuiste cerrando en un grupo muy chico de gente, y que más allá de eso no había nada que terceros pudieran aportar.

Creo que sería positivo para vos hacer el ejercicio de tratar de despojarte un poco de tus ideas en el proceso de analizar un tema y tener que tomar decisiones.

Te formaste un caparazón para protegerte como persona. Creo que, por decirlo de alguna forma, esa característica tuya dañó tu capacidad de empatizar más con la gente. Hay un tono de decepción que se fue instalando en los últimos cuatro años, como que todos se sentían más lejos de vos, como que era difícil “conmoverté”, que quizá oías (recibías cuando podías a los que querían verte) pero no “escuchabas” (se iban con la sensación de que no te interesaba demasiado lo que tuvieran para decir).

Sentía que desarmabas cada argumento que tenía, hacías una disección de lo que te planteaba y lo diluías... y yo me iba de la reunión pensando en qué te había querido plantear. Creo que a veces tenía razón y otras no, pero siempre “ganabas”. Eso me generó mucha inseguridad y sentía que no tenía mucho para ofrecerte, que mi opinión no valía.

Tu escucha es realmente efectiva. Pero es muy efectiva para vos y menos efectiva para la otra persona. Por ende, quizá vos cubrís tu cuota de ese intercambio pero el otro “no se siente del todo escuchado”. A veces parecés muy hermético. Inquebrantable. Y es muy bueno en algunos casos. Pero en otros, se vuelve una barrera.

Muchas personas te temían demasiado como para decirte francamente lo que pensaban y tampoco tenían el tiempo o la conexión real para hacerlo.

No te gusta el conflicto. El conflicto personal te angustia, porque te incomoda. Tu postura para resolverlo o que no joda es una actitud más bien fría o distante, como remedio para el malestar. Eso te convierte en poco afectivo o, muchas veces, selectivo para mostrar lo que verdaderamente sentís. Esto puede ser una virtud, y también puede alejarte de las personas.

Lo que me decía este diagnóstico era duro, porque no podía racionalizarlo pensando que venía de gente que no me quería o que tenía intereses distintos a los míos. Eran todos comentarios con buena leche, muchos con un poco de dolor por esa distancia emocional que yo había puesto. Leerlo me duele todavía hoy, porque es la contracara de la soledad, y al mismo tiempo es saber que lastimaste a personas que querés.

Varios amigos me recomendaron no publicar aquí estos comentarios por parecer autoflagelantes y por ser un recorte un poco arbitrario, ya que estoy dejando afuera las partes

positivas que recibí. Pero lo que me marcan es real: me fui desconectando emocionalmente y eso afectó mi conexión conmigo mismo y con los demás. También contribuyó a que me costara tener más flexibilidad para dejarme ayudar, incorporar otras ideas y construir confianza con otras personas. Entender por qué me pasó y cómo volver a conectarme fue el eje de estos últimos cuatro años de trabajo personal y es el corazón de lo que quiero transmitir con este libro. No pongo las partes en las que destacan mis fortalezas y mis capacidades porque siento que no tienen que ver con ese objetivo.

Comprendo hoy que era víctima de mi propio sistema de defensa. Distancia con respecto a mí, vocación de control, énfasis en lo racional y poca validación del otro constituían una única y elaborada estrategia de defensa construida a lo largo de los años. Por eso me costaba verlo desde dentro, y sobre todo por eso me costaba desactivarlo. En otras condiciones, con menos presión, exposición y poder, el sistema de defensa era mucho más permeable. Todos los que venían de trabajar conmigo en la ciudad en los años anteriores me decían que era algo que había cambiado en el gobierno nacional. Lo mismo, mis familiares.

Creo que cuando las condiciones de presión y estrés superan el umbral de lo conocido, de lo tolerable, ahí el sistema de defensa actúa como puede, con las herramientas y los mecanismos que tiene a disposición. La hipótesis que me hizo ver Lederman es que no es que esa situación sea un subproducto de estar en un rol muy exigente, sino que es al revés: buscás el rol para alimentar el sistema de defensa. Es porque no tenés la paz interna que absorbés y absorbés tareas, responsabilidades y exposición, como una estrategia inconsciente de distracción, y hasta de autodaño.

Entendí que el camino intuitivo de cortar el ciclo de la experiencia política en la que estaba hacía dieciocho años era la única manera de cambiar la dinámica en la que me encontraba. A mis 42 años, había dedicado los últimos dieciséis a la función pública, tenía espacio para tomarme un tiempo para mí. Decidí que iba a guardar silencio al menos por cuatro años, por más que tuviese muchas presiones para seguir como si nada hubiese pasado.

La etapa del personaje que me había construido había terminado, porque no sentía que me representaba plenamente. Esa barrera que ponía con el afuera hacía que los que tenían mejor predisposición o me conocían mejor entendiesen que tenía una limitación, pero reconocían mi esencia y mi intención. Otros veían en esa barrera una manipulación cínica de un monje negro sediento de poder. No iba a poder cambiar eso argumentando como había hecho todo ese tiempo.

Salirte del personaje que construiste a partir del hacer, de tu trabajo y de tu imagen da vértigo. Ese personaje te protege porque lo creaste para eso, por lo que dejarlo de lado te hace sentir indefenso, vulnerable. Durante mucho tiempo conviví con la energía de la recaída, la tentación de meterme de nuevo para pelear o para defenderme, o con cualquier excusa válida. Es un poco como le pasa al personaje de Michael Keaton en la película *Birdman*, el personaje te convoca, susurrándote para que vuelvas. Me sirvió mucho un concepto que escuché del actor estadounidense Matthew McConaughey: “Hay veces en que es necesario que se olviden de uno para poder reinventarse”. En su libro *Greenlights*, cuenta que había decidido dejar de hacer comedias románticas para volcarse a películas de mayor calidad artística, pero no conseguía que lo llamaran para esos papeles. Mantuvo la disciplina por varios años, estuvo a punto de ceder conforme fue pasando el tiempo y seguía sin novedades, hasta que finalmente lo logró.

Mis enojos y mis heridas, al igual que los enojos de otros conmigo, no tenían que ver con lo argumental o con seguir haciendo lo mismo que hasta ese momento. En mi caso, necesitaba estar tranquilo, tener un poco de espacio para mí, y al mismo tiempo darles tiempo a los que canalizaban sus frustraciones conmigo para que encontraran otro canal para hacerlo. Era como

un auto que insiste en avanzar en la misma huella de barro, no avanza, solo se hunde. El mejor resumen de lo que estaba enfrentando me lo hizo un amigo sabio:

Por momentos siento que se te ha adelantado lo que conocemos como crisis de la mitad de la vida, ese momento singular por el que normalmente pasamos casi todos, con mayor o menor intensidad, coincidiendo con la edad de los 40-45, y en el que, por una u otra razón, nos enfrentamos con una pregunta: ¿qué es lo quiero hacer realmente con la vida que tengo por delante? Es una auténtica crisis de realismo, pues la vida misma nos ha revelado realidades que no conocíamos o, al menos, no con la crudeza que hemos adquirido con los años, en un trabajo o cargo especial. Y tú, estrenando los cuarenta de la vida, con los mejores años por delante, en la circunstancia actual, te estás viendo obligado a responderte esas preguntas: ¿qué quiero?, ¿qué es lo realmente importante para mí?, ¿a qué y a quién quiero dedicar el tiempo, las energías, lo que sé y tengo?, ¿quiero seguir en lo mismo?

Parte del camino que quería recorrer era reconocer, entender y aceptar mis propios mecanismos para poder llegar a su núcleo y desactivarlos, porque me estaban generando daño. Aprendí que esos mecanismos aparecen en la temprana infancia. Decidí empezar terapia y al mismo tiempo bucear más profundo en mi historia personal y familiar.

4. Contanos: ¿quién sos?

Somos el resultado de un montón de esperanzas y expectativas de nuestros abuelos y bisabuelos, y creer firmemente que somos parte de esa ruta y ese camino nos hace tener una misión. Si uno tiene un lugar a donde llegar quiere decir que hubo un lugar de donde uno partió. Y eso se termina resumiendo nada más y nada menos en que no sos una casualidad genética, que cuando morís te desintegrás y se terminó. Estamos atravesados por una cantidad de almas que vienen y se apropian de nosotros y nuestra historia y continúan después de nosotros. Son dos formas de ver el mundo, si somos apenas una casualidad o si venimos con un propósito. Un objetivo alto para saber quién es uno es buscarse en su historia, ver cuál es ese recorrido, qué es lo que viene a realizar de sueños de hace mucho y ver cómo uno vuelve a nacer cuando lega.

Rab Alejandro Avruj, rabino argentino de la Comunidad Amijai (E33)

Con la pregunta que da título a este capítulo comencé cada episodio del podcast. La pensé como una forma de evitar la clásica introducción donde yo los presentara contando la larga lista de sus pergaminos y éxitos, que es como siempre se presenta a las personas conocidas. También para sacarlos un poco del traje del personaje, y llevar la charla a un registro más personal. Me sorprendió que casi siempre esta pregunta tenía como respuesta un largo suspiro, y a veces un “¡Qué pregunta!”. Los que la contestaban por el lado más personal solían hacerlo de modo más reflexivo, más sentido, que los que contestaban por el lado profesional, donde se prendía un poco más el casete. Siguiendo el espíritu de que este libro sirva como mi propio episodio del podcast, a continuación va mi respuesta.

Soy optimista (al punto de ser un poco negador), soy inquieto, soy muy leal (al punto de a veces descuidarme), soy apasionado de lo que hago (al punto de que me cuesta soltar), soy bastante acelerado. Soy argentino, tengo 46 años, hace veintidós que estoy junto a Luciana y soy padre de dos increíbles hijos, Lucas y Joaquín. Soy el quinto de cinco hermanos varones. Soy viajero desde muy chico, y gracias a eso pude recorrer mi país y el mundo, sea con una mochila o en auto con la familia. Haber conocido cincuenta y cinco países me ayudó a confirmar que la Argentina es el país donde quiero vivir y donde quiero que crezcan mis hijos. Me dediqué dieciocho años a la política, fui parte de un proceso en el que comenzamos creando un partido político nuevo y llegamos a gobernar la Argentina. Hoy estoy viviendo una nueva etapa en mi

vida, trabajando sobre mí y sobre otros para tratar de aprender de la experiencia vivida y ver cómo ayudar a que podamos tener más y mejores liderazgos que se animen a la aventura de mejorar el mundo.

Siento que tuve la suerte de nacer y ser criado en una familia de buenas personas, de padres honestos y muy trabajadores, donde no me faltó nada, donde había amor y un estímulo para que creciéramos sanos e inquietos. Se nos educó con el valor de la palabra, del esfuerzo, del trabajo, de la solidaridad, del compromiso, de la curiosidad. Estoy muy agradecido por ello a mis padres y a la vida por el lugar que me tocó. Fueron muy generosos, dándonos lo que tenían para darnos. Lo que no pudieron darnos fue porque no lo tenían, fruto de sus propias historias de vida y carencias.

Aun así, hubo en mi infancia y adolescencia momentos de soledad, producto de mudanzas y desarraigos (fui a seis colegios distintos), de la imposibilidad de que te den atención o de la falta de una red de afectos, que me fueron generando una capa de protección, de autosuficiencia y también de ansiedad.

A los 12 años, terminé sexto grado en los Estados Unidos en junio, y luego estuve sin escuela (y sin amigos) hasta marzo del año siguiente cuando retomé en primer año en Buenos Aires. Volví a la Argentina sin mis padres, que no habían podido viajar con nosotros por temas de trabajo y de salud, a vivir con mis hermanos que se habían vuelto unos años antes. Tuve que rendir solo séptimo grado libre. Terminé internado con neumonía al cuidado de mis tías. A partir de ese episodio tuve asma y alergias durante toda mi adolescencia. La experiencia de vivir seis años en los Estados Unidos me dio mucho, me abrió la cabeza y me facilitó un manejo del inglés casi nativo. Pero aprendí que el desarraigo a esa edad tiene un costo en cuanto a amistades y a poder crecer con tus pares. Fue recién en el último colegio (el Champagnat), donde cursé los últimos tres años de la secundaria, que entré en ritmo de hacer amigos para toda la vida.

Luego del trabajo de estos años entendí que esas situaciones no son gratuitas. Uno las relativiza porque no son los dramas que escucha de otras personas, pero eso significa no entender bien lo que es trauma. “Trauma no es lo que te pasó, es lo que pasa adentro tuyo como resultado de lo que te pasó”, dice Gabor Maté, un psiquiatra y escritor húngaro-canadiense, autor de varios libros, especializado en el tema y en el tratamiento de las adicciones. Explica que hay una diferencia entre el trauma con “T” mayúscula, producido por hechos graves que no deberían ocurrirle a una persona, y el trauma con “t” minúscula, ocasionado por eventos aparentemente menores como la falta de disponibilidad y conexión emocional en la niñez. Como consecuencia de esos traumas, desarrollás mecanismos para sobrevivir que te condicionan luego en la vida. Maté explica que para desactivarlos no sirve enojarse con ellos, sino entender que ya no son necesarios. Ese es el sistema de defensa al que me refería antes y que siento que en las condiciones extremas en las que estuve se activó y potenció.

El trauma es parte de la experiencia humana. La falsa creencia de que los “normales” no sufren genera vergüenza y terminamos ocultando las cicatrices. Al taparlas crecen y crecen como un tumor que se va volviendo peligroso. Lo paradójico es que esos dolores se convierten en el motor de nuestras adicciones, pero también de nuestras ambiciones. Porque es muy común que se piense que la gente “exitosa” no tiene traumas encima, pero cuanto más te metés en esas historias de vida, encontrás todo lo contrario: que el motor principal de su éxito es una búsqueda de compensación de algún trauma. Por suerte, se está quebrando ese mito día tras día, sobre todo gracias al aporte de muchos deportistas y artistas. Eso ayuda a que mucha gente no se sienta tan sola y mal consigo misma. Los mundos políticos y empresariales todavía corren detrás de este fenómeno y así se arriesgan a quedar fuera de su tiempo.

Creo que el tamaño de tu familia y luego el número de hijo que sos define muchas cosas. En mi caso, como conté, soy el menor de cinco hermanos varones. Lo positivo: mucha libertad, lo cual me ayudó a aprender a adaptarme y a desarrollar autonomía. Lo negativo: tenés que pelear para ser visto. En mi caso, mi estrategia fue la de agradar. En la medida en que me esforzaba para ser gracioso u ocurrente, los grandes se reían, me festejaban y lograba lo que quería. Con cuatro hermanos más grandes, eso era mucho mejor que intentar pelearme y chocar, ya que no tenía chance por el lado físico. Al ser un instrumento de supervivencia, te vas volviendo adicto al efecto que te produce cuando te ven, te valoran o te reconocen. El famoso “Dejá de llamar la atención” que tantas veces escuchamos entre padres y chicos es no darse cuenta de que detrás de esa actitud hay una necesidad de conexión emocional.

Creo que, a veces de manera inconsciente, en mi familia hubo siempre una cultura de destacar los logros profesionales, valorando implícitamente a las personas por esos logros. Incluso en los mitos familiares, los antepasados eran recordados por lo que habían hecho. No así con los logros económicos, que, si bien eran parte de nuestra historia, siempre estuvieron mirados con desconfianza, incluso excesiva a veces. Un ejemplo de cómo ese mecanismo se fue convirtiendo en cultura familiar me lo marcó Josefina, mi sobrina y ahijada, cuando se quejó de que en el chat familiar “Todo el tiempo están compartiendo logros profesionales, y eso nos genera mucha presión a todos nosotros”. Y tenía razón. Yo había contribuido a eso sin darme cuenta: crear un diálogo familiar sin emociones, sin vulnerabilidad y, por ende, sin conexión. La felicitación por un logro no genera conexión, lo genera compartir una vulnerabilidad, un dolor, una experiencia en la que la persona que te quiere puede ayudarte o acompañarte.

Eso va de la mano de la búsqueda de reconocimiento tratando de siempre hacer las cosas bien, o como se esperaban de uno, para ser más preciso. Ser un “chico bueno”, alguien a quien los padres pueden exhibir con orgullo. Como contracara, le tenía pánico al reto, supongo que porque había un código bastante estricto en casa. El reto era lo opuesto al reconocimiento. Generaba vacío y miedo. Si sentía que haciendo ciertas cosas me daban cariño, sentía que si hacía otras me lo quitaban. Reconocimiento y castigo son dos caras de una moneda que se basa en una duda inconsciente sobre tu valor y el amor que recibís. Alimenta el dar más importancia a la opinión de los demás de lo que es aconsejable. Claro que hoy, como padre, sé que eso fue una percepción errada. El amor de los padres es incondicional, y los míos no eran una excepción. La estrategia que encontré de chico era clara: haciendo lo que se esperaba de mí iba a encontrar calor, y si a eso le agregaba un poco de ocurrencia y simpatía, todo iba a andar bien. Esa estrategia dependía mucho de la presencia de los demás, y por eso creo que los momentos solitarios eran muy desconcertantes. En esos momentos pude apelar a la imaginación y la creatividad, construyendo mundos en mi cabeza para pasar el rato. Me pasaba horas jugando un torneo de fútbol yo solo, de un lado para el otro del jardín, o torneos de tenis en el frontón.

Encontré en la religión y la política dos fuentes más de reconocimiento para agregarle a esa estrategia de visibilidad. En una casa religiosa, involucrarte en la iglesia parecía un camino lineal para ser aplaudido. Hay un efecto imitación, y con mi madre catequista, un tío cura y una tía monja, parecía bastante obvio que había un camino marcado. Así fui monaguillo de chico, leía lecturas en el púlpito de la iglesia y hasta llegué a decidir a los 18 años ser sacerdote franciscano. La particularidad de esa orden religiosa es que entrar implica renunciar a todos tus bienes, haciendo un voto de pobreza. Les conté a mis padres, me fui a anotar y, por suerte, los franciscanos tuvieron la lucidez de decirme que era muy chico y que tenía que hacer un proceso de un año de reflexión antes de poder avanzar. A mitad del proceso, a los seis meses, y luego de dos o tres visitas más, me di cuenta de que eso no era para mí y, por suerte, me alejé. Desde ese

momento también me alejé de la práctica religiosa, aunque no necesariamente de la fe. Seguí tratando de entender mejor ese mundo de la religión, leyendo, visitando y conociendo otras religiones, pero no volví a la práctica religiosa en la que me había formado. Ese corte abrupto fue un mecanismo que repetí muchas veces en mi vida. Pasar de todo a nada.

También lo político fue parte del aire en nuestra casa. De chico empecé a leer, a opinar, a debatir, a interiorizarme. Si lo religioso fue un puente con mi mamá, lo político lo era con mi papá. Durante la escuela primaria vivíamos en el Washington de los años ochenta, de las cumbres Reagan-Gorbachov y la caída del Muro de Berlín. No era difícil engancharse a debatir sobre esos temas. Prendías la tele y ocurría historia, a pocos kilómetros de donde vivíamos. Luego lo profundicé trabajando en dos oportunidades con él, a los 18 años y luego a los 21. Fueron experiencias de las que aprendí mucho y pude entender mejor su mundo. Creo hoy, mirándolo a la distancia, que lo que más me gustaba era esa sensación de complicidad con él, poder estar juntos y conectados. Es al final del día lo que cualquier hijo quiere de sus padres. De eso se trata el mecanismo de visibilidad y relevancia. Todos estamos condicionados por esa primera etapa de la vida en la que aprendemos a sobrevivir y a definir nuestra identidad; en mi caso, ser el último de los hijos creo que potenció ese mecanismo.

La contracara del mecanismo de visibilidad es el pánico a decepcionar, que alimenta silenciosamente el miedo a las opiniones de los demás. Lo importante es lo que les está pasando a los demás en relación con vos, más que lo que te está pasando a vos. Apariencia, decepción y tablero de control para que no se escape ninguna variable. Si bien es defensivo, en ciertos contextos ese esquema de control puede ser interpretado como manipulación, inautenticidad. ¿Qué estás ocultando ahí detrás? ¿Por qué no mostrás lo que realmente sentís? Lo que se construyó para defenderte termina convirtiéndose en una amenaza para otros. Y además crea una imagen de soberbia, de impermeabilidad: te convertís en rehén de tu sistema de seguridad.

Tu casa es tu primera escuela emocional, pero nadie me enseñó demasiado a entender cómo funcionamos en ese aspecto. Entonces fui aprendiendo por lo que veía. Lo primero que aprendí es que las emociones se tenían que guardar para adentro, que era importante estar siempre bien, aunque no lo estuviésemos. Las emociones negativas se expresaban de forma muy limitada, pero cuando brotaban, aparecían con mucha fuerza: el enojo, el miedo y la tristeza. El enojo me daba pánico. Era el peor de los momentos y la clave pasaba por hacer lo necesario para que pasara rápido. Un chiste a veces servía, y, si no, correrse para no quedar en el medio. La tristeza era algo más difícil de manejar, era un momento incómodo que no tenía mucha explicación, solo había que esperar que pasara. El miedo iba de la mano del control, del intento de reducir la incertidumbre. Ese rechazo a las emociones negativas te lleva a muchas situaciones en las que no validás, no das lugar, a las emociones negativas de otros. Lo hacés como mecanismo defensivo, pero al invalidar al otro lo terminás lastimando, y muchas veces eso alimenta la idea de una negación de la realidad.

El sacrificio es algo que está muy presente en la cultura católica. Hay que cargar la cruz sin quejarse porque hay que imitar el ejemplo de Jesús. Va muy de la mano de la culpa. Si no cumplís los mandamientos sos un pecador, estás en falta. Terminás remándola de atrás porque siempre hay algo que no hiciste bien. La fe y la educación religiosa tienen muchas cosas valiosas, y las respeto, pero hoy pienso que, al menos en su versión clásica, no es el formato mejor preparado para el desarrollo emocional de un niño. Hay una mirada externa que permanentemente nos juzga. Te acostumbrás al control externo y al terrible ejercicio de la vergüenza o el castigo por querer o pensar cosas que están reñidas con lo que te dicen que está bien.

Ser parte de un clan o de una familia muy unida contiene, pero también produce agobio, encierro. Aunque me nutrió y me formó, ese sistema también me cansó. Cuando terminé la universidad me fui de viaje de mochilero a Asia y Europa durante un año con amigos, creo que necesitando espacio para encontrarme a mí mismo. Fuimos en barco carguero desde Campana hasta Malasia, y luego por tierra desde ahí hasta España. Fue una de las experiencias más formativas que viví. Acostumbrarme a vivir un año con lo que llevaba en una mochila, tomar perspectiva física de las distancias por no tomar aviones y viajar como se hacía antes, experimentar la variedad de culturas, todo fue transformador en lo personal. Pese a toda esa aventura y distancia, cuando me puse a revisar las cartas y los correos electrónicos que intercambié con mi familia durante el viaje, pude ver como también me acompañó el personaje incipiente, un poco rígido y pensando en complacer. La determinación de volver fue siempre parte del viaje, pese a que cuando viajás por tanto tiempo entrás en una órbita de la que es difícil salir, sobre todo porque te acostumbrás a la libertad en la que vivís.

En esa época yo viajaba por el mundo, no sabía quién era. Al contrario, buscaba una identidad, buscaba ser alguien, buscaba ser este chico de Londres, este chico ciudadano del mundo, cuando en verdad estaba buscándome a mí. Entender qué quería y dónde me ubicaba. Tenía que entender que yo venía de Perú y tenía que regresar a Perú. Es bueno viajar, es bueno conocer el mundo, no te olvides de dónde vienes nomás.

Virgilio Martínez Véliz, chef peruano (E03)

Es posible que el agobio combinado con la dificultad para poner emociones en palabras, especialmente las emociones negativas, haya contribuido a que a comienzos de la adolescencia apareciera el asma. Recién en estos años aprendí el rol del pecho como regulador emocional, y lo que implica el asma como síntoma de cosas que están pasando ahí. A medida que crecí y me volví adulto, se fue haciendo menos intenso y más esporádico, pero al día de hoy me acompaña un reflejo asmático cuando exhalo muy prolongadamente o en lugares de mucho frío y humedad.

El autocuidado no fue parte de nuestra cultura y contexto, a lo que se sumó la dificultad para recibir ayuda. Me di cuenta con el tiempo de lo reactivo que me había vuelto a que me cuidaran, así como a que me ofrecieran ayuda.

A esto se le suma la velocidad como manera de abordar las cosas, muy de la mano de la ansiedad. Desde chicos lo vivimos en el momento de comer. Todo era rápido, más cuando estábamos solos. La velocidad pasó a ser una herramienta más del sistema de defensa, para mantener distancia, para mantenerse lejos del núcleo emocional. En muchas cosas te ayuda, porque es una habilidad que vas desarrollando, pero también te mete en problemas, porque, al no darte tiempo para reflexionar y decantar decisiones, cometés errores.

Elaborar este diagnóstico fue un proceso, y sigue abierto. No creo que termine nunca. Cada uno va desarrollando los mecanismos posibles para lidiar con los dolores, las heridas y los traumas que vamos acumulando en el proceso de vivir. Conocerlos no es una sensiblería, es algo que te permite vivir y funcionar mejor.

Me hace bien contar lo que fui encontrando en mi proceso personal. No siento que haya que ocultar algo, al contrario. Lo que sigue es el camino de ir en busca de herramientas para trabajar todos estos temas.

5. De protagonista a consultor y entrenador

Además del proceso personal que estaba encarando, tenía que buscar trabajo. Siento que esa dimensión económica se subestima, pero cuando dejás un cargo público te quedás sin ingreso, y en mi caso no tenía un respaldo económico al que volver. Tenía claro que no quería trabajar en una actividad vinculada a lo político o a lo público local, porque si lo hacía iba a ser imposible cortar con la etapa vivida. También sabía que en el sector privado local no iban a abundar las oportunidades. Empecé con la tarea de consultor en otros países de la región, aprovechando que me buscaban distintas personas que querían mi asesoramiento.

Esa escala regional me dio una mirada más amplia para esa labor introspectiva que yo estaba haciendo. Pude ir viendo que los problemas eran muy parecidos en todos los países: una realidad más horizontal, veloz y transparente, exigiendo personas formadas bajo un paradigma de liderazgo más clásico. Crisis políticas y de representación que se iban sucediendo en cada país con características muy similares. Y en todos los países una dirigencia a la que le costaba salir del día a día, mirar afuera y ver que muchos de los problemas que sufrían no eran originales ni únicos. Esa falta de perspectiva, esa sensación de ser los únicos con dificultades, genera una sensación de desgracia, de desconcierto y de falta de horizonte.

Trabajar con otras personas en situación de liderazgo también me fue ayudando en mi propio proceso personal. Ver a personas de otros países enfrentando problemas y desafíos similares a los que habíamos vivido en la Argentina me ayudó a detectar similitudes y diferencias. Las que más me sorprendieron fueron las similitudes. Un rasgo común que encontré es que muchos de estos líderes habían sido formados para una realidad menos volátil y transparente que la actual. A diferencia de otros ámbitos como el deportivo y el artístico, en general, el líder político tiene una maduración de más tiempo, por lo que hay un desfase de varias décadas entre que comienza su camino y tiene la posibilidad de llegar a la competencia por los altos cargos.

Eso se agrava porque, en general, aquellos que lo anteceden generacionalmente no se retiran nunca, lo que estanca el proceso de renovación. Con la aceleración de los cambios tecnológicos y sociales, se genera un desfase metodológico y conceptual que alimenta la crisis de representación. Creo que ese movimiento sísmico que estamos viviendo hoy en el mundo explica esa tensión generacional, aunque esté muchas veces silenciada. La velocidad del cambio es tan rápida y profunda que hace que convivan experiencias profundamente distintas. Mi generación, nacida entre la mitad de los setenta y la mitad de los ochenta, vivió toda la transición democrática, crecimos en el mundo analógico de los ochenta, fuimos jóvenes durante el comienzo de la era de internet y entramos en el mundo laboral de los celulares inteligentes. Nuestros padres se criaron en un mundo de certezas y carreras profesionales de largo plazo, y nuestros hijos en un mundo digital con muchas menos certezas y mucha mayor volatilidad laboral.

En mi caso, subestimé la tensión generacional. No me di cuenta de la amenaza y el enojo que generaba en muchos actores de poder que a mi edad yo estuviera en un lugar como el que estaba.

Un día un dirigente político, diez años más grande, me lo resumió: “Que a vos te vaya bien implica la jubilación de dos generaciones políticas, es una amenaza muy grande para muchos”. La política argentina tiene un proceso de renovación generacional bastante dinámico, pero en el ámbito de las cámaras empresariales o el de los sindicatos eso no se da tanto, lo que agrava la amenaza que representa cualquier joven con poder. Graficando esto, un día un dirigente empresarial casi octogenario me dijo, entrando a un evento que inaugurábamos juntos: “Hace veinte años compartía este evento con tu padre y ahora lo hago con vos. Qué increíble, ¿no?”.

Las diferencias generacionales, además, hacen que se produzcan realidades paralelas. Cada franja etaria se comunica de forma diferente. Los mayores siguen centrándose en los medios de comunicación más clásicos como los diarios en papel, la radio y la tele, la generación intermedia está más enfocada en las noticias digitales y los más jóvenes viven a través de las redes sociales. Eso no era así antes. Había un espacio de encuentro en la portada del diario o en el noticiero de la noche. Nadie tiene toda la razón, porque cada una de esas realidades parciales existe. Y eso hace más difícil ordenar el debate y ponerse de acuerdo en qué está pasando.

Parte del poder editorial pasó a manos de la audiencia y la conversación se contagia desde lo emocional, se trata de compartir cosas que te provocan algo. Eso premia a aquel que pueda comunicarse en ese plano más emocional, no tanto al que prioriza un contenido racional. Favorece al que conecta, aun si lo hace desde la locura, porque esa locura se percibe auténtica. El político racional puede tener razón, pero al no tener un registro emocional, pierde conexión y, por ende, relevancia. Cabe pensar, al mismo tiempo, si a veces esa idea de comunicar solo argumentos racionales no tiene también un condimento de locura y disociación.

Como generación política nosotros no hemos sido capaces de validar nuestras propias emociones, porque nos criaron como robots que teníamos que demostrar que éramos gerentes eficaces. El centro liberal perdió esa posición, mientras los extremos sí han dicho que son falibles y que son emocionales y han mostrado que llevan sus emociones a flor de piel.

Sebastián Sichel (E07)

Llevé la idea del liderazgo horizontal a cada lugar donde me llamaron, convencido de que es la mejor forma de conectar y hacer parte a la gente. Implica una horizontalidad asimétrica, porque no se cede el rol de liderazgo, pero sí se entrega parte del protagonismo. Es una concepción más antifrágil, ya que el liderazgo mesiánico se vuelve muy endeble cuando ya no puede ofrecer certezas de resultados. Y hoy ya nadie las puede ofrecer. Además, tiene la ventaja de que, al repartir el protagonismo, previene el aislamiento y el encierro del poder, que tiende a promover el síndrome de hybris, del que hablaremos más adelante, y la desconexión con la realidad.

Ceder protagonismo es contraintuitivo para muchos, ya que choca con la motivación para meterse en el difícil camino de querer liderar. Requiere mucha conciencia y trabajo personal. Es más atractivo a veces el modelo del líder iluminado al que la gente tiene que seguir. Hay, además, quienes creen que ocupar ese rol de líder vertical es un sacrificio que deben hacer por su país y su pueblo, lo que le agrega un sentido que lo vuelve más inflexible, y quienes sienten que

están llamados a alguna misión trascendente inspirados en sus creencias religiosas. Otros, no: simplemente quieren ser famosos o poderosos sin mucha más justificación que su deseo.

Esas experiencias pusieron en crisis mi abordaje del trabajo de consultoría política, tarea que respeto y valoro, pero en la que me fui dando cuenta de que no me sentía del todo cómodo. Muchas veces el consultor político es llamado para ratificar creencias del candidato y su entorno. Un poco como el médico que prescribe recetas, sin cuestionar demasiado si son necesarias o simplemente alimentan una adicción. Me encontraba muchas veces con una asimetría poco sana, donde el político se pone en una posición de superioridad y distancia frente al consultor, como para asegurarse de que no se meta con él. Después de haber sido protagonista, carecía de la paciencia que tiene un consultor que toda su vida hizo ese trabajo y se crio profesionalmente en esa particular disciplina de conseguir clientes.

Encontré que la figura del entrenador era más adecuada para lo que yo quería hacer. Puede ser un tema semántico, pero para mí hay diferencias. Principalmente en el grado de involucramiento personal con quien está en situación de liderazgo, que para el entrenador es indispensable. Sin esa confianza para involucrarte desde el plano personal, no se puede trabajar. Sobre todo si el objetivo pasa por mejorar la capacidad de alineamiento y conectividad de esa persona con ella misma y con los demás. Ayudarla a alinear lo que es, lo que dice y lo que hace. Otra diferencia es el lugar desde donde se hace el trabajo: el entrenador ha estado en el terreno, ha sido protagonista. Me enamoré de esa tarea, pero me puse una condición para hacerla: tenía que creer en la persona con la que iba a trabajar. Quería trabajar como entrenador de líderes como una forma de seguir contribuyendo a la transformación social, no solo con un objetivo de generar un ingreso. Eso iba a reducir el mercado potencial, pero me permitía seguir siendo fiel a mi propósito en la vida. Este cambio de foco me hizo posible incorporar en el trabajo a personas de otros ámbitos, no solo del campo político, con lo cual aprendí mucho de sus realidades y sus desafíos. El balance es muy positivo. Aprendí, conocí y trabajé con personas muy valiosas, con las que pude conocer más de sus países y de sus mundos. Siento al mismo tiempo que conseguí ayudarlas a pensar desde otro lugar las formas en las que pueden influir positivamente.

Por todo este proceso, terminé entendiendo que no es lo mismo hablar de “líderes” que de “personas en situación de liderazgo”. El primer concepto termina alimentando la idea de que el líder tiene características distintas al resto de los humanos, lo que potencia la deshumanización y la desconexión. Además, reduce el universo de liderazgo a solo algunas personas, haciendo que todo el resto pierda conciencia de su potencial para esas posiciones. Por último, una persona puede tener rasgos de liderazgo toda la vida, pero difícilmente ocupe un rol de liderazgo todo el tiempo (salvo que sea príncipe o rey). Entender que el rol es algo de lo que uno puede entrar y salir ayuda a que no se cristalice el personaje, aumenta la flexibilidad y genera mejores condiciones para la conexión. Todos nos encontramos con situaciones de liderazgo en nuestras vidas, empezando por liderarnos a nosotros mismos. Cambia la escala y la complejidad de las experiencias de liderazgo, pero en esencia hay muchas similitudes en los desafíos.

Hay un lindo concepto de la política de los griegos clásicos: la mayor virtud de la política es la continencia. Hay también un dicho aimara lindo sobre eso: “No sabe gobernar el que no sabe gobernarse”. Y vivimos en un mundo de incontinencia, las personas reaccionan en tres segundos, se exige una velocidad fuera de control. La continencia, como herramienta personal, es muy importante.

María Paula Romo, exministra de Gobierno de Ecuador (E05)

Esperamos mucho de nuestros líderes. Sentimos que los ponemos en un lugar de privilegio, y que a cambio de eso se tienen que sacrificar abnegadamente por nosotros. Se cree muchas veces que el líder ideal es el que muere pobre, joven, luchando por sus ideales. Que deben trabajar veinticuatro horas sin descanso, pero ser lúcidos y pacientes. Creemos que deben ser firmes en sus convicciones, pero al mismo tiempo tener la sabiduría para construir consensos y evitar los conflictos. Creemos que deben tener una remuneración mínima, porque deben dar el ejemplo. Creemos que deben ser especialistas con capacidades técnicas para resolver los problemas, pero con la humildad para escuchar a la gente y su sentido común. Nos frustramos cada vez que alguien no está a la altura de esa expectativa. Sentimos que somos víctimas de la desgracia de no tener los líderes que nos merecemos, lo que alimenta la sensación de desamparo y de incertidumbre.

No hay mayor mensaje en el liderazgo que ser coherente entre todas las partes de lo que uno es, entre lo que decís, lo que sentís, lo que pensás y lo que hacés. Todos debemos entender que somos líderes, hay una empresa y un proyecto que es el más difícil de todos, que es el de ser líder de la propia vida. Ahí es donde uno tiene que trabajar por una coherencia interior.

Rab Alejandro Avruj (E33)

¿Pero por qué tenemos esas expectativas? ¿Cómo formamos, apoyamos y cuidamos a las personas que elegimos para liderarnos? Si no lo hacemos, ¿por qué pensamos que van a ser capaces de hacer una buena tarea? Creo que hay un problema en nuestra concepción que hace que estemos trabajando sobre premisas que pueden estar quedando obsoletas. En otros tiempos, no muy lejanos, el poder era vertical, la autoridad no se cuestionaba y la transparencia de ese proceso era baja o nula. Eso afectaba cómo se ejercía la paternidad, la docencia, la fuerza pública, la jefatura en un trabajo y cualquier otro espacio de poder en la vida. Hoy eso voló por el aire (por suerte). Las relaciones se volvieron más horizontales, la transparencia lleva a la exposición permanente, la autoridad es cuestionada.

Ese desfase entre un poder institucional diseñado para otra época y la realidad de nuestros tiempos alimenta la sensación de crisis de liderazgo. La idea de escuchar un discurso político largo y pomposo, como eran antes, se vuelve cada vez más fuera de tiempo. La pompa y ceremonia tradicionales también. Vemos a líderes que están intentando jugar un juego que necesita actualizarse, pero que no cuentan con las herramientas para hacerlo.

Formamos a personas para que sean líderes que nos den certezas y seguridades, pero la realidad es que no pueden hacerlo. Al mismo tiempo pedimos líderes auténticos y conectados, que sean capaces de contenernos, sentir empatía y cuidarnos. Pedirles lo segundo a personas que

formamos para lo primero es un contrasentido. Más aún si no les damos herramientas para hacer esa transición.

Se nos demanda vulnerabilidad y cercanía, pero la verdad es que en términos tribales al líder se le pide seguridad. ¿Como se equilibra eso?

Albert Rivera (E01)

Así como esta primera parte del libro trató sobre la desconexión, tanto la mía como la de otros, la segunda es sobre cómo podemos trabajar para lograr la conexión. Recorreremos nueve dimensiones que fui explorando, con la idea de buscar herramientas para que personas en situación de liderazgo puedan lograr y sostener mayor conexión y autenticidad. Cuento mi experiencia personal con cada una, lo que fui recogiendo en las charlas del podcast, temas que pude investigar, y al final de cada capítulo paso en limpio algunas cuestiones concretas.

Parte II

Reconexión

Creo que la ansiedad y la depresión que tenemos hoy son el síntoma de lo que no cultivamos en nuestra mente. ¿Qué no cultivamos? No cultivamos una forma de vincularnos asertivamente, amorosamente, compasivamente. Hay una crisis enorme en los vínculos, en la forma de vincularnos y hay una crisis enorme, y esta es la mayor crisis, en la identidad. En la idea de quién soy yo. Estamos centrados en una mentalidad completamente egocéntrica, o a lo sumo etnocéntrica, identificada con un grupo pequeño. Es la enfermedad del siglo. Creernos que somos este yo chiquitito, cuando en realidad somos algo mucho más grande, somos con los demás y somos con el planeta. Entonces, como desconocemos que somos con los demás, les hacemos cualquier cosa a los demás y le hacemos cualquier cosa al planeta.

Lorena Llobenes, neuróloga argentina (E09)

6. La conexión con uno mismo: salud mental

La salud mental es un gran tema. La pandemia más grande que el mundo tiene hoy es la ansiedad, es esta crisis de depresión, que también está ligada a temas sociales y a la tecnología.

Leandro Erlich, artista plástico argentino (E24)

Hablar de salud mental genera miedos, rechazos, incomodidades. Pero necesitamos que se hable más, porque mucha gente sufre en soledad de angustias, ansiedades, depresión, entre muchas otras dolencias que hoy afectan a millones de personas. Siento que meterme en este tema no solo era necesario para mí, sino que podía ayudarme a ser una voz más de las muchas que están empezando a hablar. Aprendí que conectarnos con nosotros mismos es una condición necesaria para conectar con otros. Me metí a tratar de comprender cómo funcionan nuestros mecanismos, aprender a registrar nuestras emociones, entrenar la mente. Terminé entendiendo que la desconexión también es lo que genera muchos de nuestros problemas de salud mental. Y que, así como no es sano negar esta dimensión nuestra, tampoco es recomendable la autosuficiencia de creer que podemos encararla solos, sin ayuda de gente que nos guíe. Mucho menos si uno está atravesando una situación de liderazgo.

En mi caso, aislarme emocionalmente fue un mecanismo involuntario de supervivencia. Fui bajando el volumen emocional al mínimo, porque la intensidad se volvía muy fuerte y no tenía las herramientas para procesarla. El costo fue alto. Para mí y para los demás, sobre todo para los más cercanos, porque me fui convirtiendo en una presencia ausente. Y eso te aísla y te deja solo. Si bien entendía que necesitaba ayuda, en ese momento me concentré en sobrevivir y cerrar la etapa lo mejor posible. Lo peor es que no me daba cuenta en el momento de esa dificultad, de esa pérdida de lenguaje emocional. Después, cuando pude tomar distancia, registré el entumecimiento.

Podés vivir todo esto sin que se note demasiado. Como ya relaté, en mi caso seguí trabajando todos los días, dormía bien, no perdí el apetito, no me enfermé. Le metí para adelante. Me volví impermeable. De hecho, creo que la mayoría de la gente que está en el mundo del poder y el liderazgo, del estrés crónico, atraviesa situaciones similares. Se sobrevive mediante la disociación. Mirá las caras en una reunión y seguramente vas a encontrar a mucha gente ausente, probablemente disimulando porque están todo el tiempo con los ojos en la pantalla de su celular.

De chico siempre escuchaba que ir al psicólogo era algo innecesario, un síntoma de debilidad o

algo para ocultar. En parte esa idea venía de la concepción de que los problemas no se hablaban, se guardaban y se dejaban atrás. Y también de la competencia implícita de la psicoterapia con la espiritualidad y la religión, y el rol central de los sacerdotes como guías y acompañantes. Pero en cualquier caso me crié con la idea de que lo importante era estar bien, mirar para adelante y pensar más en los demás que en mí. La psicología no era parte de la caja de herramientas. Tampoco se hablaba en casa, como creo que tampoco en muchas otras, de problemas de salud mental.

Ya de grande no tenía un prejuicio ni un rechazo, pero en la práctica no encaraba un proceso terapéutico, por más que sabía que lo necesitaba y que me haría bien. En 2020 comencé. Ayudado por el encierro de la pandemia y por la insistencia de Luciana y de Alberto Lederman, decidí empezar mi primera experiencia larga de terapia (había tenido una experiencia corta diez años antes). Durante ese año hice terapia con un psicólogo, pero quise cambiar y al año siguiente empecé a trabajar con Alejandro González Lebrero, psicoterapeuta con formación freudiana y junguiana, con el que sigo hoy. Conecté enseguida con Ale y su práctica horizontal, de conversación abierta. También conecté con su mirada ecléctica que incluye las disciplinas corporales y las prácticas espirituales de diversas tradiciones de Oriente.

Contar con ese espacio de conversación contribuyó a tener un lugar de descarga, de reflexión compartida, de pensar mis inquietudes de a dos, no tan para adentro como antes. Él me ayudó mucho además a conectar con mi propia voz, a aprender a registrar y priorizar lo que yo quería y no tanto la opinión de los demás. Ese espacio me sirvió para reconocer sentimientos negativos que me rondaron esos primeros años luego de estar en el gobierno, como el enojo, el miedo, la vergüenza, la tristeza. Estoy aprendiendo que son parte de uno, y que negarlos no es sano, pero dejarse llevar por ellos tampoco. También que uno puede cambiar, que tiene esa capacidad para crecer y ser dueño de su propio destino, para no quedar atrapado en el personaje construido.

Después, como decía antes, agregué otras formas de terapia como complemento, y entendí finalmente que el trabajo personal es un proyecto en sí mismo, que requiere tiempo, método y sobre todo ayuda. Realizar ese trabajo personal con profesionales calificados fue fundamental para poder comprender y procesar las cosas que había vivido, tanto en mi experiencia política como en mi infancia y juventud. Acostumbrarme a conversar sobre lo que sentía, lo que me pasaba, lo que me provocaba ansiedad, tristeza o enojo me fue aflojando, y lentamente sentí que iba desactivando capas y capas de ese sistema de defensa que me había construido.

Empecé a entender que la sanación interna más importante es la que te hace dar cuenta de que lo que sos es más que suficiente, que no necesitás una validación externa, que no necesitás logros para valer, que el hacer nunca debe ser más importante que el ser. Si no mirás para adentro y enfrentás eso que duele, podés seguir eternamente buscando la satisfacción interna pero nunca alcanzará. Suena mucho más fácil decirlo que internalizarlo. Entiendo que es algo que hace a la vida misma, y por eso pelearé contra ese reflejo siempre.

Esa aventura épica, narrada mil veces en la humanidad en el formato del camino del héroe, que te lleva a enfrentar tus demonios, tus miedos y tus dolores, es lo que alivia y libera de esa trampa. El influyente escritor estadounidense Joseph Campbell, especialista en mitos, habla de que en el camino del héroe hay un viaje iniciático para conocerse mejor, para enfrentar los demonios que tenemos adentro, matar al dragón que nos encierra en una esterilidad, en un miedo, nos aleja de nuestra humanidad, de nuestra conciencia y esencia. Y, por ende, nos aleja de desplegar todo nuestro potencial.[\[2\]](#)

En el podcast hablé con todos los entrevistados de este tema. Algunos me contaron su experiencia con la terapia como herramienta, y otros me decían que su mecanismo era hablar con

amigos o con ellos mismos; otros hablaron de la oración y la religión como su espacio de conexión. Me quedé siempre con la sensación de que en algunas de esas respuestas había un territorio no explorado, a veces incluso un miedo o un prejuicio. Todos los que sí hicieron terapia dijeron que los había ayudado, sea en momentos puntuales o como herramienta más permanente para enfrentar los desafíos de la vida.

En paralelo a la terapia comencé a explorar la meditación. Me ayudaron mucho los libros *El poder del ahora*, de Eckhart Tolle, y *Biografía del silencio*, de Pablo d'Ors. Comencé a hacer prácticas guiadas con la aplicación Headspace y durante varios meses pude desarrollar una rutina, pero no la pude sostener en el tiempo. Luego la conocí a Lorena Llobenes, gracias a Sebastián Campanario, periodista que viene trabajando los temas de bienestar hace varios años. Lorena es neuróloga, médica ayurvédica y especialista en terapia de la compasión. Su formación le permite integrar aspectos de la ciencia moderna con tradiciones antiguas, lo que le da una mirada muy particular.

Con ella comencé el segundo proceso terapéutico, una mezcla de entrenamiento para la meditación y terapia de la compasión. Me fue guiando para entender los distintos tipos de meditación, al mismo tiempo que me enseñó cómo funciona nuestra mente y cómo se la puede entrenar. Al igual que me pasa con otras cosas que fui aprendiendo de nuestro cuerpo, me asombra el grado de ignorancia que, en general, tenemos de cómo funcionamos. Me llevo del proceso con ella la idea de que nuestra mente puede ser entrenada, al igual que el resto de nuestro cuerpo, y que la meditación es la mejor forma de hacerlo. También que estamos diseñados para conectar con otros, y que la manera más efectiva de hacerlo es desde la compasión, que funciona en tres sentidos: hacia los demás, desde los demás y hacia uno. Ayudar y dejarse ayudar van de la mano.

Gracias a este proceso incorporé la meditación diaria, que trato de practicar por lo menos diez minutos por día (lo hago hace dos años). No es nada fácil internalizar la meditación, hay miles de distracciones y la propia ansiedad te juega en contra. Todo atenta contra la idea de quedarse en silencio, mirando para adentro. Pero tratar de persistir en la práctica, aun con malos días, me permitió incorporar el hábito y hoy siento que es un momento imprescindible para resetearme y conectarme. Como todo hábito, lo más difícil es sostenerlo en el día a día, cosa que no siempre logro.

Trabajo meditación, me funciona. Creo que es importante ese momento de silencio contigo mismo. Te genera tranquilidad, autocrítica, retroceder para ver para un poco a dónde vas. Creo que vamos muy rápido, hemos tenido momentos que íbamos tan rápido y con ambiciones que no son sanas. Y para sanar se necesitan herramientas.

Virgilio Martínez Véliz (E03)

Del trabajo con Lorena también me llevo el hábito de la práctica del *journaling*, es decir, de escribir todos los días, después de meditar, una entrada, a mano, sobre lo que siento, pienso o tengo ganas. Eso me permitió tener otro lugar de reflexión y de descarga, haciendo que las ideas

y las emociones no se queden estancadas, que fluyan, como cuando abrí una ventana y entra aire. Combinar al comienzo del día la meditación, el *journaling* y alguna práctica corporal me ayudó mucho a sostener la rutina.

Para cargar pilas tengo que escribir en papel; quiero creer que hay una parte del cerebro que se activa si escribo como antes, como cuando uno era pequeño.

Mónica Araya, especialista costarricense en cambio climático (E23)

Siento que las muchas horas invertidas en estos procesos son el equivalente a cuando hacés mucho deporte y estás entrenado. Vas incorporando el hábito de cuidarte, de registrar lo que sentís, de desactivar los mecanismos defensivos y aumentando tu capacidad de conectar con vos mismo y con los demás. Es un trabajo progresivo y que nunca termina, ya que siempre hay espacio para seguir creciendo.

No tuve ninguna experiencia con medicamentos para la salud mental, sean ansiolíticos, antidepresivos o pastillas para dormir. No niego que en ciertas situaciones me podrían haber ayudado, pero no fueron parte de mi caja de herramientas. Lo que sí exploré fue la psilocibina, un compuesto psicodélico natural que proviene de los hongos. Me enteré de su existencia por el podcast de Tim Ferriss, uno de los divulgadores más importantes de sus beneficios terapéuticos y de la gran cantidad de investigación científica que se desarrolló en los últimos años, que llevó a que Australia legalizara su uso medicinal. El documental *Cómo cambiar tu mente*, del escritor norteamericano Michael Pollan, también es muy útil para entender el estado de la ciencia sobre este tema hoy. Creo que es muy importante promover más investigación científica respecto de esta herramienta que está disponible en la naturaleza, para derribar prejuicios y conocer todas las aplicaciones que puede tener. Si bien hoy en día se está extendiendo su uso, todos los investigadores coinciden en que lo importante es que se dé en el marco de un proceso terapéutico profesional. Mi experiencia fue muy positiva, fue un complemento que me ayudó a acelerar ese proceso de conectividad que encaré por varios lados.

Hablar con un terapeuta, escribir para uno, conversar con otros, escribir para otros: son todas formas de trabajarse uno mismo. La palabra logra eso. No es desde la autosuficiencia que podés encarar esas emociones que vas acumulando desde que nacés, e incluso, muchas veces, que traés en tus genes. No dejás de ser quien sos, las cicatrices y las heridas te acompañan, ya que el trauma vivido es parte de lo que somos. Pero reconocerlo, hablarlo, sanarlo, entenderlo: todo ayuda a que puedas ser más feliz, sobre todo porque podés conectar mejor con vos mismo y, por ende, con los demás. Como me decía Lorena en el podcast: “Todas las sombras que no trabajemos y que desconozcamos y que no queramos ver y que resistamos las terminamos proyectando en los demás”.

También exploré prácticas terapéuticas no convencionales, que abordé con el cuidado de buscar a personas serias y recomendadas. Hice registros akáshicos, constelaciones familiares, numerología, revoluciones solares, sanciones energéticas y varias más. Me acerqué con mente abierta, dispuesto a conectar con esa dimensión sin prejuicios ni expectativas. Creo que hay sensibilidades que registran y ven cosas distintas al resto y que te pueden ayudar con

información complementaria a la que tenés. No creo que ninguna herramienta sea una solución mágica. Lo que más me llevo de estas prácticas es la consistencia de diagnósticos y aportes entre todas ellas. Todas me dieron información que me fue útil en mi proceso personal.

Conectar con vos mismo, con los demás, con la naturaleza es lo que te completa y da sentido a la vida. No lo que hago profesionalmente, o cuánta plata, fama o poder se acumula con logros, premios o realizaciones. Trabajo mucho hoy en buscar ampliar esa capacidad de conectividad (o *connectedness* en inglés) en mí. Entiendo que eso define la salud mental. Creo que estamos diseñados para eso y que si no lo tenemos, buscamos reemplazarlo con cosas. Y pienso además que eso es lo que tenemos que buscar en las personas en situación de liderazgo.

Fui muchos años muy escéptico, con el orgullo de creer que yo puedo solo, que no necesito a nadie. Cuando encontré que el problema de mi mamá era un tema psiquiátrico, me empecé a dar cuenta del valor adicional de la salud mental, del tratamiento, de abrir la puerta del armario. Fue sanador porque me he encontrado la necesidad de mantener la estabilidad mental en todo esto.

Sebastián Sichel (E07)

Además de los procesos terapéuticos, me puse a leer y a investigar más en profundidad sobre el tema de la salud mental. Hoy lo veo como el punto de partida para todas las demás herramientas sobre las que trabajé y sobre las que hablaré en los siguientes capítulos. El estrés crónico, el *burnout*, la depresión, la ansiedad, las adicciones, los mecanismos compensadores, el narcisismo son todas cosas con las que convivimos en situaciones de liderazgo. Condicionan y definen nuestra forma de ejercer una responsabilidad, e incluso muchas veces son el motor detrás de una persona y sus ambiciones. Sin embargo, aún suenan como música de fondo, no tienen la relevancia que se merecen. Por eso muchas veces no se habla del tema, no se pide ayuda, no se reconoce como un problema. Ni siquiera se le da un lugar en carreras universitarias como la mía, Ciencia Política, en las que la variable humana generalmente está omitida.

Ocultar la realidad de la salud mental en situaciones de liderazgo contribuye a la desconexión, porque ese es el mecanismo de defensa. Como me planteaba en el primer episodio del podcast Albert Rivera: “En un momento me encerré, me encerré para sobrevivir, porque era misiles por todos lados, ataques, exigencia; me encerré”. Si no se recibe ayuda no se puede evitar ese encierro, porque el mecanismo de supervivencia se activa y es imposible desactivarlo en soledad en ese contexto de presión y estrés crónico.

Se me vienen a la mente muchas situaciones en las que me cruzaba con personas con mucha responsabilidad política o de liderazgo que tenían visibles problemas de salud mental. En algunos casos eran más patológicos, sobre todo en líderes autoritarios sin ningún rasgo de conexión en sus rostros o sus gestos. Pero otras eran simplemente personas que podían estar atravesando depresiones, sufriendo adicciones o tan solo agobio producto del estrés crónico. También me tocó estar cerca de dirigentes que vivían algún tipo de crisis personal o política, ya fuera por atravesar una tormenta mediática, por enfrentar una derrota electoral o incluso por dramas familiares. Generalmente se omiten los efectos que esas experiencias tienen en la salud

mental, se improvisa muchas veces sin las herramientas o la formación adecuada para hacerlo. Es como si en un campo de batalla no hubiera médicos y los soldados tuviesen que ocuparse de atender a los heridos. Esa precariedad hace que muchas personas valiosas queden en el camino y que se trunque precozmente el aporte que podrían hacer a la sociedad.

Después de la pandemia, en todo el mundo empezó a hablarse más del tema, y en especial artistas y deportistas salieron públicamente a contar sus problemas de salud mental, lo que habilitó ese espacio de vulnerabilidad para muchos otros. Aun así, todavía no es un tema frecuente de conversación. Todos los entrevistados para el podcast reconocieron que sigue siendo un tema del que se habla poco en sus países, sobre todo en la política.

En veinte años de carrera jamás escuché hablar de salud mental. Era un tabú. Hice una especie de encuesta de a pie, preguntándole por el tema a un montón de atletas, así como al pasar, y te diría que casi todos me dijeron que en algún momento tuvieron un tema puntual de ataque de ansiedad, depresión, o sea, cuestiones relacionadas con la salud mental. Hoy empiezan a ser parte de la conversación.

Pepe Sánchez, exbasquetbolista argentino (E04)

El médico y político inglés David Owen fue el primero en hablar de la enfermedad del poder, que llamó “síndrome de hybris”. La define como un trastorno temporario que sufren las personas con poder, caracterizado por la exaltación del ego, la desmesura, el desprecio a las opiniones de los demás, la pérdida del contacto con la realidad, entre otros problemas que llevan a la autodestrucción. En su libro *En el poder y en la enfermedad*, describe con detalle de profesional médico los problemas de salud mental y física que tuvieron los grandes líderes del siglo XX.

Si bien a lo largo de la historia se ha estudiado cómo enferma el poder, curiosamente no se conocen muchos casos de líderes políticos que hayan reconocido que padecen o padecieron problemas de salud mental. Esto es un anacronismo en una época en la que hay una creciente concientización en la población y en la que la salud mental ya no es un tabú, sino algo que cada uno tiene que cuidar. Es improbable que no haya líderes políticos dentro del cuarto de la población mundial que, según la Organización Mundial de la Salud, padezca de algún trastorno mental. Un contraejemplo de esto fue Gabriel Boric, actual presidente de Chile, que siempre habló con naturalidad y valentía de que sufría un TOC (trastorno obsesivo-compulsivo), ayudando a dar visibilidad a una condición que afecta a muchas personas. Es probable que, por ser muy joven, le sea mucho más natural hablar del tema que a gente de generaciones mayores. Aun así, fue muy atacado por sus rivales políticos, que quisieron descalificarlo por esa condición.

Alberto Lederman escribe:

Todos los líderes tienen algún trauma. No conozco a uno que no lo tenga. Mi teoría, en suma, es que la ambición de poder es la respuesta a un trauma. Porque así como no cualquiera necesita drogarse, no cualquiera se interesa por el poder. Hay que tener un trauma biográfico para hacer ciertas cosas. Hay que tener razones, motivos de

peso para ambicionar poder, para querer hacer historia, para buscar protagonismo. Si no hay conflicto, no hay exigencias de reparación. [...] Esta es la variable dominante que, a mi juicio, hay que entender: la lógica del líder, que es fundamentalmente emocional y mental, influye en el funcionamiento de casi todo el sistema.^[3]

Relevancia como comportamiento adictivo, motivaciones biográficas para buscar un rol de liderazgo, estrés crónico, trauma por el nivel de exposición y conflictividad, efectos tóxicos de estar expuesto a una situación de poder con riesgo de contraer síndrome de hybris: si existen todos estos factores, ¿por qué no hablamos más de la salud mental de nuestros líderes? ¿Por qué no demandamos más transparencia sobre el tema? La cuestión es muy delicada, porque se podría pensar que esa información podría usarse para discriminar a una persona. Y que la salud física y mental es un aspecto de la intimidad, en un contexto donde hay muy poco que aún se preserva del ojo público. ¿Pero no es eso acaso un reflejo de que el tema sigue siendo tabú? Se les demandan tantas cosas a los líderes, ¿por qué no queremos saber si reciben algún tipo de apoyo psicológico? Creo que también es producto de un tema cultural, de cómo concebimos el liderazgo. Por eso entiendo que debemos hablar de personas en situación de liderazgo, porque nos ayuda a reducir el riesgo de pensar que el líder es una especie humana diferente al resto. Sufrir una condición de salud mental no debería inhabilitar a una persona para ocupar una posición de liderazgo, en todo caso debería inhabilitarla ocultarlo o engañar a la población.

Lo que pasa mucho es que la presión es tan grande, entre generar rentabilidad, crecer, y al mismo tiempo manejar la complejidad de este mundo, que es abrumador y la gente se termina quemando. Y no nos preparan para eso. Es natural que la gente diga que quiere buscar algo diferente.

Diego Scotti, referente argentino del marketing y la publicidad (E37)

Esto no es solo un problema de los liderazgos políticos. Una muy interesante encuesta hecha en el ecosistema emprendedor de los Estados Unidos (Startup Snapshot) encontró que el 72% de los fundadores de empresas emergentes dice haber tenido un impacto en su salud mental, pero solo el 23% recibe ayuda de un psicólogo o un coach. Si replicáramos esa pregunta en líderes empresariales, sociales, académicos, o de cualquier ambiente, quizá registraríamos resultados similares. Hay una mayor conciencia del costo personal de la tarea de liderazgo, pero no hay necesariamente una correlación con un mayor cuidado o búsqueda de ayuda.

Tu profesión es tomar decisiones bajo mucha presión, eso necesita un apoyo psicológico permanente.

Albert Rivera (E01)

Lo que sí parece haber es una correlación entre liderazgo y autosuficiencia, tendencia que se profundiza a medida que crece el éxito de esa persona. Esa correlación puede estar relacionada con la propia inseguridad que actúa de motor del desarrollo profesional. Paradójicamente, el éxito, lejos de aplacar la inseguridad, puede tender a aumentarla, sobre todo si no hay un trabajo consciente para administrar esa “droga”. Y a medida que aumenta la identificación con el personaje que uno se construye, mayor es el riesgo de una sensación de impostor, de fragilidad y a veces hasta de paranoia, que hace que no sea sencillo pedir o recibir ayuda.

Cuando entré al ministerio llamé a mi terapeuta y le dije: “Mira, necesito que me apoyes y me acompañes en este tiempo”. Entonces sí le dedicaba una hora cada dos semanas a sentarme con ella. Con ella podía desahogarme respecto de las contradicciones que vivía con el presidente. También podía mantener esa reflexividad, esa introspección, para ver cómo ejercer el poder de manera responsable, sin convertirme en una dictadora, sin marearme. Cómo manejar esa atención pública, cómo manejar los ataques, las críticas permanentes, la difamación. Me ayudó mucho tener ese espacio.

Lucrecia Hernández Mack, exministra de Salud de Guatemala (E32)

Por eso también se hace tan importante repensar la relación entre liderazgo y vulnerabilidad. Reconozco que no hay cultura que tenga más naturalizada la idea de la terapia como herramienta que la de mi ciudad, Buenos Aires. Para muchas otras culturas de nuestra región latinoamericana, el liderazgo aún es vertical, es autoridad, es invulnerabilidad. Pero hay que aceptar que la condición humana es vulnerable y que, por ende, el líder debe tener esa apertura para conectar desde la autenticidad. La alternativa en el mejor de los casos es la disociación, o a veces puede ser la locura. No nos debe sorprender que muchas veces surjan liderazgos que conectan desde esa locura, ya que desde esa realidad paralela es que logran transmitir su propia autenticidad. Esto se agrava a medida que se va naturalizando la conversación sobre el tema, ya que se va a notar cada vez más el contraste.

Cuando terminé este proceso [político] volví a mis actividades artísticas y me di cuenta de que no podía cantar. Me chequeé con un otorrinolaringólogo y me dijo que no tenía nada. Pensé que no iba a poder cantar más. Y empecé a tomar clases de canto con una profesora extraordinaria, y ella empezó a darse cuenta de que lo de mi voz pasaba por lo mental. Era una falta de confianza en mis capacidades vocales y empezó a trabajar eso y en un período de seis meses estoy cantando mejor que nunca. Uno se acostumbra y dice “yo me aguanto todo eso”, pero va permeando y finalmente te llega. Tuve que recuperar la confianza y en un ámbito

totalmente distinto. Mi terapia fueron las clases de canto.

Juan Fernando Velasco (E19)

Pasando en limpio:

1. Una persona en situación de liderazgo está expuesta a un estrés crónico que tiene un costo alto sobre su salud mental.
2. Para ocuparse de la salud mental se necesita ayuda de profesionales; la autosuficiencia no es un camino sano.
3. Además de contar con apoyo durante la tarea de liderazgo, uno necesita trabajar en su autoconocimiento para entender sus propios mecanismos y, luego de salir de ese rol, para poder procesar los traumas que quedan como consecuencia de esa experiencia.
4. Hay que pensar en formas de dar más transparencia e información sobre la salud mental de una persona que aspira a ocupar un lugar de liderazgo sin vulnerar su intimidad.
5. Tendremos liderazgos más conectados si superamos la idea de que la vulnerabilidad en la salud mental es síntoma de debilidad.
6. La meditación es una herramienta clave para entrenar la mente.
7. Incorporar el *journaling* como hábito es otra herramienta útil de descarga y reflexión.
8. Construir una rutina de trabajo personal sirve para alimentar el hábito.

[2] Hay una entrevista que le hace Bill Moyers reproducida por Tim Ferriss en su podcast, disponible en tim.blog/2020/08/27/the-power-of-myth-joseph-campbell.

[3] Alberto Lederman, “La cabeza de los líderes: detrás del poder, se esconde la vulnerabilidad”, *La Nación*, 2 de octubre de 2021, disponible en shorturl.at/dtzHT.

7. La conexión con uno mismo: el cuerpo

Creo que si uno está en el ejercicio de una responsabilidad tan grande tiene que destinar por lo menos una hora diaria a una actividad deportiva. Eso es bueno para la mente, es bueno para la salud, pero también es muy bueno para el rendimiento laboral.

Iván Duque, expresidente de Colombia (E34)

A diferencia de la salud mental, la salud física, el cuidado del cuerpo a través de la comida y el deporte, es algo mucho más aceptado y valorado. Pero no necesariamente eso siempre se traduce en conductas sanas. A veces incluso todo lo contrario. El ejercicio o el deporte pueden volverse obsesiones adictivas, el cuidado del cuerpo algo motorizado por el narcisismo de mostrarse de una determinada manera y la alimentación, algo ligado a trastornos. Al principio pensé en esta dimensión como un tema de alto rendimiento, buscando en el deporte buenas prácticas y herramientas que pudiesen servir para otras situaciones de liderazgo. Luego, entendí que también en esta dimensión se jugaba mucho de la conexión con los demás. Nuestro cuerpo está diseñado para conectar con otros, emitimos señales corporales todo el tiempo que son leídas por las otras personas. Si estamos cerrados, metidos para adentro, lo reflejarán nuestros músculos faciales, nuestra postura, nuestra respiración. Mente y cuerpo funcionan juntos con ese objetivo. Y por eso hay que trabajar en ambos para lograr buenos resultados.

Sigo aprendiendo muchas cosas que no sabía en esta dimensión. Eso me llevó a pensar cómo es posible que no aprendamos muchas más cosas básicas acerca del funcionamiento de nuestro cuerpo en el sistema educativo. Cómo respirar, cómo comer, cómo movernos deberían ser ejes curriculares mucho más centrales de lo que son. Esta dimensión no carga con los prejuicios que puede tener la salud mental, pero sí se replica en ella la autosuficiencia. Con la guía correcta se puede mejorar mucho muy rápidamente, y el desafío más grande es sostener en el tiempo los cambios de hábitos necesarios.

En general, más allá de mi asma, siempre tuve buena salud y así se mantuvo en los años de función pública. No tuve problemas de sobrepeso aun comiendo de todo; no soy fumador, duermo muy bien, camino mucho, hice deporte toda mi vida. Lo que sí tuve durante todos estos años fueron contracturas y dolores de espalda. No tenía mucho registro en ese momento del componente emocional que tenían.

Durante los cuatro años del gobierno traté de mantener la rutina de hacer deporte un par de

veces por semana, pero era mucho menos de lo que necesitaba hacer. Me hacía un chequeo anual con mi médico clínico y, en general, estaba todo bien, pero salvo eso no tenía ninguna estructura de apoyo en lo que se refería a mi cuerpo. Autosuficiencia total.

Comía sin demasiado criterio, tratando a veces de cuidarme un poco pero sin mucha constancia. En los momentos de campaña o viajes eso era peor, porque comía lo que me iban dando en la ruta, generalmente sándwiches o empanadas. Lo peor era cuando me invitaban a hablar en un almuerzo o cena, porque mientras todos comían tenía que hablar y terminaba comiendo rápido en dos bocados entre preguntas.

Al asumir la Jefatura de Gabinete tuve que brindar una exhaustiva cantidad de información sobre mi patrimonio, pero nada sobre mi salud física o mental. Lo mismo sucede para todos los funcionarios. Ni se te ocurre la posibilidad de preguntarle a un ministro o un funcionario de inferior rango si está sano, si tiene alguna condición de base que tengas que saber o si es un adicto. Para entrar a jugar en las categorías juveniles de cualquier deporte federado, te piden mucha más información sobre tu salud que para manejar los destinos de un país. Al igual que con la salud mental, en este tema también hay una cuestión de derecho a la intimidad y de preservar a la gente de cualquier discriminación. Pero de mínima quiero poner en crisis la omisión y la doble vara que existe en la política con respecto a otras disciplinas y trabajos.

Creo que tuvimos en el gobierno una cultura sana respecto de la necesidad de cuidarse físicamente. En eso tuvimos conciencia y fue algo que nos ayudó mucho a poder atravesar los cuatro años. Jugar al fútbol todas las semanas en la Quinta de Olivos fue un espacio emblemático en ese sentido. Cuando se acercaba el final de la tarde del miércoles, sentíamos esa ilusión que te dan los momentos en los que podés respirar y energizarte entre tanta tensión. No es que te desconectabas del todo, porque me ha pasado de tener que salir del partido por un llamado importante o ducharme rápido para ir directo a un canal de televisión o a una cena. Pero además de lo sano que era físicamente, fue un lugar de encuentro que hizo posible que muchos funcionarios y dirigentes de diferentes jerarquías del gobierno nacional y también de gobiernos provinciales y municipales nos conociéramos en pie de igualdad. Durante esos 90 minutos éramos pares, personas jugando un deporte, revelando muchas veces nuestras formas de ser, generando encuentros que de otra forma serían imposibles.

Luego del gobierno, y en paralelo al trabajo personal que estaba haciendo con mi salud mental, encaré una investigación sobre esta dimensión corporal. Uno de los primeros que conocí y me que abrió la cabeza fue Pepe Sánchez, exbasquetbolista argentino de la llamada “generación dorada” que ganó la medalla de oro en los Juegos Olímpicos. Él estaba trabajando en cómo aprovechar el conocimiento que había adquirido en su carrera, especialmente en la NBA, para el mundo del alto rendimiento no deportivo, el mundo de los líderes. En los últimos años, el mundo del deporte aprovechó la tecnología y la ciencia para saber más sobre cómo funciona el cuerpo en determinadas condiciones y gracias a eso hoy entendemos cómo distintas conductas influyen en nuestro rendimiento corporal o deportivo.

Hay una conexión entre lo que pasa en tu cabeza y lo que pasa en tu cuerpo. Sin embargo, escuchás todo el tiempo a gente autosuficiente diciendo: “No, no, lo mío pasa por la cabeza”. Ese es el primer punto: no es una decisión tuya, es una decisión biológica. Venimos hechos como venimos hechos [...] El ejemplo fácil de ver es al que ves cenando muy tarde o de joda a la noche cuando al día siguiente

tiene que jugar un partido. Ese día sale en los diarios: “Estuvo de joda y por eso jugó mal”. Esa misma relación se da para alguien que no necesariamente juegue el partido con el cuerpo, sino con la cabeza. Entonces si vos la noche anterior comiste, tomaste, te acostaste tarde, dormiste poco, te levantaste, te metiste un montón de cafeína... ¿cómo va a ser tu toma de decisión si le estás sumando un montón de ansiedad? Entonces empezás a sumar pequeñas cosas y te das cuenta de que muchas veces los tomadores de decisiones están haciendo un desastre a nivel fisiológico y eso después repercute en lo que hacen.

Pepe Sánchez (E04)

Hablar con él me convenció de que quería aprender, pero no solo la teoría, sino experimentar ese aprendizaje en mí. Aproveché que estaba organizando un programa para líderes en el Dow Center, el impresionante estadio de básquet que había construido en su Bahía Blanca natal, y nos fuimos para allá con Luciana a vivir un fin de semana de inmersión en el alto rendimiento. Nos enseñaron sobre respiración, alimentación, sueño, e hicimos sesiones de yoga, de ejercicios, de kinesiología, además de aprender y practicar básquet con los jugadores. Fue una experiencia increíble para nosotros, no solo porque los dos somos amantes de los deportes, sino porque entendimos la magnitud de lo que no sabíamos de nuestros propios cuerpos.

Después de eso empecé a leer sobre el tema y a visitar nutricionistas, deportólogos, genetistas, especialistas en respiración, terapeutas físicos, masajistas, entre varias otras disciplinas. Haciendo este trabajo en paralelo con el de salud mental, pude llegar a comprender lo relacionados que están cuerpo y mente y lo artificial que es la división que hacemos entre ellos.

Nuestro cuerpo necesita respirar, dormir, comer y estar en movimiento para estar sano. Suena obvio, pero pese a que es lo más importante que hay para nuestra vida, es poco lo que aprendemos y sabemos sobre cómo hacer esas cosas de la mejor manera. Solo aprender a respirar puede ser algo que nos lleve muchos años de aprendizaje y entrenamiento.

Para alguien como yo, que había sufrido asma, fue impactante empezar a aprender más sobre la respiración. En el Dow Center me habían recomendado el libro *Respira. La nueva ciencia de un arte olvidado*, del escritor estadounidense James Nestor. Explica lo siguiente: “No importa lo que comas, cuánto ejercicio hacés, cuán flaco o joven o sabio sos, nada de esto importa si no respirás bien”. Cuenta su exploración a través de miles de años de sabiduría y técnicas que fueron dejadas de lado en los tiempos modernos, como parte de esa desconexión que hemos sufrido con nosotros mismos, y las corrobora desde la ciencia moderna. Si el modo en que respiramos no solo es vital, sino que además puede enfermar o curar, ¿por qué no le dedicamos más tiempo a aprender a hacerlo mejor?

Todo ese estrés que tenés y mucho de tu foco y de cómo te sentís tiene que ver con lo que comés, está directamente relacionado con eso, tu energía, tu foco, tu cabeza, tu estado de ánimo.

Narda Lepes, chef argentina (E29)

Meterme en el mundo de la nutrición también fue muy revelador, potenciado porque, al igual que muchos, aproveché la pandemia para reconectarme con la cocina. Cómo comemos nos define, sin embargo, nos cuesta encontrar tiempo para elegir los ingredientes que vamos a comprar, cocinar y tener una dieta inteligente. En el mundo del liderazgo, y especialmente en el de la política, esto se vuelve dramático.

A medida que me iba interiorizando más y más, pensaba cuán poco aprendemos de estos temas. En el colegio se ve lo básico, pero creo que debería ser algo más permanente y menos complementario, más central. Damos por sentado que sabemos respirar, comer o cómo funciona el cuerpo en general, y no es así. Eso promueve en nosotros más desconexión y más autosuficiencia.

Qué útil hubiera sido saber estas cosas durante mi etapa en el gobierno. Sobre todo entender que esa era una tarea de hiperalto rendimiento y que por eso demanda un equipo que te ayude a estar lúcido, sano y en tu mejor versión para tomar decisiones. Además, hacer ese trabajo con un entrenador, o un equipo, te saca del personaje y te obliga a que se metan con vos, a dejarte ayudar, a recibir devoluciones sobre lo que estás haciendo. Es una oportunidad, además, para delegar una cantidad de decisiones, lo que puede ser un alivio. Serviría mucho tener un plan nutricional diseñado por alguien que sabe y que te puede ayudar a que lo que comas sea lo adecuado para el tipo de vida que estás llevando.

Abandonas el cuerpo y por lo tanto el estrés te empieza a carcomer. Cuando estaba en el gobierno no pude hacer nada durante tres años.

Sebastián Sichel (E07)

Les toleramos culturalmente a ciertos liderazgos cosas que ya no les perdonaríamos a otros. Hace cincuenta o sesenta años, un futbolista se podía comer un plato de ravioles antes de jugar un partido, fumarse un cigarrillo en el entretiempo y nadie se iba a enterar o escandalizar demasiado. Ahora si ese jugador reviviera y quisiera jugar contra los jugadores actuales, no tendría ninguna posibilidad. Lo mismo pasa con otros tipos de liderazgo; amparados en la poca conciencia más la poca visibilidad, podían tener hábitos que hoy serían vistos como inadecuados. Sin embargo, nos sigue pareciendo normal la idea de que un CEO de una empresa o un ministro en un gobierno no duerma, trabaje veinte horas y no cuide su salud. Incluso hemos escuchado a un presidente argentino decir que su panza crecida era símbolo de lo que se sacrificaba por el pueblo. ¿Pero qué pasaría si el chofer de un colectivo de larga distancia o un piloto de avión les contase a los pasajeros antes de partir que no duerme hace varios días, que está medicado y que tomó un whisky para estar más despierto? ¿Por qué nos parece tan aceptable no saber nada de la salud de nuestros líderes?

Cuando salté al nivel nacional hubo un punto en que tenía dolores fuertes de espalda, cansancio, era como una sensación de “no puedo”, quiero quedarme en casa, la presión la sentía en mi espalda. Ahí vi a médicos y fisioterapeutas que me dijeron: “Esto es estrés, tienes que bajar el ritmo, tienes que hacer deporte”. Me lo tomé muy en serio y a partir de ahí duermo mínimo siete horas, me cuido un poco con la comida y trato de hacer algo de deporte de vez en cuando y me ha ido muy bien, me permite tener energía, sentirme bien, no se me hace cuesta arriba el día.

Albert Rivera (E01)

Las decisiones que tomamos están condicionadas por el estado de nuestro cuerpo, tanto en el plano emocional como en el racional. No hay una separación posible entre cuerpo y mente. Todo está interconectado y se retroalimenta. El estrés crónico daña el funcionamiento del cuerpo, nos desconecta y, si está sostenido en el tiempo, puede terminar enfermándonos. Obviar este tema genera que se tomen peores decisiones. Como creemos que solo funcionamos desde la cabeza, negamos el cuerpo y lo que nos pasa en el plano emocional. Eso va generando una olla a presión, que termina mal.

Todos llevamos la mejor versión y la peor versión, y las circunstancias nos pueden sacar una versión o la otra. Si dormiste bien, comiste bien, estás en buena forma anímica.

Mónica Araya (E23)

Cuando nos desconectamos de nuestro cuerpo, perdemos capacidad para conectar con otros. El autocuidado y el autoconocimiento aplican aquí al igual que en los temas de salud mental. En gran parte porque todo es uno, porque no estamos divididos en partes. Lorena Llobenes lo define así: “Necesito el autocuidado, es un pilar fundamental: conocerse, ejercitar el cuerpo, ejercitar la mente, meditación, el sueño, estas variables son para sobrevivir, son básicas”. Ella explica en ese episodio del podcast los fundamentos neurológicos sobre cómo el estrés crónico nos va desconectando, metiendo en un permanente “modo amenaza” que nos cierra y nos bloquea para vincularnos. La consciencia corporal, explica, nos permite integrar mente y cuerpo y no quedar atrapados en nuestra cabeza. Nunca es condición suficiente, pero sí creo que es condición necesaria. Es cierto que hubo líderes nefastos que cuidaban su cuerpo y hacían ejercicio y otros que tenían problemas de salud física y mental. Pero por eso hablo de conexión y no de estado físico, porque no es lo mismo.

También gracias a Pepe Sánchez pude conocer a Ignacio Monti, creador del método TPH (terapia postural holística).

En la esencia de la terapia postural holística –me explicó Nacho–, yace la comprensión de que el cuerpo es más que una simple máquina biomecánica. Es el puente entre nuestra esencia interna y el mundo exterior. Como líderes, no podemos separar nuestro cuerpo de nuestras decisiones, influencia y presencia. Desde mi perspectiva, darle importancia y relevancia al cuerpo significa reconocer que nuestra postura, movimiento y consciencia corporal no son elementos aislados, sino expresiones auténticas de nuestra mente y emociones.

El trabajo consiste en cuatro áreas: consciencia corporal (estar atentos a nuestra postura, movimiento y sensaciones físicas), respiración consciente (como puente entre el cuerpo y la mente), postura empoderadora (erguida y abierta) y movimiento consciente (ayuda a liberar tensiones y mantener flexibilidad y vitalidad).

La terapia postural holística fue el tercer proceso terapéutico que incorporé, y gracias a eso pude profundizar a través de la práctica lo que implicaba la consciencia y el registro corporales. Nacho me fue mostrando con ejercicios cómo el cuerpo almacena y refleja las emociones que no procesamos, cómo nuestra postura refleja esos mecanismos que fuimos desarrollando para protegernos y cómo nos enseñaron mal a entender nuestro cuerpo, lo que aumenta la percepción errada de las divisiones en partes. El camino que había empezado haciendo sesiones de masajes continuó con un trabajo a distancia que me fue dando herramientas para conocer mejor mi cuerpo y para ir trabajando aquellas partes que al ser omitidas terminan siendo bloqueadas con el tiempo. Me enseñó que las contracturas están relacionadas con lo emocional, son síntomas de cosas que no estamos trabajando. Por eso querer ignorarlas y seguir como si nada, como hice durante el gobierno, no es una buena idea. Empecé a aprender un nuevo registro de mi cuerpo, cuándo y cómo se va manifestando el estrés, las tensiones y cómo ir moviéndome para descomprimir y volver a conectar. También cómo el movimiento y la flexibilidad eran claves para poder después meditar con otra presencia y otro registro. Así como para mí funcionó este método, hay muchos otros que ayudan a trabajar la consciencia y el trabajo corporales. Vale la pena buscarlos y encontrar el que le sirva a cada uno.

El cuerpo es algo muy olvidado, en general vivimos de la cabeza para arriba. De hecho, hay una red en el cerebro, a la que le dicen el correlato del ego. Se llama la red neuronal por defecto y está todo el tiempo armándose la película de quiénes somos, comparándonos con los demás, yendo atrás de nuestros deseos. El tema es que esa red en el cerebro está anticorrelacionada con redes sensoriales motrices, que construyen la idea de quiénes somos en el cuerpo. Por eso muchas prácticas fomentan la consciencia corporal, para poder integrar el cuerpo en la idea de quién soy.

Lorena Llobenes (E09)

Esta búsqueda y esta indagación sobre lo corporal podrían ser un libro en sí mismas, pero no es la idea. Creo que no tener tiempo no debe ser una excusa para no ocuparse de uno mismo. Eso es

simplemente una forma de justificar no cuidarnos. Pero no hacerlo tiene un costo. Costo sobre nosotros, sobre los que nos rodean y sobre los que impactamos con nuestras decisiones. No hace falta ser un obsesivo ni un perfeccionista, tampoco generarse una frustración que agregue estrés. Pero sí ocuparse, dedicarse tiempo para estar más sanos. Es probablemente el área de mejora donde más ayuda y conocimiento hay disponible. Creo que el modelo del líder autodestructivo va a tener cada vez menos llegada en una sociedad que ha crecido en consciencia en este tema. Y si queremos tener encendido nuestro sistema de conexión, necesitamos al cuerpo sano y activo para que funcione.

Pasando en limpio:

1. Cuerpo y mente están integrados y funcionan como uno, no es posible separarlos.
2. La buena alimentación, dormir bien, hidratarse y hacer ejercicio son necesarios para mantener la conexión abierta con otros, no enfermarse y tomar mejores decisiones.
3. La conexión con lo corporal integra cuerpo y mente, reduce la ansiedad y el riesgo de depresión.
4. El cuerpo almacena emociones, por lo que todo dolor y contractura tienen un origen emocional. Trabajar con masajistas, osteópatas, kinesiólogos o terapeutas posturales complementa las terapias de salud mental.
5. Además de hacernos bien, el deporte nos puede servir para conectarnos con nosotros y con otros desde un lugar no racional, más lúdico y menos tenso.

8. La conexión con la naturaleza

Una de las cosas más inspiradoras que tengo es ir a Cuzco o al Amazonas y entender un poco de dónde viene todo, lo pequeños que somos. El comienzo de todo está ahí. No lo hemos visto porque vivimos rodeados de ruido y artefactos, pero la naturaleza para nosotros es la desconexión para conectar.

Virgilio Martínez Véliz (E03)

En nuestra vida moderna, urbana y tecnológica, perdimos conexión con la naturaleza, y al hacerlo, perdimos también conexión con una parte de nuestra esencia. Si bien la vida hoy transcurre básicamente en las ciudades, buscar espacios de contacto con la naturaleza nos ayuda a mantenernos conectados, nos da perspectiva y regula nuestro sistema de cuidado.

La relación con la naturaleza siempre ocupó para mí un espacio importante. Incorporé una parte de eso cuando viví de chico en los Estados Unidos. Vivíamos en una zona de bosques en los suburbios de Maryland, muy cerquita de la parte brava del río Potomac. Cada tanto íbamos al río y me quedó el recuerdo de pasar horas jugando en las rocas, escuchando los rápidos y caminando por los senderos. Ahí también conocí el momento mágico de la nieve y el silencio que genera. Se me impregnó la cultura del *outdoor*, como le dicen ellos, que es parte de su identidad y te entra por todos lados. Está muy relacionada sobre todo con las montañas, los senderos y los bosques.

Estamos profundamente desconectados de la naturaleza, tanto que destruimos al planeta. No la tenemos incluida dentro de nuestra identidad, creemos que es algo completamente ajeno a nosotros. También hemos perdido los ritmos que nos muestra. La naturaleza es muy sabia, tiene procesos, cultiva la paciencia, en cambio nosotros estamos fuera de ritmo. Hay muchos estudios que hablan de los beneficios de estar en la naturaleza, pero de conectar con ella. Es algo que tiene que ver con nuestra identidad, y por eso nos ayuda.

Lorena Llobenes (E09)

Desde chico me conecto mucho con los animales. Amo a los perros y parece que ellos sienten eso porque se me pegan bastante. Nuestra perra Puma es parte de nuestra familia, al igual que fueron los otros perros que tuve desde chico. Me encanta conectar con los caballos, aunque solo lo puedo hacer durante alguna cabalgata en un viaje. Amaba de chico ir a zoológicos, acuarios, refugios de animales. De grande también, pero ya para llevar a mis hijos. Con ellos compartimos ese amor por los animales. Por eso ayudé a que el Zoológico de Buenos Aires se transformara en el Ecoparque, un centro de educación y de conservación de especies. La mayor conciencia de los chicos hoy hace que no vean igual que antes la idea de tener animales enjaulados.

Durante la pandemia para mí la naturaleza fue mi hilo salvador, todos los días. Vivo en un área de San Francisco, en los Estados Unidos, que está muy cerca de la naturaleza. Tengo la playa, la montaña y los árboles. Conectar con la naturaleza fue mi mejor terapia. Tengo una conexión muy especial con los caballos, no sé de dónde viene pero es algo muy terapéutico. Y se ha convertido en una metáfora; mucho del crecimiento personal vino de observar lo que pasa en la naturaleza.

Rebeca Hwang, especialista argentina en innovación y tecnología (E35)

Nos encanta ver documentales sobre la naturaleza, así como de chico me gustaban los documentales de Jacques Cousteau o las revistas de National Geographic. Parte de lo que me llamaba la atención de la orden franciscana era la relación de su fundador San Francisco de Asís con los animales. Tan intensa era esa conexión que es considerado el santo patrono de los animales.

Hubo un momento de conexión con lo más esencial que es la tierra, los animales, la naturaleza, que me movilizó muchísimo.

Gastón Remy, emprendedor argentino (E27)

Con mi familia pudimos hacer experiencias de contacto con animales salvajes en su hábitat natural, tanto en la Argentina como en otros países. Una de las más lindas fue en los Esteros del Iberá, en Corrientes. Allí en Rincón del Socorro pudimos ver el proyecto de reintroducción de especies que están realizando con animales como el yaguararé, el tapir o el oso hormiguero. Vimos en vivo lo que implica la regeneración de hábitats naturales, y el potencial que eso tiene no solo para preservar especies, sino también para generar desarrollo a partir del turismo.

Durante los años de gestión en el gobierno, me propuse recorrer y conocer la mayor cantidad

de parques nacionales, para ayudar a ponerlos en valor, acompañar a los guardaparques que trabajaban en ellos y mejorar la articulación con otras áreas del gobierno nacional y de las provincias. Recorrimos la mayoría con mi familia, como un pequeño espacio que me guardaba para nosotros, para compartir ese descubrimiento al mismo tiempo que hacía mi trabajo. Lo seguimos haciendo después, recorriendo en auto casi todo el país juntos. Vamos tachando en el mapa de parques nacionales los que vamos conociendo, como si fuese un álbum de figuritas. Dormimos en refugios, anduvimos en kayak y a caballo, hicimos trekking en todos los tipos de ecosistemas que tenemos. También pudimos conectar con nuestras maravillas naturales como el Glaciar Perito Moreno, las ballenas en Península Valdés o las Cataratas del Iguazú, y también con parques nacionales más remotos y menos explorados como el Parque Nacional Perito Moreno o El Impenetrable.

La naturaleza no es amable, incluso muchas veces puede ser muy hostil. Lo viví en carne propia cuando fuimos a visitar la Isla de los Estados, situada a 24 kilómetros de la costa de la Isla Grande de Tierra del Fuego, en el extremo sur de nuestro país. Hacía poco tiempo la habíamos declarado reserva natural junto con el gobierno de la provincia, y sentía que era importante visitarla. Navegamos desde Ushuaia en una corbeta de la Armada Argentina. La ida fue tranquila y bastante mágica, atravesando de noche las calmas aguas del Canal de Beagle. La isla es un pedazo de la cordillera que emerge del mar, y en las pocas horas que estuvimos allí pasamos de un clima soleado a uno lluvioso y frío. Lo desafiante fue la vuelta, ya que nos agarraron los fuertes vientos patagónicos en el cruce del mítico estrecho de La Maire. Fueron horas y horas de sacudirnos con el mar embravecido. Nos quedamos todos en la zona del puente de mando, mirando el horizonte, para tratar de marearnos menos. Aun así, la mayoría la pasó muy mal. Pero valió la pena. Poder sentir la energía de ese rincón del fin del mundo fue inolvidable.

Ese fue mi mayor contacto con la naturaleza durante los años en el gobierno nacional. Era mi espacio de escapada y reconexión con esa parte que amo tanto pero que quedaba muy lejos del día a día dentro de la Casa Rosada. Sufría mucho estar todo el día adentro de la oficina, de traje, sin tiempo ni posibilidad de salir a caminar por lo menos un rato. La excepción era el día por semana en el que trabajábamos en la Quinta Presidencial de Olivos. En su jardín de treinta hectáreas podía aprovechar para salir a caminar o tener reuniones al aire libre. Siento que era infinitamente más sano trabajar en ese contexto que encerrado en la oficina de la Casa Rosada.

Pienso que pasar tiempo en la naturaleza es un pilar del autocuidado y de trabajo personal, y no debe verse como un lujo que uno se da. Cuando no estás en funciones es más fácil tomarse más tiempo y hacer experiencias más prolongadas. Pero aun cuando estás en un puesto de liderazgo creo que se puede ordenar la agenda para tener al menos un espacio de contacto con la naturaleza por semana, uno por mes más extendido y algo de un par de días por trimestre. Que en ese momento esté puesto el foco en la desconexión para poder conectarse. Yo lo pude hacer en varias oportunidades, pero requería cierta organización porque no podía quedarme desconectado del celular por mucho tiempo.

Me encuentro con lo básico, con la simpleza de lo básico (en la naturaleza). Hay algo que con la llegada de la agricultura también nos desconectó con el cazador-recolector, con lo básico de tu propio ser. Buscando lo que tengo que buscar para comer. Conectado con lo que yo soy fuera de toda chaqueta y etiqueta y corbatas y libros, y para mí eso es reconocerse. Es una especie de terapia, es encontrarme con

ese chico de 11 que era, desconectado de todo el resto del personaje que uno va creando de uno mismo. La conexión con la naturaleza tiene que ver con esa idea de conectarme otra vez con el que yo soy realmente.

Sebastián Sichel (E07)

Durante la mayor parte de nuestra historia como especie vivimos en la naturaleza. Sabíamos leer sus señales, para lo cual sí o sí había que estar conectado, porque la vida misma dependía de ello. Hay mucha sabiduría en ese sentido en las culturas originarias, desde la alimentación o la respiración hasta la conexión con los elementos, el clima y la tierra. Me encontré en ese sentido con un libro que me partió la cabeza: *The Lion Tracker's Guide to Life* [La guía de la vida de los rastreadores de leones], de un escritor y rastreador de leones sudafricano llamado Boyd Varty. Lo conocí por escucharlo en un episodio del podcast de Tim Ferriss. Es un libro corto con mucha sabiduría, recolectada en su experiencia en la naturaleza y como coach. “Somos parte de la naturaleza, y dentro de nosotros hay un ser salvaje que sabe en su profundidad lo que se supone que debe hacer. Dentro de nosotros hay una sabiduría natural innata de para qué estamos acá”. Me ayudó a entender eso que vivía cuando pasaba tiempo en medio de la naturaleza. “A la naturaleza no le importa la riqueza o la posición social. Solo le importa la presencia, la habilidad de uno para leer los signos, navegar el terreno y traducir el lenguaje de lo salvaje. La naturaleza es el gran ecualizador”, dice Varty.

Y por supuesto el amor que me enseñó mi papá, ese señor que ya de grande me dio mi primer abrazo, ese señor al que la vida no le dio la oportunidad de que conociera el poder de la palabra. La sabiduría que siempre me enseñó fue el respeto a la madre tierra. Yo recuerdo cómo ese señor saludaba exactamente donde estaban sus cuatro puntos cardinales. En su primera oración para la siembra, echaba el agua a la tierra y decía: “No te pido ni más ni menos, solamente te pido para que le dé de comer a mis hijos”. Cuánta sabiduría lleva eso. Y cuando él se fue de esta tierra, yo viví su sepelio no como una forma de tristeza, sino como una forma de entregar, de regresar, ahí de donde vienes.

Eufrosina Cruz, diputada mexicana (E08)

En los deportes que se practican en la naturaleza también hay muchas herramientas útiles para trabajar en el aspecto humano. Me gusta practicarlos, especialmente el trekking, el kayak y las cabalgatas. Siento que he hecho y hago mucho menos de lo que quisiera. Vivir en una gran ciudad como Buenos Aires no ayudó, pero creo que podría haber hecho más si me lo hubiera propuesto. Admiro a la gente que decide ordenar su vida priorizando esa relación con la naturaleza, sacrificando comodidades e incluso relaciones. No lo descarto para otro momento, pero no era compatible con la vida dedicada a la política.

Tanto en la montaña como en la política, uno tiene que tener consciencia de su fragilidad, porque el organismo, la parte física y la parte mental, no tiene resistencia infinita.

Gonzalo Blumel (E30)

Encontré mucha riqueza en lo que el montañismo nos puede enseñar a las personas en situaciones de liderazgo. Es una actividad que lleva al ser humano al límite, explorando lugares que no son aptos para la vida humana, como son las altas cumbres. De hecho, tus células empiezan literalmente a morir a partir de los siete mil setecientos metros de altura. La figura del guía, definir por qué uno quiere hacer esa experiencia, la preparación para poder llegar a la cima, el trabajo en equipo, la dificultad que reside en descender una vez que se llegó: todo tiene paralelismos con las situaciones extremas de liderazgo.

La naturaleza a veces te da una bofetada de realidad. Uno va con la idea de que todo tiene que ser perfecto y la vida no es perfecta, el medio no es perfecto, el clima no es perfecto, al contrario, es bastante hostil. Se lleva puesto a los que quieren que todo sea perfecto, a los que escribieron en la casa un itinerario que tiene que ser perfecto porque, si no, no sirve, y aquel que no se puede readaptar va a perder. Y si hay algo que me enseña es el poder de readaptación continua que debes tener.

Tomás Ceppi, guía de montaña argentino (E39)

La naturaleza es un espacio sanador para aquellos que se van de una experiencia de liderazgo, un espacio seguro donde poder reconectarse y tomar distancia. Esa desconexión es necesaria para alinearse y alejarse del ruido del día a día de la ciudad. Siento que haber estado en un lugar rodeado de naturaleza fue clave para mí y para mi familia durante la pandemia. Ya solo poder tener los pies descalzos sobre la tierra te cambia la energía, te alinea con otra parte de vos.

La montaña, después de salir del gobierno, era quizá el único momento en el que podía estar realmente en silencio, desconectar mi cabeza y hacer algo parecido a la meditación, que creo que es un buen camino para encontrarse con uno mismo. Cuando uno está horas y horas caminando, muy cansado, muy agotado, no queda ni siquiera espacio para las telarañas mentales. Además de conocer las más altas

cumbres, los cerros, los glaciares, también la posibilidad de recuperar un cierto espacio conmigo mismo fue muy importante.

Gonzalo Blumel (E30)

Estamos viviendo una gran crisis climática. Año a año va a crecer la incertidumbre producto de una crisis largamente pronosticada pero que aún no hemos sido capaces de revertir. Creo que la desconexión de las personas en situación de liderazgo con la naturaleza contribuye a esa incapacidad e insensibilidad para priorizar algo de lo que dependen nuestras vidas. Otro libro que me ayudó a entender esta conexión fue *La invención de la naturaleza*, en el que la historiadora alemana Andrea Wulf cuenta la vida del científico alemán Alexander von Humboldt. En el siglo XIX, él fue el precursor en transmitir la idea de que todo está conectado en el planeta, que la naturaleza funciona como un conjunto y que los seres humanos somos parte de ese sistema. “La naturaleza es una totalidad viva, no un conglomerado muerto”, decía Humboldt, revolucionando la forma en la que se veía el planeta y anticipando un siglo el debate sobre el impacto devastador de la intervención humana en ese delicado ecosistema. Hoy ya vemos las consecuencias de pensar en la naturaleza solo como un lugar de donde extraer recursos y está probando ser un error que puede resultar fatal para la especie, tal como él anticipó hace mucho.

Las desconexiones con vos mismo, con los demás y con la naturaleza están relacionadas, y es importante que podamos aumentar nuestra consciencia para lograr cambios sustentables y un mundo mejor. Ir a la naturaleza y encontrar allí espacios de conexión con esa esencia que muchas veces perdemos de vista nos puede conectar e incluso sanar.

Pasando en limpio:

1. Somos naturaleza, pero vivimos desconectados de esa parte nuestra y eso tiene un costo emocional importante.
2. Encontrar espacios de conexión con la naturaleza como parte del programa de autocuidado es importante, especialmente durante una tarea de liderazgo.
3. Se puede usar la experiencia de naturaleza como un espacio terapéutico, especialmente al salir de una experiencia intensiva de liderazgo.
4. Aprender las formas en las que la naturaleza nos da información relevante aumenta nuestra conexión con nosotros y con ella.
5. Las conexiones con vos mismo, con los demás y con la naturaleza son tres partes de una misma consciencia integrada y por lo tanto son todas necesarias.

9. La conexión con los demás: expresión y comunicación

Para mí [la danza], es una expresión, es poder decir algo con el cuerpo sin necesitar la palabra, es poder conmover, es poder emocionar. En el escenario yo sentía que conectaba con la gente, que con mi energía podía llegar al corazón de la última persona que estaba en la platea.

María Riccetto, exbailarina clásica uruguaya (E12)

Tal como vimos en los capítulos anteriores, conectar con los demás es algo que va mucho más allá de las palabras que se dicen. Uno conecta desde la energía, los gestos corporales, la postura, las miles de señas no verbales que emite nuestro cuerpo. Pero en un contexto de liderazgo, donde hay que comunicar día tras día, generalmente uno tiende a mecanizarse. Más aún en un contexto político, donde gran parte de la comunicación tiene que ver con el conflicto y las crisis que te terminan poniendo a la defensiva. Hay allí una paradoja de difícil resolución, ya que para comunicar uno necesita abrirse y exponerse, pero si hace eso en un contexto inadecuado puede sufrir mucho. Así como en la conexión con el cuerpo hay mucho para tomar del mundo deportivo, creo que hay técnicas y herramientas interesantes en el mundo artístico para este objetivo.

Hay momentos en que te sentís un producto, y en parte lo sos, porque sos una marca personal. Te sientes muy solo porque no te entienden los que están alrededor.

Albert Rivera (E01)

Ser vocero en los medios de comunicación fue una de mis responsabilidades en la Jefatura de Gabinete. Di más de trescientos cincuenta reportajes y ochenta conferencias de prensa, más

incontables discursos en eventos y actividades y veinte informes en los recintos del Congreso. Más o menos uno cada dos días hábiles. Horas y horas de exposición ante las cámaras. La capacidad técnica de comunicar y expresarse es algo que entra en el combo de lo que se espera de un “líder nato”. Es enorme la omisión de formación y de estructura de apoyo, sobre todo si comparamos con la profesionalidad de esos procesos en los actores o los cantantes.

Cuando uno produce un show propio se prepara para el impacto energético que tendrá en esos eventos tratando de generar cierta desconexión para no ser tan sensible arriba del escenario. Cuando subís a tocar a un show que no es tuyo, y en el que vas a tocar solamente dos temas, no tenés esa preparación, tenés cierta fortaleza pero estás más débil ante el impacto de la gente.

Charly Alberti, músico y emprendedor argentino (E06)

Ellos, como profesionales de la expresión, tienen el apoyo de vestuaristas, guionistas, maquilladores, entrenadores vocales. Si son cantantes o actores de teatro, tendrán múltiples ensayos y espacios de preparación, para luego hacer una cantidad determinada de shows donde seguirán una estructura determinada previamente. Y casi siempre tendrán de público a gente que pagó la entrada para verlos, lo que demuestra un interés y acaso hasta un cariño por ellos. Si trabajan en la televisión o en el cine, tendrán el desafío de hacer eso mismo sin ver al público, expresándose ante cámaras. Todos ellos destacan lo duro que es el trabajo de tener que exponerse ante esas personas. Es antinatural, te sentís expuesto y vulnerable en esa situación. Por algo valoramos tanto a los talentosos que logran conectar de una manera superior al resto.

Mi día a día comunicando tenía las mismas dificultades, con una pequeña estructura de apoyo; tenía que improvisar respuestas de miles de temas diversos, muchos de ellos antipáticos y siempre tratando de poner buena cara. Y no era mi tarea principal, ya que además tenía que ejercer mi cargo. Me era muy difícil estar conectado cada vez que me tocaba comunicar. Había veces que me preparaba mejor porque sabía que era un momento importante. Otras eran totalmente imprevistas y tenía que improvisar alguna respuesta. Más o menos me las arreglaba con cómo vestirme, cuándo llevar corbata o no, cuándo vestirme informal, pero era todo bastante intuitivo y precario.

Para mí la política es algo superserio. Si aceptaba una entrevista era para hablar de un tema, para poner una posición, para hacer política. La exposición fue una consecuencia de la acción política, era natural.

María Paula Romo (E05)

Encontré que esto es más dramático fuera de la política, ya que, en general, el dirigente político va aprendiendo a la fuerza después de muchas horas de práctica desde el comienzo de su carrera. Pero en el mundo empresarial, por ejemplo, los ejecutivos recién se encuentran con la necesidad de comunicar cuando ascienden a los puestos jerárquicos. Algo parecido sucede en instituciones como el Poder Judicial, donde de un día para el otro un juez se encuentra con que tiene que comunicar en un caso de alta exposición mediática. Lo mismo pasa con un deportista que tiene que enfrentar los micrófonos por primera vez.

Casi toda la comunicación entre humanos es paraverbal. Nuestros cerebros están preparados para recibir las diversas señales que otra persona emite, más allá de lo que dice. Hoy la comunicación se volvió permanente, y el líder está expuesto en todo momento a la cámara de cualquier celular. Ya no es posible aislar el momento comunicacional. Como hay además tanto contenido dando vuelta, la “conversación” gira en torno a esos momentos puntuales en los que aparece algo revelador de autenticidad, algo inesperado, algo que demuestra la verdad.

El ser humano depende de su autenticidad, en toda su integridad. El ser y el parecer, y el hacer, te van generando un concepto de coherencia a la hora de transmitir a los tuyos, a los seres más cercanos, y para quienes tienen vocación de lo público eso significa ser auténtico con tus principios, tus ideas y tus actos.

Juan Carlos Holguín, excanciller de Ecuador (E36)

Por eso se vuelve imprescindible comprender más en profundidad cómo es que nos expresamos y nos conectamos con otros. Y, sobre todo, alinear lo que sos, lo que decís y lo que hacés. Se nota cuando alguien repite ideas que no son tuyas, de una forma impostada o mecánica. Genera el efecto contrario al buscado. Encima, creo que hoy ya ni siquiera alcanza con la autenticidad, que ya no se acepta si no incluye vulnerabilidad. Después de la pandemia se aceleró la tendencia de contenidos nuevos, especialmente documentales, de los mundos artísticos y deportivos, donde alguien desnuda sus debilidades, sus crisis, sus problemas de salud mental, con una crudeza impensada años atrás. Esto corre la raya para los líderes, sobre todo para los políticos, o para cualquiera que quiera demostrarse que tiene todo bajo control.

Al repasar mis apariciones mediáticas y mi comunicación a la luz de esto, veo una combinación de cosas. Por un lado, siento que hay autenticidad, ya que estuve siempre convencido de lo que decía. Me equivoqué, obviamente, muchas veces, pero fueron errores de buena fe. Pero, por el otro, veo rasgos de invulnerabilidad, impermeabilidad a los argumentos de los otros y la necesidad de tener una respuesta para todo, cosas que explican por qué muchos podían sentir por parte mía soberbia o desconexión. Lo entiendo en el contexto que describía antes. Es casi imposible estar tan expuesto tanto tiempo sin que se vuelva un poco mecánico. Más en un contexto de creciente crisis, incertidumbre y agresión. Pero fue un error de mi parte sostener durante tanto tiempo ese ritmo de apariciones comunicacionales, y hacerlo creyendo que podía entrar y salir de esa situación todos los días sin el soporte y cuidado adecuados.

Un día normal podía comenzar temprano haciendo un reportaje por teléfono con una radio desde el auto, en el medio de los bocinazos y el tránsito. Luego, llegar a la Casa Rosada y

atender a los periodistas de los móviles de radio y televisión en un pasillo luego de alguna reunión o en la sala de prensa en formato de conferencia. Esas rondas solían ser un pimpón de los temas del día, lo que me obligaba a dar respuestas cortas y puntuales, más bien informativas. A la tarde podía tener un reportaje para un diario, o un móvil en vivo con un canal de una ciudad del interior del país, para el cual tenía que estudiar los temas locales que, en general, eran el eje de esas charlas. Por último, terminaba a la noche (agotado) en un estudio de televisión haciendo una entrevista en vivo. Cada tipo de aparición mediática requería una preparación diferente. Siempre trataba de repasar antes la información sobre los temas que me podían preguntar, lo cual a veces implicaba llamar a algún funcionario para que me contara. Entre medio, entraba y salía de reuniones, por lo que tenía muy poco tiempo para conectarme y prepararme. No todos los días eran así, pero hubo muchos que sí lo fueron, y casi todos podían tener algunas o varias de esas situaciones.

Quedaron más en la memoria de la gente mis informes en el Congreso que las apariciones en la prensa. Como jefe de Gabinete me correspondía ir al Congreso todos los meses a brindar informes de gestión. Un mes a Diputados y un mes a Senadores. Fui en total veinte veces. Las sesiones solían durar entre cinco y nueve horas. Luego de un discurso inicial, respondía preguntas de los legisladores sentado en el recinto. Hubo algunos momentos en los que el debate se encendía y me terminaba enojando y lograba transmitir algo más visceral, más desde el corazón. Esos fragmentos después quedaron dando vueltas en las redes sociales y tuvieron más sobrevida. Era incómoda la silla y la mesa donde estaba sentado muchas horas, respondía las preguntas bastante después de cuando me las hacían, muchos de los diputados y senadores estaban dispersos y no escuchaban.

Lo anterior era muy distinto a cuando iba a un reportaje donde quien me preguntaba muchas veces no me escuchaba cuando contestaba y le terminaba hablando a una cámara o a un micrófono teniendo que imaginarme quién estaba del otro lado. Y cuando el periodista sí me confrontaba y discutía conmigo, solo podía atinar a defenderme y argumentar, porque habíamos definido que no nos íbamos a pelear con la prensa. Era una situación muy complicada, porque quizá me daban las mismas ganas de enojarme que en el Congreso, pero no podía hacerlo, lo que seguramente generaba una sensación rara en el que estaba mirando.

Pierdes el anonimato, toda persona en la calle está opinando sobre vos y te dice qué hacer. Pierdes control sobre tu exposición porque entras en la rueda de hámster empujado por tu equipo a estar todo el tiempo saliendo a hablar aunque no haya nada nuevo que decir.

Albert Rivera (E01)

La energía viene de lo que sos, y del propósito y de la intención. Eso no se puede simular ni aprender con técnicas. Y de ahí se alimenta nuestra presencia, que es desde donde conectamos. Mientras estuve en mi cargo, me sentí siempre alineado a esa convicción profunda de la intención, el porqué y el para qué estábamos haciendo lo que hacíamos. La técnica sí puede

ayudar a sostener y renovar la energía, para que al entrar y salir de situaciones de exposición no te termines drenando.

Creo que lo que la gente está empezando a buscar ya no es tanto esos mesías, esos rockstars, esos Trumps, esos personajes así, sino políticos auténticos de verdad, con sus defectos pero con coraje, con verdad, que cuando los ves en tu casa, cuando enciendes el televisor y les oyes hablar, sabes que están diciendo exactamente lo que piensan, se pueden equivocar, lo pueden decir más, menos, pero son auténticos, son de verdad y no es una cosa esa prefabricada de laboratorio.

Cayetana Álvarez de Toledo (E13)

Una persona que me ayudó mucho a entender cómo usar las herramientas del arte es Isabelle Anderson, australiana de origen, especialista hoy en entrenar a líderes en resultados. Ella me decía:

Hay que entrenar capacidades para manejar la expresión y el cuerpo. Muchos simplemente imitan lo que creen que está bien ya que no recibieron herramientas. Eso genera algo no auténtico que atenta contra la conexión. Analizando el comportamiento humano entendí que la presencia auténtica es lo que resuena con cualquier audiencia. Pero la presencia necesita de energía para llegar a la audiencia. Tenemos que enseñarles a los líderes que no es solo con palabras sino con la energía de la presencia que se comunica, y que eso se entrena. El problema es que muchas personas ascienden sin el entrenamiento y la preparación mental adecuados para comunicar. Y así terminan contraídos o imitando a otros y pareciendo falsos.

La sensación de estar en el escenario, que se abra el telón y salir a bailar creo que puede durarme hasta hoy, esas ganas y esa adrenalina y esa magia que sucede para un artista al subirse al escenario. Pero todo lo previo, lo que hace que te pares en el escenario de buena forma, eso requiere de mucha cabeza, de mucho físico, de muchas ganas.

María Riccetto (E12)

Yo no soy un cantante extraordinario. Soy un buen compositor. No soy un cantante

que tiene una técnica depuradísima, no canto como Luis Miguel. Fito no es un cantante extraordinario, pero es un músico extraordinario, porque te transmite, porque canta y te llega al tuétano. Eso es hacer música.

Juan Fernando Velasco (E19)

Yo creo que para dirigir se requiere un nivel de subjetividad muy alto, y lo encantador del arte es que uno siempre habla en primera persona. La política es la acumulación de fuerzas de un colectivo, por lo cual la construcción de la identidad es mucho menos elástica que en el arte.

Marco Enríquez-Ominami, excandidato a presidente de Chile (E15)

Tuve la oportunidad de trabajar con Isabelle durante varios momentos de mi carrera, y siempre me marcaba el desafío de cómo comunicar desde el pecho, proyectar la energía del corazón. Con estos años de trabajo personal todo tuvo sentido, ya que todos los abordajes me llevaban al mismo lugar. Mi mecanismo de defensa había entrenado a mi cuerpo para proteger el área del pecho, el lugar de las emociones. Reentrenarlo requería trabajo psicológico, emocional, físico y técnico. Construí el personaje desde las áreas donde te sentís más fuerte. La argumentación y lo racional eran mi forma de hacerme fuerte, para mantener el control y la distancia de mi zona emocional. No digo con eso que no hay que darles lugar a la argumentación y a la palabra racional, más bien todo lo contrario: creo que para que esa argumentación conecte tiene que haber también un componente emocional.

La razón y la emoción son compatibles. Es falsa la idea de que la razón es fría, y la emoción es de izquierda y la razón de derecha. La razón puede ser emocionante y debe ser emocionante. Y hay ejemplos históricos de grandes líderes, y ahí es donde el factor personal irrumpe de una manera espectacular. Los Churchill, los Zelenski, los Obama, que tienen esa capacidad de transformar la palabra y la razón en algo emocionante, y de eso se trata.

Cayetana Álvarez de Toledo (E13)

Creo además que hay que evitar caer en la trampa de la sobreexposición. No podés estar todo el día expuesto, comunicando, sin que eso tenga un costo. Por eso los equipos de trabajo de los líderes tienen que ser conscientes de los límites humanos de sus jefes. Menos y de mejor calidad, más que mucho de poca calidad, es un criterio que puede servir. Porque lo contrario, al final, no

tiene efectos positivos. Cuando vas a un reportaje o una charla cansado por dormir poco o mal, con baja energía, se nota, transmitís mucho menos porque tenés menos energía disponible. Por eso también es importante que las personas que están en situación de liderazgo eviten caer en el voluntarismo en el que yo caí de creer que comunicar no tiene un costo, un desgaste o que uno tiene capacidad ilimitada. Exponerse activa el sistema de alertas, como veremos en el capítulo dedicado a la fama.

Pasando en limpio:

1. El objetivo de la expresión es la conexión con otros, y para eso se requiere energía y presencia, que se alimentan de la autenticidad en el propósito y la intención.
2. La capacidad de conectar con otros se fortalece con el trabajo personal en lo corporal, lo mental y lo emocional.
3. Existen técnicas y herramientas para entrenar el uso de la energía y trabajar la presencia; no es buena idea el voluntarismo de creer que uno nace sabiendo y que no necesita ayuda.
4. Hay que entrenar capacidades para manejar el cuerpo y la expresión, y en el mundo artístico hay herramientas y personas disponibles para eso.

10. La conexión virtual: el celular y la nutrición digital

Las redes sociales significan un bien. He propuesto que internet sea un derecho humano básico, estoy completamente a favor. Pero una subderivada es que es algo muy nuevo, estamos aprendiendo a usarlo, no lo entendemos bien, lo estamos usando mal, estamos ocho, diez horas al día conectados, lo que demuestra una adicción, una incapacidad de vivir de una cierta manera. Yo mismo me autodenuncio: soy un adicto. Me doy cuenta de que me cuesta más leer, mirar, observar, me cuesta más conectarme.

Marco Enríquez-Ominami (E15)

Así como tenemos que cuidar lo que comemos para que nuestro cuerpo funcione bien, tenemos que cuidar lo que consumimos digitalmente. Es lo que llamo “la nutrición digital”. Fue una coincidencia bastante generalizada de los 39 episodios del podcast: administrar esa dieta es hoy para las personas en situación de liderazgo un desafío central y no hay una guía de buenas prácticas en la que apoyarse. El costo de no tener una dieta restrictiva es que esa información te termine envenenando, abrumando, aumentando tu ansiedad, y en definitiva contribuyendo a que pierdas conexión. Hay quienes optan por aislarse, otros lo delegan en sus equipos y otros prefieren administrarlo directamente. En cualquier caso, creo que hay que tener una política consciente de uso del celular, incluso anticipando que va a haber momentos más intensos que otros.

Yo creo que parte de lo que a mí más paz y salud mental me dio en todo ese tiempo fue decidir desde muy temprano aislarme. Dejé de leer la prensa, dejé de leer los comentarios que había en los artículos. Dejé de leer al cien por cien redes sociales y mensajes de los fanáticos. Hasta hoy sigo haciendo lo mismo: no leo absolutamente nada. Sé que cuando estás bien todo el mundo te pone que estás mejor de lo que estás y cuando estás mal o no tan bien la gente tiende a ponerte peor de lo que realmente es.

Roque Santa Cruz, futbolista paraguayo (E10)

Para entender esta dimensión, me sirvió el trabajo que viene haciendo el académico argentino Pablo Boczkowski sobre el mundo digital. En el libro que publica junto con Eugenia Mitchelstein, *El entorno digital*, explican: “La pandemia de covid-19 hizo más visible una tendencia en evolución según la cual la mayoría de las personas en las sociedades contemporáneas se desenvuelven en tres entornos: natural, urbano y digital”. Como dicen los autores:

Muchas personas empiezan el día consultando sus teléfonos inteligentes no bien se despiertan y terminan maratoneando su programa favorito en una plataforma de video hasta que se quedan dormidas. En el medio, sus vidas están ocupadas por un amplio abanico de prácticas laborales, educativas, de ocio y relacionales llevadas a cabo mediante tecnologías digitales.

Soy bastante metódico con mi celular. Me gusta mantener mi casilla de correo electrónico solo con aquellos correos pendientes. De la misma manera me manejo con mi WhatsApp. No me gusta dejar mensajes sin responder. Trato de mantenerme informado de todo lo que está pasando a través de las noticias. Durante los años de gestión, esa costumbre me ayudó a poder mantener los múltiples frentes atendidos, evitar los conflictos innecesarios al ofender o enojar a alguien por no contestarle, pero también fue un motor de ansiedad constante. Eso es porque el celular, y en particular WhatsApp, es donde ocurrió una parte relevante de la experiencia de gestión. Por día acumulaba decenas de llamadas, cientos de mensajes, discusiones en los múltiples grupos de WhatsApp, en menor medida los correos electrónicos. Además, había mensajes o llamadas de ciertas personas que ya me alteraban, porque sabía que iban a ser conflictivos. Eso sin contar las redes sociales y los diarios digitales.

El celular inteligente cambió la experiencia de liderazgo muy profundamente. Es un instrumento horizontal que atraviesa todas las barreras verticales que antes había, con lo bueno y lo malo que eso trae. Lo más positivo es que reduce mucho el aislamiento, te hace más accesible, te permite ser mucho más productivo, llegar a muchos lugares al mismo tiempo, entre las muchas otras bondades que ya sabemos que tiene. Pero al hacerte más accesible todo el tiempo, la demanda se vuelve constante, incesante, a toda hora, desde cualquier lugar. Todo se acelera y es más urgente.

Yo manejaba mi celular. Y eso te da muchas ventajas, la ventaja de estar conectado con un mensaje con los gobernadores; con un mensaje podía estar al tanto de lo que pasaba en el país, o podía decir nuestra línea de comunicación es esta. Te da una gran facilidad y también te obliga a escoger cómo y para qué te comunicas.

María Paula Romo (E05)

Antes, la experiencia de liderazgo ocurría centralmente en reuniones presenciales o a través de la emisión unidireccional de mensajes: cartas, medios verticales como la radio, la tele o los diarios. Lo más horizontal que había era la llamada telefónica, que, salvo excepciones, era punto a punto, entre dos personas. Tanto en las reuniones como en las llamadas, la persona en un cargo de liderazgo podía contar con el famoso filtro. Los que querían hablar con esa persona tenían que tener el número directo de la secretaria privada, porque, si no, debían pasar por el conmutador y atravesar varias secretarías para poder, con suerte, llegar a ella. Hablar directo era casi imposible. Lo mismo sucedía para poder agendar una reunión. Esto hacía que el control de la demanda fuera muy grande.

En mi primer trabajo, a los 18, mi tarea de asistente consistía en mandar cartas en papel o faxes con invitaciones a secretarías que luego me llamaban para confirmar la presencia de sus jefes. La intermediación llevaba mucho tiempo. Las reuniones se anotaban en agendas de papel. Los contactos se guardaban en agendas telefónicas, ficheros, y si no se tenía el número, se buscaba en guías telefónicas. El poder de una secretaria o asistente se medía por la cantidad de teléfonos difíciles de conseguir que podía tener. Luego vino el correo electrónico, las radiollamadas, los primeros celulares, los celulares más sofisticados como el Nextel o los primeros Nokia, luego el BlackBerry con su chat precursor. A ojos de hoy, todos elementos prehistóricos.

Escribo esto y me parece alucinante pensar que ese fue el mundo laboral donde comencé a trabajar. Hoy el celular de alguien en un cargo de poder es mucho más fácil de conseguir, pero además ya solo su círculo de confianza (familia, amigos, colaboradores, colegas, jefes) crea una demanda grande de mensajes con sus notificaciones en pantalla. A eso se le agregan los grupos de WhatsApp, tanto laborales como personales, a quienes conocés que tienen tu contacto y quieren llegar a vos por algo, más aquellos que no sabés quiénes son pero que consiguieron tu número.^[4] En mi caso, eran cientos de mensajes por día. De lo más variados. Ministros y secretarios, gobernadores, intendentes, diputados y senadores, empresarios, sindicalistas, embajadores, periodistas, y siguen las categorías. Existía además el riesgo de que un mensaje de un familiar o de un amigo quedara sin responder en el medio de las notificaciones.

El celular era una condena, sobre todo por el WhatsApp. A más responsabilidad, más condena. Te escribe más gente por temas más importantes, pero también te escriben más malas cosas y te escriben más buenas cosas pero inútiles. Un ciudadano primo tuyo que consigue el teléfono y dice: “Bueno, ahora que el Manuel es mi primo y es ministro le voy a sugerir o pedir tal cosa”. Obviamente se te inunda el WhatsApp. Tú eres consciente de que tienes más responsabilidad. Cambia cuando el presidente te llama, uno tiene que estar mucho más atento a lo que pasa.

Manuel Canelas, exministro de Comunicación de Bolivia (E11)

Las llamadas pueden ser filtradas, en el caso de los que se comunican a tu oficina, pero los mensajes no. Los mensajes se mezclan sin prioridad de urgencia, de intimidad o de importancia. Eso hace que sea difícil dejar el celular, pero si no lo hacés la calidad de tus reuniones se

deteriora enormemente. Cuando lo dejás, tenés poco tiempo hasta la siguiente reunión y en el medio se acumularon muchos mensajes. Todo contribuye al estrés. Ni hablar si alguno de esos mensajes representa un conflicto, una persona enojada, algo que no solo requiere atención operativa sino que te mueve emociones. Es como una permanente disociación entre tu realidad física y ese portal a tu realidad virtual, donde están ocurriendo muchas cosas en paralelo que requieren tu atención plena.

Tuve grandes discusiones por WhatsApp, cosa que hoy veo como un gran error. No es una buena idea porque en esos textos no está la información de contexto que necesitás para tener una conexión con otra persona. Es tan solo un frío texto agravado porque en la distancia se hace más fácil a veces decir cosas que mano a mano no diríamos. La velocidad atenta contra la conexión. Hoy entiendo que ese canal debe ser principalmente para coordinar algunas cuestiones, no para tener intercambios más profundos. A lo sumo llevarlo a la llamada telefónica o la videollamada, que hoy está mucho más incorporada.

Los grupos de WhatsApp son particularmente complejos. En la época del gobierno tenía grupos fijos y activos de coordinación del Gabinete nacional (con los ministros), de la mesa parlamentaria (con las autoridades del Congreso), de coordinación de la coalición (con las autoridades partidarias), de coordinación con los gobiernos bonaerenses y porteños, de coordinación de la campaña (en tiempos electorales). Tenía también grupos para la coordinación de las políticas específicas, como política exterior, política económica o relación con las provincias. Y también tenía grupos para coordinar a mi equipo en la Jefatura de Gabinete, el equipo de comunicación, mi secretaría privada y mi equipo de legales.

El problema es que no se suponía que un grupo parlamentario o un gabinete tuvieran un grupo de WhatsApp. No estaba en el diseño organizacional original. Para eso estaban los recintos, las salas de reuniones, los lugares donde la conversación tiene un marco. Si bien esos grupos virtuales ayudan mucho para coordinar cosas entre muchas personas, suelen ser un microcosmos donde afloran las conductas disfuncionales. Pueden llegar incluso a peleas de las que después es muy difícil volver. Al igual que pasa en los grupos de padres o madres del colegio o de amigos de toda la vida, están los que no paran de enviar cosas que no se supone que son para ese grupo, los autorreferenciales a quienes les encanta mandar noticias propias, los disruptivos que llevan las peleas al grupo o los distraídos que no leen los mensajes y llegan tarde a las discusiones. A diferencia de otros ámbitos, en política se le agrega el que comparte lo discutido con los periodistas. Estás a tan solo una captura de pantalla de mostrar con lujo de detalle la trastienda de un grupo que debería ser cerrado. Como aprendizaje, creo que es muy importante definir reglas claras en los grupos sobre para qué sirven y para qué no. No deliberar, no discutir, no mandar spam, no hacer autopromoción podrían ser algunas de esas reglas.

Decidimos prohibir la deliberación en los grupos de WhatsApp, definiendo que los canales de comunicación no son espacios de deliberación.

Albert Rivera (E01)

También me resultaba muy difícil mantener ordenados los diálogos porque todos se

comunicaban saltando intermediaciones. Yo trataba de ser muy orgánico e informar a los responsables de cada tema si me habían contactado a mí de forma directa. Pero si no querés hacerlo, es muy fácil porque el WhatsApp te permite ese vínculo directo. Los representantes de artistas o de deportistas describen el mismo problema.

Hay muchos cargos, como el del canciller o el del embajador, que tienen como función administrar conversaciones. La lógica detrás de eso va más allá de lo tecnológico, es algo que está pensado para que pueda haber estrategias, registro histórico, circulación de cierta información. Por ejemplo, en el diálogo entre jefes de Estado, que tiene rituales y mecanismos institucionales que se complementan con algunas llamadas telefónicas entre ellos o las cumbres como espacio de encuentro. Esas llamadas se suelen hacer acompañados del canciller o algún funcionario. Pero hoy los presidentes muchas veces chatean por WhatsApp, aunque algunos son más formales que otros, de forma paralela a toda esa estructura institucional. Toda la lógica burocrática de dejar un rastro de documentos sobre las relaciones y los vínculos queda desdibujada por esta realidad.

Esa relación directa estresa vínculos que dependen de la jerarquización para justificar su rol. Un ejemplo es la relación con los periodistas, especialmente en los momentos de primicias o de crisis. En algún momento las fuentes se correspondían con los niveles jerárquicos: el número uno hablaba con el número uno y así para abajo. Hoy todos te escriben. Desde el redactor hasta el dueño de un medio. Y todos esperan que les contestes. Y rápido, para sacar la primicia. Y así pueden exhibir en su mundo interno que tienen llegada a los funcionarios o a personas con poder. Cuando no contestás, aparecen personas a las que es más difícil negarles la información (colegas, dirigentes) y que sabés que están buscando el dato para pasárselo al periodista. Me pasaba esto todos los días, pero especialmente en los días de crisis (que fueron muchos). Traté de tener un criterio uniforme y no dar primicias o filtrar información. Sabía que colegas míos lo hacían, y mucho, y que eso me generaba enemistades, pero creía que no correspondía violar la confianza de las personas con las que trabajaba por algo que solo me servía a mí.

El otro gran componente de la nutrición digital es el de las redes sociales. Si uno mira el reporte de tiempo en pantalla de cualquier persona en situación de liderazgo, va a encontrar la mayoría dedicado a la mensajería y a estas redes: Twitter, Facebook, Instagram, TikTok. El tiempo que uno le dedica es inversamente proporcional a la conectividad que esa persona tiene. Son como la comida rápida del menú nutricional digital. Más allá de sus múltiples beneficios a la hora de comunicarse, de conectar gente, de iluminar temas, creo que es desaconsejable que una persona en situación de alta exigencia y estrés tenga instaladas estas aplicaciones en su celular.

Durante la gestión de la ciudad tenía todas las redes en mi celular. Fuimos bastante precursores en su uso. Tengo Twitter desde abril de 2009, y durante seis años lo manejé yo. En esa época era un ecosistema más sano, pero estar todo el tiempo expuesto a las menciones, las respuestas, los comentarios era una droga complicada. Como todos, tuve mi época intensiva en la que me enganchaba donde no debía o tuiteaba cosas que después no me convencían. También tuve situaciones donde se mezclaron los mundos laborales y familiares, como un día en el que mientras almorzaba con un grupo de personas me empezaron a entrar muchos mensajes preguntando si estaba al tanto de lo que había tuiteado. Resulta que había dejado el iPad en casa, mi hijo Lucas lo había agarrado para jugar al Angry Birds y había tuiteado sin querer que había pasado de nivel. Por supuesto, en las redes empezaron a burlarse de mí, diciendo que no me gustaba trabajar y que solo jugaba jueguitos.

Cuando asumí en el gobierno nacional, seguía teniéndolo en mi celular, hasta que un día a poco tiempo de comenzar la gestión cometí un error con un tuit. El país estaba detrás de la fuga de

unos presos de la cárcel, esperando la noticia de su captura. Era domingo, yo estaba acompañando a mi familia, que se había ido a la playa, y viendo mi celular me alegré al leer a una persona de nuestro gobierno anunciar que se los había encontrado. Sin chequearlo lo retuiteé. Legitimé una versión que no era cierta. Me puse tan mal que decidí a partir de ese día borrar las aplicaciones de redes de mi celular y delegarlas en un equipo.

Hacerlo no solo me ayudó a evitar una velocidad en la comunicación que no era prudente, también me permitió blindarme de la energía negativa que suele haber en las redes. En ese cargo no tenía manera de trabajar y estar lúcido si estaba conectado a todo lo que estaban diciendo en todo momento (la premisa de las redes). Por lo mismo saqué los múltiples televisores que tenía mi antecesor en la pared de la oficina. Con uno y apagado, me alcanzaba. Creo que es muy incómodo conversar con una persona que está mirando una pantalla (ni hablar, muchas), sea cual sea, mientras está con vos. No hay conexión posible en esa situación. Viví una experiencia extrema de eso un día, en las épocas del gobierno de la ciudad, cuando fui a almorzar con un histórico dirigente gremial a la sede de su sindicato. Me recibió con un par de sus personas de confianza, él sentado en la cabecera, nosotros en los costados. En la otra cabecera había un televisor prendido en un canal de noticias. Prácticamente no habló en todo el almuerzo. Al principio pensé que podía tratarse de una forma de marcarme su desprecio, potenciado por los más de cincuenta años que nos separaban. Pero después confirmé que siempre almorzaba con la tele. Con los años viví esa situación en muchas oficinas.

Ese odio te llega por las redes. Todos miramos nuestro celular. El que te diga que no lo mira es porque es muy extraño. Uno quiere saber qué es lo que pasa, está ahí la información. Y uno a veces se confunde y analiza mal esa información. Es muy fácil construir a la ligera el “todos” o el “nadie”.

Juan Fernando Velasco (E19)

Por eso traté de promover que las reuniones fueran libres de celular. Tenía la experiencia de estar en muchísimas reuniones que se volvían una pérdida de tiempo porque todos estaban mirando su teléfono. Encima se generaba un efecto “transmisión en vivo” si la reunión era importante o sensible por alguna razón. Se volvía imposible saber quién estaba usando el teléfono para contarle a algún periodista lo que estaba pasando, quién estaba resolviendo otros temas por correo electrónico, quién leía algo o incluso, muchas veces, quién estaba jugando algún juego. Implementar que la gente no entrara con celular a las reuniones fue muchas veces una batalla, algunos incluso se quejaban por lo que sentían casi como una agresión. Pero pasado ese primer momento incómodo, las reuniones ganaban mucho en productividad y conectividad. En las reuniones de gabinete que hacíamos semanalmente, la mayoría lo aceptaba, pero algunos encontraban la trampa trayendo tablets con la excusa de tomar notas, otros usaban el reloj inteligente o la laptop. Hoy sería mucho más firme con esta medida, porque de otra manera las reuniones se vuelven pérdidas de tiempo. Claro que con las reuniones por Zoom eso se vuelve imposible y ya no es solo el celular sino miles las distracciones.

Otra cuestión que traté de evitar, pero no siempre pude, son las notificaciones de prensa. Es un

problema muy similar a las menciones en las redes, ya que el servicio de seguimiento de prensa funciona mandándote un correo electrónico o un WhatsApp cada vez que alguien te menciona a vos o a algún tema que quieras seguir. Como era parte de mi trabajo saber qué se estaba diciendo en la prensa, no tenía mucha otra opción que mirarlo. De todas maneras, me llegaban porque algún colaborador, colega, amigo o pariente me lo reenviaba con un “¿Viste esto?”. El problema de ese sistema es que no tiene contexto, no sabés la relevancia que tuvo la mención que te muestra. Antes, si salías en la tapa del diario o en el principal noticiero, sabías que a eso lo iba a ver mucha gente y podías dimensionar el impacto. Con el sistema actual, no, porque aun las métricas más precisas son engañosas. La conversación está infinitamente más fragmentada. Además, ese sistema de alertas acelera mucho todo, porque tenés la posibilidad de una reacción instantánea y personalizada. Si alguien me atacaba o decía algo que era mentira, me terminaba enterando y si esa persona era cercana, era muy difícil evitar la reacción natural de confrontarlo. Todo eso podía ocurrir en minutos mientras estaba en otra reunión por otro tema. Me corría de eje y me iba mentalmente de donde estaba. Hoy pienso que hay que dosificar eso mucho más.

Cuando estás en una responsabilidad de estas, lo importante es liberar la mente de los venenos. Yo creo que las redes sociales son un veneno cuando uno está en ese ejercicio de la labor presidencial. Lo peor que le puede pasar a un presidente es levantarse a las seis de la mañana, prender el celular y empezar a meterse a las pantallas de las redes y consumir ese desecho de odio y polarización, se te daña el genio, desvías la atención.

Iván Duque (E34)

Puede haber una crisis muy puntual que haga que seas protagonista de una conversación grande o muy grande. Por definición, eso va a durar unos días como mucho. Y en esos días es cuando menos tenés que estar mirando ese recorte de lo que están diciendo. Sé que es mucho más fácil decirlo que hacerlo, pero puedo dar testimonio de ambas estrategias, y me resultó infinitamente más sano cuando me pude desconectar y tomar distancia. Esas crisis son siempre pasajeras y luego de que pasan uno puede tener un mejor diagnóstico de lo que sucedió y si hay algo para reparar o no. Al principio me enojaba y mucho con todo lo que salía y se decía. Era como esos perros que ladran detrás de cada auto que pasa. Sentía que no contestar era consentir. Me daban especial bronca los ataques que sentía injustos. Con el tiempo fui aprendiendo que no tenía sentido hacer eso. Que perdía mucha energía y lograba el resultado contrario al que quería.

No deja de amargar la crítica, la burla, el meme, por más acostumbrado que estés, por más años que lleves en una posición más o menos expuesta. Casi siempre evité ver, escuchar, leer, sobre todo el día después del partido. Y más o menos el día después del partido en que fuiste un desastre sabés la que viene, entonces lo ponés lejos.

Pablo Aimar, exjugador e integrante del cuerpo técnico de la selección argentina de fútbol (E21)

En casi todos los episodios del podcast, apareció este tema como uno de los más difíciles de enfrentar hoy en día. Siempre fue complicado, porque desde que hay medios de comunicación existe la tensión entre el que opina y el que protagoniza. Pero antes esas interacciones eran más reducidas y generalmente más locales. Hoy eso se multiplicó al infinito. En general, el que está expuesto sufre por la crítica negativa o por alguien que le cuestiona lo que hace; hoy es imposible que no ocurra, ya que mucha gente encuentra en esa tarea su razón de ser para estar en las redes. Es anónimo, lejano, sin costo aparente para el que lo hace. Gran parte de esas personas, si se encontraran personalmente con el que critican o agreden, no lo sostendrían, serían mucho más amables y hasta le pedirían una foto. Por lo que tener el celular expuesto a ese torrente de energía negativa no tiene ningún beneficio posible y sí muchos costos.

Las críticas se viven con mucha intensidad y muy en soledad. Normalmente, uno lo hace cuando está solo y muchas veces ese sufrimiento termina siendo demasiado pesado para la persona en cuestión. Puede condicionar tu comportamiento en tu casa, con tus hijos, con tu mujer, con tus relaciones. Y terminan pagando las personas que más te quieren proteger y cuidar.

Roque Santa Cruz (E10)

En el documental *El niño de Medellín* se ve al músico colombiano J. Balvin atravesando una crisis pública justo antes de dar un concierto en su ciudad natal. Verlo en soledad, mirando su celular, recibiendo críticas por no decir nada sobre las protestas que estaban ocurriendo en ese momento en su país, luego criticado por decir algo que no gustó, me pareció un ejemplo muy gráfico de este problema. Lo he hablado con deportistas, con artistas, con empresarios, políticos, y básicamente le pasa a cualquier persona que esté expuesta. Es a escala lo que también les pasa a los chicos y las chicas adolescentes con las cancelaciones, el *bullying* y los ataques en redes. La diferencia es que alguien expuesto masivamente tiene cómo delegar ese proceso en un equipo que lo ayude a filtrar, a poner contexto y proporción en ese consumo de menciones y para eso tiene que evitar tener esos contenidos en su celular. Mucho de esto tiene relación con lo que veremos en el próximo capítulo sobre el personaje que nos construimos, pero el tipo de nutrición digital puede ayudar mucho a evitar desequilibrios y a desconectarte por sentirte permanentemente agredido.

En esa última gira, “Gracias totales”, donde estábamos proponiendo algo

totalmente novedoso respecto de cómo aparecerían los cantantes y Gustavo en el show, hubo una reacción negativa de parte de los haters antes de vernos en vivo y entender cómo sería. Para eso teníamos un protocolo por el que antes de tocar no mirábamos las redes sociales, porque el mensaje negativo, mucho más que el positivo, te pone en alerta, y es más difícil sacártelo de la cabeza, es un tema biológico.

Charly Alberti (E06)

No me puedo quejar porque no tuve grandes comentarios que me hirieran demasiado, pero sí de esos golpes que te quitan el aire por un segundo, y decís por qué me está quitando el aire si a esta persona no la conozco y no tiene idea de mi vida. Pero eso te lo digo ahora, conversando y mirando con otros ojos, pero en ese momento... Me han pasado cosas y pensé: “¿para qué leo los comentarios?”. Solo uno sabe lo que está haciendo, la gestión que está teniendo o las decisiones que ha tomado. Pero ha sido un gran proceso.

María Riccetto (E12)

También es bueno dosificar el consumo de noticias, sea a través de redes sociales o de los medios digitales. Por lo general, es un sistema que se nutre de la alarma, la emergencia, la tensión y el conflicto. Y por lo tanto, nos traslada esa sensación a nuestro cuerpo, a nuestras emociones y a nuestros pensamientos, potenciando la angustia y la ansiedad. Antes, el consumo de noticias para alguien que estaba en una situación de liderazgo consistía en leer los diarios a la mañana, escuchar algo de radio a primera hora y luego cerrar el día viendo los noticieros, más alguna revista semanal. Luego aparecieron los canales de noticias que empezaron a transmitir veinticuatro horas, lo que aumentó la dosis de lo que había que ver. Cuando todo eso se trasladó a internet y a las redes, se multiplicó la cantidad de noticias que consumimos por día, pero además todo el día. Eso no nos hace más informados, nos hace más desconectados. Yuval Harari le da un contexto histórico a este problema en su libro *Homo Deus: breve historia del mañana*:

En el pasado, la censura funcionaba bloqueando el flujo de información. En el siglo XXI, la censura funciona inundando a la gente con información irrelevante. [...] En la Antigüedad tener poder significaba tener acceso a los datos. Hoy tener poder significa saber qué ignorar.

En el caso puntual de la política, muchas de esas noticias son sobre peleas, intrigas y conflictos generalmente nutridos por el *off the record*. Una porción importante de las peleas que tuve que administrar dentro del gabinete, de la coalición o de otros actores de poder fue con personas ofendidas y enojadas cazando fantasmas y acusando a gente para saber quién había sido

responsable de tal o cual nota u “operación”, como se suele llamar. Por eso también estoy convencido de que administrar el tiempo dedicado al consumo de noticias ayuda a la conexión y a no perder el foco de la tarea de liderazgo que tenés que ejercer.

Fue muy liberador primero quitar Twitter de mi celular; segundo, no leer Twitter feeds. Si tenía que poner algo en redes, el equipo de comunicación me hacía un balance de cómo estaba el día, las tendencias y demás, pero saqué ese hábito de mi mente. Noticieros de televisión veía muy poco. En una buena parte terminan capturados por el día a día y, por más que el periodismo muchas veces trata de ser objetivo, el sensacionalismo domina los titulares, entonces yo recibía titulares e informes. Sí gastaba una parte de la mañana en leer prensa escrita, por lo menos de los diarios más relevantes y serios. Eso ayuda mucho a la salud mental.

Iván Duque (E34)

El reporte de tiempo en pantalla es una forma de medir la cantidad y calidad del consumo digital. Allí se puede seguir la evolución del tiempo y a qué se dedicó. Ponerse metas y evaluar si uno las está cumpliendo ayuda a mantener consciencia sobre ese consumo. Si no, es muy probable que subestimemos el impacto que puede tener sobre nuestras vidas, y particularmente sobre la conexión con nosotros mismos y con otras personas. Cuando estaba en el gobierno, el informe marcaba muchas horas por día, y entiendo que no era muy posible reducirlo, pero sí creo que podría haber mejorado la calidad del tiempo en pantalla si hubiese sido más consciente de estas cosas de las que venimos hablando. El problema es que no podía apagar nunca el celular, ni siquiera de noche. Lo primero que miraba al despertarme era las notificaciones y lo mismo hacía antes de dormir. Fueron dieciséis años así. Tanto que sigo con la misma costumbre, aunque ahora con mucha menos ansiedad y angustia.

En este momento me da mucha vergüenza consumir cosas mías. Hoy si veo algo mío lo retuiteo pero lo paso rápido. Me aburro, ya me conozco. Pero sí reconozco que el consumo de datos, de información, no es algo que yo pueda poner debajo de la alfombra a esta altura de mi vida. La famosa vuelta al perro de ir a pasar por Instagram, Twitter, WhatsApp, por los correos electrónicos, y después volver al Instagram... El tiempo en pantalla en Madrid, donde tengo menos reuniones, puede llegar a ocho, nueve horas al día.

Santiago Siri, emprendedor argentino (E22)

Cuando alguien critica a una persona pública porque no está en la oficina todo el día, pierde de

vista la presencia a través del celular. Puedo dar fe de que esa presencia es permanente, y eso tuvo costos sobre mí y sobre mi familia. Porque a la escasa presencia física por el trabajo y los viajes se agregaba la falta de presencia emocional en los tiempos que compartía con la familia. Estaba siempre a tiro de algún mensaje o llamado en el celular y eso complicaba todo. Por eso hoy pienso que es bueno aplicar en la casa y en la vida personal momentos de desconexión, aunque sean de a una hora, en los que uno esté sin el celular cerca.

Estoy entrando en una corriente que se llama *dumb phones*, teléfonos idiotas. Estoy saliendo lo máximo que puedo de la no productividad, la distracción digital, estoy haciendo el ejercicio de salir de ahí.

Agustín Pichot, exjugador de rugby y empresario argentino (E25)

Así como hay elementos de la nutrición digital que son bastante tóxicos, sobre todo en exceso, hay otros elementos que pueden ser nutritivos y está bueno incorporarlos a la “dieta”. Uno tiene que ver con la posibilidad de interactuar con la gente que te sigue y te apoya, si es que uno quiere construir ese espacio de comunidad. También la música es una gran ancla para conectarse con otras frecuencias y otras emociones, sobre todo escuchándola en auriculares, donde tenés más posibilidad de aislarte de tantos estímulos. Los podcast son otra herramienta interesante para poder nutrirte de conversaciones sobre otras temáticas, dándote perspectiva y aire del día a día. También lo es poder ampliar el feed de noticias e información a otras temáticas, otros países, otras realidades distintas de las que habitualmente trabajás.

Cuando me sentí desmotivada, las redes me han ayudado a brindarme espejos, no solo de mí misma, sino que me han mostrado que hay otras causas, otras situaciones y otras historias súper diferentes, todas igual de válidas, que hay que atender, de las que hay que hablar. He hecho una comunidad y una familia real y a largo plazo.

Paty Cantú, música mexicana (E17)

En resumen, el celular es mucho más importante que cualquier otro elemento tecnológico en nuestras vidas. A diferencia de todas las herramientas anteriores, esta funciona como un portal personal hacia la dimensión digital de nuestro ser. Es parte de lo que somos, y al ser una interfaz con ese otro plano de nuestras vidas donde conversamos con gente, construimos una imagen, desarrollamos una reputación, nos cuesta mucho dejarlo de lado y dosificar su uso. En la analogía con la nutrición de alimentos, es como si estuviésemos todo el tiempo rodeados de un bufé infinito con todo lo imaginable que podés comer. Si no tenemos una disciplina, lo más

probable es que consumamos más de lo conveniente, y encima de mala calidad. Para una persona en situación de liderazgo, que ya de por sí tiene estrés crónico y enormes presiones, eso implica potenciar la desconexión consigo misma y con los demás.

Pasando en limpio:

1. Lo que consumimos en nuestro celular nos afecta mental y emocionalmente, por lo que hay que trabajar en tener un régimen “nutricional” sano.
2. La horizontalidad que generan los celulares agrega estrés y demanda permanente a una persona en situación de liderazgo.
3. Es importante tratar de tener ordenados el WhatsApp y los correos electrónicos, para evitar terminar el día con muchos mensajes pendientes y así reducir el estrés que te genera.
4. Hay que evitar tener pantallas en las reuniones porque generan desconexión.
5. No es recomendable tener las aplicaciones de redes sociales en tu celular mientras estás en una función de liderazgo.
6. Es bueno dosificar y tener una disciplina para el consumo del flujo de noticias.
7. El reporte de tiempo en pantalla es un buen instrumento para medir y evaluar el consumo digital.
8. Al igual que hay que evitar contenidos que hacen daño, se pueden elegir los que ayudan al desafío de la conectividad.
9. Es bueno tener algunos momentos de desconexión del celular cuando estás en tu casa o con tu familia.

[4] De aquí en adelante, cuando hablo de WhatsApp me refiero también a cualquier otra fuente de mensajería, como SMS, u otras redes, como Telegram o Signal, o incluso el correo electrónico, aunque no tiene ese aspecto de tanta inmediatez.

11. La relación con el personaje: fama y avatares

La fama en la política es solo parecida a la del deporte y el espectáculo, con la diferencia de que en el deporte y el espectáculo el tratamiento siempre es favorable o neutro. En la política, por el componente ideológico, el tratamiento es de neutro a desagrado. Es muy difícil que no te inquiete lo que dicen de vos, entonces la tendencia natural es de aislamiento, dejás de mirar lo que sale.

Albert Rivera (E01)

Iba en una carretera y paré en una tienda con mi representante. Había unas niñas y me vieron y empezaron a llorar, brincaban, lloraban, me abrazaban. Me acuerdo de subirme al coche de regreso y no entender cómo a alguien le podía importar tanto yo. Yo no soy nadie, yo solo soy Paty. ¿Cómo puedo ser tan importante para alguien? Me quedé muy conmovida y de pronto pensé: “Ok, yo tal vez estoy representando a alguien, tal vez hay alguien afuera que cuando me ve está encontrando lo que quiere decir, o está encontrando algo con lo que se identifica y se siente bienvenida”.

Paty Cantú (E17)

Hay momentos en que uno se agota del traje, de la imagen, de las expectativas que uno tiene con uno, y entrás en pozos, en ciertas depresiones, en ciertas ansiedades y angustias. Eso lo tengo presente.

Santiago Siri (E22)

Todo lo que vimos hasta acá en materia de conexión vale para cualquier persona en situación de liderazgo, aun cuando ese liderazgo sea en una escala pequeña. El desafío de mantenerse conectado con uno mismo y con los demás es algo universal en los tiempos que vivimos. En este capítulo voy a explorar una dimensión que afecta a menos gente, pero lo hace de un modo muy intenso: la alta exposición.

Recuerdo mucho un libro que cambió mi perspectiva al mirar el lado humano de las personas famosas: *Room Service*, del periodista argentino especializado en rock Sergio Marchi, en el que cuenta anécdotas íntimas de estrellas de rock. No entendí bien en ese momento por qué me resonaba, pero hoy veo con mucha más claridad cómo en las historias de las estrellas musicales encontré una ventana muy transparente sobre el fenómeno de la fama que estaba empezando a vivir. “Por lo general, todos luchan por mantenerse vivos, cuerdos, sanos, vigentes, creíbles, y si es posible eternos. Son pocos los que alcanzan ese objetivo y nadie sale de esta lucha sin cicatrices profundas”, escribe Marchi. Habla de los rockeros, pero podría aplicar a los políticos, los deportistas u otros rubros de famosos. Como veíamos antes, la fama generalmente se vuelve un mecanismo compensador, se busca algo afuera para tapar algo que duele adentro. Por lo que, en general, detrás de toda historia de fama hay una historia de vulnerabilidad.

Con la democracia y la televisión empieza el proceso de exposición y de escrutinio de los políticos. Hoy en día no hay parcela de tu vida que no esté sometida al análisis y al juicio permanente. Antes el gran hermano era el Estado; el Estado era el que podía vigilar la vida de la gente. Hoy el gran hermano es tu vecino. Yo no puedo estar tomando un café en la intimidad con alguien sin que una persona haga una foto, la cuelgue en Twitter y toda España o todo el mundo sepa dónde estoy y con quién. Eso convierte a los que nos dedicamos a algo público en seres vulnerables a un análisis que no forma parte de lo que el ser humano está acostumbrado. La élite económica todavía está bastante preservada, la que está completamente sobreexpuesta es la élite política.

Cayetana Álvarez de Toledo (E13)

Ser conocido no está bueno. Si tuviese que elegir cuál fue el tema que más me impactó y más subestimé en mi experiencia personal de liderazgo, sería el peso de la fama, de ser muy conocido. La fama tiene fama (valga la redundancia) de ser algo un poco frívolo, a mucha gente que le pregunté por este tema la noté incómoda, como no queriendo emparentarse con algo supuestamente más relacionado con la farándula que con el liderazgo. Tanto que fui a buscar la definición para ver si no era un error mío. Según el diccionario de la Real Academia Española, fama es “la condición de famoso”, y ser famoso es ser “ampliamente conocido”. Así que sí creo que es pertinente hablar de fama en la experiencia de liderazgo. Porque además permite ver los aprendizajes y las cosas en común que hay con otras personas que comparten esa condición, sean del mundo que sean.

A veces el conocimiento público es algo gradual y puede tener que ver con lo que fuiste haciendo en tu carrera. Otras veces puede suceder de un día para otro, fruto de alguna

circunstancia fortuita. En mi caso, fue de la primera forma. A medida que se va aumentando la exposición, empezás a desarrollar un personaje que no es enteramente vos y que ni siquiera controlás del todo. Porque uno es padre, es hijo, es amigo, es esposo, es hermano, es un montón de cosas, pero tu personaje público se construye generalmente a partir de lo que hacés. Mi personaje era “el político”. Cuanto más conocido sos, más espacio ocupa ese personaje y ese aspecto de lo que hacés respecto de las demás dimensiones de tu vida. A ese personaje me gusta llamarlo “avatar”, ya que es algo que nos representa pero que no es enteramente uno. También me gusta pensarlo como un traje de plumas, siguiendo la idea de los disfraces ornamentales que en todas las tradiciones representan algo distinto a la persona. Volveremos a eso más adelante.

Creo que una de las primeras veces que sentí que era consciente de este avatar o personaje de político fue cuando asumí como legislador de la ciudad a los 26 años. Recuerdo que a poco de asumir estaba con Luciana en el departamento en el que vivíamos en San Telmo y nos enteramos de que a pocas cuadras había un incendio grande. Mi primera reacción fue: “Tengo que ir, soy legislador de la ciudad” (palabras más, palabras menos). Sentí que se esperaba eso de mí. Después me di cuenta de que no, de que eso era una construcción mía. Empezaba a sentir la conflictividad entre la persona y el personaje, al mismo tiempo que sentía el peso de las expectativas, de la mirada del otro.

Fui asumiendo posturas, defendiendo temas, agrupándome con los que sentía más cercanos, polarizando internamente con los que tenía más diferencias. Esas decisiones que vas tomando van construyendo una identidad, pero también esa identidad va convirtiéndose en parte del personaje. Otra vez me pasaba, al igual que en mi infancia, de ser el menor entre gente más grande. Me aparecía la contradicción de estar desfasado de mis pares generacionales, lo que colocaba mi edad en una condición de mérito: era “el legislador más joven”.

En 2005 fui candidato a legislador pero esta vez como primero en la lista, en lo que fue mi única experiencia encabezando una boleta. No tenía un gran protagonismo porque no era la boleta principal, pero de todas formas significó subir un escalón más en el camino de la fama y del personaje. Tuve ahí la primera experiencia de filmar anuncios, de salir en afiches, de ver mi nombre en todas las boletas. También hice mi primer y único debate como candidato contra otros dos que me duplicaban en edad. Me tocó dar muchas entrevistas y hacer recorridos y actos de campaña.

Era todo nuevo y con la inconsciencia de la edad lo disfruté y viví con intensidad. Hasta ese momento era muy poco probable que alguien me reconociera en la calle o en público. Sentía la disociación entre el personaje político de mi día a día laboral y una vida normal de una persona de 28 años que salía con su mujer y sus amigos en total anonimato. Vivía los dilemas con gran intensidad, pero sin una estructura de apoyo personal que me diera herramientas para digerir lo que estaba experimentando. Siento que de todas maneras cumplí bien con mi tarea, pude hacer cosas que fueron un aporte y ayudé a construir el camino que nos llevó a ganar la ciudad en 2007. Pero viéndolo a la distancia, y pensando en los muchos jóvenes que después vivieron situaciones similares, es en esa etapa cuando más ayuda necesitás para que tu desarrollo no se disocie entre lo que sos y lo que hacés.

Hice cosas después para demostrarme que mucho que de lo que hacía en ese momento no era por “Figuretti”, sino porque estos lugares eran plataformas o vehículos que yo veía que podían ser de transformación. En el trayecto

seguramente hubo momentos de confusión, lo que hay que entender es que son momentos de mucho estímulo. Empezar a ver tu nombre o cosas que ya no controlás, empezás a tener sensaciones fuertes.

Gastón Remy (E27)

En todos los libros, documentales, películas y podcast que leí, vi y escuché sobre historias de quienes empezaron a tener exposición cuando eran muy jóvenes, se ve la ausencia de personas que los ayudaran a manejarse. En mi caso, no se lo reprocho a nadie porque éramos un proyecto muy joven y sin experiencia que iba aprendiendo a medida que crecía. En todo caso, me lo reprocho a mí mismo, cuando ya en las mayores responsabilidades que me tocaron no supe acompañar a las personas jóvenes que iban creciendo debajo de nosotros. Una de las intenciones de este libro es comenzar a corregir un poco esa falla.

Cuando ganamos la elección porteña en 2007, entré a la Secretaría General del Gobierno de la Ciudad y eso implicó un salto grande en ese proceso de crecimiento del personaje. A poco de asumir en el cargo, Santiago Fioriti, periodista del diario *Clarín*, me hizo un reportaje que se publicó el 13 de enero de 2008 con el título: “Yo no permito que la política me coma la vida”. Luciana lo enmarcó y lo colgó en casa. Claramente, no me fue fácil sostener esta idea en el tiempo. En la entrevista decía:

- ¿Nota diferencias entre su generación y la vieja guardia?
- Ser joven te define una forma de vivir la política. Hay pasión, pero no permito que la política me coma la vida. Cuando salgo del trabajo soy el de siempre.
- ¿No vivir para la política?
- Totalmente. Hay mucho microclima, que te tiende a chupar. Veo la política como un medio. Cuando se convierte en un fin es cuando se cometen los errores.

Pasar de la oposición a la gestión implica muchos cambios, y a nivel de una ciudad la mayoría son muy positivos. La experiencia de participar de ese gobierno de ocho años fue maravillosa. Estuvo llena de crisis, conflictos, idas y vueltas, pero al final del camino logramos una transformación profunda al mismo tiempo que dimos luz a una fuerza política nacional. Además, la gestión local se vive en la calle, cerca de la gente, en una escala posible donde potencialmente tenés alineadas las expectativas y las herramientas. Como viajero de alma, los doce años dedicados a la ciudad me permitieron conocer miles de rincones con sus respectivos personajes, que viviendo toda la vida no conocería.

Lo que te vas encontrando cuando la ciudadanía te conoce y te reconoce son dos cosas distintas. Conocer es la primera impresión, es lo que ves. Y reconocer es cuando después de esa primera impresión la gente quiere estar a tu lado y acompañarte. Esa parte es muy bonita.

Iván Duque (E34)

Ese escalón incorporó varios elementos que influyeron en mi personaje: el primero es que el Estado está diseñado para inyectarte bronce en tus venas. Aun siendo consciente de eso y buscando evitarlo, hay una parte que igual se te va colando en la sangre. Es como si hubiese mangueras chiquitas en todas las sillas y cuando te distraés te lo están inyectando. Ya como legislador me fui acostumbrando a que me digan “señor diputado”, a tener un equipo de trabajo, un despacho, un cartel en la puerta. Pero en la gestión eso se multiplica varias veces. Además de todo eso, pasás a decidir sobre muchas cosas, empezás a llamar la atención de más gente que te quiere ver, por interés o como inversión de futuro. Como contracara, también empezás a administrar conflictos, a enojar a la gente, a recibir reclamos y también a cometer errores.

Todo eso, tanto lo positivo como lo negativo, alimenta el personaje. Se nutre de eso. Porque recordemos que, como conté en la primera parte del libro, en la búsqueda de ser visto está el motor, aunque yo no fuese consciente de eso en su momento. Cada vez una mayor parte de tu día está habitada por ese personaje, que va contaminando lentamente a todos los demás. En las comidas familiares, en las reuniones con amigos, y poco a poco en la calle, el ser político fue tiñendo y redefiniendo mis demás aspectos personales. Y eso agranda la idea de responsabilidad, de importancia, de mandato y, por ende, de presión y desconexión con lo esencial de uno. Es gradual, casi imperceptible, pero constante. El personaje es un mecanismo defensivo, lo creás inconscientemente para poner distancia con lo que sentís. Es una forma de supervivencia, por lo que va ganando en complejidad, logrando apagar alarmas, disminuyendo tu registro interno intuitivo. El “darle para adelante” es una escapatoria de los lugares de dolor que tenés dentro de vos. Por eso también se alimenta de un mecanismo adictivo, como una droga que requiere más y más dosis para surtir efecto.

Mi relación con la fama no era buena cuando era chico. Prefería estar adentro y no salir, no estar en tantos lugares públicos. No me llevaba tan bien con eso. Me incomodaba mucho. Ahora me llevo mucho mejor.

Pablo Aimar (E21)

En 2011 y en 2015, se puso a prueba mi personaje con dos situaciones que tuvieron mucho impacto en mí. Ambas veces con la misma hipótesis y con el mismo desenlace: la posibilidad de ser candidato a vicejefe de Gobierno en 2011 y la de ser candidato a vicepresidente en 2015. La primera vez fue menos intenso porque la situación duró menos tiempo y porque era menos posible. Pero igual dolió. Parte de mi personaje pasaba por no tener una ambición personal, entonces la posibilidad de tener más protagonismo me generaba una contradicción. ¿Qué era lo que quería? ¿Por qué lo quería? Cuando no estás acostumbrado a trabajar sobre vos mismo, te sentís mucho más cómodo ayudando a otros y no tenés las herramientas adecuadas para tomar y procesar esas decisiones personales.

La segunda vez fue un proceso más largo, tortuoso y doloroso que me hizo replantear mucho si quería pasar a un plano más expuesto de candidato, y ya no solo de equipo. Contarle a mi familia que existía la posibilidad de que fuera candidato a vicepresidente fue un impacto también para ellos, ya que entendieron que cambiaría todo en términos de exposición. El proceso personal que me llevó a convencerme de que esa posibilidad era una buena idea fue autosuficiente e inconsciente. Tengo una parte voluntarista que roza lo negador, que en muchas cosas me ha ayudado a impulsar ideas difíciles, pero que ha sido un pobre consejero en lo que tiene que ver conmigo mismo. Ya era el jefe de la campaña presidencial, coordinaba el equipo de comunicación, tenía rol de vocería activo, y todo en el marco de las tensiones y los conflictos que caracterizan un proceso así. Sin embargo, creí que era posible agregarle a eso la tarea de ser candidato a vicepresidente. Claro que había fundamentos para la idea, pero también que la desmesura fue grande y que ahí es cuando el personaje pesó más que la persona.

Me dio una gran tristeza cuando finalmente la decisión fue otra. No era muy consciente de por qué esa negativa me había dolido. Tocaba seguir trabajando y pude dar vuelta la página bastante rápido. Pero quedó algo incubando que después se expresaría en el rol que asumí una vez que ganamos la presidencia. Hoy lo veo claro, pero es difícil transmitir la energía que estábamos generando y administrando en ese momento. Una parte de esa inconsciencia era necesaria para animarnos a hacer una campaña y una propuesta política rupturista y a contracorriente. No lo veo desde la crítica, porque, de nuevo, no tenía herramientas ni estructuras de apoyo disponibles para cuidar mi parte personal y además eso no necesariamente me hacía trabajar peor.

Esa campaña además tuvo una enorme fricción con mucha gente del mundo del poder que no compartía nuestra estrategia electoral, por lo que tuve meses de debates internos y en la prensa. Muchos directamente me hacían responsable de lo que veían como una inevitable derrota que adjudicaban a mi soberbia y mi cerrazón. Tenía que ir a la tele a pelearme con varios de ellos, lo cual aumentó mucho mi exposición. Cuando ganamos me felicitaban, pero había quedado un rencor que volvería en los siguientes años. Ahí también se iba consolidando un rasgo de mi personaje que me iba aislando. Tanto los que coincidían conmigo como los que me criticaban, me daban una centralidad que se basaba en la contradicción, el debate y el conflicto. Y también en ser custodio tanto de la identidad como de la lealtad al jefe.

Si tuviese que hacer un mapa del camino de esos años, diría que hasta 2015 fue llegar al campamento base, de 2015 a 2017 fue el ascenso a la cumbre y de 2017 a 2019 el descenso en el medio de tormentas y avalanchas. En la elección de 2015, como poca gente pensó que podíamos ganar, al principio sentí que era manejable y que impactaba sobre mi vida de una forma moderada. Pero cuando ganamos la elección explotó todo y pasó a ser algo que invadió todos los aspectos de mi vida. La conversación sobre la fama funciona en dos direcciones: para arriba y para abajo. No hay noticia ni conversación en la estabilidad. En el ascenso la novedad trae una conversación positiva; en el descenso, una negativa. Vale para cualquier rubro. Así funciona el sistema y no tiene sentido enojarse o sorprenderse, porque el ciclo es siempre el mismo. Creo que hasta que no vivís el ciclo completo no terminás de comprender lo que implica la fama. Nadie te prepara para eso. Poner números ayuda a clarificar esta idea del ascenso y descenso y la volatilidad que suele tener el proceso de la fama. En la encuesta de líderes que la consultora Poliarquía hace todos los años, entre finales de 2016 y finales de 2017 mi imagen positiva pasó del 44 al 78%, para luego bajar al 21% a finales de 2018.

Para la exposición, para la fama, para la crítica desmedida y el elogio desmedido no hay forma de prepararse. No hay forma de prepararse para que si hacés algo medianamente bien, seas lo más, y si al fin de semana siguiente hacés algo medianamente mal, seas lo menos.

Pablo Aimar (E21)

Se habla de la responsabilidad que viene con un cargo público, con gobernar un país, con dar debates públicos. Todo eso pesa y mucho, pero no altera tu vida tanto como pasar a ser una de las personas más expuestas de tu país. Lo primero que perdés ahí es tu libertad. Ya no es que algunas personas te pueden reconocer cuando estás en la calle, es que todos te conocen. Tampoco importa si esa fama pasa por un buen momento o un mal momento, en cualquier caso perdés la libertad del anonimato. Y ahí sí el personaje pasa a colonizar todas las dimensiones de tu vida. Como dice el actor Michael J. Fox en el documental *Still*, “la fama no cambia a la persona famosa, cambia a todos alrededor”. El actor estadounidense Will Smith cuenta en su biografía, *Will*, que aprendió que la fama podía cambiar y crecer. En su caso cuenta cómo primero conoció la fama que traía su música a través de la radio, que después pasó a la televisión y vio como tomaba otra dimensión, y que por último llegó al cine en Hollywood y ahí todo se multiplicó exponencialmente. Bueno, eso me pasó cuando asumí la Jefatura de Gabinete.

Uno es famoso en distintos niveles. Yo soy famoso desde los 18, fui famoso en el colegio primero, después en el barrio, en el país, y uno se va acostumbrando a la fama. Cuando a uno la fama le viene en cuotas, es más fácil digerirla y aprender a convivir con ella sin que te vuelva loco. Vas comprendiendo esto de que la fama es efímera y a no creértela.

Juan Fernando Velasco (E19)

Donde más pega la fama es en tu familia directa. Hay distintas estrategias sobre cuánto exponer a la familia en el caso de una persona conocida. No hay una receta única. Depende mucho del tipo de familia, de la edad de los hijos, del perfil de la pareja de esa persona. En mi caso, como mis hijos eran chicos, pudieron acompañarme en muchas situaciones, pero siempre tratando de no hacerlos protagonistas. El momento más expuesto probablemente fue la noche de la victoria en segunda vuelta en 2015, cuando Lucas, mi hijo mayor, me acompañó en el escenario. Si bien significaba exponerlo, sentí que para él era importante poder ser parte y entender un poco más aquello que yo estaba haciendo y que estaba tan presente en nuestras vidas. El otro momento similar sucedió en el otro extremo de la experiencia, el día de la marcha de despedida en la Plaza de Mayo. Ahí los dos querían estar conmigo, y el más pequeño, Joaquín, terminó en mis hombros para poder ver mejor. Siento que los extremos no son del todo sanos, pero que, en

general, se subestiman los riesgos. Es muy distinto cuando los hijos y las hijas son pequeños a cuando son adolescentes o más grandes. Allí la exposición les pega directo en sus vidas, especialmente en sus vidas digitales, y creo que es importante cuidarlos mezclando lo menos posible sus mundos con los de uno.

Lo duro en lo personal es que tú asumes los desafíos políticos porque quieres hacer un mejor país, porque crees que tus ideas van a implementar mejor, pero nunca miré la externalidad de la fama para alguien que quiere tener una vida normal y mi gran pelea es tener una vida normal. Me ha costado lidiar con eso, y a mi familia también. Lo duro es que, como la sociedad está polarizada, tú estás con tu niño comprando fruta y de pronto escuchas “Que se vaya este gobierno de mierda”. Lidiar con eso es lo que más me ha costado en términos de salud mental, porque es un efecto no pensado, no deseado y extraño en mi vida que me ha cambiado los hábitos.

Sebastián Sichel (E07)

Si la política y las distintas esferas van a seleccionar a los que estén dispuestos a no tener intimidad, el mecanismo de selección es perverso porque vamos a elegir psicópatas. Ahí tengo una preocupación, no una respuesta.

Rodrigo Zarazaga (E28)

Otro de los desafíos de ser conocido es que se genera una asimetría en los lugares públicos: los demás saben quién sos pero vos no sabés quiénes son ellos. Eso genera una alerta permanente, difícil de manejar. Requiere juntar valentía para estar así de expuesto. Una vez que me fui del gobierno, pude comprender mejor el valor del personaje como herramienta de protección. Estar en cualquier lugar público en rol político me hacía sentir mucho menos expuesto que cuando lo recorría como una persona más. Es difícil de explicar. Porque al ojo del que mira de afuera no se nota mucho cambio. Pero al salir sin el traje que te provee el personaje, sentís mucha más exposición, vulnerabilidad y ansiedad. Tardé bastante en sentirme cómodo en la calle o lugares públicos y no sé si alguna vez lo lograré del todo. La pandemia no ayudó, porque primero el encierro y luego el barbijo te daban un escudo artificial. No es que haya tenido situaciones negativas en la calle, al contrario, siempre sentí respeto, pero no es racional. Lo que más encontrás es lo que llamo “la mirada”. Las personas se quedan unos segundos extra mirándote, como si diese error en el sistema verte en la calle como uno más. Me pasa además que tomé tanta distancia del personaje político que cuando se me acercan y me hablan de política tardo en ponerme en ese lugar. Tomo como una disciplina estar la mayor cantidad de tiempo por día

posible en la calle, ir corriendo la raya de las cosas que me animo a hacer. Es una pelea conmigo mismo, no con los demás.

Empezás una conversación con un nivel desnivelado de conocimiento de la otra persona, porque quizá yo no sé nada de esta persona y esa persona ya escuchó alguna charla mía y conoce mi historia personal o conoce alguna opinión que yo emití en el pasado. Eso al principio fue raro, el sentirme más vulnerable, más expuesta que la persona promedio que yo conozco.

Rebeca Hwang (E35)

No hay consciencia en quien no es famoso de esta asimetría que trae la fama. Hay una asimetría no solamente sobre el conocimiento, sino sobre la expectativa, que eso es lo más complejo de sobrellevar. Porque yo espero que la persona a la que encontré en la calle sea como me la imagino. Tengo estructurado cómo es esta persona. Y cuando me encuentro, si esa persona está en un mal día y tú te acercas con esa expectativa y no es, pues inmediatamente ahí se rompe y es doloroso para quien vive eso.

Juan Fernando Velasco (E19)

En el espacio televisivo nunca me sentí incómodo, pero el traslado a la vida personal cuando la situación política es más o menos tensa sí te obliga a cambiar ciertos hábitos. Eso es indudable. Creo que uno nunca se acostumbra del todo a la reprobación en la calle. La situación más incómoda obviamente es que te insulten sentado al lado en un avión, ya que no hay dónde irse. También está la parte buena, pero la parte buena también interrumpe tu café o tu comida con un amigo, que se acerque alguien y te diga: “Disculpas, yo creo que ustedes deberían hacer esto”. Creo que es un ejercicio que uno tiene que saber que es parte, con ciertos límites por supuesto, de la rendición cotidiana de cuentas que tiene que hacer un representante público. Pero creo que cuando te empieza a pasar mucho, eso te obliga a limitar un poco tu vida pública. Es medio inevitable.

Manuel Canelas (E11)

Fama y personaje van de la mano, y traen como consecuencia algunos problemas que aparecen en muchos casos: el miedo a la opinión de los demás (FOPO, por sus iniciales en inglés), ansiedad, depresión y el síndrome del impostor. Todos están relacionados con lo mismo: poner la valoración propia afuera de uno. Si valgo en función de lo que hago o los reconocimientos que logro, entonces valgo menos cuando me critican, me atacan o cuando me quedo sin esa identidad que trae el avatar. Al volverse la opinión de los demás una medida de valor en un mundo hipercomunicado, donde todos pueden juzgar o valorar al otro, entonces toda la estructura se vuelve endeble y puede colapsar en una crisis o en un cambio de etapa.

Esto que tienen las redes sociales, la televisión, la pantalla en general de estar tan cerca es una cosa muy hermosa pero a la vez es algo muy tóxico. Porque esa cercanía le permite a la gente hablarte muchas veces de una manera que no es correcta, o decirte lo primero que le sale de la boca. Por eso con Twitter tengo una relación de amor-odio, fue muy hermoso en ese momento que me acercó a tanta gente, pero ahora veo tanta violencia, tanto conflicto, que no lo abro mucho. He hecho un gran switch en este último tiempo de no leer más comentarios.

María Riccetto (E12)

Volvemos a la secuencia que veíamos en el capítulo de salud mental: arrancamos con un trauma infantil, que suele estar relacionado con la percepción de carencia de disponibilidad emocional que nos hace cuestionar nuestro valor y nuestra identidad. Desarrollamos a partir de ahí mecanismos para suplir eso con compensaciones externas (reconocimiento, fama, plata, poder). Ahí aparece el personaje que va creciendo y ocupando espacios internos a medida que más éxito tiene. Pero como es una estructura compensatoria frágil, y está permanentemente atenta a las señales de los demás, es que el famoso suele estar muy pendiente de lo que se dice de él, y por eso suele ser hipersensible a la crítica. Porque esa crítica ataca el corazón mismo de la identidad de ese personaje, y por lo tanto se defiende, se victimiza y se enoja, para tapar el sufrimiento.

La depresión aparece cuando la identidad llega a un quiebre, a veces por éxito, otras por cambio de etapa y otras por fracasos. En los deportistas y los artistas, esto está más asumido. Dicen que el deportista es el único ser humano que muere dos veces, porque al retirarse joven se muere el avatar que cultivó desde muy chico y que le dio sentido a su vida. A mayor éxito deportivo, mayor es el desafío a la hora del retiro. Son muchos los que no pueden superar esa barrera sin caer en una depresión hasta poder salir hacia una nueva etapa. Muchos artistas cuentan un fenómeno similar cuando terminan una gira muy importante, agobiados por la presión de saber si podrán o no volver a repetir ese éxito.

Yo decidí hacer un trabajo muy consciente: separar al jugador de lo que iba a venir. Lo dejé en un archivo. No quería ser un archivo viviente, constante. No quería seguir viviendo una vida protagonizada por el que fui.

Agustín Pichot (E25)

Ahí también entra el síndrome del impostor, una sensación de inseguridad relacionada con los logros laborales. Hubo muchos testimonios en el podcast de personas que sintieron que no pertenecían a aquellos lugares donde estaban en ciertos momentos de su carrera. Esa inseguridad es parecida a la del miedo de la opinión de los demás. La ansiedad es otro mecanismo de defensa que surge cuando sentís miedo y preocupación frente a ciertas situaciones. Estar expuestos públicamente es una causa de ansiedad en una sociedad que está atravesada por ese sentimiento.

Me parece que es una trampa dejarse convencer o estupidizar por el ego. Es una trampa más en el camino.

Leandro Erlich (E24)

El avatar suele ser relevante dentro de submundos. El prestigio profesional, en general, no es universal, sino acotado a una disciplina, sector, país o región. Entrevisté a personas que hacían cosas relevantes, muchas veces famosas en sus países, a las que fuera de su disciplina o su país no conoce nadie. Eso no implica que no sufran los costos de la fama, pero sí refuerza la razón por la que es tan engañoso poner mucho valor en ese tipo de reconocimiento. Porque ser importante es muy relativo, muy efímero y generalmente poco real. En el pasado, cuando la comunicación era centralizada y vertical, era mucho más fácil identificar quiénes repartían las cucardas de la valoración y el prestigio. Los premios nacieron así, como una forma de valorar al importante, al prestigioso. En la época actual, de la revisión de pares y la horizontalidad, esa ritualidad queda cada vez más en falsa escuadra. Vale menos que antes.

He visto mucho político que es adicto a esa fama. A veces me ha quedado la duda de si esa adicción por el poder tiene que ver con realizar cambios a través de la institucionalidad o con el reconocimiento público. No te preparan porque a muchos de los que están en política lo que les gusta es esa adicción al reconocimiento público. ¿Por qué no nos prepararon para la fama? Porque creo que hay una generación anterior a nosotros, la que volvió después de las dictaduras en Latinoamérica, la que reivindicó el espacio de lo político, que eran un poco rockstars. Muchos entraron a la política porque no eran buenos rockstars, porque no eran buenos actores, la política era un camino de reconocimiento público.

Sebastián Sichel (E07)

Por eso creo que es importante el alineamiento entre lo que uno es, lo que uno dice y lo que uno hace, para así poder ser consistente en la autenticidad. Creo que la personalidad de divo y ególatra tiene menos efectividad que antes, y va a valorarse más aquel que acepte su vulnerabilidad y su humanidad. Pienso que este punto es imprescindible para que las personas en situación de liderazgo puedan conectar con los demás y evitar el costo de la disociación que trae un personaje no centrado e integrado plenamente. Esto no implica despreciar los logros profesionales, sino entender que estos no te suben el valor como persona, así como los fracasos y los golpes no te hacen valer menos. Solo así creo que podemos evitar la ansiedad, la inseguridad y la depresión que puede generar la exposición pública. Eso y no subestimar el precio de la fama. Tratar de ser conservador con cuánto uno entrega de esa privacidad.

Soy un ser bastante solitario y entonces he vivido la fama solitariamente. Hay como una cápsula en la que yo estoy, mi vida, mis cosas, y luego la parte exterior, el reconocimiento público y, en general, lo he vivido de manera saludable y doy gracias por eso. También doy gracias a mi educación, a mis padres, porque el interior lo tengo sólido. He tenido altos, bajos, momentos mejores y peores en mi carrera, pero el interior lo tengo fuerte, no tengo problemas. Sí reconozco que he visto a gente amiga, a gente conocida, sufrir procesos destructivos como quizá en ningún otro oficio. He visto a gente perder la cabeza por el foco y no recuperarse y ser presa de celos, de egos, de ataques, de narcisismo, completamente desquiciados, perdiendo el sentido de la realidad. Y destruir sus carreras políticas a muy tierna edad por el foco.

Cayetana Álvarez de Toledo (E13)

Soy muy reservada con mi vida privada. No entiendo la política del exhibicionismo, de la gente que hace tiktoks en pijama, no entiendo.

María Paula Romo (E05)

Otra herramienta útil es tratar de vivir situaciones que te saquen del personaje. Tiger Woods, el golfista estadounidense, se iba a vivir unos días con fuerzas especiales militares, y hacía operaciones y ejercicios como si fuese uno de ellos. El jugador de baloncesto Michael Jordan se dedicó a jugar béisbol un tiempo, como forma de reconectarse en un momento en que atravesaba una crisis. Muchos famosos viajan a países donde no los conocen para poder tener un tiempo como “personas normales”. Cualquier cosa que te saque del personaje da flexibilidad y te ayuda a mantener abierta la conectividad. Incluso es más útil cuando uno se anima a hacer el ridículo en

algo que no domina o cuando te conectás con algo que te gustaba mucho de chico y dejaste de hacer porque tu trabajo y sobre todo tu reputación ya no te lo permiten. O volver a los lugares donde podés conectarte con tu esencia. Pero sobre todo en algún momento hay que parar, tomar distancia de lo que construiste y de la adicción del hacer. Me gustó como lo expresó Will Smith en su libro:

No sabía cómo parar, o estar quieto, o estar en silencio, o estar solo. Soy adicto a la aprobación de los demás, y para asegurar su aprobación me volví adicto a ganar. Y para garantizar y sostener mi racha de victorias impresionantes, me volví adicto a trabajar.

Me ha ayudado mucho el regresar siempre a mi entorno, porque mi madre vive en montaña, mis hermanos viven en montaña, y mi montaña me sigue diciendo que soy “la china”, a ellos no les interesa si soy diputada o presidenta o lo que sea.

Eufrosina Cruz (E08)

Una buena noticia es que la fama se va reduciendo si no la alimentás. Eso que puede ser dramático para el que se volvió adicto a ese reconocimiento es un gran alivio para los que lo sufrimos. Incluso surge algo que llamo “fama difusa”. Ya me ha pasado con varias personas que se me quedan mirando y me dicen: “Te conozco de algún lado, pero no me puedo acordar de dónde”. O incluso te confunden con otra persona cercana a ellos, “¿Vos no sos médico en Cipolletti?”, me preguntó un día una vecina. Otro día me preguntaron si había sido actor de la tele, o si era padre del colegio de sus hijos (no lo era).

Después dejé de jugar y eso empezó a mermar un montón. Y estaba bárbaro. Estaba bueno, la gente muy de fútbol te sigue conociendo, pero esto nuevo que pasó con la selección volvió a ponerme más expuesto. Pero hoy me agarra con otra madurez. La vida te calma con el paso de los años.

Pablo Aimar (E21)

Los costos de la fama no quitan la parte de la vocación por lo que uno hace y la satisfacción por poder tener un impacto con eso. No me arrepiento de lo que viví. Hoy, luego de cuatro años sin aparecer públicamente en mi rol político, siento que necesitaba ese vacío para poder dar lugar a otras partes mías y poder alinear más quien soy con mi versión pública. Poder hablar desde otro lugar, de otros temas, de otras maneras. También porque ser parte de un proceso colectivo reduce tu identidad en función de ese grupo. No me arrepiento de esos años y de lo que pude hacer, al contrario, siento mucho orgullo y agradecimiento. Pero entiendo que parte del agobio del que

hablaba en la primera parte del libro pasaba por aquellas partes más que no estaban integradas en mi personaje público. Alinear me ayudó mucho a bajar la ansiedad y sentirme más suelto, más libre y menos tenso. Y eso me ayuda a poder conectarme desde un lugar más genuino.

Si bien, como veíamos, es imposible preparar a alguien que no vivió la fama, creo que si hablamos más de estas cosas podemos experimentar procesos más sanos y más conectados, reducir el costo de la experiencia de liderazgo y mejorar la calidad del impacto, sobre todo en los más jóvenes. También vamos a poder ayudar a todos esos jóvenes que viven el fenómeno de la exposición a escala, en sus redes sociales, cargándolos de una presión que nosotros no tuvimos cuando éramos chicos.

Pasando en limpio:

1. La fama está subestimada como fenómeno vinculado a la exposición pública y a la tarea de liderazgo.
2. El personaje o avatar que uno construye profesionalmente no representa tu esencia ni define tu valor, por lo general surge como mecanismo defensivo y compensador.
3. La fama es algo que se suele construir gradualmente y que tiene distintos niveles e implicancias, no es un fenómeno lineal.
4. La fama se mueve en ciclos de ascenso y descenso, y hasta no vivir uno completo no se tiene la experiencia plena de lo que implica.
5. Es importante tener una estrategia clara respecto de cuánto uno expone a su familia.
6. El alineamiento entre lo que uno es, hace y dice es el único camino para poder sostener una autenticidad consistente en el tiempo.
7. Es bueno hacer cosas que te saquen del personaje, para recordarte que eso es solo una dimensión de lo que sos.

12. Perspectiva: ampliar la mirada para conectar

Me gusta mantener una cierta distancia, para mí esa distancia siempre fue y sigue siendo importante con relación a todo. Cuando estás adentro de cualquier cosa, incluso del arte, vas a perder sentido crítico. A mí me interesa ver las cosas un poco de afuera para poder entenderlas.

Leandro Erlich (E24)

En el día a día de nuestras vidas, es muy difícil levantar la mirada y salir de nuestro microclima. Cuando se vive una experiencia de liderazgo extremo, es aún mucho más difícil. Todo te lleva al metro cuadrado, a la urgencia, a las conversaciones intensas en el grupo que te rodea o la administración de la última crisis. Eso te va encerrando, aumentando el estrés y profundizando la desconexión. Te volvéis un poco monotemático, muy tomado por la coyuntura, se te hace cada vez más difícil conversar de otros temas, abrirte a otras realidades. Aun en contextos sociales, de familia y amigos, la conversación termina en los temas que trabajás. Pasa a ser un poco difuso cuánto es que te lo imponen los demás y cuánto es que te sentís cómodo en esa conversación monotemática. Si no te ponés como objetivo salir de ahí y armás una disciplina para lograrlo, es muy poco probable que puedas hacerlo.

Isabelle Anderson, de quien hablamos en el capítulo sobre expresión, me enseñó sobre la importancia de entrenar la mirada para la amplitud. Me explicó cómo uno puede notar el efecto de eso en el cuerpo con un simple ejercicio: ir a un lugar en el exterior, levantar un dedo y enfocar la mirada en él, luego enfocar en el horizonte. Al alternar el foco, podés registrar cómo baja la velocidad de la respiración y el ritmo cardíaco cuando mirás al horizonte, y cómo sube cuando mirás el dedo. Eso es un reflejo de nuestra época en la sabana africana, donde no tener dominio del horizonte nos impedía saber si venía un predador o no. Recordemos que nuestro cerebro está diseñado ante todo para hacernos sobrevivir.

Salirse un rato del sistema y mirar desde afuera es imprescindible, leer otras cosas, algo que no te sirva para nada de lo que tenés que hacer, es importante, te abre otra perspectiva.

Rab Alejandro Avruj (E33)

Llevado al día a día de hoy, ya la pantalla del celular nos reduce la perspectiva y si a eso le agregamos el microclima de la tarea en la que estamos, nos ponemos en una situación de estrés permanente que nos desconecta. Tomar distancia de lo que estamos haciendo nos da más flexibilidad y menos compromiso emocional, nos hace más permeables a otras realidades y otras ideas. Te permite tomarte un poco menos en serio y te coloca en un lugar de más humildad. Hay varias maneras de ampliar la perspectiva. Por ejemplo, la dimensión temporal. Metiéndote en la historia podés mirar tu realidad a los ojos de los miles de años que nos antecedieron, y darte cuenta de que sos mucho más pequeño y menos importante de lo que pensás. Podés entender mejor de dónde venís, el rol de tus ancestros y también el de todos los que te antecedieron en las mismas luchas que estás llevando a cabo. Lo mismo aplica a pensar el futuro, al rol de tus hijos, y algún día, de nietos y bisnietos.

Creo que también se necesita mucha consciencia de tu propia dimensión, que es mínima. No importa el poder, el momento, la duración. Concebir el papel que juegas en un momento específico con un alcance y con la responsabilidad que eso implica.

María Paula Romo (E05)

La perspectiva de espacio te ayuda a ver que más allá de tu metro cuadrado hay otras realidades en otras geografías, como si hicieses el *zoom out* del Google Maps, que cada zona de tu ciudad tiene realidades distintas, cada zona de cada provincia del país, la región, el continente, el hemisferio, el planeta, y si tenés ganas más allá para ver la realidad desde el espacio. Se conoce como “efecto general” (*overview effect*) al cambio cognitivo que se produce en los astronautas cuando ven la fragilidad de nuestro planeta desde el espacio.

Otros cambios de perspectiva pueden ser de contexto social, de disciplina, de religión o creencias, de tipo de música o literatura, de generación. Todo lo que nos abre a una realidad que no es la que vivimos día a día. Podemos encontrar esa perspectiva leyendo, viendo películas, teniendo conversaciones, viajando, aprendiendo cosas nuevas. Solo hay que dedicarle tiempo y consciencia para que no sea un lujo que nos demos de vez en cuando sino un método de trabajo.

Para mí fue difícil mantener la perspectiva abierta durante los cuatro años en el gobierno. Me ayudaba que mi rol era generalista, por lo que tenía contacto con todos los temas. Ir durante el día de área en área es un ejercicio que en sí mismo te da más perspectiva de la que tiene quien está en un área específica. Lo mismo sucede con tener que ver la realidad de las distintas provincias o el contacto permanente con los temas internacionales. A veces esa ventaja quedaba relativizada porque en muchos ámbitos me tocaba más hablar para contar cómo estaba el panorama general que escuchar lo que estaban haciendo otras personas. En ese sentido, no fue una etapa de perspectivas amplias, todo lo contrario.

Con la lectura vives no solo otra vida, sino muchas vidas, muchas épocas, formas de ver la vida, muchas posibilidades.

María Paula Romo (E05)

Aprendí el valor de la perspectiva leyendo libros y viajando, especialmente de mochilero. De muy chico me enganché mucho con la lectura, que me acompañó en momentos más solitarios de mi infancia y juventud. Novelas históricas, libros de viaje, los clásicos de la literatura, todos me servían para irme a otros mundos y otros tiempos. Esa apertura de cabeza que te da sobre todo la ficción potencia la imaginación y la creatividad. Sumergirte en un libro por varias horas y sentir que nada más importa alrededor. Después, de más grande, aprendí a valorar eso del cine y del teatro. Ese consumo cultural es algo difícil de mantener durante la tarea intensa de liderazgo.

Haber vivido de chico en los Estados Unidos fue un ejercicio de perspectiva también. El primer contraste grande fue el religioso y el cultural. Pasé de ser criado en una familia católica, que iba a un colegio católico y a catequesis, a ser el único católico de mi grado en la escuela pública a la que iba en Potomac, en las afueras de Washington DC. La mayoría de mis compañeros eran judíos, religión con la que había tenido poco contacto, pese a que mi bisabuelo era originalmente judío y luego se convirtió. También tuve mis primeros contactos con las religiones y culturas orientales con compañeros hindúes y del este asiático. También era mi primer contacto con chicos de origen africano. Salir de Buenos Aires te permite ver lo poco diversos que somos como cultura, pese a haber estado nutridos de tanta inmigración.

Una vez que empecé a viajar, pude agregarles texturas, olores y colores a esos mundos que había visitado con la imaginación en mis lecturas. Aprendí también que el viaje por tierra o mar, a la vieja usanza, te da una perspectiva de las distancias que no te da el avión. Por ejemplo, cuando hice el viaje en el barco a Asia pude tomar una dimensión física de las distancias que nos separan. Ese viaje también me sirvió como ejercicio para darme otra vuelta de perspectiva sobre la religión. Luego de mi breve y frustrada experiencia con la vocación franciscana, me hizo mucho bien abrir el foco y aprender sobre otras religiones. Leí mucho, sobre todo durante el viaje en barco. Pero nada se compara con la experiencia vivencial de ir a templos de otras religiones, especialmente en Asia.

Los templos budistas del este asiático y las mezquitas en Irán, Turquía y Siria fueron los que más me impactaron. Ver a personas devotas a su religión, diferente de la propia, con sus ritos y costumbres, te hace sentir más pequeño y menos terminante sobre todo. Porque para esa persona su convicción es tan intensa y distinta a la tuya que te hace pensar quién puede estar seguro de tener razón. O si acaso importa, dado que cada uno busca su propio camino de conexión con lo que llama Dios, o con la trascendencia y la espiritualidad. Al final, eso fue para mí una lección sobre los riesgos de los fundamentalismos y las ortodoxias. Sobre cuán fácil es separar y poner barreras, que cuando ves desde una cierta distancia parecen mucho menos relevantes y necesarias que desde tu microrrealidad. Cada uno tiene un lugar desde donde mira la realidad y un conjunto de valores y creencias que lo definen. Pero no es lo mismo abrir la mirada y tomar contacto con otras realidades que no hacerlo.

Poder tener la posibilidad de viajar y trabajar desempeñó un papel enorme. Una manera de llamarlo es “turismo laboral”. El trabajo me ha llevado a lugares increíbles, es un encuentro con la cultura. Viajar siempre implica posicionarse en otro lado. Vivir en otros países es perder la zona de confort. Implica tener una definición más nítida de uno mismo. Porque uno se amalgama culturalmente.

Leandro Erlich (E24)

Por eso para mí viajar es una parte central en la formación de cualquier persona que quiera asumir una tarea de liderazgo. Viajar con un espíritu de aprendizaje puede ser tanto o incluso mucho más formativo que una carrera universitaria o un posgrado. Más aún, en el mundo globalizado. Solo así podés tener una idea de dónde estás parado, cuáles son tus particularidades, tus ventajas y tus desventajas. Es un ejercicio de perspectiva que da humildad y capacidad de comprender mucho mejor la realidad del tiempo en el que vivimos.

El viaje también te da perspectiva temporal. Visitar sitios arqueológicos, edificios históricos y ciudades antiguas, en definitiva, los lugares donde ocurrió la historia de la humanidad, te hace sentir pequeño. Entender que hubo miles de generaciones antes que nosotros es algo que podés hacer leyendo historia o viendo películas de época, pero hay algo en la energía de un lugar con cientos o miles de años de existencia que no se explica con palabras. Viajar como mochilero por Asia y Europa me permitió conocer muchos de esos lugares, y cambió mi forma de pensar sobre la Argentina. Porque si bien te impacta la historia, también te genera agobio después de un tiempo. Toda esa tierra donde durante muchos siglos hubo matanzas y guerras carga la energía de una manera muy particular. Ahí empecé a valorar lo limpia que era la energía de nuestra tierra mucho más joven. También me permitió entender que somos un país que empezó a andar en el camino de la historia hace muy poquito comparado con las grandes civilizaciones de Europa y especialmente de Asia. Incluso comparada con los grandes imperios mesoamericanos.

En mi actividad política, el ejercicio de perspectiva que me cambió la mirada fue ser legislador de la Ciudad de Buenos Aires. Veníamos de un par de años y sobre todo de una campaña electoral muy intensa en que estábamos muy convencidos de la superioridad de nuestras ideas y nuestra propuesta renovadora. Al entrar en la Legislatura, entendí que era uno dentro de un bloque de veintitrés dentro de un recinto de sesenta, y que los sesenta valían lo mismo. De nuevo, una cosa es que te la cuenten o leerlo, y otra es vivirlo. Empecé a conocer a mis rivales políticos, valorar a personas de otros partidos que antes miraba con desconfianza y también empecé a darme cuenta de que con algunos compañeros de mi bloque compartía menos de lo que pensaba.

Una de las experiencias que más me marcó fue ser presidente de la Comisión de Educación, en un momento en el que se estaba debatiendo con gran polémica la Ley de Educación Sexual. Hasta ese momento, el debate venía muy polarizado, con posiciones antagónicas que se expresaban en los medios de comunicación con gran virulencia. Al asumir la presidencia, propuse un proceso de construcción de consenso que duró varios meses. Armamos un espacio para entender la perspectiva de cada una de las partes, y así poder desde ahí encontrar los puntos de acuerdo, para luego pensar cómo hallar una solución común con aquellos con quienes había

diferencias. Cuando todos empezaron a escucharse, vimos que había muchos más puntos de acuerdo que diferencias. Celebramos esos acuerdos parciales para ir desarmando el clima de polarización. Esto hizo que fuese mucho más fácil descubrir una salida común en los temas más sensibles. El día que se votó la ley en el recinto, sufrí hasta el momento en que se aprobó, porque temía que cualquier exabrupto pudiese hacer caer el acuerdo. Por suerte, no ocurrió, la ley se aprobó y salió por unanimidad.

Me ha costado estar solo en un espacio. Siempre he tratado de combinar como para poder tener más oxígeno. Entonces una no se ahoga solo con lo económico, o solo con lo climático, porque nunca te dejas amarrar en solo un lado.

Mónica Araya (E23)

En la política nacional esto fue más difícil, en primer lugar porque la escala de todo es mucho mayor. Pero, además, la propia dinámica de pelea política hizo que tuviese pocos espacios para conocer a mis rivales, pese a ser pares generacionales. No había demasiado interés ni clima que favoreciera ese encuentro generacional. Es de las cosas que más lamento de mi experiencia en el gobierno nacional. De todos modos, me doy cuenta de que es algo que debe ocurrir en la etapa formativa, porque en los momentos de mayor exigencia ya cuesta mucho encontrar esos espacios. Valoro mucho por eso los viajes o cursos que mezclan dirigentes jóvenes de distintos países y espacios políticos. Hice varias de esas experiencias y siento que me ayudaron mucho a crecer, ver las cosas en común y las diferencias con tu realidad.

Más allá de esas experiencias formativas, creo que a nuestra propuesta política le faltó más perspectiva temporal. Por poner mucho el acento en la mirada de futuro, nos costó incorporar la dimensión histórica de nuestra experiencia. Nos hubiese hecho bien para tener más humildad reconocernos como herederos de muchos otros que pelearon por los valores democráticos y republicanos en la historia argentina. Pienso que honrarlos, escucharlos y aprender de ellos nos hubiese dado más herramientas y mejor calibración de nuestro mensaje. En eso fuimos demasiado ortodoxos, con ideas fuerza que eran importantes y útiles, pero que no debían convertirse en dogmas rígidos. Ni fuimos los primeros ni seremos los últimos en tratar de mejorar la realidad de nuestro país.

Recordaba eso todos los días cuando entraba a la Casa Rosada por la puerta principal de la avenida Rivadavia. Al pasar por allí, saludaba a los Granaderos apostados en ese lugar. Cuando atravesaba el Hall de Honor, o Galería de los Bustos como también es conocida, porque están allí los bustos de todos los presidentes argentinos, se me iba siempre la mirada a esos rostros silenciosos llenos de historia. Después subía por la escalera Francia hacía el primer piso, donde estaba mi oficina, al lado de la del presidente. Arriba de esa escalera hay un tapiz muy grande que muestra a José de San Martín montado en su caballo, también con una presencia imponente. Había días en los que esa entrada era en el medio del caos y la crisis, con móviles y periodistas apostados por todos lados, y sentía la tensión y la mirada de los otros en cada paso. Pero había otros días en que había una quietud absoluta, un silencio muy grande, y entonces era cuando sentía que me pegaba esa sensación de historia viva. Como si hiciese falta silencio para sentirla.

La perspectiva es una herramienta que favorece la conexión. Reduce el riesgo de la ortodoxia, la soberbia y el exceso de ambición de creerse fundadores. No siento que hayamos llegado a ese punto, y creo que muchas veces las críticas en ese sentido eran excesivas. Pero sí tengo la impresión de que algunos podíamos generar la sensación de que nos creíamos pioneros y nos las sabíamos todas. De todos modos, se trata de un equilibrio, porque muchas veces tenés que empujar las innovaciones y las renovaciones para no quedarte en un culto al pasado.

Otra experiencia que me mostró cómo la perspectiva temporal puede variar en cada cultura fue un viaje a China en los últimos meses de la gestión. Allí la concepción del tiempo es muy distinta a la nuestra. Tienen muy incorporada la idea de los ciclos largos. Me recibió el vice primer ministro Hu Chunhua, en Zhongnanhai, la sede oficial del gobierno. Yo llegué con una delegación pequeña, como era nuestra costumbre. Él, en cambio, tenía varias filas de colaboradores que a medida que estaban más lejos de nosotros eran más jóvenes. En algún momento le pregunté a alguien por qué había tantas personas y me contestó:

Nosotros hacemos que participen personas de varios niveles, para que cuando crezcan y lleguen a estar sentados manejando la reunión tengan muchos años de memoria de las relaciones entre nuestros países. En cambio, los de Occidente cambian en cada reunión quienes vienen, y así empiezan de cero cada vez.

Traté como pude de mantenerme en contacto con distintas realidades sociales, generacionales, geográficas, culturales, ideológicas, pero llevarlo a la práctica me resultó muy complejo. El día a día me llevaba puesto. Y al igual que no es lo mismo leer sobre algo que conocerlo, no es lo mismo que esa realidad se acerque a tu oficina que ir a visitarla. En la experiencia de la ciudad sí lo pude hacer mucho más porque, de nuevo, nada te queda demasiado lejos y si programás bien tu agenda podés ir a muchos lugares.

Ahí es donde viene la curiosidad. Cuando vos buscás más te das cuenta de que estas fronteras que nos han puesto son dibujitos nomás, están cerrando tu creatividad, tu mundo de aprendizaje está en otros cocineros, en otros campesinos, en otras comunidades, conocer a otra gente, escuchar otros lenguajes, ver cómo se conecta la gente con su naturaleza de una manera muy particular.

Virgilio Martínez Véliz (E03)

Para que pueda ser completa la experiencia de perspectiva, tiene que haber espacio para escuchar, curiosidad y tiempo para entrar en una mínima confianza. Generalmente, en la gestión nacional no tenés mucho tiempo, por lo que existe limitada capacidad de escuchar y poco espacio para entrar en confianza. Traté, pese a eso, de dedicarles el mayor tiempo posible a recorridas, visitas y espacios donde aprender y escuchar de otras realidades. Pero a mayor exigencia de la situación de liderazgo, menor es el tiempo que se tiene para poder hacer esos ejercicios. Por eso planificar la perspectiva requiere un diseño y un trabajo específicos. Tiene que ser un objetivo y

tiene que haber un responsable que te ayude a darle seguimiento. Porque, si no, queda en la intención solamente.

Otro desafío grande de perspectiva pasa por entender hacia dónde va el mundo, y qué pasa con la agenda de futuro. En la aceleración de los procesos que estamos viviendo, eso se vuelve muy importante porque tenés mucho riesgo de estar empujando políticas públicas que atrasan respecto de las nuevas realidades. Tanto en el gobierno de la ciudad como en el nacional, tratamos de dedicarle tiempo a esa agenda de futuro, buscando escuchar a especialistas de los lugares más de vanguardia de distintas disciplinas. Era algo que nos ayudaba mucho a abrir la cabeza, y también a entender lo lejos que a veces está nuestro debate público de esa realidad. Al igual que la historia sirve para entender de dónde venimos, que es simplemente una repetición o una continuidad de procesos que vienen del pasado, mirar el futuro es una forma de encontrar nuevas soluciones e ideas.

Observar experiencias de otros lugares ante problemas similares es un ejercicio que te ayuda a evitar el riesgo de querer inventar la rueda. También te sirve para poder compararte y medirte con otros. Esto es más aplicable en las ciudades que en los países, porque las realidades son más comparables. Pero, en cualquier caso, es útil para seguir aprendiendo, para obtener ideas y para tomar perspectiva de lo que estás haciendo bien o mal.

Con el tiempo yo fui abriendo mi mente. Los músicos, y quizá más aún los músicos de rock, somos muy prejuiciosos, es muy cerrado el mundo del rock. Cuando me involucré en otros negocios, entendí y fui descubriendo que la creatividad es aplicable en todos los campos, incluso en algo muy distante para mí como era el mundo de los negocios.

Charly Alberty (E06)

Este desafío de mantener abierta la perspectiva se repite en todos los ámbitos. Cuanto más especializado está alguien, suele pasar más tiempo enfocado en esa tarea y en la realidad del microclima que la acompaña. Cuando uno llega a una situación de liderazgo, en esa disciplina podés tender a sobreestimar cuán conectado estás con otras realidades, subestimando la poca perspectiva que tiene tu día a día. Eso se retroalimenta con el desarrollo de tu avatar y tiende a potenciar la desconexión.

No estamos en una época que premie a los generalistas, al contrario, todo tiende a la hiperespecialización, y eso nos atrofia a todos, pero especialmente a las personas que llegan a situaciones de liderazgo en sus disciplinas. Salirse de ese lugar no solo nos ayuda a ejercitar la conexión, también nos ayuda a salirnos del personaje que construimos.

Pasando en limpio:

1. Hacer un ejercicio permanente de perspectiva nos ayuda a mantenernos más conectados, menos dogmáticos y más flexibles para comprender otras realidades.
2. La perspectiva puede ser de tiempo, espacio, generación, contexto social, disciplina.
3. Se incorpora perspectiva leyendo, viendo contenidos audiovisuales, conversando, visitando lugares, siempre más enfocados en escuchar y aprender que en hablar.
4. La perspectiva que da conocer y dialogar con quien representa cosas distintas (ideas, nacionalidades, religiones, etc.) a las tuyas te ayuda a no encerrarte.
5. La perspectiva del tiempo ayuda a mantener la humildad por entender que hay una larga historia detrás de nosotros y un extenso futuro por delante.
6. Es mucho más difícil ejercitar la perspectiva durante una experiencia de liderazgo porque hay menos tiempo, por lo que es importante hacerlo desde temprano en la etapa formativa.

13. Conexión compartida: equipo, entrenadores y guías

Cuando podés jugar espalda con espalda en un grupo, en el equipo que sea, sentís que te podés llevar el mundo por delante porque eso tiene un efecto multiplicador. Y tiene que ver con la conectividad, tiene que ver con los vínculos y con la energía que te genera el otro y te potencia.

Gastón Remy (E27)

Tanto en la montaña como en la política, incluso en los momentos más duros, creo que logré zafar porque estaba acompañado de muy buena gente que me acompañó, me protegió, me cuidó. Cuando es acompañado, el fracaso duele mucho menos, y cuando es acompañado, el éxito se disfruta mucho más.

Gonzalo Blumel (E30)

La dimensión colectiva de la experiencia de liderazgo es para mí una de las más interesantes, más complejas y muchas veces más subestimadas. Tiene a su vez varios aspectos: la relación del líder con su equipo, el diseño de ese equipo, el rol de guías y entrenadores, los liderazgos grupales. Estamos en un mundo cada vez más horizontal y colaborativo, donde las viejas lógicas burocráticas se desmoronan rápidamente. La adaptación a este nuevo mundo no es igual para todos, ya que las generaciones mayores tienen toda una vida trabajando en esa lógica anterior. Funcionamos mejor cuando trabajamos en equipo, y creo que el equipo, cuando funciona bien, es un gran regulador emocional que ayuda a mantener a sus integrantes conectados y más inmunes a los problemas de narcisismo y ego. Esto beneficia sobre todo a los más destacados miembros del equipo, los que tienen más visibilidad. Por eso también pienso que hay que explorar la idea de liderar en grupo, para distribuir mejor la carga.

Los sub-30 funcionan más en red, funcionan más en grupo, ya por formación y por experiencia están más abiertos al mundo, más abiertos a percibir los ciclos, más abiertos a la innovación, son mucho más flexibles, mucho menos dogmáticos. Sí veo que corren el riesgo de una cultura que va mucho más por la superficie, por la superficie del iPad y del celular.

Rodrigo Zarazaga (E28)

Pese a que armar equipos es un componente central de la tarea de una persona en situación de liderazgo, nadie te forma para hacerlo. Pienso en el currículo de mi carrera, Ciencia Política, y no hubo (ni hay) ningún contenido relacionado con el manejo de recursos humanos y la formación de equipos de trabajo. Tampoco en otras carreras afines como Derecho, Economía, Ingeniería, Administración de Empresas. Al igual que sucede con la expresión y la comunicación pública, es algo que se espera que aprendas en la tarea o que tengas alguna habilidad innata para encararlo.

En todas mis experiencias políticas, y en las laborales previas a la política también, estuve en simultáneo en tres situaciones: ser parte del equipo de mi jefe, ser parte de un equipo de pares y ser el jefe de mi equipo particular. A medida que pasaban los años e iba creciendo en responsabilidades, variaba el peso de cada una de las tres, pero no cambiaba que tenía que convivir con ellas. Lo primero que aprendés es que tenés que armonizar lo máximo posible los valores y los criterios de las tres situaciones, aunque no siempre eso depende de uno. Por ejemplo, en el tiempo en la Legislatura, los veintitrés legisladores de nuestro bloque éramos muy distintos en términos de valores, cultura y hasta edades. Pero al mismo tiempo éramos parte de una fuerza política más amplia que no se agotaba en ese grupo, a la que se agregaban más componentes de diversidad. Y por último estaba el equipo de mi despacho, con el que tenía mucha más libertad para actuar de acuerdo con lo que yo intuía que era importante. Esa triple situación continuó en la gestión de la ciudad y en la gestión nacional.

Digo “intuía” porque, como decía, vas ensayando con prueba y error para encontrar a las personas adecuadas en valores, en capacidades y también en compatibilidades entre ellas. Tuve como principal criterio tratar de priorizar a buenas personas, en las que pudiese confiar en términos de integridad, capacidad y compromiso. Para mí ese es un criterio importante, pero reconozco que he visto equipos de mala gente que eran muy efectivos (generalmente para hacer maldades) y equipos de muy buena gente que no podían organizar un cumpleaños. Pero creo que si querés crear un ambiente laboral sano, con propósito compartido y con buena energía, priorizar a la buena gente es muy importante.

He jugado en equipos en los que no había muy buen ambiente y ha ganado cosas, he jugado en grupos que se llevaban maravillosamente bien y después no conseguían resultados.

Pablo Aimar (E21)

No es a los codazos. Un buen compañero no tiene un premio en el *bottom line*, una empresa no paga por ser buen compañero. Ahora, ser un buen compañero hace que la vida de los demás sea más gratificante y creo que a la larga hace que vos vivas mejor.

Agustín Pichot (E25)

Lo más difícil fue siempre esa convivencia de las tres situaciones, porque se generan muchas contradicciones internas, injusticias y confusiones cuando no existe un criterio común respecto de cómo manejar los recursos humanos, los incentivos y las reglas de juego. Cuando no hay una persona, un área o un equipo que defina criterios comunes, se terminan creando distintas tribus, muchas a veces más apegadas a su jefe que al proyecto del conjunto.

Pese a esa lógica fragmentada, hay momentos en que se logra una agregación que genera una mística común. Muchas veces esa agrupación ocurre en torno a un conflicto interno, como nos pasó en los primeros dos años de nuestro bloque en la Legislatura, cuando nos dividimos en dos grupos: los más jóvenes, que fuimos apodados los “Festilindo” (en honor al grupo musical infantil que según ellos simbolizaba nuestra ingenuidad) y los más experimentados, conocidos como el “Grupo Nogaró” (nombrado por el hotel donde se juntaban). También pasó en distintos momentos de agrupación interna entre dos líderes o grupos que buscaban empujar una candidatura o una idea. O más adelante, en la coalición cuando los partidos generaban ese agrupamiento de “nosotros versus ellos”.

Ese agrupamiento por la negativa genera un nivel de adhesión simple, claro pero poco profundo. Se basa en mirar poco para adentro y ver qué es lo que te une, y permite y tolera que muchos oportunistas tengan la fe de los conversos para integrarse al grupo, y generalmente tienden a maximizarse las diferencias. En mi experiencia, muchos de esos agrupamientos en realidad estaban detrás de la agenda personal de quien lideraba la fracción, que usaba consciente o inconscientemente las diferencias para convocar y unir a personas que de otra manera no iban a seguirlo.

Los grupos y equipos que se arman contra alguien terminan teniendo una cultura defensiva, competitiva y que tiende a encerrarse en sí misma. Hay buenos (nosotros) y malos (los otros), y los rige la regla de amigo/enemigo. Se suelen perdonar cosas a los propios por el solo hecho de ser propios y a negar cosas buenas de los otros por el solo hecho de ser rivales. En la política predomina mucho esta cultura, no solo en la competencia con los rivales, sino también, y más tóxicamente, en las internas dentro de las mismas fuerzas. Creo que no genera energía positiva, no convoca, tiende a achicarse, a volverse paranoica.

Las diferencias políticas existen y son la base de una democracia republicana y pluralista. Confrontar ideas con otros espacios de representación es parte de ese juego democrático, al igual que lo es acordar en aquellas cosas que deben estar por encima de esas diferencias. Creo que a veces se confunden las dos cosas, y en busca de resolver ciertos temas se intenta el atajo de forzar acuerdos donde no los hay, o el de querer desconocer la representación de una parte del sistema político. No creo que sean caminos sustentables. Tampoco lo es construir la identidad por la negativa. En nuestro caso, nuestra fuerza se basó en tener una identidad positiva, una idea

de para qué queríamos el poder, con la que pudimos construir esperanza y entusiasmo. De otra manera no hubiésemos podido construir una mayoría.

Otro tipo de experiencia que viví en distintos momentos fue que un grupo o equipo se una a nivel humano, con un objetivo positivo común y con una sincronización de reglas y valores (no necesariamente una unión de ellos), y sentir que lo grupal pasa a ser más importante que lo individual. Te ordena las ganas de lograr ese objetivo, suma lo que ayuda a lograrlo, resta lo que distrae. Por eso se genera energía positiva y una adhesión muy fuerte, porque se nutre del crecimiento. Se crea una magia que convoca a otros. Ese contexto produce confianza y seguridad, ayuda a mantener los egos a raya, y a todos más abiertos y conectados entre sí.

Lo más importante es formar buenos grupos. Creo mucho en el grupo, uno es el que juega y el que toma las decisiones dentro de la cancha, pero afuera de la cancha hay un grupo de laburo muy grande que está constantemente detrás que es tan importante como yo adentro de la cancha.

Adolfo Cambiaso, jugador de polo argentino (E18)

Algo determinante en un grupo de trabajo, y no solo en el fútbol, es la buena leche, que nadie quiera estar por encima de los demás. ¿Trae resultados eso? No, no necesariamente, pero por lo menos el durante es maravilloso. Predominan las buenas intenciones. No está el “yo te dije”, el “qué hubiera pasado”, no están los reproches. Predomina la gente buena. Somos personas buenas y leales.

Pablo Aimar (E21)

Un ejemplo de eso nos pasó en la segunda etapa de esa misma Legislatura, cuando logramos superar esa primera división. Los “Festilindo” y los “Nogaró” nos fusionamos en un solo grupo que tenía como objetivo que nuestra fuerza ganara la elección de jefe de Gobierno. Así se logró integrar lo mejor del aporte de cada una de las partes. Se produjo un nuevo equilibrio que, en la síntesis, logró una energía que fue fundamental para luego alcanzar el objetivo. Para que eso ocurriera, todos tuvimos que salirnos de posiciones extremas, muchas veces muy narcisistas, y aprender a conocer y valorar al otro. Esa fue la primera vez que pude sentir que era la diversidad lo que hacía potente a un grupo.

Un ejemplo en otra escala, pero que habla de esa magia que se genera cuando se alinea un grupo humano, fue la restauración del Teatro Colón. Fue un proceso muy complejo, de varios años, en el que trabajaron muchísimas personas de distintos rubros: albañiles, pintores, restauradores, artesanos, ingenieros, arquitectos, entre muchos otros. La gran reapertura se había programado para la celebración del Bicentenario de 2010, pero unos días antes se hizo una función especial para todos los que de alguna manera habíamos trabajado para lograrlo. Sonó la

Quinta sinfonía de Beethoven, tocada por la Orquesta Estable del Teatro Colón. Todos los que estábamos ahí sentimos una profunda emoción, una energía compartida. Sentimos algo especial. Celebrábamos la conexión de haber hecho algo grande juntos. Fue muy distinto a lo que sentí unos días después en la gala, ahí había orgullo, alegría, pero no la conexión compartida de unos días antes.

Otra lección importante de la experiencia en la ciudad tuvo que ver con el tamaño del equipo. Al principio teníamos un gabinete muy grande y era difícil generar armonía y confianza. Hubo problemas de divisiones internas, de filtraciones de cosas que no aportaban, de mucha energía que se iba en tratar de lograr un buen funcionamiento. Con los años fuimos reduciendo el tamaño del equipo y aumentando los espacios y el tiempo dedicado a construir vínculos y confianza. Cuantas más personas, más difícil es construir profundidad en las relaciones. Pese a que habíamos aprendido esa lección, nos pasó algo parecido en el gobierno nacional, en el que arrancamos con un grupo más grande y terminamos reduciéndolo con el tiempo. En ambos casos, la razón para comenzar con un gabinete grande es que necesitás multiplicar los puntos de tracción de cambio cuando arrancás el gobierno, porque no hay casi ninguna área que no requiera reformas, que siempre vienen con fricciones y conflictos.

El equilibrio que siempre me resultó muy complicado es entre la intensidad de unión del grupo y la apertura y flexibilidad necesarias para incorporar nuevas ideas o personas. O incluso para darte cuenta y reemplazar a algún integrante cuando no está funcionando en su cargo, que por alguna razón no es la persona adecuada para la tarea, o peor, que no posee los valores que creías que tenía. Eso se vincula a otro equilibrio muy complejo de cuánta intensidad y hasta amistad construís en las relaciones. No creo que haya podido encontrarle el punto justo a ese equilibrio. A veces siento que di de más, otras, que di de menos. Y tuve muchos reproches de que me cerré demasiado en un grupo de gente. En cualquier caso, me llevo como aprendizaje que todo el desafío de integración y manejo de grupos requiere más ayuda externa, que te aporte perspectiva y reflexión.

En *Band of Brothers*, la serie sobre la Segunda Guerra Mundial producida por Steven Spielberg, un veterano cuenta que no quería construir una relación personal con los soldados que llegaban a reemplazar a los fallecidos porque ya sabía que le iba a doler mucho más si después alguno de ellos moría. La política no es una guerra, pero atravesé muchas veces una situación similar de dolor cuando alguien con quien había construido una relación de confianza y cariño se iba, sea por decisión propia, mía o de un tercero. Cuando es por alguna razón que no manejas, es doloroso, cuando encima tenés que tomar la decisión vos por razones del conjunto, es peor. Además, las fronteras de la amistad no son tan nítidas, porque tengo amigos de la vida que entraron con los años a trabajar con nosotros y colegas que terminaron siendo amigos luego de muchos años compartidos.

En ese proceso se va generando una situación de soledad que es inherente a la tarea y responsabilidad de liderazgo. La convivencia de los tres niveles de equipo que mencionaba antes agranda mucho ese problema. Tenés que definir dónde está tu centro de gravedad, porque a la hora de tomar decisiones eso va a pesar mucho. En mi caso, siempre sentí que mi mayor lealtad era con el juego superior, el que definía al proyecto del conjunto, y con la persona que me había convocado y que me lideraba. Por eso, a diferencia de muchos colegas, nunca organicé una construcción política propia, una agrupación que me respondiera. Esa decisión no fue gratuita. Me ayudó a tener una mirada más general, menos comprometida por mis intereses personales. Pero tuvo como contracara no poder formar un grupo de gente en torno a los valores y las ideas que yo promovía. No sé si era posible hacerlo de otro modo, pero sí creo que subestimé el valor

de la construcción propia, de armar grupos con afinidades para que sirvieran de espacio de contención y de crecimiento para mucha gente que sentía una referencia en mí.

Con los ministros siempre tuve respeto, eso es básico para que la relación jefe de Gabinete y ministros funcione bien. Eso es fundamental para que haya una armonía.

María Paula Correa, exjefa de Gabinete de Colombia (E02)

Cuando fui jefe de Gabinete, me tocó la función de coordinar al equipo completo, que además en ese momento tenía un tamaño muy considerable y venía con la presión de haber sido llamado “el mejor equipo de los últimos cincuenta años”. Eso generó mucho debate y rechazo, porque sonaba soberbio fuera de contexto, sobre todo por la palabra “mejor”. Más allá de si fuimos mejores o peores, cosa siempre discutible, lo importante era que estábamos poniendo en valor el concepto de equipo. Los gobiernos, en general, venían con la lógica del líder y sus colaboradores, no tanto de su equipo. Me parece que eso fue una innovación que hace mucha diferencia. Creo que es acertada la idea de que un gobierno sea liderado con cultura de equipo y que puede ser útil a futuro. En cualquier caso, quedé demasiado expuesto en un rol que concentraba demasiadas funciones y visibilidad, y siento que eso fue un error.

Creo que se pierde dimensión del tamaño que tiene el grupo humano necesario para llevar adelante un gobierno nacional en un país como la Argentina. Una representación muy gráfica de eso eran las reuniones de gabinete ampliado, que hacíamos varias veces al año. Reuníamos a alrededor de 2000 personas con responsabilidades de gestión. Y hacíamos un corte bastante restrictivo. Cada una de esas personas tenía que manejar sus propios equipos, los empleados de la planta permanente del Estado, la interacción con gobernadores, intendentes, proveedores, beneficiarios de políticas públicas, delegaciones territoriales en todo el país. Y todo eso con demandas infinitas y recursos muy escasos. El desgaste emocional, físico y mental de esas personas era enorme. Seleccionarlos y luego lograr que todos trabajaran alineados detrás de una misma idea y en armonía entre ellos fue uno de los desafíos más grandes que tuvimos que enfrentar. Algunos ministros formaron equipos muy potentes, profesionales y eficaces; otros tuvieron más dificultades. Pero, en general, creo que hubo muy buen nivel.

Construir confianza es un elemento central para lograr esa coordinación. Ser vocero de todos los temas me obligaba a confiar en la información que esas personas que integraban el equipo me daban. Es un acto de fe, en el que ponés tu credibilidad en juego por lo que alguien te dice, ya que siempre estás a uno o varios niveles de donde se maneja la información específica. La otra situación que requería mucha confianza era poner mi firma en miles y miles de expedientes y documentos, como decretos, decisiones administrativas, resoluciones y proyectos de ley que hacían al funcionamiento del gobierno y que también se originaban en distintas áreas del organigrama del Estado. Ahí la consecuencia ya no era un tema de credibilidad, sino una responsabilidad personal que podía terminar en denuncia judicial. Tuve alrededor de ochenta denuncias penales, de las cuales ninguna prosperó ni tuvo nunca una resolución desfavorable.

Muchos de esos expedientes ni siquiera eran competencia directa mía, sino que como jefe de Gabinete tenía que refrendar decisiones de todos los ministerios.

Ser el responsable de avisarle a un colega ministro que tenía que dejar su puesto, o que su puesto dejaba de existir, fue de las partes que menos me gustaron de mi tarea. Nunca a nadie le cae bien quedar afuera del equipo. Más si eso se traduce en una conversación pública llena de chimentos y especulaciones en la prensa. Traté siempre de ser muy respetuoso con esa persona, sabiendo que detrás también tenía a su familia, su equipo y una enorme cantidad de esfuerzo y compromiso invertido en la tarea. Aun así, es muy difícil que no se enojen y busquen a un culpable.

Lo mismo pasaba en los cierres de listas y las definiciones de candidaturas. Me tocó como jefe de campaña coordinar ese proceso en tres elecciones nacionales seguidas, y antes ser parte de la decisión en las elecciones locales de la ciudad.

La coordinación operativa política de nuestra coalición también fue un desafío grande que ocupaba mucho de mi tiempo. La lógica política es diferente a la de la gestión. Son otros códigos, otras reglas y otros perfiles de personas. Todo es más sutil, es más conversado, tiene otros tiempos. Se activaba muy fuerte en los momentos más intensos de los debates parlamentarios, en las crisis de gobierno o cuando se acercaba el calendario electoral. También es una lógica en la que juega mucho más la dimensión federal, el arraigo territorial y los liderazgos locales.

A diferencia de un equipo deportivo o un conjunto musical o teatral, el seguimiento y la evaluación de las personas que componen un equipo en la gestión y en la política son mucho más complejos. Se corre mucho más riesgo de ser injusto, porque siempre la información es parcial y los indicadores discutibles. Los criterios que priorizábamos a la hora de elegir eran el conocimiento del área, la integridad, el trabajo en equipo, la capacidad para comunicar. La gran mayoría de los que participaron del equipo estuvieron alineados con esos criterios, pero luego surgían otros factores, como las relaciones personales, los límites de las responsabilidades entre dos funcionarios, las situaciones difusas, la capacidad para administrar crisis, la templanza. Mi día a día era una sucesión de reuniones para arbitrar esas situaciones grises, buscando generar acuerdos que destrabaran conflictos y que permitiesen avanzar. Casi siempre eso implicaba apoyar la postura de uno por encima de la del otro, lo cual generaba un stock de resentimientos y enojos.

Se podría decir que una persona llega a un cargo o a una responsabilidad de liderazgo porque demostró a lo largo de su carrera que tiene condiciones para manejar e integrar un equipo. Es un supuesto implícito, como que sabe comunicar, que sabe tomar decisiones o que tiene una capacidad estratégica para liderar. Pero la realidad es distinta. Me encontré con muchas personas que no llegaban a sus roles por esas capacidades y que por eso tenían enormes dificultades. A veces esas dificultades se daban para arriba: les costaba la idea de tener jefes que les marcaran su camino. Otras veces se producía para los costados, y eran disfuncionales en un grupo de pares. Y otras veces se daba para abajo, cuando eran malos jefes con sus empleados y equipos de trabajo. Si se daban las tres situaciones se volvía bastante evidente y visible que esa persona no estaba a la altura de esa responsabilidad. Pero el problema es que las personas suelen combinar alguna fortaleza con otra debilidad, y pueden agregar valor al equipo en una dimensión, pero generar ruido en otra. En general, esa persona no solo no reconoce la dificultad, sino que la niega, muchas veces porque ni siquiera la ve.

Uno tiene que aprender de quienes lidera. El líder en su orgullo o en su ego cree que es el que tiene el poder, y tiene que entender que gana y es y se construye a través de con quienes trabaja.

Rab Alejandro Avruj (E33)

Las personas en situación de liderazgo no son líderes innatos que ya saben todo, necesitan ayuda y no deben sentir eso como un ataque a su autoestima y su seguridad personal. La concepción de que integrar, armar y manejar equipos es algo que viene “de fábrica” es una idea falsa. Por más que siento que el trabajo en equipo fue una fortaleza mía, el instrumental del que dispuse para hacer esa tarea fue demasiado intuitivo.

Si miro mi formación, me impresiona que el tema del manejo de equipos no está presente en absoluto en la carrera de Ciencia Política que estudié. Pero tampoco está en muchas otras carreras, en las que lo máximo que uno encuentra es una o dos materias y, en general, orientadas al manejo burocrático de organizaciones con estructuras piramidales. Aun en los posgrados más avanzados y prestigiosos de administración pública o políticas públicas, es muy difícil encontrar más del 5 o 10% del tiempo dedicado al tema. Incluso si pensamos que lo que se enseña es óptimo en cantidad y calidad, la formación universitaria suele quedar muy atrás en el tiempo para los que llegan a una tarea de alto liderazgo, y por eso estas personas terminan privilegiando muchas veces lo intuitivo, con todos los límites que eso trae.

Antes no sabías para dónde iba el chef, la pirámide iba tan para arriba que nunca te enterabas de qué pensaba el cocinero. Hoy en día un chef no busca ser un genio, está buscando ayuda. Yo pensaba que teníamos que trabajar más en equipo. Entiendo que el cocinero tiene demasiadas cosas para resolver y a veces no sabemos trabajar colectivamente. Hoy las cocinas ya no son así, el cocinero no es la última voz, antes de tomar una decisión está asesorado por cinco o seis personas que son importantes en la cocina. Ha cambiado muchísimo para mucho mejor.

Virgilio Martínez Véliz (E03)

Luego de la pandemia se aceleraron las dinámicas de cambio en las organizaciones, que pusieron en crisis los manuales de recursos humanos, empezando por el trabajo remoto. Hoy trabajo con empresas cuyos equipos directivos viven en distintos países, se ven un par de veces por año y lideran equipos que no tienen oficina común. Eso hace algunos años era impensado. Los nómades digitales emergieron como una nueva especie de trabajador remoto que ni siquiera tiene un lugar fijo de residencia, sino que trabaja mientras viaja. Todo esto, más otros cambios que se fueron dando a partir de la revolución tecnológica y la globalización, hace que el modelo burocrático clásico esté cada vez más en crisis. Pero muchos de los manuales, cursos y carreras

fueron hechos para ese mundo anterior, mientras que todos están tratando de dar sentido a cambios que aún no se consolidaron.

Creo que hay una manera lineal de ver el mundo que está obsoleta, y yo empiezo a creer cada vez y ver en la práctica cómo nos movemos a lógicas ecosistémicas, donde los liderazgos no están allá adelante sino que son puentes. Hoy tenés que unir mundos permanentemente, porque la velocidad de los cambios hace que no todo el mundo transite esa transformación a la misma velocidad. Y la institución lineal no tiene la velocidad para hacerlo, está diseñada para otra época.

Gastón Remy (E27)

Al igual que en la dimensión personal que vimos en los capítulos de salud mental y física, en este tema también me intrigaba la analogía con el mundo deportivo. En el deporte ya no se acepta la idea de un director técnico deportivo vertical, romántico e intuitivo. Se espera que tenga una formación específica, una actualización permanente y un equipo que lo apoye en la tarea. ¿Por qué entonces lo aceptamos en el mundo del liderazgo de organizaciones infinitamente más complejas y trascendentes?

Creo que el liderazgo es hoy mucho más horizontal, más compartido, mucho más en grupo. Si no es un grupo, no creo que puedas transformar, si llega uno solo es mucho más probable que la realidad lo transforme a él que él a la realidad.

Rodrigo Zarazaga (E28)

Como regla general, en la mayoría de los deportes existe una división de tareas que favorece que el protagonista pueda enfocarse en su tarea y rendir lo mejor posible. La excepción son los deportes individuales, como el tenis o el golf, pero por lo general existe una estructura dirigencial (club, escudería, franquicia), un equipo de entrenadores y luego están quienes compiten. Esa división en tres permite que se repartan las responsabilidades; el dirigente (debería) puede mirar el largo plazo y las condiciones estructurales, el entrenador puede observar y conducir al equipo para ver cuáles son las mejores piezas para un conjunto exitoso y los que compiten se pueden dedicar a entrenar para sacar su mejor versión.

Extrañamente, en la política las tres funciones suelen estar concentradas en la misma persona, que tiene que liderar el conjunto, competir con otros, autoevaluarse y evaluar a los integrantes de su equipo. Eso le hace perder perspectiva y conexión, y genera malos parámetros para tomar las decisiones de equipo. Por eso creo que muchas veces en los equipos que se forman pesa demasiado la lealtad al líder por encima de otros atributos que son más importantes. Los artistas

y deportistas solistas también corren ese riesgo de armar entornos muy cerrados basados solo en la lealtad y la confianza, pero, en general, tienen representantes y entrenadores que pueden cumplir una función con mayor perspectiva.

El entrenador deportivo tiene una ventaja que vuelve la figura difícil de trasladar: tiene una mirada constante y propia sobre el rendimiento de su equipo. Puede verlos en acción, medir su rendimiento, sentir la química de sus integrantes. Eso no es posible en muchas situaciones de liderazgo. Aun así, creo que hay elementos que vale la pena tomar para usar esa figura en otros contextos de organizaciones más grandes y complejas, ya que me parece imprescindible que haya alguien que mire al equipo de afuera con el solo objetivo de ayudarlo a funcionar mejor. Eso contribuye a evitar la endogamia, el amiguismo, los entornos, los microclimas, el encierro y todas las demás patologías en las que puede derivar un grupo humano. El rol de entrenador ha ido evolucionando, como en todas las demás disciplinas, del modelo clásico de liderazgo vertical a uno mucho más horizontal, que se concentra más en hacer fluir esa dinámica grupal para que se logre la mayor confianza y el mejor funcionamiento.

Creo que hay que volver un poco al concepto de tribu, de comunidad, pensar el liderazgo también en tribu, que no recaiga sobre una única persona. Eso es desconocer cómo funcionamos, el componente relacional que tenemos.

Lorena Llobenes (E09)

El liderazgo rabínico, y entiendo que muchos liderazgos, es un lugar de mucha soledad. Moisés es un tipo muy solo. La figura del líder es muy solitaria. En ese espíritu hay que trabajar para ver cómo ese rol te empuja a veces a estar en ese lugar de decisión o de pensamiento o de exposición en la soledad; me parece muy importante poder sentirse acompañado y asesorado.

Rab Alejandro Avruj (E33)

Creo que la idea de equipo también es aplicable para pensar en esquemas de liderazgo compartido. Asumir responsabilidades de forma compartida ayuda a hacer la tarea más sostenible humanamente en comparación con la vieja idea del líder iluminado. Es interesante la analogía con las bandas de rock, un buen ejemplo de identidad y funcionamiento colectivo. Bono, líder de la banda irlandesa U2, cuenta que el mayor aporte que han hecho es mostrar que cinco amigos se pueden dedicar a hacer música durante treinta años, dividiéndose las ganancias por igual y tomando las decisiones de la misma manera y seguir siendo amigos. La banda inglesa Coldplay tiene el mismo esquema, pero además dividieron las tareas para que las decisiones las tomara el baterista, que es quien tiene menos protagonismo público. El documental *Let It Be* de James Cameron muestra lo difícil que es sostener algo así en el tiempo. En sus diez horas de grabación

cruda de ensayos de los Beatles, se ve cómo la relación entre Lennon y McCartney oscila entre grandes momentos de conexión mágica y otros de frialdad y desconexión total.

Seas un primer bailarín, seas un solista, sos parte de ese grupo. El primer bailarín no existe sin el cuerpo de baile. No existe sin ese marco perfecto. Pero también funciona a la inversa, el cuerpo de baile no funciona si no tiene esa pareja principal. Esto es equipo.

María Riccetto (E12)

Una de las formas de contener los egos es lo grupal. Coldplay es una clara muestra de eso.

Charly Alberti (E06)

También el deporte nos enseña mucho sobre el rol de las estrellas y cómo el equipo puede balancearlos. El documental *The Last Dance*, sobre Michael Jordan, me hizo conocer la filosofía del entrenador de los Chicago Bulls, Phil Jackson. Él introdujo la idea de que Jordan, como estrella del equipo, debía trabajar para que el equipo se luciera, en vez de que el equipo trabajara para que se luciera él. Lo mismo logró con Los Angeles Lakers y su estrella Kobe Bryant. Esa idea representa la mirada diferente que hizo que ganaran múltiples campeonatos, en vez de solo lucirse Jordan o Bryant individualmente. Su libro *Once anillos* es una gran reseña de su manera de pensar, el enfoque espiritual con el que encara la tarea de construir un equipo humano. Habla de la importancia del amor en la formación de un equipo, cuenta cómo trabaja con la meditación y destaca que la compasión es la llave para el éxito, y de cómo todo eso es un trabajo que requiere tiempo: “La construcción de este nivel de conciencia no ocurre de la noche a la mañana. Se necesitan años de trabajo para lograr que atletas jóvenes salgan de su ego y se comprometan totalmente en una experiencia grupal”. Sobre su visión del rol del entrenador dice:

He descubierto que cuanto más traté de ejercer el poder directamente, menos poder tenía. Aprendí a bajar mi ego y distribuir el poder lo más ampliamente posible sin renunciar a la autoridad final. Paradójicamente, este enfoque fortaleció mi efectividad porque me liberó para que focalice en mi trabajo de ser custodio de la visión del equipo.

Cuando me di cuenta de que tenía que poner mi ego a disposición de que los otros jugadores sean mejores, y que ellos sean mucho más que yo, dije: “Ahora sí, era

esto”. En ese equipo yo tenía mi corazón en la mano y el de ellos en mi mano, porque era tal la confianza que se había generado que lo iba a cuidar más que el mío. Me podés dar toda la plata del mundo y no te la cambio por haber vivido esa sensación.

Agustín Pichot (E25)

Hay un momento en que ya no jugás más por vos, sino por no fallarles a tus compañeros. Un punto en donde vos quedás de lado. Hay un punto donde tu objetivo es estar a la altura de tus compañeros, porque ves lo que ellos están haciendo y ahí es donde pasan obviamente cosas mágicas, ahí es donde decimos que 2+2 no es más 4, pasa a ser miles de millones.

Pepe Sánchez (E04)

Las personas en situación de liderazgo siempre trabajan con equipos, pero no suelen recibir ni formación ni apoyo para esa tarea. Al igual que cuenta Phil Jackson para la NBA, lograr equipos en cualquier disciplina que alcancen la mística de la confianza compartida requiere tiempo y recursos dedicados específicamente a la tarea. Y sobre todo creo que se necesita evolucionar del clásico modelo burocrático o de incentivos “palo y zanahoria” a esquemas colaborativos basados en la confianza, la conexión humana y el propósito compartido. Equipos que generan esa mística compartida son la mejor forma de cuidar a las personas que los integran, de mantenerlos conectados. De esos equipos emana además una energía que convoca y conecta con otros.

Pasando en limpio:

1. Está subestimada la preparación que se necesita para formar y manejar equipos.
2. Un equipo funciona cuando el todo se vuelve más importante que las partes.
3. Un equipo es la mejor forma de contener egos y mantener abierta la conectividad de sus integrantes.
4. Cuanto más talentoso sea un integrante del equipo, más tiene que ponerse en función del conjunto y no de su lucimiento personal.
5. Para que un equipo logre esa mística común se tienen que invertir tiempo y energía en profundizar relaciones y construir confianza. El tamaño es importante para eso.
6. Para lograr un buen equipo es necesario que haya una mirada externa equivalente a la de

un entrenador que ayude a cuidar cada una de las partes y el funcionamiento general.

7. Hay que explorar formas de liderazgo grupal para ciertas tareas en las que es mejor repartir los roles en un equipo y no concentrarlos en una sola persona.

14. Conexión a largo plazo: pensar carreras sustentables

Es muy fácil deprimirse, frustrarse, señalar a otros como culpables, es muy fácil abandonar la lucha. Para mí es necesario estar muy consciente de que este es un proceso de ciclos, no de escalera. Cuando uno es más joven, piensa que la vida es una escalera, y que si hacés lo correcto en el escalón 1 llegarás al escalón 10. Y la vida no es así, podés hacer todo lo correcto del escalón del 1 al 9, pero el destino te cambia lo que es llegar al escalón 10, no depende de ti siempre. Hay que saber caerse para saber levantarse. Cuando estás arriba hay que tener mucha humildad y cuando estás abajo tener mucha hambre.

Leopoldo López, político y activista venezolano (E38)

Las trayectorias de vida se solían ordenar en función de un logro profesional que se quería obtener, un cargo al que se quería llegar o a un estatus deseado. El dicho “Todo cura quiere ser papa” se aplicaba a empresarios que querían ser millonarios y exitosos, al artista que quería premios y reconocimientos, al deportista que quería ser campeón del mundo o al político que quería ser presidente. Aun sabiendo que la inmensa mayoría de los que entran en esa carrera no logran el objetivo, muchos ordenaban sus vidas detrás de esas búsquedas. El valor de una persona se definía a partir del prestigio que obtenía de esos logros. No parece tan claro que hoy esa sea la aspiración de las nuevas generaciones. Si miramos las encuestas, muchos aspiran a la relevancia sin pasar por esas instancias, por ejemplo, desde el rol de influencers, youtubers o tiktokeros. Pero también muchos otros aspiran a ser parte de algo que tenga un propósito compartido, algo que implique una experiencia que los ayude a dar sentido a su vida. Ven de alguna manera que esa carrera por el “premio” que buscaron sus padres y abuelos no los hacía tan felices. Esa búsqueda de un reconocimiento externo suele funcionar como un mecanismo compensador de otras carencias más importantes en la vida, por lo que al obtenerlo se suele generar una insatisfacción, un vacío, al sentir que eso que buscabas no era lo que realmente necesitabas. En el podcast conversé con personas que habían alcanzado muchos logros, y todos compartían más o menos la misma sensación.

Creo que hay un gran problema cuando uno asume y piensa: “Bueno, soy un líder y tengo que serlo permanentemente”. Pedirle a una persona que sea líder todo el tiempo, en toda circunstancia y en toda dimensión no es una buena idea, eso debe hasta enfermar.

Rodrigo Zarazaga (E28)

Este fenómeno que veíamos en el capítulo sobre el avatar que se va construyendo a partir de estos éxitos tiene otra dimensión, que es la temporal. El problema de ordenar la propia carrera profesional como un camino lineal hacia una meta simbólica es que la realidad nunca es lineal. Y eso te quita flexibilidad para adaptarte a una realidad mucho más compleja, de subidas y bajadas, de momentos contradictorios. Además, esa mirada lineal impide una perspectiva más estratégica que impacta en cómo formamos y cuidamos a las personas en situación de liderazgo, ya que el foco siempre está puesto sobre el lugar del protagonismo, en el flujo y no en el stock.

La vida no transcurre como un plan. Lo importante es que uno sepa cuál es el puerto de destino. En un libro que me regaló un amigo de mi padre, que se llama *Siddhartha*, escrito por Hermann Hesse, que leí por primera vez a los 14 años, se diferencian dos tipos de personas: los encontradores y los buscadores. Uno a veces es un buscador constante y tiene el deseo de tragarse el mundo, y conseguir una victoria, y otra y otra, y a veces queremos lograr las cosas muy rápido con mucha excitación emocional. Y de pronto uno se da cuenta de que existe otra etapa, que es la etapa de los encontradores, cuando uno sabe dejar ir ambiciones, dejar ir pasiones, y de pronto la vida le va poniendo a uno enfrente ese puerto de destino y se encuentra con una mayor madurez emocional.

Iván Duque (E34)

Antes de estudiar Ciencia Política, había pensado en estudiar Medicina. Me generaba una contradicción, porque, por un lado, me gustaba la carrera y la idea de ser médico, pero, por el otro, me gustaba la política. Varios consejos iban en ese momento por la línea: “Primero consolidate como médico y después podés entrar a la política ya con una profesión más establecida”. No me convencía mucho el argumento, porque sentía que estaba tomando un camino mucho más largo que el necesario para llegar a donde quería ir. Un día vino a comer a casa un amigo de mi papá, político él, con muchos años de experiencia en el Congreso. Ilusionado fui a contarle que iba a meterme en Ciencias Políticas y me dijo: “¿Para ser qué, taxista?”. Me quedó grabada como la imagen de lo que yo nunca quería ser: una persona amargada por una carrera que le había apagado todas las ilusiones por las que había entrado en ella. Y, además, me juré nunca tener esa actitud cínica frente a una persona joven que está comenzando su camino en la vida.

Estuve en un bus que llegaba a la universidad y un señor se me quedó viendo y me dijo: “¿Usted está metida en algo? ¿Un movimiento o algo?”. Y le dije: “Sí, soy ambientalista”. “Sí, usted me recuerda a mis compañeros de lucha de los setenta”. También me dijo: “Tenga mucho cuidado porque yo soy un hombre muy amargado, llegué muy amargado porque fui muy radical”. Recuerdo que me dije a mí misma: “Yo no voy a terminar amargada”. Esa conversación me abrió la puerta hacia la responsabilidad que tenía de ser feliz.

Mónica Araya (E23)

Una vez dentro de la política, entendí que el motor detrás de la participación tenía que ver con alguna aspiración personal. En mis primeros años, me acuerdo de que me peleaba con eso, y siempre me costó sintonizar bien con esa dimensión. Una de las primeras tareas que tuve en los comienzos de nuestro proyecto político fue recibir a los voluntarios que querían sumarse al proyecto que recién comenzaba. Un día vino un señor, de unos 50 años, se sentó y me dijo: “¿Acá es donde uno se anota para ser diputado?”. Indignado, le dije que no, que había que sumarse por el proyecto colectivo, con ganas de participar para cambiar el país. Se fue entre desconcertado y decepcionado. Al rato le conté la anécdota a un viejo operador político que trabajaba con nosotros y me retó: “¡Le tenés que decir que sí! La política es canalizar ambiciones personales en función de un proyecto más grande”.

Esa militancia, esa paciencia, ese valorar el tiempo, el momento, entender que la política son ciclos, que rara vez podés celebrar algo porque mañana ya no existe o es distinto, que no debés personalizar las cosas. Hay muchos aprendizajes que no están en un libro, que se aprenden en la vida de la democracia y de la política. Cada etapa me preparó para la siguiente, me preparé veinte años para eso.

María Paula Romo (E05)

Es muy difícil pensar en el largo plazo una vez que entrás en la política electoral. Cada dos años se redefine el contexto en el que estás, por lo que no sabés si vas a tener trabajo o no, o si lo tenés cuál va a ser. Tengo muy grabados esos momentos de duda previos a las elecciones, charlando con Luciana sobre los caminos posibles que se bifurcaban frente a cada eventual resultado. Al poner toda la energía y el compromiso en una misión compartida como era la de llegar a la presidencia, me costaba mucho pensar en escenarios laborales o personales alternativos. Esto era muy distinto entre los que habíamos arrancado más jóvenes, ya que estábamos haciendo nuestros primeros pasos, consolidando una carrera, y los que habían entrado

ya de más grandes, generalmente con una situación patrimonial más resuelta y muchas veces empezando una “segunda vida” en todo sentido.

Durante los primeros catorce años de política, la energía estaba puesta en crecer, hacer las cosas bien y llegar a la meta de la presidencia. Era como escalar una montaña: hay etapas cada vez más complejas desde que arrancás en una ciudad, comenzás haciendo trekking y luego empezás a subir la montaña. Pero toda tu energía está puesta en ese camino hacia arriba. Vas haciendo tu trabajo lo mejor posible, te vas conociendo cada vez mejor con tus compañeros y vas superando dificultad tras dificultad en el camino. Lo que no hacés demasiado es pensar qué vas a hacer el día que termines la expedición. Al llegar a la zona de cumbre, entrás en modo supervivencia. Eso fue la presidencia, tal como comenté en la primera parte.

No hay forma de diseñar, de crear estrategias para diseñar tu carrera. Yo nunca pensé en el arte como una carrera programada, más bien como una especie de aventura, donde obviamente uno busca estímulos. No tenés ninguna forma de saber qué viene después, lo vas construyendo en el camino.

Leandro Erlich (E24)

Al estar ahí arriba me pasaron dos cosas: por un lado, me di cuenta de que eso que había visto tan idealizado no era como yo pensaba. Estar en ese lugar privilegiado de acompañar de cerca a un presidente me dio una perspectiva no solo de esa experiencia, sino también de la de otros presidentes que conocimos. Por el otro lado, me di cuenta de que bajar no era una cosa tan sencilla tampoco y que, como me enseñó el montañista argentino Tomás Ceppi, el momento más peligroso de una expedición es bajar de la cumbre, no subir. Una experiencia muy intensa como esa requiere años de trabajo personal posterior para volver a adaptarte, para curar las heridas, para encontrar una rutina de vida más normal.

Perdí la primaria presidencial en 2017 y en ese momento dije: “Y ahora, ¿qué?”. Bueno, ahora hay que continuar, esto es un esfuerzo de una vida, y no necesariamente se puede construir solamente desde un cargo público. Entonces yo, que había iniciado mi vida en la academia, luego pasé a la política pública, luego fui a la política partidaria, sentí que me faltaba una pata: hacer lo mismo que estaba haciendo pero desde el ámbito privado. Y trabajé los últimos cuatro años y medio en el sistema financiero, porque quería poder trabajar con el sector privado de la manera más amplia. Poder ver la realidad del pequeño emprendedor, pero también del medio y el grande. Fue una experiencia muy rica, que me permitió tener esa mirada de 360° del país.

Santiago Peña, presidente de Paraguay (E16)

Ahí empecé a entender que uno de los errores que habíamos cometido era confundir un juego finito con un juego infinito, como bien lo explica el inglés Simon Sinek, escritor y experto en motivación. El juego finito está jugado por dos equipos, con un tiempo determinado, hay un ganador y un perdedor claro a partir de un resultado. En cambio, el juego infinito no tiene tiempo, se juega a perpetuidad, y el ganador no se define por un marcador, sino por quien abandona. La peor confusión estratégica es cuando un lado piensa que está jugando un tipo de juego y el otro lado está jugando el otro. Las guerras de Afganistán y de Vietnam son ejemplos históricos de esta confusión, dado que la Unión Soviética y los Estados Unidos, respectivamente, pensaban que podían ganar la guerra y retirarse, pero sus rivales estaban jugando un juego de vida o muerte a perpetuidad.

Es muy difícil que en una carrera las cosas sucedan solo como uno quiere.
Entonces hay que tener muchos fuegos prendidos e ir surfeando la ola.

Armando Bo, director de cine y productor argentino (E31)

Pensarse en el marco de un juego infinito te permite planificar a largo plazo y convertir todos los hitos del camino en situaciones tácticas, no situaciones de vida o muerte coyunturales. Eso además es un gran antídoto contra el síndrome de hybris, pues no tiene sentido creerse que uno es tan importante en un juego infinito. También tiene más sentido cuidar a las personas, porque en el largo plazo cada persona es un activo que puede ser importante en algún momento, ya que siempre deberá haber recambio. En el juego finito, en cambio, el de las urgencias, no tiene sentido pensar más allá del corto plazo. La lógica de juego infinito promueve la cooperación, la confianza y la innovación, dice Sinek, y eso ayuda a generar las condiciones para tener personas en situación de liderazgo más conectadas y sanas.

En la vida siempre tendremos bifurcaciones de los caminos, y esa libertad que nos ha regalado Dios, para quienes creemos en él, la libertad que nos da el universo para los que creen en el universo o la creencia que respetablemente tengan, nos genera la oportunidad de elegir un camino. Nunca hay una decisión incorrecta en la elección del camino. Tendemos a pensar que cuando tomás una u otra decisión, una va a estar equivocada, pero no es así, no hay decisión incorrecta cuando la tomás con recta intención.

Juan Carlos Holguín (E36)

Esto aplica a la política, pero también a casi cualquier otra tarea que contenga un propósito. Porque no hay ningún propósito que no hayan tenido otras personas que pelearon por esa idea en el pasado, personas que estén dando la misma pelea en algún otro lugar en este momento y personas que en el futuro continuarán luchando por lo mismo. En mi experiencia, poner todo el foco en un objetivo, un momento y una situación en función de un resultado (“cambiar el país”) te hace perder de vista esa perspectiva más amplia en la que se vuelve mucho más nítido cooperar y pensar en el largo plazo. En un club de fútbol, por ejemplo, si toda la energía está puesta solamente en salir campeón ese año, su funcionamiento va a ser muy distinto que si se propone ser el club más importante a lo largo de los años. En el primer caso, no tendría sentido formar a jugadores en las inferiores o pensar un rol para los exjugadores que se han retirado. El aumento de la volatilidad y la incertidumbre ha hecho que a muchas organizaciones les cueste mucho más pensar en el largo plazo en materia de recursos humanos. Para hacer más difícil el panorama, los jóvenes hoy ya no imaginan una carrera de largo plazo en ningún lado, por lo que hay mucho miedo de invertir en formar a gente que después se va a ir al poco tiempo. La situación para los partidos políticos es más compleja aún, ya que la inestabilidad del “mercado” político es más acentuada que la de las empresas.

Te tienes que reinventar un millón de veces. Yo siento que he tenido que matar un montón de versiones de mí y he renacido un montón de veces en esta vida, he tenido muchas reencarnaciones. Y me he hecho más fuerte, pero me ha dolido ver morir a muchas de esas versiones, porque muchas murieron porque yo quise y yo lo necesité, y era lo debido, pero muchas murieron porque de verdad la presión externa las mató.

Paty Cantú (E17)

A veces la vida te sorprende, hay que perseverar, hay que aguantar en la adversidad, en algún momento las cosas cambian y así como hay momentos buenos, hay momentos malos. Es cuestión de aguantar, de estar pendiente de las oportunidades, de las cosas que van surgiendo, y de saber que Dios tiene preparado un camino que nosotros muchas veces no entendemos y que en algún momento va tomando forma.

Roque Santa Cruz (E10)

Si salimos de la mirada de las organizaciones y ponemos el foco en los recursos humanos, pensarse en el marco de un juego infinito te lleva a otro concepto para mí muy importante para estos tiempos: la antifragilidad. La idea fue desarrollada por el escritor Nassim Taleb, y significa lograr que la inestabilidad no solo no te afecte, sino que te fortalezca. La antifragilidad es un

concepto pensado para atravesar estos tiempos volátiles, previendo que lo que viene va a ser cada más incierto y cada vez más líquido. Aplica a muchas cosas, pero en este caso lo uso para esta idea de pensarse en el largo plazo, dependiendo lo menos posible de condiciones coyunturales como puede ser un cargo público o el prestigio que viene con un logro, y manteniendo una independencia económica que fortalezca la autonomía. Vi a demasiada gente en estos años que termina teniendo que comprometer sus valores y sus ganas simplemente porque no previeron el día después. Si el personaje nos domina y dependemos de ese reconocimiento externo, nos volvemos frágiles. Si necesitamos un ingreso como sea, porque no previmos que los ciclos iban a variar, nos volvemos frágiles. Si no podemos tener una vida autónoma y plena, no importa lo que hagamos profesionalmente, somos frágiles. Solo uno puede planificar su largo plazo, nadie lo va a hacer por nosotros. Ya no se puede depender de un largo plazo estable y previsible, por lo que tenemos que prepararnos para este nuevo contexto.

El retiro es un salto al precipicio, es dar un salto de fe a lo desconocido y ver qué tiene para nosotros la vida. Somos increíblemente jóvenes para vivir la vida, y disfrutarla, y hacer todo aquello de lo que nos privamos en nuestra época de profesionales en términos de tiempo, de calidad de tiempo, de no estar pendiente de la hora a la noche porque sabés que tenés que dormir ocho horas, de programar una vacación un año antes. Tengo que encontrar algo por lo que tenga la misma pasión que tuve para despertarme todos los días para entrenar. Creo que no va a ser fácil [...] pero es algo que me emociona de alguna manera porque sé que hay cosas muy lindas que van a llegar de la mano.

Roque Santa Cruz (E10)

Son muchos a los que les cuesta reinsertarse, reinventarse, que son palabras que están ahí en el aire pero que son reales. Hay que encontrar eso que te haga levantar como te hacía ir a entrenar. Es difícil. No es un momento sano, lúcido ni claro para cualquiera que haya hecho un deporte *full-time*. Pero hay que hacerlo, es una etapa más, algo que hay que superar.

Pablo Aimar (E21)

Para un deportista es algo muy duro, muy duro, hasta te diría que la decisión de esa muerte, de que se termine, la tenés que tomar vos. ¿Y por qué muerte? No lo podés hacer más. En otras carreras vas transitando, vas descubriendo, vas mutando. En el deporte, no, el jugador, no: se termina. Es una vida, por un tema de cómo empezás,

cómo te preparás, cómo vas buscando mejorar, porque es una competencia.

Agustín Pichot (E25)

Estaba segura de que si yo no soltaba no me iba a poder agarrar de otras cosas. La carrera de un bailarín es como la de un futbolista, o de cualquier deportista de alto rendimiento, es muy corta. Y de repente a los 39, 40 años dije: “Esto se acabó, y me queda la mitad de la vida”. Es muy liberador también.

María Riccetto (E12)

El retiro de los deportistas fue algo que me resonó mucho durante estos años sin saber por qué, hasta que entendí que yo estaba atravesando algo similar. Dejar de hacer algo que hacía desde muy joven, que hacía bien, y enfrentar el vértigo de una nueva vida. Dejar morir una parte de uno y abrir el espacio para que crezcan otras partes. Es algo doloroso, angustiante. Al principio me enojaba mucho con el término “muerto político” que algunos usaban para referirse a mí. Hoy entiendo que ese concepto fue un regalo que me dio la vida. Porque atravesar esa muerte simbólica te hace más fuerte y más libre. Porque lo que se muere no es la persona, sino el personaje. Al retirarme de la política activa, me tuve que enfrentar a reencontrarme conmigo mismo y así reinventarme como persona. Me dio aire y me reconectó de una manera que no creo que hubiese sido posible si seguía dentro del día a día en el que estaba antes. Requirió varios años, y nunca es un proceso totalmente cerrado, pero siento que me ayudó mucho a crecer.

Uno de los riesgos que tiene cualquier líder político es echarse de menos a sí mismo, pero la vida son etapas y hay que saber verlas así. No quiero volver. Creo que puedo aportar mi granito de arena como consultor de directores, en la universidad, en el sector privado, y también tener más anonimato. Estoy recuperando una cierta distancia, me reconocen pero desde un respeto y un cariño que agradezco.

Albert Rivera (E01)

En política es lo mismo, porque bajar de la altura implica perder todo lo que te permitió llegar arriba, la popularidad, el respaldo, los equipos. Cuando uno se queda solo y tiene que bajar de esa responsabilidad, se queda con uno mismo y con

toda la fragilidad y con todas las desnudeces que quedan de pasar por experiencias así. Conozco muchos casos de gente a la que le cuesta mucho afrontar esa salida. Llegar a la política y ascender es mucho más fácil que salir, y especialmente cuando se viene en caída. Al igual que en el montañismo, parar esa caída es muy complejo porque la caída tiene inercia.

Gonzalo Blumel (E30)

Creo que es bueno y sano para una persona, sobre todo si le fue bien en su carrera en una temprana edad, cortar y “matar” simbólicamente a su personaje. Tomar distancia y reconectarse. Si estuviésemos en épocas de instituciones verticales que planifican la vida de sus recursos humanos (como el Partido Comunista de China, que hace precisamente eso), ese diseño podría estar centralizado en un área que se ocupe de eso. En el tiempo en que estamos, creo que esa planificación se la tiene que hacer cada uno. Lo que sí se puede es premiar y ayudar a las personas que se animan a dar ese salto. Entenderlo como un valor, y no como una deserción o un fracaso. En el mundo empresarial se suele dar en el formato de un sabático; en los artistas, entre discos y giras, puede ser un momento de pausa y reconexión creativa. En el mundo deportivo una transición a otro rol, dentro o fuera de ese deporte. Pero esa pausa sirve para crecer si está acompañada de un trabajo personal y, en lo posible, si implica una etapa en la que uno haga algo distinto a aquello que hizo en la etapa anterior. Estar veinte o treinta años haciendo el mismo trabajo, desde el mismo personaje, contribuye a volverte más desconectado y menos flexible. Alejarse de ese lugar permite integrar esas versiones de uno y crecer como persona.

Los cargos de más alta exposición en la política tampoco son un lugar para estar tanto tiempo como eran los liderazgos políticos antiguos. La generación anterior a la mía lleva cuarenta años en la primera línea. Creo que hoy en día, desde el punto de vista humano, desde el punto de vista de la salud mental, eso es bien poco factible. Uno puede entrar y salir, pero estar permanentemente expuesto es muy complejo.

Gonzalo Blumel (E30)

Con respecto a la identidad construida, una de las cosas más difíciles es lo que pasa adentro de uno mismo. Primero, yo soy esta persona. ¿Ahora no voy a ser más eso? ¿Entonces qué soy? Para alguna gente esa respuesta es más fácil, para otros no es tan fácil. Es natural tener miedo a ese precipicio. Es más fácil decirlo que hacerlo.

Diego Scotti (E37)

Uno no es eternamente famoso, exitoso, creativo. Todo depende de cómo te preparás vos para diversificar tu mente. En el momento en que yo pude empezar a ver que salía de esa situación de solo música de la vida, empecé a sentirme más feliz, empecé a entender que mi creatividad valía para muchas cosas, no solo para la música. A veces cuando uno se cierra en algo solamente, más desde chico, es muy difícil entender que tus ideas pueden valer para otra cosa.

Charly Alberti (E06)

Otra cuestión importante es no planificar la vida detrás de un logro puntual, porque también eso nos hace inflexibles y mucho más frágiles. Muchas veces, dirigentes jóvenes que arrancando su carrera me venían a pedir consejo me decían “quiero ser intendente/gobernador/diputado/presidente” (dependiendo del caso). Les hacía el siguiente ejercicio: “Listo, mañana empezás, y vas a tener ese cargo por los próximos cuarenta años”. Ahí reaccionaban diciendo que no, que no querían eso. Ahí estaba el problema de ordenarse por un cargo. Es lo mismo para cualquier otro logro o reconocimiento externo. En el mejor de los casos, lo obtenés y al día siguiente se te va a caer el mundo, porque te das cuenta de que no era eso lo que necesitabas. O que no alcanza o no te llena, o incluso podés sentir el síndrome del impostor y pensar que no lo merecías. En el peor de los casos, ni siquiera lo lográs, y te vas amargando a medida que pasan los años, frustrado porque no se cumplieron tus sueños. Entender que el eje de la vida no pasa por ahí te permite una relación más sana con esos objetivos y esos logros, que no están mal, pero que tienen riesgo de asemejarse a una droga.

Hay un elemento de dureza y de exigencia que el liderazgo impone, y que lo va a imponer creo que siempre. Y esas caídas se van a producir siempre. Y no hay que renegar de ellas. Hay que saber que a veces estás arriba y a veces estás abajo. Hay que disfrutar mucho cuando estás arriba sin perder la perspectiva, mucha gente en política bajo el foco se quema de forma espectacular. Si consigues mantener fuerte esa columna vertebral, y los ojos bien abiertos y la conciencia de tus limitaciones cuando estás arriba, y saber que puedes caer inmediatamente, pues de eso se trata. De un fortalecimiento interior, más que un ablandamiento exterior.

Cayetana Álvarez de Toledo (E13)

Pensarse a partir del propósito, en un juego infinito, de manera antifrágil, buscando no depender de logros, cargos o reconocimientos externos, realizando diversidad de tareas y roles, recibiendo ayuda en esos cambios de etapa. Combinar la mayor cantidad de estas cosas creo que puede

ayudar a hacernos más sustentables, más conectados y menos dependientes de nuestro personaje, nuestro ego y de la mirada de los otros. Se trata finalmente de cómo tomar perspectiva de nuestras propias vidas, lo cual nos permite tener un foco más balanceado, integrar todos los aspectos importantes de la vida para no aislarse en el mundo laboral. No tomarse tan en serio y así evitar el juego de todo o nada, que inhibe el aprendizaje y la transmisión de experiencia a los que vienen detrás de nosotros. Y asumir que parar cada tanto es necesario, para evitar estar haciendo toda la vida lo mismo y así ir perdiendo conexión.

Después de recorrer estas nueve dimensiones, en la tercera parte del libro propongo algunas herramientas y abordajes concretos para repensar el liderazgo y cómo trabajamos con personas en esa situación (antes de que lleguen a esa experiencia, mientras la atraviesan y cuando ya la han recorrido). El desafío es ambicioso, porque se trata de pensar estas recomendaciones prácticas en el contexto del liderazgo del futuro: más horizontal, más abierto al trabajo en equipo y más sustentable emocionalmente para los líderes, sus entornos personales y toda la sociedad.

Pasando en limpio:

1. No proyectar la vida desde los logros, cargos o reconocimientos que se quieran obtener, sino del propósito, teniendo la flexibilidad para adaptarse en el camino.
2. Incorporar la antifragilidad como referencia, buscando que lo imprevisto nos fortalezca y no que sea una amenaza.
3. Buscar cortar alguna o algunas veces en la vida con lo que uno hace, para poder salirse de los personajes contruidos y reconectar con uno mismo.
4. Encarar la etapa posterior a una situación de liderazgo entendiendo que se viene de una situación traumática que requiere ayuda específica y darse tiempo para ello.

Parte III

Repensar el liderazgo

El mundo que fue ya fue, y ese mundo no va a volver. Estamos inventando un mundo nuevo. Y en ese mundo nuevo tener paradigmas sólidos es muy difícil. El mundo del trabajo de nueve a cinco de la tarde, los cinco días a la semana, en una oficina, en un cubículo, todo eso fue un invento del mundo de los negocios, no una ley natural. Tenemos que inventar cuál es el nuevo paradigma, sin quedar muy atados al viejo.

Diego Scotti (E37)

15. Ser más realistas con el liderazgo

Un político un día me dijo que si mi mujer no me acompañaba era mejor que me separara de ella porque “Chile lo vale”. Pero eso es un software malo, dañado, es narciso. Porque Chile no lo vale, ni el sacrificio de mi familia, ni yo soy tan importante para Chile al final del día. Creerte esa historia solo te transforma en una especie de monstruo con poder, si crees que es imprescindible. Pero nos legaron ese software y uno entró un poco seducido por esa especie de farol. Y hay algo ahí que uno no reflexiona bien si no es acompañado. Uno llega ahí luego de mucha terapia y conversación.

Sebastián Sichel (E07)

Una imagen idealizada, vertical, idílica del liderazgo atenta contra la humanización y la conexión de aquellos que siguen ese camino. El sueño de alcanzar una estatura simbólica que te diferencia del resto de los humanos alimenta los peores demonios. Lo mismo pasa con el mercado de estatus y relevancia que define tu importancia de acuerdo al cargo que ocupás, la empresa para la que trabajás o la plata que tenés. Todos esos son motores externos a los que creo que vale cuestionar para ayudar a humanizar el liderazgo. Entenderlo más como un trabajo, un momento de tu vida, obviamente con una enorme responsabilidad y con el orgullo que eso genera. Pero no te puede definir, porque si lo hace, perdés la conexión con lo más importante.

Está claro que hay ejemplos excepcionales de liderazgo en la historia de la humanidad, grandes líderes que fueron transformadores y algunas veces hasta ejemplares. Pero si sacamos la estadística, veremos probablemente que son la excepción frente a un enorme catálogo de liderazgos mediocres o incluso catastróficos. No dejan de inspirarnos, pero tenemos que darnos cuenta de que su excepcionalidad los pone en contexto.

La historiadora norteamericana Barbara Tuchman, dos veces ganadora del Premio Pulitzer, habla de esto en un gran libro llamado *La marcha de la locura*. Tuchman dice:

Un fenómeno notable a lo largo de la historia, más allá del lugar o el período, es la ejecución de políticas desde los gobiernos que son contrarias a sus propios intereses. La humanidad, parecería, hace una peor performance del gobierno que de casi cualquier otra actividad humana. En esta esfera, la sabiduría, definida como el ejercicio de juzgar basado en experiencia, sentido común e información disponible,

es menos operativa y más frustrada de lo que debería ser.

La idealización romántica del gran líder iluminado y sabio es un mito, como los mitos de los superhéroes modernos. Como toda idealización, nos ayuda a ver un modelo ideal al que aspirar, pero corremos el riesgo de frustrarnos si alimentamos la deshumanización de las personas que asumen esa ingrata tarea. El primer punto entonces es que la idea de que el líder vertical e infalible es siempre una figura real y positiva en nuestra especie humana no se sostiene en la experiencia histórica.

Casi todas las idealizaciones de los grandes líderes de la historia están en nuestra cabeza por lo que nos contaron, por lo que leímos o por lo que vimos en una película. ¿Quién no se siente inspirado por las grandes biografías de un Gandhi o un Mandela? Son ejemplos que nos muestran lo mejor que puede lograr el ser humano. ¿O quién no se conmueve al ver la película *Corazón valiente* y quiere gritar con el héroe escocés William Wallace “¡Libertad!”? Pero creo que esa aspiración no es sana para alguien que tiene que ejercer el día a día de lo que es el liderazgo hoy. Más allá de que no creo que a nadie le interese que le corten la cabeza como a William Wallace (a él seguro que tampoco), creo que es mejor partir de una idea más realista de lo que en verdad es ejercer el liderazgo hoy o incluso de lo que ha sido en la historia. Aspiraciones más sensatas y humildes pueden ayudar a liderazgos más conectados.

Esto está relacionado con la diferencia entre líderes y personas en situación de liderazgo. Creo que la segunda formulación permite aceptar que uno no va a estar toda la vida en un rol de liderazgo, que no se define en el nacimiento quién es líder y quién no, y que los que ejercen esos roles son personas ordinarias que tienen que crecer para cumplir un rol extraordinario en cierto momento de su vida y de la historia. Entrar así te permite salir de ese papel de un modo más sano. Una tarea de liderazgo no define quién sos. Ni define tu valor como persona.

Esto último es un tema clave porque está en el fundamento del sistema de pavos reales en que el poder se ha manejado durante mucho tiempo. “Soy en cuanto el lugar que ocupo”. Recuerdo muchas situaciones en las que inconscientemente sentí que una persona era distinta, más importante, como si tuviera un magnetismo especial, por el cargo que ocupaba. O porque era famosa. Conocer a muchas de ellas me permitió romper esa ilusión y darme cuenta de lo falso que es todo eso. Hay todo un sistema que se sostiene entre personas para darse importancia e incluso sentido en la vida, a partir del plumaje de sus trajes. Es el caso de un CEO de una empresa que factura un montón de plata y tiene una marca muy valorada, entonces lo miramos distinto que al de al lado que maneja una pyme. Todo eso alimenta la hybris y la desconexión. Le hace mal ante todo al que ocupa ese cargo.

Otra idea para poner en crisis es el poder de los presidentes de los países. La idealización de ese rol genera que se invierta mucho tiempo y mucha energía en hablar de quién va a ocupar ese cargo, qué va a hacer, en las ilusiones y las amenazas que genera. Somos espectadores de un juego unipersonal en el que, si tenemos suerte, tendremos a un gran líder que nos lleve hacia un futuro mejor y, si no, tendremos otra experiencia frustrante hasta la siguiente elección. ¿Pero por qué depositamos tanta expectativa ahí? ¿De dónde viene esa idea? De hecho, el Estado-nación es bastante reciente en la historia de la humanidad, y la idea del presidente gobernándolo es más reciente. Dentro de eso, la idea de que surja del voto popular de una ciudadanía libre es mucho más reciente aún, y al día de hoy una situación menos común de lo que pensamos intuitivamente. No digo que no sea importante, pero alimentar esa idea del presidente todopoderoso hace que muchas personas en situación de liderazgo pongan demasiada energía en llegar a ese lugar y que

los pocos que llegan corran el riesgo permanente de la desconexión que genera la figura. Además, tendrán que cargar con eso para el resto de sus vidas una vez que salgan del cargo.

Además, esa figura hoy sufre dos licuadoras de poder: por abajo, la revolución tecnológica que hace que los ciudadanos tengan disponibles en sus celulares más información y poder de computadora que lo que tenía el presidente de los Estados Unidos hace pocos años. Eso alimenta la demanda, la expectativa y la insatisfacción de la ciudadanía, que ahora puede comparar lo que tiene, y sobre todo lo que le falta, en tiempo real con el resto de la humanidad. La otra licuadora viene de la globalización, que hace que más y más variables de la vida de un país se definan en el marco de flujos globales sobre los que tienen cada vez menos poder. Por eso lo que recogés de mucha gente que ha participado en gobiernos nacionales en los últimos años es impotencia.

Uno debería pensar en la misma escena el poder y la impotencia. Porque comparado con las posibilidades, con la influencia, con la capacidad de decisión que tiene un ciudadano común, tienes mucho poder. Pero comparado con lo que hay que hacer, con las demandas del contexto, la mayor parte del tiempo te sientes impotente.

María Paula Romo (E05)

Otro mito en torno al liderazgo es que los de arriba están a cargo y saben hacia dónde marchan las cosas. Alcanza con leer cualquier discurso que hable del futuro, no de hace doscientos años, sino de dos o tres décadas atrás, de algún líder al azar para ver lo que es obvio: nadie viene con clarividencia y capacidad de pronosticar el futuro. Siempre hay excepciones, y son geniales, pero son eso, algo que no representa una regla general.

Esto se replica en todos los ámbitos, no solo en el político. La idea del líder infalible podía sostenerse en un mundo donde no había transparencia, ni la velocidad y la complejidad global en las que estamos hoy. Básicamente, porque es una idea falsa. No hay seres humanos infalibles. No vinimos así de fábrica y al menos por ahora no hay avance tecnológico que haya corregido eso.

Al ir creciendo en mi carrera ahora tengo mucha más exposición a un montón de CEO, esta gente que está en el firmamento, y yo pensaba: “Si esta persona llegó a ser el CEO de esta compañía, debe tener todo arreglado en su cabeza, maestro total, infalible”. Y me di cuenta de que no, que están lidiando con las mismas cosas, con cosas que no están claras, y las presiones, y todo eso. Por un lado, te da un poco de miedo porque decís: “Si ellos no lo saben, quién lo sabe”, y la realidad es que estamos todos en el mismo bote, y, por el otro lado, pensás: “No me tengo que poner tanta presión porque no es que hay tanta gente afuera que la tenga más clara que yo”.

Diego Scotti (E37)

Como derivado del mito del líder infalible, las carreras de liderazgo se ordenan detrás de ese objetivo: la conquista de un lugar institucional desde donde ejercer el poder. Ser ungido. Como veíamos antes, el político piensa en un cargo ejecutivo, el sacerdote en ser cardenal o papa, el empresario en ser el CEO de su compañía o el presidente de su cámara empresarial, y así sucesivamente. El camino puede ser más lento, más rápido, más sencillo o más complejo, pero todo se hace pensando en la posibilidad de llegar a ese lugar desde donde uno va a poder “hacer cosas”, o donde sobre todo uno llega a “ser”. Esa pelea por el poder institucional está definida por la escasez, ya que el ganador se lleva todo. No hay dos o tres presidentes por país o de una compañía.

En los años en la política, tuve la oportunidad de conocer e interactuar con los principales líderes del mundo, algo que, como seguidor desde chico de la política y las relaciones internacionales, significaba conocer de primera mano el detrás de escena de eso que había visto en la tele o leído en los libros. En los cuatro años de gobierno nacional, tuvimos muchas visitas de jefes de Estado en Buenos Aires, más todos los viajes al exterior, y eso me permitió conocer a muchos de ellos. Estar en un almuerzo con el presidente de los Estados Unidos en la Casa Blanca, participar de la Asamblea General de las Naciones Unidas, ser parte de una visita al papa en el Vaticano, estar en una comida con la canciller de Alemania en su oficina, reunirme con la primera ministra del Reino Unido en Downing Street o estar en reuniones con los presidentes de China o Rusia eran situaciones que me parecían demasiado lejanas e imposibles. La lista de experiencias internacionales fue larguísima, muy rica y variada. Fue un privilegio conocer a líderes como Barack Obama o Angela Merkel, que transmiten una humanidad y una cabeza distintas al resto. Pero también fue bueno ver que detrás de escena todo es más frágil de lo que parece. Hay mucha teatralidad que maquilla el hecho de que todos son personas, no importa cuán poderosas sean. Esas personas tienen mucho menos poder del que se piensa y, en general, la misma situación de desacople entre las expectativas que hay sobre ellas y las herramientas con las que cuentan.

Estábamos en el G20 de Osaka, en Japón. Horas antes, en Bruselas, las delegaciones de la Unión Europea y del Mercosur habían cerrado las negociaciones del Acuerdo de Libre Comercio, que estaba pendiente hacía muchos años. Se decidió entonces que los principales líderes de ambos bloques hicieran una conferencia de prensa para anunciar la novedad. Para llegar a la sala donde se haría, había que trasladarse varios cientos de metros por dentro del centro de convenciones donde se realizaba la cumbre. Como estaba todo vacío, terminó siendo una situación extrañamente íntima y un poco precaria. El grupo partió, con todos los presidentes y primeros ministros, desde Macron hasta Bolsonaro, junto con sus asesores, buscando la sala designada. En un momento se pararon todos porque faltaba el primer ministro de Holanda, que se había quedado atrás. Merkel miraba inquieta para atrás preguntando: “¿Dónde está Rutte?”. Todos terminaron apretados en un cuartito lleno de cámaras y periodistas, hablándoles a personas de todo el mundo que no verían nunca ese precario backstage.

Entre esos líderes ves a algunas personas muy conectadas e interesantes, perfiles más tecnocráticos con mucho énfasis en lo racional y argumental, otros que dan miedo por su desconexión o por cómo son. En las conversaciones hay espacio a veces para los grandes dilemas del mundo o de la humanidad, pero también hay mucha energía puesta en las crisis de coyunturas que deben administrar o en los microconflictos humanos de los que los rodean.

Un ejemplo de eso lo vi en un país europeo donde me reuní con seis ministros distintos y cinco

de ellos estaban a los pocos minutos quejándose de problemas internos con sus colegas. También veías que estaban todos afectados por la inestabilidad propia de la época. En los cuatro años de gobierno, convivimos con tres presidencias muy distintas en Brasil, con múltiples situaciones de gobierno en Italia y España, con dos gobiernos distintos en los Estados Unidos, Inglaterra, Chile, Francia, como para dar algunos ejemplos. O la dificultad para coordinar respuestas a problemas como el de los refugiados sirios que se dio en esos años o el del cambio climático.

De esa experiencia con los diversos líderes del mundo, y los ámbitos donde participan, entendí que hay otra idea engañosa en creer que hay gente poderosa a cargo del planeta. No, no hay un grupo de poderosos al tope de las instituciones más poderosas mirando el proceso conjunto, coordinando las mejores decisiones y planificando el futuro. Eso corre tanto para lo bueno como para lo malo. No es que deciden no tomar esas decisiones por falta de visión o solidaridad, ni que el problema es que no existen líderes como los de antes con coraje y valores para cambiar el mundo. Creo que el tema es que la complejidad, la transparencia y la aceleración hacen que el diseño institucional actual quede desbordado. En un encuentro político al que asistí en el Centro Europeo de Solidaridad, en los viejos astilleros de Gdansk, en Polonia, Lech Walesa dijo que, salvo el código de tránsito, todas las instituciones estaban en duda para el mundo que viene. Yuval Harari habla de que las dos escalas sobre las que hay que trabajar son la personal y la global, porque todo lo demás está en crisis.

Con esto no quiero insinuar que no hay personas poderosas. Todo lo contrario. Hoy la figura del dictador o líder autocrático sigue vigente y muy fuerte. También hay presidentes que por su peso específico tienen enormes cuotas de poder real y simbólico. Lo que digo es que ni siquiera ese enorme poder sirve para coordinar al planeta entero. Y aun dentro de esos países, esos dictadores en su gran mayoría no podrían enfrentarse a una elección libre, porque la perderían. Algunos hacen el intento de cerrar el mundo y apagar la tecnología, pero es un esfuerzo que trae aparejado un costo económico y social que los termina volviendo más vulnerables en el largo plazo. Lo que les queda entonces es aumentar la vigilancia interna, restringir libertades y perseguir disidentes. Leer los dos libros del escritor venezolano Moisés Naím, *El fin del poder* y *La revancha de los poderosos*, es una buena forma de ver cómo está ocurriendo esta transformación del poder en tiempo real en el mundo de hoy.

También creo que es necesario cuestionar la idea de que para ejercer el liderazgo hay que estar en un lugar institucional que permita tener influencia e impactar sobre la sociedad, sea a nivel local, nacional o global. Hoy se puede promover un mensaje creando contenidos relevantes, construir o participar de una comunidad de propósito, generar una conversación o impulsar acciones en torno a una misión, entre muchas otras cosas, sin estar en una institución. Todas estas cosas antes solo se podían hacer desde la validación y los recursos que daban las instituciones, pero hoy se pueden llevar a cabo casi sin recursos desde una laptop o un celular. Desde luego, eso no minimiza el impacto y la potencia de recursos simbólicos y económicos que tiene sobre todo el Estado, o las grandes empresas o instituciones del mundo. Pero entender que no es ya patrimonio exclusivo de esas áreas permite salir del lugar de espectador y nos vuelve protagonistas de la realidad. Ese espacio de liderazgo que se abre es más descentralizado y no depende de una validación institucional. Creo que hay que seguir explorando cómo desarrollar estrategias para que esos nodos de influencia sean efectivos y tengan impacto.

Pensar el liderazgo como algo más cercano, más descentralizado, menos idealizado y menos escaso permite ampliar la cantidad de gente que se puede involucrar como protagonista, en la escala que quiera y pueda, de la tarea de liderar. También trasciende las fronteras de un país, ya que la influencia no tiene límites territoriales, como sí los tiene el poder institucional. Amplía

además los espacios de involucramiento, y posibilita que aquellos que no quieren meterse en la pelea política puedan tener también su esfera de impacto. Especialmente aquellos que ya tienen una voz propia producto de su conocimiento público y su reconocimiento social. Y también permite que aquellos que habitan espacios de poder más clásicos no sientan que dejarlos implica abandonar su influencia y su liderazgo.

En resumen, ser más realistas respecto del liderazgo nos puede ayudar a tener liderazgos más conectados, más humanos, menos grandilocuentes. Nos permitiría también empoderarnos y salir del modo espectador, con todo lo frustrante que es eso. Ser más realista no implica ser más ingenuo. Hay muchos que usan y usarán el poder para su beneficio personal, eso lo podemos descontar como parte de la naturaleza humana. El desafío pasa por evitar que perdamos a los que tienen buenas intenciones en la lógica de la autoimportancia y el ego.

Pasando en limpio:

1. La imagen idealizada del liderazgo puede alejar, frustrar y alimentar el síndrome de hybris y la desconexión. Aspiraciones más sensatas y humildes pueden ayudar a liderazgos más conectados.
2. Es mejor pensar en los líderes como personas ordinarias que hacen tareas extraordinarias que como personas extraordinarias.
3. Pensar el liderazgo como una tarea que se asume, y no como una forma de vida, te ayuda a entrar y salir con más perspectiva y equilibrio.
4. Ni el cargo, ni la institución o la empresa definen el valor de una persona, tan solo describen su trabajo.
5. Es muy importante el rol del presidente de un país, pero no es tan importante como para prestarle tanta atención ni como para esperar tanto de lo que pueda hacer.
6. Los líderes no necesariamente tienen una visión clara de hacia dónde ir, la experiencia histórica indica más bien lo contrario.
7. No hay personas a cargo del planeta.
8. No se necesita estar en una institución para ejercer un liderazgo transformador.

16. *Jugarse la piel*: el valor de ser protagonista

No es el crítico quien cuenta; ni aquel que señala cómo el hombre fuerte se tambalea, o dónde el autor de los hechos podría haberlo hecho mejor. El reconocimiento pertenece al hombre que está en la arena, con el rostro desfigurado por el polvo y el sudor y la sangre; quien se esfuerza valientemente; quien yerra, quien da un traspié tras otro, pues no hay esfuerzo sin error ni fallo; pero quien realmente se empeña en lograr su cometido; quien conoce grandes entusiasmos, las grandes devociones; quien se consagra a una causa digna; quien en el mejor de los casos encuentra al final el triunfo inherente al logro grandioso, y quien en el peor de los casos, si fracasa, al menos fracasa atreviéndose en grande, de manera que su lugar jamás estará entre aquellas almas frías y tímidas que no conocen ni la victoria ni la derrota.

Roosevelt dijo estas palabras en un discurso pronunciado en La Sorbona, en París, el 23 de abril de 1910, y con el tiempo se fue convirtiendo en una poderosa síntesis sobre el respeto por aquel que ha puesto el cuerpo, que ha tomado riesgos, que la ha vivido. Luciana lo publicó en sus redes un día a comienzos de septiembre de 2018, momento en el que estábamos en una de las crisis más grandes de nuestro gobierno. Llevábamos cinco meses sin lograr estabilizar las variables económicas y ya se había generado una crisis política por la que yo recibía muchos de los cuestionamientos. Era un momento muy duro para nosotros, y ella, enojada con las críticas, quiso salir a apoyar. Las familias son las que más sufren por esa exposición de la persona en situación de liderazgo.

Unos meses antes, el diario *La Nación* había publicado una caricatura mía dibujada por el brillante Alfredo Sábat. Estoy representado como un soldado medieval, con armadura, un escudo lleno de flechas y mi brazo derecho en alto con una espada. Estaba en combate, a la defensiva y sobre todo muy solo. Fue tan significativa para mí que pedí el original, lo enmarqué y lo puse en mi oficina. Y también la puse como foto de mi WhatsApp por bastante tiempo, aún sin ser consciente del todo de lo que el dibujo representaba. Hoy, viéndolo en retrospectiva, siento que ponerlo ahí era una especie de pedido de ayuda.

En su libro *Jugarse la piel*, Nassim Taleb habla de quienes tienen “invertido costo personal frente a una decisión”. Los pone en contraste con los burócratas, que no pagan esos costos. En este capítulo quiero poner en valor a esas personas, las que se animan a asumir una posición de liderazgo, luego de haberlas desacralizado en el capítulo anterior. Tras haber vivido una experiencia de liderazgo extremo, tengo mucho más respeto que antes por cualquiera que haya puesto el cuerpo en su vida. Creo que allí hay un valor subestimado y subaprovechado que genera una oportunidad a la hora de formar y acompañar a personas en situación de liderazgo. Taleb es muy crítico de los académicos, los gerentes de multinacionales, los periodistas y los expertos de organismos internacionales. Cree que muchos de los problemas del mundo vienen porque ellos tienen demasiado poder y, como no pagan costos por las decisiones que toman o las

opiniones que vierten, terminan equivocándose en ellas. Yo no soy tan crítico, porque creo que es importante el aporte que pueden hacer desde una postura menos comprometida emocionalmente que la de los protagonistas. Pero sí pienso que es importante poner en valor la experiencia humana vivida por los líderes que estuvieron en la primera línea, siempre y cuando no sea desde el ego y desde el traje de plumas, sino desde la autenticidad y la vulnerabilidad.

Pienso que cuando idolatrás, idealizás o depositás tus sueños en alguien, o cuando detestás, odiás o depositás tus frustraciones en alguien, podés perder de vista que es tan solo una persona. Con los mismos miedos, inseguridades, tristezas que los demás. Con hijos, padres, hermanos y amigos que sufrirán por él o ella frente a las críticas injustas o los elogios desmedidos. Creo que recordar eso nos puede ayudar a repensar cómo construimos modelos a partir de ejemplos reales de personas auténticas que puedan transmitir una experiencia vivida más desde las cicatrices que desde los pergaminos. Personas reales y contemporáneas. Porque los clásicos, la historia y los grandes líderes de la humanidad inspiran y conmueven, pero quedan lejos de este tiempo histórico. Sin embargo, hay mucha gente muy valiosa que vivió experiencias difíciles, que tiene un aporte para hacer como referencia para aquellos jóvenes que lo necesitan. Para eso hay que dar valor a lo que implica poner el cuerpo y jugársela.

En el mundo político, en el mundo empresarial, en el mundo social, a todos les está explotando un poco la cabeza. Es difícil encontrar modelos de rol de lo que hoy significa ser un líder.

Diego Scotti (E37)

No es lo mismo haberlo vivido a que te lo cuenten o a analizarlo y verlo desde la tribuna. Creo que esa experiencia puede ser una herramienta muy importante a la hora de ayudar a otros que están atravesando una situación de liderazgo. Es de alguna manera lo que ocurre con los mentores de Alcohólicos Anónimos. Ayudar a otros líderes a no perder su conexión y su humanidad, a tener un espacio donde puedan conversar con alguien que los entienda es también una gran herramienta terapéutica para el que lo hace. Lo corroboré con mi experiencia en estos años. Hacer el ejercicio de escuchar y ponerse en el lugar de otra persona, ayudarlo a atravesar cosas similares a las que vos viviste, funciona para tu propio proceso interno. Porque además siempre tenés que acordarte de que corrés el riesgo de repetir mecanismos que usaste en el pasado.

Las personas que logran un liderazgo en su disciplina suelen desarrollar mecanismos autosuficientes y una tendencia a encerrarse en gente de su confianza. El aporte que puede hacer alguien externo muchas veces puede ser leído como un intento de sacarles algo, de aprovecharse de ellas. Es un contexto muy poco favorable para dejarse ayudar. El factor económico, que generalmente viene de la mano de ese éxito, se vuelve una amenaza extra, porque se acostumbran a que toda persona alrededor de ellos dependa de la plata que se le da, y que cualquiera que venga de afuera solo quiere sacarles dinero. Si a eso le agregamos esa trampa de autosuficiencia que se genera a partir de la idea de “si soy bueno en lo mío, soy bueno en todo”, se vuelve muy difícil perforar el sistema de defensa, aun con la mejor intención de ayudar.

Otra dificultad que se suma a esta es el riesgo del microclima. Por lo general, una persona que llega a esa situación de liderazgo pasa la mayor parte de su tiempo con gente de su misma disciplina. Si es empresario, con empresarios; si es político, con políticos; si es deportista, con deportistas, y así en cada campo. Eso también potencia el pensamiento de grupo y la falta de perspectiva, agravados por las habituales intrigas, internas y la acumulación de rencores personales que existen en cualquier ámbito.

Por último, existe la dificultad de la autorreferencia permanente. Estas personas están acostumbradas a una verticalidad de su entorno, donde todo pasa por ellas. También a que hablen mucho sobre ellas, a ser el centro de atención permanente. Eso potencia la estructura narcisista y muchas veces no ayuda en la búsqueda de mayor conexión.

Por eso creo que sería muy útil para una persona en situación de liderazgo contar con un grupo con foco en el trabajo personal, en el que se combinen personas de distintas disciplinas y en lo posible de distintos lugares o países. Ese grupo puede armarse como una estructura horizontal donde todos pueden recurrir a la ayuda de los demás, o puede armarse ocasionalmente en encuentros de unos días y así apartarse de la rutina para conversar y encontrarse, o puede ser un equipo ensamblado para una persona en particular (un presidente, por ejemplo). Más allá del formato elegido, el punto es combinar personas líderes de diversas disciplinas (y en lo posible, países), reunidas con foco puesto en la dimensión humana y con la conversación como método.

Tomando como referencia las nueve herramientas que describimos en la segunda parte, vemos que hay disciplinas que tienden a ser más fuertes en algunas de ellas. Como si fuese un superpoder que desarrollan. Sucede con el trabajo sobre el cuerpo de los deportistas o la capacidad de expresión de los artistas. También aplica al caso de los políticos con respecto a la estrategia o la perspectiva, al ser una disciplina que convive con todas las demás. O el desafío de armar equipos y manejar recursos humanos que enfrentan los empresarios.

Bajar a los líderes del pedestal y dar valor a la experiencia de haber puesto el cuerpo son dos cosas que se pueden retroalimentar a la hora de trabajar con personas en situación de liderazgo. Colocar así el centro del valor en la experiencia humana, y no tanto en la dimensión simbólica que da el sistema de estatus. Eso puede ayudar además a generar conversaciones y espacios de trabajo que fortalezcan la perspectiva de todos los involucrados. También puede impactar en la sustentabilidad, porque da roles posibles para los momentos posteriores a salir de un lugar de liderazgo.

Pasando en limpio:

1. Valorar la experiencia de las personas que se la juegan y que tienen sus decisiones alineadas con sus costos.
2. Poner esa experiencia en valor como modelo, pero desde la autenticidad y humanidad de la experiencia vivida, no desde la idealización.
3. Conviene que las personas con experiencia trabajen con otras que la están atravesando como mentoras, porque es útil para el proceso personal y para romper los círculos de autosuficiencia.

4. Cada tipo de líder desarrolla habilidades y es más débil en otras, eso genera complementariedad para el trabajo conjunto.

17. Formación y acompañamiento permanentes

Si el liderazgo hoy está más descentralizado, es menos permanente y se puede ejercer desde distintos ámbitos a lo largo de una vida, la pregunta que surge es cómo podemos darle apoyo de formación a esa persona en ese trayecto. ¿Cómo integrar saberes y experiencias, vivencias y cabeza? ¿Cuáles son los contenidos que tenemos que priorizar? ¿De quiénes se puede aprender? ¿Cuál es el objetivo de esa formación para los líderes: saberes técnicos, habilidades personales, una mezcla de todas? ¿Además de formar, cómo podemos cuidar y apoyar al que está en una tarea de liderazgo extremo?

Para ser coherente con lo que vimos en las dos primeras partes del libro, creo que el objetivo de la formación y el apoyo es la conectividad de la persona en situación de liderazgo. Es darle herramientas y saberes que le permitan aumentar las posibilidades de mantener conexión consigo mismo y con los demás, a lo largo de los distintos momentos de su vida y de sus experiencias de liderazgo. Y es independiente de lo que ya se hace en el sentido de formación tradicional en las universidades o los programas de formación en liderazgo.

Yuval Harari, en una muy interesante conversación en el podcast de Lex Fridman, dice:

Es la primera vez en la historia en la que nadie tiene idea de cómo va a ser el mundo en veinte años. No tenemos idea de cómo va a ser el mercado laboral en diez años. No tenemos idea de qué habilidades se van a necesitar. La habilidad más importante es poder seguir aprendiendo y cambiando a lo largo de nuestras vidas. Eso es muy difícil. Seguir reinventándonos. Es una práctica espiritual. Construir tu mente como una mente muy flexible. Tradicionalmente la gente pensó en la educación como construir una casa de piedra, con cimientos muy profundos, ahora es más como armar una carpa que podés guardar y armar en otro lugar muy rápidamente.[\[5\]](#)

Harari habla de la inteligencia emocional y la estabilidad mental como herramientas centrales para poder adaptarse a ese mundo dinámico e incierto que tenemos por delante. Por eso creo que hay que explorar la idea de la formación y el apoyo permanentes para los líderes. Formarse en la acción y de forma personalizada, para responder a cada momento específico de la carrera de una persona. Diseñar una dinámica de apoyo y formación que se asemeje a la de los deportistas de alta competencia, y que en la misma práctica haya un acompañamiento en tiempo real, una devolución sobre los puntos de crisis y un marco de contención. Imaginémoslo como contraejemplo: pensemos que Lionel Messi, después de la formación que recibió en infantiles y juveniles, y luego de unos cuatro o cinco años de jugar en el plantel superior, hubiese dejado de recibir apoyo formativo, tanto de sus técnicos como de los equipos de soporte que tiene un jugador profesional. Y si en vez de esta estructura de apoyo hubiera tenido acceso a algunos cursos breves de tiro libre, gambetas, nutrición o preparación física. Y que el resto lo hubiese

aprendido jugando con sus compañeros. Nos parecería raro, y seguramente su rendimiento sería mucho menor.

La máxima formación que suelen tener los líderes políticos es haber cursado una carrera de grado universitaria y tener uno o más estudios de posgrado, generalmente varios años o décadas antes de ocupar lugares de poder. Con los años pueden haber sumado algún curso de especialización brindado por una universidad o por algún *think tank* dedicado a la formación política. En general, esos programas mezclan a dirigentes jóvenes de diversos países, para trabajar durante unos días o unas semanas en algún contenido que les dan especialistas. Hice varias de esas experiencias, y todas me fueron útiles para abrir la cabeza, conocer a gente de otros países, ver herramientas interesantes. Pero es como una gota de agua en un desierto en términos de cuánta utilidad real tienen para el día a día. Es como la clínica de tiro libre que mencioné antes para un jugador de fútbol profesional. Además, prácticamente no se trata nada de los temas que se relacionan con la dimensión humana del liderazgo.

Se invierten miles de millones de dólares en esos programas de capacitación política puntual que creo que tienen un impacto mucho más reducido del que podrían tener. En el caso de las personas que entran más grandes a la política, el panorama es muy diverso. No importa si la persona viene de un ámbito empresarial, cultural, científico o intelectual, con muchos estudios y experiencia, o si viene de otros ámbitos, en todos los casos tiene poca o ninguna formación para ocupar un lugar de liderazgo específico. Podés tener múltiples doctorados y estar muy poco preparado para liderar, o podés no haber terminado la escuela secundaria y tener buenas condiciones para hacerlo. Pero cualquiera sea el caso, necesitás prepararte para esa tarea que querés asumir.

Muchos de los instrumentos de formación se crearon para cuando la carrera política se daba en el marco de los grandes partidos y era esencialmente una carrera burocrática. Allí tenía sentido generar programas para ir acompañando a los distintos niveles (los más jóvenes, los cuadros intermedios, los cuadros técnicos) en ese crecimiento. Al entrar en crisis el sistema de partidos, esos programas han tenido dificultades para readaptarse. Uno de los problemas de ese modelo pasa por seleccionar a las personas que serán formadas, ya que se requiere una mirada de largo plazo que nadie puede garantizar hoy.

Combinar saberes y experiencias como para integrar un conocimiento más centrado en la persona y su conexión es más adecuado para las personas en situación de liderazgo que solo ofrecer conocimientos. En el mundo de los negocios hay muchísima más experiencia y desarrollo de la formación permanente. Hay muchos programas de mitad de carrera destinados a ejecutivos que quieren integrar su experiencia y adquirir nuevos conocimientos. Por el contrario, esos espacios son muy escasos para las personas en situación de liderazgo político, en gran parte porque los partidos políticos han perdido fuerza para cumplir ese rol. Cuando existen, la dimensión personal o la conexión no suelen ser los ejes de estos programas, sino que se sigue trabajando mayormente en cómo ser más efectivos como líderes de una compañía.

La segunda idea que podemos introducir es la figura del entrenador, como veíamos en el capítulo anterior. Siguiendo la metáfora deportiva, hay que pensar roles para todas las etapas de la vida: las infantiles, las juveniles, los profesionales, los entrenadores y los exjugadores. Eso te permite tener una mirada integral que hace posible el aprendizaje intergeneracional y que todos puedan tener un rol. En este punto es interesante la idea de la mentoría cruzada que hacen en la empresa Dow, según me contaba Gastón Remy en su episodio del podcast. En vez de pensar la vieja lógica vertical de los experimentados enseñándoles a los más jóvenes, se puede usar esa figura para que la enseñanza funcione en una doble vía. Eso puede ayudar también a achicar

brechas generacionales, a que sea más flexible y a que sea un entrenamiento de conexión en sí mismo para ambas partes.

Cuando fui candidato a presidente, acabé contratando a una coach personal para que alguien me sirviera en ese papel, porque yo no lo podía hacer conmigo mismo. Cuando uno llega muy arriba, se da cuenta de que no tiene con quien compartir.

Albert Rivera (E01)

Ese proceso puede servir individualmente o en equipo. En ambos casos, el entrenador es una figura útil, porque puede tener una mirada sobre el proceso que está haciendo la persona o el grupo. El entrenador no es lo mismo que el asesor. Su foco tiene que estar en la dimensión humana, no meterse en los temas específicos de la tarea de esa persona; de otra manera se confunde el rol y se pueden generar problemas. Como parte de su tarea, el entrenador puede encargarse de elegir a las personas que trabajen los distintos aspectos de las nueve dimensiones que recorrimos en la segunda parte del libro. Un ejemplo de esto sería que la persona en situación de liderazgo tuviera un espacio semanal para trabajar la salud mental, no solo desde lo terapéutico, sino también desde la comprensión de cómo funciona su mente. En ese caso, el entrenador debería coordinar la elección de la persona que puede dar ese contenido, no ser él mismo quien se ocupe de proveerlo.

Al contrario de lo que pasa con el sistema educativo formal, este esquema es más importante cuanto más arriba esté la persona. El presidente de un país debería tener más estructura de apoyo y de formación que un joven que empieza su carrera política, de la misma manera que los mejores tenistas del mundo son los que tienen los mejores entrenadores. La falta de tiempo no debería ser la excusa. Creo que se trata de una cuestión de diseño de la agenda y de armar algo a la medida de cada persona en cada situación. Es muy difícil estandarizar un programa fijo de contenidos, por lo que también es complicado pensar cómo darle escala.

Puede ser útil también mezclar a personas de distintos países y de diferentes disciplinas en esta formación para líderes. Además de otorgar perspectiva, se rompe el microclima y el efecto fama. Por lo general, alguien es famoso dentro de su país y su disciplina, por lo que cuando traés a alguien de afuera es inmune al efecto magnético que lo rodea localmente. Me impresionó mucho eso trabajando en Brasil, ya que es un país con su propio sistema de relevancia en el que, aun siendo vecinos y habiendo viajado muchas veces, había mucha gente famosa que yo no conocía. Está en la otra punta del espectro de los Estados Unidos, donde muchos de sus famosos son conocidos globalmente. Tener “inmunidad” del efecto fama es un prerequisite para poder ser útil en el formato de entrenador.

Pasando en limpio:

1. Hay que pensar en la formación para los líderes como algo permanente, no alcanza con lo que se aprende estudiando como alumno.
2. La formación en las nueve dimensiones que vimos en la segunda parte de este libro debe integrar saberes y vivencias.
3. La figura del entrenador es adecuada para la formación de los líderes, sobre todo aprovechando a personas que hayan atravesado lo que están viviendo los que ayudan.
4. Cuanto más arriba está la persona, más ayuda necesita, no al revés.
5. Es útil trabajar con gente de otros países y de otras disciplinas, para romper el magnetismo de la fama.

[5] El episodio se puede escuchar en www.spotify.link/ZkRDVnAofDb.

18. Cómo reparamos: procesando el trauma y capitalizando la experiencia

Al final fue un proceso que nos fortaleció porque lo vivimos desde el desafío como familia y no desde el sufrimiento que esperas que otros te reivindiquen. Yo he visto mucho eso, que cuando sufres esperas que ese sufrimiento sea reivindicado, sea reconocido, y al final la vida no es así. Uno vive lo que vive y nadie tiene que estar reconociéndote nada, ni mucho menos ofreciendo nada por lo que te ha tocado vivir a ti.

Leopoldo López (E38)

Mi papá tenía la costumbre de invitar a una persona justo después de que se iba de un cargo público. Explicaba que él sabía por su propia experiencia que cuando asumías te llamaban todos, pero al irte, muy pocos. Es una costumbre que adopté y trato de aplicar cuando puedo. Pero creo que lo que hace falta no es solo un llamado y la contención de la familia y los amigos, sino un diseño de acompañamiento para que esa persona que deja una situación de liderazgo pueda procesar su experiencia y no quede detenida en ella. Hay que pensar bien cómo, ya que seguro que ese acompañamiento no puede estar sostenido desde el Estado, pero creo que es una inversión que se debería hacer en una mirada estratégica de recursos humanos desde los partidos políticos o la sociedad civil. Siempre me llamó la atención que existiera esa figura en universidades, donde a ciertos profesores les pagan un año sabático para que tengan tiempo libre de sus obligaciones docentes.

Otra parte de ese acompañamiento debería ser terapéutico. Entiendo que una situación extrema de liderazgo califica como un factor de estrés por encima de la experiencia humana normal, condición que define algo que genera trauma. Si bien el trauma es algo inherente al ser humano, y existe mucho registro de sus consecuencias a lo largo de la historia, recién en 1980, luego de la guerra de Vietnam, la Asociación Psiquiátrica Americana definió al trastorno de estrés postraumático (PTSD, por sus iniciales en inglés) como un trastorno de salud mental. Ese factor de estrés extraordinario, originalmente detectado solo después de situaciones catastróficas como una guerra, desastres naturales, violación o tortura, entre otras, genera consecuencias emocionales y mentales que prologan sus efectos en el tiempo. A lo largo de los años, en los Estados Unidos se generó una enorme cantidad de lugares dedicados al tratamiento del PTSD,

especialmente enfocado en los veteranos que volvían de las sucesivas guerras. Algo que era un tabú se fue convirtiendo en una cuestión mucho más hablada y tratada, lo que evitó mucho sufrimiento y habilitó la posibilidad de recuperación.

Creo que hace falta empezar a investigar las particularidades de cómo se puede dar el PTSD en personas en situación de liderazgo, y así ver también cómo generar una estructura de apoyo para su tratamiento. Hace falta entender que luego de salir de una experiencia extrema de liderazgo es necesario encarar un proceso personal que ayude a hacer la transición hacia una vida más normal. Además de que sería importante para disminuir los costos humanos de atravesar esas situaciones, evitaría que esa persona quede adherida a la situación traumática, lo que disminuye su capacidad de hacer un aporte sano y valioso. Está lleno de personas que fueron importantes que solo pueden hablar de sí mismas, de lo que hicieron en el pasado, llenas de necesidad de ser vistas y reivindicadas. Una parte de eso tiene que ver con el rol del personaje que fueron creando, pero creo que otra parte se relaciona con un trauma no procesado.

Culpa, miedo, vergüenza, enojo, resentimiento, depresión son algunas de las emociones que pueden surgir del PTSD. Todas ellas envenenan a una persona y la inhabilitan para poder ser feliz y vivir una vida sana, y desde ahí contribuir a la sociedad. Parte de entender a las personas en situación de liderazgo como seres humanos es cuidarlas entendiendo que lo que hacen no es gratuito, ni emocional ni mentalmente. Romper la autosuficiencia y dejarse ayudar es un primer paso que tiene que dar esa persona, pero también es necesario que existan herramientas disponibles y validación de la necesidad de ser ayudado. En los ámbitos militares de los Estados Unidos, hoy es algo común, asumido y respetado, pese a que durante mucho tiempo se negó el problema. Aun así, hoy existen muchísimos excombatientes que no buscan ayuda, con los enormes riesgos que termina teniendo eso para ellos y sus familias. El camino que falta recorrer en el mundo del liderazgo es muy largo para que se llegue a normalizar la cuestión de la salud mental.

Fue un golpe durísimo en lo anímico, en ese narciso que llevamos dentro, en la autoestima, tanto así que me fui al sur de Chile, volví a Futrono, me conseguí una casa a los pies de la montaña, a la orilla de un lago, en invierno, llovía sin parar, y me fui a encerrar una semana a pasar esta tensión con una terapia de shock, desconectarme completamente y hacer esa pregunta que cada tanto tiempo hay que hacerse: “¿Quién eres y qué quieres hacer?”.

Gonzalo Blumel (E30)

Ese acompañamiento, además, se puede diseñar para que sirva también para experiencias de liderazgo no políticas, sean de empresarios, artistas, deportistas u otros. Sería una herramienta útil para deportistas que enfrentan el retiro o artistas luego de una gira muy intensa. Siguiendo la idea planteada en la segunda parte, poder trabajar al mismo tiempo con personas de ámbitos diferentes puede ser una herramienta terapéutica en sí misma. Daría perspectiva, ayudaría a romper microclimas, generaría oportunidades de construcción de redes. También sería útil mezclar a personas de distintos países. Las experiencias deberían ocurrir en un marco de

naturaleza, para así poder trabajar en el contexto de esa conexión. En una segunda etapa se podrían diseñar lugares dedicados a esto, pero se podría empezar con algunas experiencias para probar metodología y evaluar resultados.

También sería importante generar contenidos que hablen de este tema, con testimonios que ayuden a dar visibilidad al desafío de procesar estas situaciones. Pueden ser documentales, podcast, libros, conferencias. Todo sería importante para reducir la sensación de culpa y soledad con la que habitualmente se enfrenta la situación. Parte de esos contenidos podría ser sobre la experiencia humana que implica atravesar esa vivencia. También se debería promover investigación científica que ayudase a sistematizar tratamientos y metodologías de abordaje. En síntesis, se trata de generar un cambio cultural respecto de cómo concebimos al liderazgo y a las personas que lo ejercen. Humanizar para que tengamos líderes más conectados y sanos emocionalmente.

Pasando en limpio:

1. Las experiencias de liderazgo extremas pueden equivaler al trauma en una persona, que deja secuelas y eventualmente trastornos postraumáticos.
2. Hay que elaborar estrategias para cuidar a la persona que sale de esa situación. Se debe contemplar tanto lo económico como lo terapéutico.
3. Crear experiencias en la naturaleza, donde personas de distintas disciplinas y nacionalidades puedan trabajar en forma conjunta.
4. Producir contenidos que den visibilidad al tema y ayuden así a un cambio cultural de humanización del liderazgo.

19. Cómo dialogamos: conexión de personas, no de personajes

Las instancias de diálogo entre personas en situación de liderazgo hoy son escasas. En general, todos están con poco tiempo, mucha demanda, mucho viaje y mucho conflicto como para conectar con otras personas. Los eventos públicos, como pueden ser seminarios, eventos empresariales, cumbres, tienen un formato dual: una parte pública donde hay gente que pronuncia discursos que, en general, pocos escuchan, y una parte privada de encuentros de pasillo, almuerzos o cenas, donde ocurren los verdaderos contactos.

Algo similar sucede en las instituciones colegiadas o parlamentarias, desde un Congreso a la Asamblea General de las Naciones Unidas. Me costó asimilarlo cuando empecé como legislador y me di cuenta de que ningún colega escuchaba al otro. Entendí que los discursos eran para la versión taquigráfica, o sea, para un archivo que leería, con suerte, algún historiador o investigador de un tema. En el otro extremo de importancia de los foros, vi lo mismo en el G20 o en la Asamblea General de las Naciones Unidas. Nadie escucha el discurso del otro.

Cuando fui a la Asamblea General de las Naciones Unidas, al comenzar la sesión me impresionó el marco, los líderes y embajadores de todos los países del mundo sentados en sus sillas, un video sobre la pobreza en el mundo, todo me daba la sensación de estar en una película. Al finalizar la apertura, empezaron los discursos de los presidentes, y enseguida se pararon todos y no quedó nadie en el recinto. La mayoría habla ante un recinto vacío y todo el resto se va a tener reuniones paralelas, aprovechando el tiempo para resolver temas de sus países.

Fui a tres reuniones del G20, en Alemania, en Buenos Aires y en Japón. En algún sentido pasaba algo parecido. Los presidentes se sientan en una mesa redonda y hay varias sesiones de trabajo con temáticas que están fijadas de antemano y en las que suelen leerse discursos preparados por los equipos de cada uno. Discursos que, en general, no son escuchados, al menos en ese lugar. La energía está puesta en las reuniones bilaterales que se hacen mientras duran los dos días de reunión o en encuentros casuales entre los líderes o la gente de sus equipos. En cualquier caso, coordinar la organización del G20 de Buenos Aires fue una experiencia increíble, un trabajo de equipo en el que se sintió una mística muy especial, un orgullo por mostrar que nuestro país podía estar a la altura de ese desafío.

Estas instituciones multilaterales son imprescindibles, pero creo que esos espacios de diálogo vaciados de sentido las debilitan. Es cierto que en esos casos se habla para la televisión o para las redes, pero también es cada vez más probable que nadie los esté escuchando. El problema es que esas instancias fueron creadas para dialogar y debatir, por lo que al vaciarse de sentido se pierde una oportunidad de conexión. Mi experiencia es que muchas veces pasa lo mismo en los seminarios, sean académicos, empresariales o institucionales. Mucha gente no participa para escuchar ponencias, sino para juntarse con otros o para ser vistos, generalmente pasando un rato. Aun en formatos más novedosos, son ceremonias en las que existe poca presencia de los que participan, dado que la idea de uno hablando y muchos escuchando es cada vez más difícil de

asimilar. Si no me creen, observen en el próximo evento cuánta gente del público está mirando su celular durante las charlas. El ejemplo más disparatado se da en las cenas institucionales, generalmente de ONG o cámaras empresariales. Allí se juntan cientos de personas que intentan conversar con quienes están en sus mesas o en otros lugares del salón, mientras algunos dan discursos que no se oyen por el ruido que hay. Los anfitriones piden silencio reiteradamente, pero sin mucho éxito.

El otro tipo de diálogo que existe es el mediático. Allí en general cada vez hay menos espacio donde participen al mismo tiempo personas con distintas ideas políticas, ya que tienen demasiado riesgo de aparecer perdiendo el debate. Entonces es el, o los periodistas, los que ocupan el rol de polemizar y confrontar, generalmente en segmentos de un máximo de diez minutos. Hay pocos espacios mediáticos, si es que alguno, donde uno pueda encontrar una conversación profunda de personas con distintas ideas. Es un formato que no va con la época ni con la demanda de la audiencia que aún queda en esos espacios. Con la llegada del streaming, los podcast y otros formatos digitales que no tienen la restricción de tiempos de los medios tradicionales, empezaron a aparecer algunas instancias que buscan generar diálogos más prolongados y diversos.

Creo que el problema común que tienen todas estas instancias de diálogo es que participan los personajes más que las personas. No son ámbitos seguros, más bien todo lo contrario, son lugares amenazantes, donde uno está expuesto y tiene más para perder que para ganar. Y, por lo tanto, no son espacios de conexión, de encuentro más profundo y humano. Para generar ese contexto es necesario que los encuentros sean privados y darles tiempo. Para eso se arman almuerzos y cenas, muchas veces para resolver problemas, negociar soluciones o acuerdos, y a veces para conocerse un poco más. No hay tiempo para mucho más. De todos modos, me ha pasado que cuesta encontrar al anfitrión o el lugar adecuados para reunirse con algún rival político cuando no hay relación o el encuentro puede ser muy llamativo políticamente. Romper esa barrera de confianza con personas que están crispadas y a la defensiva es mucho más complicado de lo que se piensa. El temor a las filtraciones, a ser utilizado por el otro, a las consecuencias negativas que puede traer ver a alguien del otro lado de la polarización hace que este tipo de encuentros sea menos habitual que antes. No solo pasa en la política, sino también con mucha gente que está expuesta y sabe que un celular puede generar una imagen no buscada.

Aun si se produce ese espacio para un encuentro de mayor conexión, con el marco de la confianza adecuada, con las personas con voluntad de encontrarse, aparecen los celulares y complican todo. Si el nivel del encuentro lo amerita y sobre todo si hay poca gente, es probable que quienes participan dejen sus teléfonos fuera del encuentro. Pero otras veces muchos mirarán alguna vez o muchas veces el celular. Otros directamente estarán buena parte de la reunión pendientes del teléfono. Eso rompe, como veíamos antes, todo el esfuerzo que se hizo para generar condiciones de conectividad entre las personas.

Todo este repaso sirve para ilustrar que no es tan fácil que las personas en situación de liderazgo dialoguen, conecten y construyan confianza. Creo que se pierde demasiado tiempo en ritualidades que solo sirven para dar señales que ya no significan mucho y que se invierte poco en encuentros útiles. Para que haya conexión entre personas, tienen que existir contextos adecuados y se le tiene que dedicar tiempo. Se debe aprender ese oficio que se está perdiendo de generar condiciones para que las personas se encuentren. Mariano Sigman, en *El poder de las palabras*, dice: “Cuando la conversación sucede en el contexto adecuado, el de unos pocos que escuchan e intercambian argumentos, nos ayuda a pensar con más claridad, a tomar mejores decisiones y a ser más ecuanímenes, empíricos y comprensivos”.

Probamos con unos amigos armar un grupo de diez personas, todas de ámbitos diferentes pero

con un cierto nivel de liderazgo en lo suyo. Nos juntábamos una vez por mes a cenar, en cada ocasión hablaba uno rotativamente, y el resto preguntaba y comentaba. Había personas de los ámbitos artístico y cultural, empresarial, deportivo, comunicacional, político. Al principio costó que nos soltemos todos, porque es difícil entrar en confianza con gente que no conocés. Pero luego fue muy interesante porque pudimos ir profundizando cada vez más la conversación, aprendiendo cosas muy diferentes de las que conocíamos y sobre todo generando una conexión entre nosotros. La conclusión que saqué es que cuando producís, el encuentro sirve; no se trata solo de sentarlos en una mesa, ya que lo más probable es que predomine la conversación poco profunda y no termine habiendo conexión. Funciona cuando se arma bien, porque muchos están añorando un espacio de conexión real donde poder pasar la barrera del encuentro superficial.

En el podcast ensayé otra hipótesis relacionada con el diálogo: la idea de que hay un espacio de encuentro en la dimensión humana. Conversé con personas de diferentes ideologías, disciplinas, países, pero siempre pudimos encontrarnos a nivel de la experiencia personal que todos atravesamos. Muchas veces sentí que al principio el invitado hablaba más desde su personaje, con poca conexión, y en algún momento de la charla hacía un clic y empezaba a hablar desde sí mismo, lo que generaba otra energía y conexión. Bajar la guardia requiere salir del combate habitual, en el cual el personaje ocupa el lugar del escudo protector, pero para eso se tiene que crear un espacio de seguridad y confianza. Mientras el diálogo exista desde los personajes y desde la dialéctica de amigo/enemigo, nos vamos a perder la posibilidad de aprender a conocer al otro y así también a nosotros mismos. El diálogo centrado en la dimensión humana es una necesidad para que cada persona en situación de liderazgo pueda mantener abierta la conexión consigo mismo y con los demás. Porque si todo el día estás en la pelea, y en modo defensivo, se cristaliza esa desconexión, como veíamos antes.

En este mundo de la hipertecnologización, la contradicción es que este es también el mundo del hiperhumanismo. Por eso los liderazgos más humanos están sobresaliendo. Porque es tan rápido todo que empieza a generarse una fuerza que no podemos absorber, que en algún lugar tenés que anclar. Te anclás en lo básico: vínculos, valores, confianzas. Esa espiritualidad o salud interna es la que te sostiene al final del día.

Gastón Remy (E27)

En tiempos de polarización, ese diálogo humano puede ser un camino para salir de los gritos y las peleas, o lo que es peor, ni siquiera conocer a tu rival transformado a veces en enemigo. Si no hay espacio de encuentro entre los que piensan distinto, la calidad democrática se resiente mucho. Una sociedad plural se nutre de la diferencia, pero encuentra formas de administrarla. En cambio, una sociedad fragmentada y polarizada refuerza el cono de opinión de cada uno y tiende a la deshumanización del rival. Si logramos una mayor conexión genuina y profunda con nosotros mismos, con los demás y con la naturaleza, es poco probable que no encontremos un terreno común donde compartir nuestra experiencia humana. Pero tenemos que sacarnos los personajes, los escudos, los mecanismos defensivos, y para eso hace falta un marco adecuado.

La historia de Mandela es probablemente una de las más inspiradoras a la hora de pensar cómo encontrarse con aquel que está del otro lado de una historia de conflicto. En *La sonrisa de Mandela*, el periodista John Carlin cuenta cómo, luego de estar veintisiete años preso, Mandela se acercó a aquellos que lo habían perseguido con el objetivo de reconciliar a la Sudáfrica posterior al apartheid. Tuvo la valentía de perdonar, dando un ejemplo a todos con la autoridad moral que tenía. No es fácil romper esa dinámica de búsqueda de reparación y justicia, especialmente cuando hay un caso de opresión y discriminación aberrante como fue el apartheid. Siempre hay razones que pueden justificar no sentarse a dialogar con el otro. Está lleno de conflictos sangrientos y terribles como los de Irlanda, Colombia o el de Israel-Palestina que nos dan ejemplos de intentos de procesos de paz, a veces con éxito y otras veces con fracasos. Vivimos muchos conflictos políticos menos dramáticos que esos, pero, sin embargo, aun así nos cuesta romper la inercia de la dinámica amigo/enemigo. Pero creo que tenemos que intentarlo si queremos cuidar la paz y la convivencia democrática.

En resumen, dedicar menos tiempo a las ritualidades vacías, producir espacios de encuentro significativos y darle tiempo a la dimensión humana para poder generar marcos de confianza puede ser un camino para que tengamos más y mejor diálogo y así alimentar la conexión de las personas en situación de liderazgo. No hay duda de que el enemigo de esto es la falta de tiempo, pero es una cuestión de definir prioridades. Nuestra experiencia humana necesita de estos encuentros cualitativos, nos conecta con nuestra mejor versión, nos permite conexiones más relevantes.

Pasando en limpio:

1. Muchos espacios diseñados para el diálogo se han vaciado de sentido, lo que genera un efecto contrario y ocupa tiempo que podría usarse mejor.
2. La conversación sigue siendo el mejor método para reflexionar y aprender entre varias personas.
3. Para que se produzca una conversación productiva, debe darse un marco adecuado, de confianza, de tiempo y de intención de quienes participan.
4. El nivel humano, no el de los personajes ni los avatares, es el mejor espacio donde encontrarse cuando hay algo que te divide, ya que en la experiencia de conexión humana existe algo universal.

20. ¿Cómo ayudamos? El rol de la ciudadanía

No es fácil tener esta vocación de servicio porque uno hace cosas que difícilmente la gente reconozca. El servicio público es tremendamente ingrato, uno hace un esfuerzo enorme y es muy difícil de cuantificar el beneficio.

Santiago Peña (E16)

Muchas veces se piensa el liderazgo en la lógica del estadio deportivo: unos pocos jugando el juego y muchos otros en la tribuna. La clásica imagen del líder vertical genera en las personas esa cultura de espectador. Sea en el ámbito que sea, la persona en situación de liderazgo rinde un examen virtual frente a los millones que aprobarán o no su conducta y su accionar. La idealización del líder produce una alta exigencia sobre él. Pero nadie está a la altura de esa expectativa. Entonces viene la frustración. Y se vuelve inevitable el ciclo destructivo. Porque de la frustración viene el enojo y el resentimiento. Sentimos que somos unos desgraciados que no tenemos a los líderes que nos merecemos. Idealizamos también a las figuras históricas y a las de otros países para además sentirnos más miserables y desdichados. Y como consecuencia, se renueva la búsqueda de nuevos líderes mesiánicos que actúen como nuestros redentores frente a los malos de turno.

Creo que hay mucho en ese mecanismo que hay que repensar. Vayamos parte por parte. ¿Es real en política la analogía con un líder conductor de un ómnibus que maneja y es el único responsable mientras el resto de las personas simplemente son espectadores pasivos e impotentes? Creo que no. ¿Las otras personas que comparten la comunidad son parte del problema y por lo tanto parte de la posible solución? Creo que sí, que todos podemos hacer aportes, sobre todo gracias a la descentralización del poder que vimos antes. Son muchas las pequeñas decisiones que tomamos todos los días que hacen a cómo funcionamos en sociedad. La democracia no puede ser un deporte de espectadores. Tener una ciudadanía activa requiere un cambio de actitud tanto de las personas que integran ese grupo humano como del que pretende liderarlo. Porque es muy tentador ocupar el lugar del líder heroico, por más que sepas que tus chances de tener éxito son racionalmente muy bajas.

Lo otro que pondría en crisis es la idea de la recompensa del que ocupa un lugar de liderazgo. Por supuesto, el líder abusivo consigue la recompensa que busca, porque se aprovecha de su rol para enriquecerse, abusar del poder o perpetuarse en ese cargo. Mucho del diseño de la democracia está hecho para contener a los posibles tiranos. Así lo pensaron los padres

fundadores de los Estados Unidos cuando diseñaron la Constitución que serviría de inspiración para la mayoría de las constituciones latinoamericanas. Esa desconfianza sobre el poderoso genera un conjunto de reglas que preservan al ciudadano de ser atropellado y le garantizan una serie de derechos. Está muy bien que sea así porque la historia demuestra el problema del autoritarismo y de cómo un líder se puede autoconvencer de que tiene derecho a concentrar más poder del que debe. El problema es que de la desconfianza no puede surgir una alternativa más positiva. El bajo rendimiento de los líderes se puede volver una profecía autocumplida.

Esa idea se ata a la expectativa de que los líderes trabajen veinticuatro horas, siete días a la semana, trescientos sesenta y cinco días al año, sin descanso. Si bien es una idea entendible en ciertas circunstancias históricas, como una guerra o una catástrofe natural, prolongado en el tiempo solo puede generar el colapso de la persona. Además, es una mala inversión, porque lleva tiempo formar a alguien para que ocupe un lugar de liderazgo, por lo que si duran poco, antes de colapsar agotados mental y físicamente, se perderá lo construido y el reemplazo será inevitablemente de peor calidad. Pero se relaciona con la idea de que esa persona es una privilegiada por ganar un sueldo público y que, por lo tanto, debe trabajar 24/7.

También está el tema de las expectativas. El complejo entramado de responsabilidades y funciones en una sociedad no es fácil de entender. Uno mira los problemas a los que se enfrenta en su día a día y busca que alguien lo ayude a resolverlos, o al menos aliviarlos. Pueden ser problemas básicos de condiciones de vida, como acceder al agua potable o a la electricidad; problemas prácticos de la cuadra en la que vivís, como la iluminación, el asfalto o la tranquilidad de que no te van a robar; problemas comunitarios como el acceso a una buena escuela o un buen transporte público; tener un trabajo significativo, que esté remunerado para acceder a la calidad de vida que pretendés; o poder tener tranquilidad de que el cambio climático no va a poner en riesgo la vida de tus hijos o que la inteligencia artificial no es una amenaza a la vida misma. De todo ese abanico de temas, uno tiene que saber además quién está a cargo de qué: si es el intendente, la asociación de vecinos o el consorcio del edificio, tu jefe en el trabajo, el gobernador, el presidente, el secretario general de las Naciones Unidas, etc. Y además todas esas expectativas se alimentan día a día con lo que las personas ven en sus celulares, sea en las redes sociales o internet, gente aparentemente feliz y con muchas cosas a las que no pueden acceder.

Cuando gobernábamos la ciudad y luego en el gobierno nacional, solíamos hacer recorridas puerta a puerta los sábados a la mañana para conversar con la gente en un contexto más personal. Lo llamábamos “timbreo” y se volvió una parte de la forma en la que nos vinculábamos. En esas recorridas me encontraba con este problema que describía recién: las personas saben qué necesidades tienen, saben que quieren que alguien se las resuelva y miden tu credibilidad a partir de si se resuelven o no. Podés ir al barrio como funcionario del gobierno de la ciudad o como jefe de Gabinete nacional, pero no importa: arrancan siempre por problemas pequeños de su zona. Te preguntan: “Si hace años que estoy pidiendo que me arreglen la luz de la cuadra, y no ocurre, ¿por qué te voy a creer que trabajás para mí?”. El problema es que uno termina alimentando esa carrera al infinito, muchas veces tratando de hacerse cargo de intentar solucionar cosas que no dependen de uno como para evitar defraudar a esa persona.

Otro factor complejo es el pensamiento tribal, o su subproducto: la polarización. Mirar el mundo a partir del lente de buenos y malos hace que sea mucho más fácil descalificar a una persona en situación de liderazgo que entenderla. Se genera un bloqueo emocional: si tal es amigo de tal otro, o está en tal partido, o tiene tal postura, o es de tal religión o raza, entonces es malo (o bueno). Esto no solo se refiere a la política, se extiende a la dinámica de todos los grupos, contagiados por la identificación negativa. Asociada a esta idea aparece la información

falsa y la cultura del meme, complicando aún más saber quién es quién y en quién confiar o no. Todos solemos participar de esta cultura de alguna manera, contribuyendo a hacer que sea cada vez más difícil liderar.

El paso de ser espectador a ser protagonista y asumir un rol de liderazgo siempre ha tenido costos y beneficios, pero creo que está cambiando la ecuación: aumentan los primeros y disminuyen los segundos. Antes había una idea de autoridad que venía con el poder, hoy eso está cada vez más cuestionado. Antes había un prestigio social en liderar, en momentos cuando ese prestigio cotizaba alto, hoy es casi un desprestigio. Queda la experiencia que uno puede adquirir, la consciencia de poder hacer un aporte social, el aprendizaje que uno puede aplicar en otros órdenes de la vida. Y sobre todo, queda la inmensa gratificación de hacer cosas que impactan positivamente sobre la vida de otras personas, y la gratitud de muchos de ellas.

Pero también hay que ser conscientes de que los costos son grandes para resultados cada vez más difusos. Vi a mucha gente que tenía prestigio social y disfrutaba de una situación de liderazgo en su ámbito que al entrar en política sufrió la conflictividad, la desconfianza y hasta la burla. Cuando entrás en la política, atravesás un vidrio imaginario que te separa de personas que hasta ese momento te veían de una manera, y que después de entrar te ven de otra. Por eso creo que hay que evitar las generalizaciones, que siempre son injustas. Ser duro con el que hace las cosas mal, pero también cuidar a los que honran bien la responsabilidad que se les da.

Después de tantos años de ser famoso y sentirme querido, vincularme con la política y ver que era famoso pero famoso con odio fue un golpe para mí. Yo sabía manejar la fama del otro lado, pero no la fama del que te detesta, uno cree que injustamente, además. Yo busco hacer algo bien y de repente hay gente que me odia gratis. Manejar esa fama es complicado. Me pegó duro.

Juan Fernando Velasco (E19)

Resumiendo, la relación entre líder y liderado es de doble vía. Creo que no es buena idea cuando como ciudadanos nos victimizamos, generalizamos y nos excluimos de la ecuación. Reconocerse protagonista te empodera y te da una perspectiva diferente. Comprender al otro, aceptar la complejidad de la realidad, evitar alimentar las soluciones mágicas o los ataques deshumanizadores son formas de transformar la realidad. Hoy todos tenemos más herramientas en nuestras manos que antes. No es excusa decir que uno no tiene poder o recursos. Tiene una voz y tiene a mucha gente alrededor que la escucha. Esto no quita que hay que trabajar mucho para tener liderazgos más conscientes y conectados, simplemente refuerza que en paralelo hay cosas que podemos hacer todos para ayudar. Necesitamos dejar de ser un coro de reclamo de soluciones, para poder conectarnos y regenerar tejido social a partir de la confianza y la colaboración. Y si queremos liderazgos más conectados, más humanos, más compasivos, también tenemos que trabajar todos para ir hacia ese lugar. Los liderazgos reflejan a sus sociedades, y el desafío más lindo es generar un círculo virtuoso que saque lo mejor de todos.

Pasando en limpio:

1. Como ciudadanos, no debemos pensarnos como espectadores, sino como protagonistas de nuestro destino.
2. Si depositamos todo en los liderazgos, es probable que terminemos frustrados.
3. El que ocupa con integridad un lugar de liderazgo público tiene un alto costo y no tan claro beneficio.
4. Expectativas y polarización han complicado la relación entre liderazgos y ciudadanos.
5. La relación de líder y liderado es de doble vía, necesitamos que esa ecuación se vuelva un círculo virtuoso de conexión.

21. ¿Qué le dirías a tu versión de 18 años?

Al final de cada episodio del podcast, les hacía esa pregunta a los invitados. Generalmente suspiraban, reflexivos y a veces emocionados. Pensar en esos momentos de sus vidas los conectaba con otro tiempo, y los obligaba a hacer un balance. Se trataba de ver en qué le habían sido fieles y en qué habían decepcionado a esa versión de cada uno de ellos, cuando estaban llenos de ideas abiertas, de sueños, de temores.

Nadie habló de que a su yo de 18 años le recomendaría estudiar un curso o una carrera o trabajar de tal o cual cosa. Si tuviesen la oportunidad de hablar con su versión de 18 años, no lo harían sobre temas laborales y profesionales, sino sobre aquello más esencial en la vida. Muchos hablaron de que le dirían que siga para adelante, que no tenga miedo. Otros hablaron de que sea más cuidadoso, menos confiado. O que disfrute más, que se divierta más, que explore más. Hablaron de curiosidad, de pasión, de instintos, de perseverancia.

Me quedo con una respuesta en particular, la de la médica y política guatemalteca Lucrecia Hernández Mack. Me dijo que cuando le diagnosticaron cáncer se dio cuenta de que estaba cansada de estar enojada y de que su combustible fuese la rabia y la indignación. Muy emocionada, contó que eso le permitió hacer un cambio de combustible para seguir trabajando por el propósito de transformar la sociedad, pero desde el amor. Le habría aconsejado a su Lucrecia de 18 años hacer ese cambio de combustible desde ese momento, no esperar tanto. Tristemente, unos meses después de que grabamos el episodio, murió por su enfermedad.

Su mensaje es muy potente. Elegir desde dónde nos conectamos, elegir el combustible que nos va a mover es una decisión muy importante en la vida. Creo que conectarse con uno y con los demás te lleva a buscar hacer el bien, a tratar de potenciar esa conexión. En cambio, cuando nos conectamos desde el ego, desde el odio o desde la bronca, se genera una energía potente, pero que sirve solo para destruir, no para construir. Todos tenemos esa lucha dentro de nosotros. Puede ser útil para dejarnos tranquilos decir que tal persona es buena y tal otra mala, pero no siempre eso es real. Lo que podemos definir son nuestras intenciones, después como seres humanos cometeremos errores y tendremos contradicciones mientras tratamos de honrar lo mejor posible quienes queremos ser.

Con este libro termina para mí una etapa de ese viaje interior que me propuse hacer. La próxima etapa será más de compartir estos aprendizajes y acompañar y ayudar a aquellos que quieren hacer su propia experiencia de liderazgo. Espero poder contribuir a que sean más sanos y más acordes al tiempo que vivimos. Que busquen menos ser líderes iluminados para animarse a un liderazgo más humano, colaborativo, grupal y horizontal. Necesitamos conectar a muchas personas, con sus perspectivas y saberes, para lograr ese cambio, trayendo nuevas ideas para los desafíos que tendremos que enfrentar en el futuro.

Soy un agradecido por lo que viví en mis años en la política. Fue una experiencia de una enorme intensidad, en la que tanto en los buenos como en los malos momentos sentí el privilegio de poder construir algo superior a cada uno de nosotros. Viví y sentí la trascendencia de ser parte

de una experiencia colectiva transformadora. Entiendo que por algo me tocó asumir esa responsabilidad, con los costos y los golpes que incluyó, y que tengo que transformar lo aprendido en algo fértil, que sea útil para otros.

Va mi agradecimiento para la gente que confió en mí durante esos años. Y especialmente a todas aquellas personas con las que los compartí, empezando por mi familia y por la gente de mi equipo. La magia que se generó en ese grupo se reflejó en los momentos más duros, en los que estábamos todos espalda con espalda peleando por defender la idea que nos había juntado, sacando cada uno fuerzas para ser mucho más fuertes de lo que habíamos imaginado posible. Esa magia que se genera en un grupo que, como decía Pepe Sánchez, hace que dos más dos no dé cuatro, sino infinito.

Creo que todos ellos van a sentirse reflejados si pongo a nuestro querido Juano Gentile como símbolo de ese equipo. Juano entró a nuestro partido como voluntario de muy joven, apenas empezamos. Fue creciendo hasta llegar a ser el número dos del equipo de prensa en la Casa Rosada y vocero mío. Peleó muy duro contra un cáncer durante un par de años, hasta que un día no pudo más. Era idealista, profesional y buen compañero, siempre con una sonrisa contagiaba su amor por la política y por el país. Representa la mejor versión del espíritu de lo que vivimos. Y también el de mucha gente que intenta, desde distintas ideologías, de distintas formas, en distintos países, muchas veces anónimamente, hacer el bien desde la política.

Listado de los episodios del podcast “Proyecto 77”

- E01. Albert Rivera** (España). Nació en Barcelona en 1979. Fundó y lideró el partido Ciudadanos.
- E02. María Paula Correa** (Colombia). Nació en Bogotá en 1982. Fue jefa de Gabinete de Iván Duque, presidente de Colombia.
- E03. Virgilio Martínez Véliz** (Perú). Nació en Lima en 1977. Es uno de los principales referentes de la cocina peruana y latinoamericana.
- E04. Juan Ignacio “Pepe” Sánchez** (Argentina). Nació en Bahía Blanca en 1977. Jugó en la NBA y en la selección argentina de básquet.
- E05. María Paula Romo** (Ecuador). Nació en Quito en 1979. Fue ministra de Gobierno.
- E06. Charly Alberti** (Argentina). Nació en Buenos Aires en 1963. Fue baterista de Soda Stereo. Hoy es emprendedor.
- E07. Sebastián Sichel** (Chile). Nació en Santiago de Chile en 1977. Fue candidato a presidente en las elecciones de 2021.
- E08. Eufrosina Cruz** (México). Nació en Oaxaca en 1979. Es zapoteca y diputada federal del Congreso de la Unión.
- E09. Lorena Llobenes** (Argentina). Nació en Buenos Aires en 1972. Es médica neuróloga.
- E10. Roque Santa Cruz** (Paraguay). Nació en Asunción en 1981. Es futbolista y actualmente juega en el club Libertad de Paraguay.
- E11. Manuel Canelas** (Bolivia). Nació en Caracas en 1981. Fue diputado y ministro de Comunicación.
- E12. María Ricetto** (Uruguay). Nació en Montevideo en 1980. Es directora artística del Ballet Nacional de Uruguay. Fue bailarina clásica.
- E13. Cayetana Álvarez de Toledo** (España). Nació en Madrid en 1974. Es diputada por Barcelona. Además, es historiadora y periodista.
- E14. Magui Aicaga** (Argentina). Nació en Buenos Aires en 1973. Fue capitana de “Las Leonas”, selección argentina de hockey. Es nutricionista y trabaja como periodista.
- E15. Marco Enríquez-Ominami** (Chile). Nació en Santiago de Chile en 1973. Es director,

generador de contenidos y productor audiovisual. Fue diputado y candidato a presidente.

E16. Santiago Peña (Paraguay). Nació en Asunción en 1978. Es presidente de Paraguay.

E17. Paty Cantú (México). Nació en Guadalajara en 1983. Es cantante, compositora, actriz y productora.

E18. Adolfo Cambiasso (Argentina). Nació en Buenos Aires en 1975. Es polista, fundador de La Dolfina. Actualmente juega junto con su hijo “Poroto” en La Dolfina Polo Team. Considerado el mejor jugador de polo de la historia.

E19. Juan Fernando Velasco (Ecuador). Nació en Quito en 1972. Es músico, cantante, productor y compositor. Fue ministro de Cultura y Patrimonio.

E20. Juan Manuel Barrientos (Colombia). Nació en Medellín en 1983. Es chef.

E21. Pablo Aimar (Argentina). Nació en Río Cuarto en 1979. Integra el cuerpo técnico de la selección argentina de fútbol y dirige a la sub-15. Fue jugador de fútbol.

E22. Santiago Siri (Argentina). Nació en Buenos Aires en 1983. Es emprendedor, especialista en criptomonedas y blockchain. Creó el Partido de la Red y la Fundación Democracy Earth.

E23. Mónica Araya (Costa Rica). Nació en San José en 1971. Es especialista en cambio climático, energía y transporte. Es directora internacional en la Fundación Europea para el Clima.

E24. Leandro Erlich (Argentina). Nació en Buenos Aires en 1973. Es artista plástico y visual. Sus obras se exponen en los principales museos del mundo.

E25. Agustín Pichot (Argentina). Nació en Buenos Aires en 1974. Fue capitán de Los Pumas, selección argentina de rugby. Es empresario y dirige Pegsa, su productora de contenidos.

E26. Graciela Rojas (México). Nació en la Ciudad de México en 1973. Es divulgadora científica y presidenta del Movimiento STEM, asociación que impulsa la educación y los empleos del futuro.

E27. Gastón Remy (Argentina). Nació en Córdoba en 1973. Es empresario y expresidente de Dow. Creó Nuclea, una plataforma digital colaborativa de la construcción.

E28. Rodrigo Zarazaga (Argentina). Nació en Buenos Aires en 1971. Es sacerdote jesuita y politólogo. Es fundador y rector de la Escuela de Liderazgo Político CIAS.

E29. Narda Lepes (Argentina). Nació en Buenos Aires en 1972. Es cocinera, empresaria y comunicadora gastronómica. Trabajó en radio y televisión, y es autora de varios libros.

E30. Gonzalo Blumel (Chile). Nació en Talca en 1978. Es ingeniero civil industrial en medio ambiente y político. Fue ministro del Interior y Seguridad Pública (2019-2020) y ministro secretario general de la presidencia de Chile (2018-2019).

E31. Armando Bo (Argentina). Nació en Buenos Aires en 1978. Es guionista y director de

cine. Ganó un Oscar con la película *Birdman*. Es socio y director de la exitosa productora publicitaria Rebolucion y de la nueva productora de contenidos About Entertainment.

E32. Lucrecia Hernández Mack (Guatemala). Nació en la Ciudad de Guatemala en 1973 y falleció en la misma ciudad en 2023. Fue médica cirujana, ministra de Salud y diputada.

E33. Rabino Alejandro Avruj (Argentina). Nació en Buenos Aires en 1970. Es rabino de la Comunidad Amijai y vicepresidente de la Asamblea Rabínica Latinoamericana.

E34. Iván Duque (Colombia). Nació en Bogotá en 1976. Es abogado, escritor y político. Fue presidente de Colombia.

E35. Rebeca Hwang (Argentina). Nació en Seúl en 1979. Es ingeniera química. Especialista en innovación y tecnología. Lidera proyectos en Silicon Valley. Cofundadora de Kalei Ventures.

E36. Juan Carlos Holguín (Ecuador). Nació en Quito en 1983. Es empresario y político. Fue canciller.

E37. Diego Scotti (Argentina). Nació en Buenos Aires en 1973. Es referente del marketing y la publicidad a nivel global. Sus treinta años de trayectoria incluyen Verizon, American Express, Vogue y J. Crew.

E38. Leopoldo López (Venezuela). Nació en Caracas en 1971. Es activista por la libertad, fundador del partido Voluntad Popular y cofundador del World Liberty Congress. Fue alcalde de Chacao.

E39. Tomás Ceppi (Argentina). Nació en Río Negro en 1980. Es guía de montaña y dirige su empresa TC Expeditions. Lideró expediciones en el Aconcagua y el Everest.

Referencias

Libros

- Agassi, Andre (2014), *Open: memorias*, Barcelona, Duomo ediciones.
- Baricco, Alessandro (2020), *The Game: historias del mundo digital para jóvenes aventureros*, Barcelona, Gribaudo.
- Boczkowski, Pablo y Eugenia Mitchelstein (2022), *El entorno digital*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Boczkowski, Pablo (2021), *Abundance*, Nueva York, Oxford University Press.
- Bregman, Rutger (2020), *Humankind: A Hopeful History*, Nueva York, Little, Brown and Company.
- Carlin, John (2014), *La sonrisa de Mandela*, Madrid, Debate.
- Davis, Wade (2009), *The Wayfinders*, Toronto, House of Anansi Press.
- D'Ors, Pablo (2020), *Biografía del silencio*, Barcelona, Galaxia Gutenberg.
- Eger, Edith (2018), *La bailarina de Auschwitz*, Barcelona, Planeta, audiolibro.
- Ghaemi, S. Nassir (2011), *A First-Rate Madness: Uncovering the Links between Leadership and Mental Illness*, Nueva York, Penguin Press.
- Harari, Yuval (2020), *Homo Deus: breve historia del mañana*, Santiago de Chile, Penguin Random House.
- Harari, Yuval (2017), *Sapiens, de animales a dioses*, Barcelona, Debate.
- Harari, Yuval (2018), *21 lecciones para el siglo XXI*, Bogotá, Penguin Random House.
- Ignatieff, Michael (2014), *Entre fuego y cenizas: éxito y fracaso en política*, Madrid, Taurus.
- Jackson, Phil (2014), *Once anillos: el alma del éxito*, Barcelona, Roca.
- Keltner, Dacher (2023), *Awe: The New Science of Everyday*, Nueva York, Penguin Press.
- Krakauer, Jon (2019), *Mal de altura: la gran tragedia del Everest*, Madrid, Desnivel.

Marchi, Sergio (2014), *Room Service*, Lima, Planeta.

Maté, Gabor (2022), *The Myth of Normal: Trauma, Illness, and Healing in a Toxic Culture*, Nueva York, Penguin Random House.

McConaughey, Matthew (2021), *Greenlights*, Barcelona, Libros Cúpula.

Naím, Moisés (2017), *El fin del poder*, Buenos Aires, Debate.

Naím, Moisés (2022), *La revancha de los poderosos*, Barcelona, Debate.

Owen, David (2015), *En el poder y en la enfermedad*, Madrid, Siruela.

Sigman, Mariano (2022), *El poder de las palabras*, México, Debate.

Smith, Will (2022), *Will*, Barcelona, Planeta.

Taleb, Nassim (2019), *Antifrágil*, Barcelona, Paidós.

Taleb, Nassim (2019), *Jugarse la piel*, Barcelona, Paidós.

Tolle, Eckhart (2019), *El poder del ahora*, Santiago de Chile, Penguin Random House.

Tuchman, Barbara (2001), *La marcha de la locura*, México, FCE.

Varty, Boyd (2019), *The Lion Tracker's Guide to Life*, Nueva York, Houghton Mifflin Harcourt.

Wulf, Andrea (2017), *La invención de la naturaleza*, Santiago de Chile, Penguin Random House.

Documentales

The Beatles: Get Back, Peter Jackson, 2021.

El niño de Medellín, Matthew Heineman, 2020.

Miss Americana: Taylor Swift, Lana Wilson, 2020.

Our World: Justin Bieber, Michael Ratner, 2021.

Gaga: Five Foot Two, Chris Moukarbel, 2017.

Robbie Williams, Joe Perlman, 2023.

Music Box: Jagged, Alison Klayman, 2021.

Coldplay: A Head Full of Dreams, Matt Whitecross, 2018.

Anitta: De Honório para el mundo, 2020.

Mystify: Michael Hutchence, Richard Lowenstein, 2019.

Tina, Daniel Lindsay y T. J. Martin, 2021.

Stutz, Jonah Hill, 2022.

Still: Una película sobre Michael J. Fox, Davis Guggenheim, 2023.

The Last Dance, Jason Hehir, 2020.

Free Solo, Jimmy Chin y Elizabeth Chai Vasarhelyi, 2018.

Naomi Osaka, Garrett Bradley, 2021.

Make Us Dream: Steve Gerrard, Sam Blair, 2018.

Rooney, Matt Smith, 2022.

Infravalorado: Stephen Curry, Peter Nicks, 2023.

Beckham, Fisher Stevens, 2023.

Resurfacing: Andy Murray, Olivia Cappuccini, 2019.

Tiger, Matthew Hamachek y Matthew Heineman, 2021.

Neymar: El caos perfecto, David Charles Rodrigues, 2022.

Untold: Breaking Point, Chapman Way y Maclain Way, 2021.

Surfear para vivir, Wynn Padula y Joshua Izenberg, 2017.

Agradecimientos

A Luciana Mantero, mi escritora favorita, por su apoyo y sus observaciones.

A mis padres, Clara y Félix, por la vida y el amor.

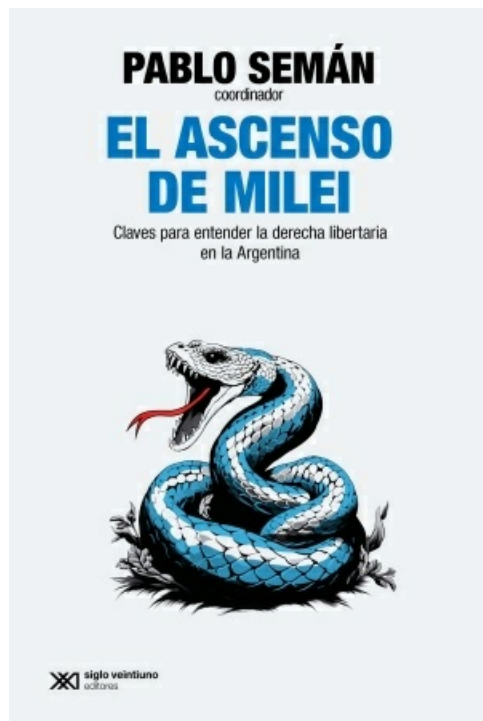
A Tito Lederman, por su generosidad, y a los demás guías en este viaje personal.

A Mauricio Macri, por la confianza.

A los entrevistados de “Proyecto 77”, por abrirse en las charlas.

A Pablo Avelluto, por los consejos editoriales.

A Carlitos Díaz, por apostar por este libro. A Raquel San Martín, por el gran trabajo de edición.



El ascenso de Milei

Semán, Pablo

9789878013367

208 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer \(Publicidad\)](#)

Trump, Bolsonaro, Orbán, Bukele... el final de este primer cuarto del siglo XXI viene marcado por el éxito de una ultraderecha de corte populista cuyo último protagonista ha sido Javier Milei, quien a finales de 2023 ganó por amplio margen la segunda vuelta de las elecciones argentinas. En un país en el que la memoria de la dictadura aún está presente, ¿cómo se explica el triunfo de un outsider que mezcla liberalismo económico extremo con conservadurismo cultural y que genera desconcierto adentro y afuera de su país? Bajo la batuta del sociólogo Pablo Semán, un conjunto de investigadores se pregunta qué es lo que sucedió, de dónde emergió esta derecha radicalizada que corrió el margen de lo decible y que interpela transversalmente a la sociedad, más allá de que sus militantes hayan sido, al comienzo, solo varones jóvenes. Los autores, que desde

2019 investigan el crecimiento de los grupos libertarios, buscan captar sus particularidades sin condescendencia y sin etiquetarlos como un fenómeno exótico. A partir de un trabajo de campo que no salió "a buscar libertarios" sino que los encontró y supo escucharlos, en este libro se explican sus vasos comunicantes con las derechas tradicionales, así como su cuota de novedad: sostienen posiciones antiestatistas y "anticasta", pero no son los típicos reaccionarios y se identifican con una pulsión plebeya, masiva y popular, que los lleva a disputar la batalla cultural contra lo que sienten como una hegemonía woke deshonestas. Javier Milei logró saltar de los márgenes al centro al conectar con vastos sectores sociales que se sentían abandonados por un sistema en clara decadencia. A contrapelo de las reacciones de huida o negación, este libro revela en toda su magnitud qué demandas, experiencias y sensibilidades heterogéneas atraviesan a la sociedad, y qué responsabilidad le cabe a la política democrática si busca reconstruir puentes con la ciudadanía.

[Cómpralo y empieza a leer \(Publicidad\)](#)



Enseñar distinto

Furman, Melina

9789878011073

352 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer \(Publicidad\)](#)

¿Cuánto tiempo hemos dedicado a estudiar y hasta a enseñar temas que no terminamos de entender? ¿A repetir "como loros"? ¿Cuánto del trabajo escolar está dedicado a producir conocimiento inerte, ese que queda en el arcón de la memoria pero luego no logramos usar? ¿Y qué podemos hacer para evitarlo? ¿Cómo aprovechar los muchos años en que tenemos a chicas, chicos, adolescentes y jóvenes en la educación formal? ¿Cómo darles herramientas y despertarles el deseo y la voluntad para seguir aprendiendo durante toda la vida? En definitiva: ¿cómo enseñar distinto? Con la meta en el aprendizaje profundo, Enseñar distinto propone un recorrido sustancioso que abarca tanto los grandes desafíos como las situaciones del día a día de los educadores de todos los niveles; un recorrido lleno de estrategias y ejemplos que traducen un sólido conocimiento del campo teórico en consejos de enseñanza. Paso a paso, enfoca

qué enseñar, cómo priorizar contenidos, cómo motivar a los estudiantes y planificar secuencias que les den protagonismo. Hacer buenas preguntas y crear rutinas de pensamiento son premisas fundamentales en este camino, así como promover la metacognición y ofrecer un feedback valioso. Para llegar a puerto, por fin, no es posible eludir la evaluación tan temida; la buena noticia es que, bien pensada, es una excelente aliada para el aprendizaje. Con una mirada creativa y sensata, rigurosa y fresca, la reconocida experta en formación docente Melina Furman abre el puño y nos regala un enorme tesoro de herramientas concretas para potenciarnos como docentes transformadores. Buscando enseñar distinto a como enseñábamos ayer, en un camino de mejora continua. Desde donde estamos, con lo que sabemos y con lo que tenemos. Para que, desde ahí, podamos ir mucho más lejos.

[Cómpralo y empieza a leer \(Publicidad\)](#)



¿La rebeldía se volvió de derecha?

Stefanoni, Pablo

9789878010533

224 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer \(Publicidad\)](#)

La extrema derecha quiere cambiar el mundo. Y mucha gente está convencida de que eso es lo que el mundo necesita. Con combinaciones de nacionalismo, posiciones antiestado, xenofobia, racismo y misoginia, pero también guiños a la comunidad LGBTI y consignas ecologistas, con un aura de incorrección y novedad que atrae a los jóvenes, las llamadas "derechas alternativas" están protagonizando una revolución en la política occidental: orgullosas, levantan las banderas de la indignación y la rebeldía que eran la marca registrada de la izquierda. El progresismo, mientras tanto, entre el desconcierto y el gesto despectivo, se abroquela en la corrección política y corre el riesgo de volverse parte del statu quo. Trump y Bolsonaro dejaron en claro que es hora de tomarse en serio las ideas de las derechas reaccionarias, aunque parezcan

moralmente condenables o ridículas y, sobre todo, de entender cómo su discurso defensivo, sus líderes carismáticos y escandalosos y su provocación constante están logrando representar a muchos de los que se perciben postergados en las sociedades contemporáneas, también en la Argentina. Esa es la propuesta de Pablo Stefanoni en este libro revelador, en el que construye una síntesis histórica de estos movimientos y muestra cómo han ido moldeando a los libertarios contemporáneos y a otras formas híbridas y en principio sorprendentes, como el anarcocapitalismo, el homonacionalismo y el ecofascismo. Con el troleo en las redes como estrategia de guerrilla cultural y el meme como instrumento político, desde foros de internet y videos de YouTube, en plataformas como 4chan y Twitter, estos grupos están convirtiendo el fanatismo subterráneo en distintas formas de adhesión pública cada vez más visible, de la vestimenta al voto, del manifiesto en la web a la acción violenta en las calles, expresiones muchas veces legitimadas por líderes en el poder. Este libro, que viene a llenar un vacío de obras en español sobre el tema, no condena a priori: escucha los argumentos y se pregunta cómo puede la izquierda enfrentar esta revolución antiprogresista. O, dicho de otro modo, cómo puede recuperar la bandera de la transgresión, que con inteligencia le fue arrebatada por esta extrema derecha cool que decidió dejar de habitar en los márgenes.

[Cómpralo y empieza a leer \(Publicidad\)](#)



¿Cómo aprendemos?

Dehaene, Stanislas

9789876299749

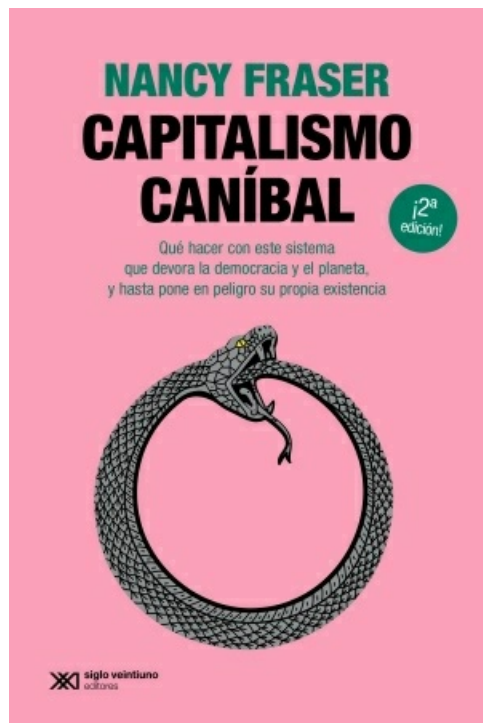
352 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer \(Publicidad\)](#)

El cerebro humano es una máquina extraordinaria, capaz de transformarse a sí misma a partir de la experiencia y de albergar talentos que nos vuelven únicos como especie: lenguaje, lectura, matemáticas, creación artística. La más asombrosa de sus facultades es sin dudas la del aprendizaje, aquella que nos permite no solo adaptarnos a las circunstancias, sino también lanzarnos con entusiasmo en busca de lo desconocido. Un bebé aprende más rápido y más profundo que cualquier dispositivo de inteligencia artificial. Y por si esto fuera poco, los seres humanos han inventado un medio de incommensurable eficacia para expandir su fabulosa capacidad. ¿Robots inteligentes? ¿Supercomputadoras? No: la escuela, esa poderosa institución de alcance masivo que acelera el desarrollo de nuestras habilidades y la transmisión del conocimiento acumulado por generaciones. Reuniendo aportes de las neurociencias, la psicología

cognitiva, la informática y la pedagogía, ¿Cómo aprendemos? explora en detalle las investigaciones acerca del aprendizaje y sus fundamentos biológicos: ¿cuáles son los procesos neuronales implicados?, ¿por qué la infancia y la juventud son tan sensibles?, ¿podemos seguir aprendiendo toda la vida?, ¿cuánto hay de innato y cuánto de adquirido en los dominios más relevantes de nuestro conocimiento? ¿Todos somos iguales a la hora de aprender? ¿Cuál es el rol de la memoria, de la atención? ¿Qué papel cumplen la nutrición, el sueño o la actividad física en el desarrollo? ¿Qué función tiene el error? De la mano de los cuatro pilares del aprendizaje –la atención, el compromiso activo, el buen feedback y la consolidación–, Stanislas Dehaene lleva recomendaciones precisas para implementar en la familia y en la escuela de manera cotidiana.

[Cómpralo y empieza a leer \(Publicidad\)](#)



Capitalismo caníbal

Fraser, Nancy

9789878012551

240 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer \(Publicidad\)](#)

¿Qué clase de animal es el capitalismo y cuál es su dieta para mantenerse con vida? Si respondemos esta pregunta, dice Nancy Fraser, entenderemos de verdad la crisis de nuestro tiempo y descubriremos el modo de matar de hambre a la bestia. Para eso, no nos alcanzan los modelos teóricos heredados del marxismo, que tienden a concebir el capitalismo como un sistema económico basado en la explotación de la fuerza de trabajo y en la producción con fines de lucro, bajo las leyes del mercado y de la propiedad privada. Esa visión oficial hoy resulta estrecha y, sobre todo, engañosa. En este análisis deslumbrante, Nancy Fraser desarrolla una teoría del capitalismo "modelo siglo XXI". Así, paso a paso, presenta una noción ampliada del capital como forma de sociedad y revela los ingredientes extraeconómicos que, lejos de ser marginales, son

su condición de posibilidad. Para expandirse, el sistema canibaliza zonas enteras que no están mercantilizadas y que por eso quedan fuera del cuadro. Hay que traer a un primer plano esas "moradas ocultas" de las que el capitalismo se alimenta y examinarlas a fondo: riqueza expropiada a la naturaleza (aire respirable, tierras cultivables, agua potable) y a los pueblos sometidos y racializados de las periferias; múltiples formas de cuidado, subvaluadas (cuando no negadas por completo) y en general a cargo de mujeres; bienes y poderes públicos, que proveen infraestructura material y jurídica que el capital necesita para funcionar y a la vez socava todo lo posible; la energía y la creatividad de los trabajadores. Si bien no se consignan en los balances de las empresas, estas formas de riqueza constituyen precondiciones esenciales para las utilidades y las ganancias. Estos soportes vitales de la acumulación son constitutivos del orden capitalista y el foco de conflictos hasta ahora aislados. Si queremos terminar con el capitalismo caníbal, que devora las bases sociales, naturales y políticas de las que depende, tenemos que superar el reduccionismo economicista y construir, en cambio, una visión ampliada del socialismo, sin repetir las experiencias fracasadas del siglo XX. Puede parecer una tarea difícil, pero es nuestra única esperanza. Esa agenda, y su hoja de ruta, es el alma de este libro imprescindible.

[Cómpralo y empieza a leer \(Publicidad\)](#)