

Sesión 5

El actor en situación

SINTEISIS

1. Explicación y realidad
2. El concepto de situación
3. La asimetría de la explicación situacional
4. Cuántos tipos de explicaciones son posibles
5. Los dos submomentos de la explicación situacional
6. Distorsiones cognitivas de la explicación situacional

1. EXPLICACIÓN Y REALIDAD

En la situación, el hombre se convierte en nombre, y *se dice* se convierte en *yo digo*. Nada es abstracto y genérico; todo es diferenciable y concreto. La regla se hace singular en el caso y la variable del modelo adquiere la carne del hecho cotidiano. La realidad no es igual para todos. Ni de ella realzamos las mismas cosas. Tampoco vemos lo mismo, aun si nos concentramos en la misma parcela de la realidad. Explicamos preocupados por cosas y personas distintas. Vivimos también una realidad diferente a la de los *otros*, aun si estamos en el mismo juego social. Y si estamos en juegos paralelos la diferencia es obvia. Somos desiguales. El juego social no ofrece iguales posiciones y ganancias para todos. Nosotros mismos somos un producto cognitivo del juego social. Cada día de juego hace e hizo una inversión desigual en nuestro patrimonio cognitivo, ético, sensitivo e histórico. Estamos marcados por nuestra experiencia, nuestra circunstancia y nuestra formación intelectual, intuitiva y moral. La vida nos ha enseñado algo distinto a cada uno de nosotros, y en cierta forma, también nos ha ofrecido una oportunidad cognitiva diferente que la escuela y la universidad. Nos ha enseñado a entender la realidad como una *situación*. Y, ella es algo *personal* para cada jugador.

Cada actor ve la realidad con *sus* propios anteojos. Comprende la realidad con distinto vocabulario, distintas teorías, distinta proporción entre juicio analítico y juicio intuitivo, distintas informaciones, distintos valores, distinta sensibilidad, distinta acumulación de tradiciones y distinta capacidad de lectura del mundo que nos rodea. Ese automóvil que en este momento cruza la calle me habla a mí en un idioma diferente que a mi jefe. Somos distintos por lo que *somos*, por lo que *hacemos* y por lo que *poseemos*. Parte de esas diferencias son invisibles, están en nuestro intelecto. Otra parte, es bien visible, porque está presente en nuestro trabajo, nuestra calidad de vida, nuestro status social, nuestro ingreso mensual, nuestra propiedad y nuestros hábitos. Vivimos en distintos lugares y frecuentamos distintos sitios. Tenemos distintas amistades. Nuestro mundo interno tiene distinta memoria y distinta capacidad de procesamiento. Somos *personas*.

El juego social exige diferencias. De otro modo no sería un juego de conflicto y cooperación en relación con los *otros*. Esa relación es, en parte, directa y personal con el entorno inmediato, e indirecta e impersonal, con el entorno más distante y a veces, remoto de otros juegos paralelos y de actividades en

presidencial lucha voto a voto con su adversario; una conferencia de obispos discute la ordenación de sacerdotes mujeres; un físico en su laboratorio hace un descubrimiento; un cartel de la droga logra ingresar 10 toneladas de cocaína en Miami, y un indígena yanomani es asesinado por un garimpeiro; mientras Botero pinta un cuadro de gordas en París. Vivimos la realidad de varios mundos a la vez, pero estamos situados en un juego y en un lugar concreto.

El conflicto y la cooperación con el entorno inmediato son evidentes. Tenemos amistades y enemistades, compañeros y oponentes. Debatimos, competimos y luchamos con otros, a la vista. En cambio, las contradicciones con el entorno más remoto están mediadas por el anonimato, la distancia y el desconocimiento mutuo. Algunas industrias destruyen la capa de ozono y Juan Pérez no sabe por qué su hijo muere de alguna enfermedad respiratoria.

El concepto mismo de conflicto obliga a entender la realidad desde diversos puntos de vista. El entendimiento de algo que nos afecta no es una suma de datos aplastados y clasificados. Es el modo en que ellos cobran significado según nuestra visión y preconceptos. Para cada actor social, la realidad en que habita es una *situación* diferente. Tan diferente, que lo que es un problema para mí, puede ser un negocio para otro. La frase: "El tráfico de estupefacientes y psicotrópicos aumenta a gran velocidad" ilustra el caso. Ese hecho, en la perspectiva de un gobierno honesto constituye un grave problema. El mismo hecho, visto desde la perspectiva de los carteles de las drogas, constituye un negocio exitoso.

2. EL CONCEPTO DE SITUACIÓN

El concepto de *situación* tiene poca tradición académica. El investigador académico observa la realidad con ojos científicos. Sólo le interesa *comprender* el mundo, y comprender *aquella parte* que es objeto de su ciencia. Son dos limitaciones: a) comprender por comprender, sin relación directa con la acción; y b) comprender desde un cubículo, sólo un recorte convencional de la realidad. El científico no es un actor directo del cambio social. El dirigente político, en cambio, es un actor social que *está* en el juego social en un papel protagónico, no es un simple observador. Para actuar, necesita comprender. Pero, su modo de comprender no tiene ni la serenidad, ni la rigurosidad, ni la objetividad, ni la capacidad de juicio analítico propia del científico. Está dominado por la impaciencia de la acción y, a veces, cegado por ella. Su explicación es sólo un recurso que fundamenta su acción. No es su propósito principal. Debe explicar bajo presión de tiempo y circunstancias, dominado por preconceptos, con alto peso de la intuición, comprometido con una ideología, luchando por un proyecto, en frente de oponentes que lo atacan y limitan su juego, en sintonía con las bases populares y grupos que representa y reclaman su orientación, cercado por

con lo dicho antes, y un futuro que lo interroga, le crea dudas y le exige nuevos desafíos de conducción. Ese futuro puede ser también una amenaza de coherencia con su pasado. Está atrapado entre el miedo a cambiar y el miedo a perder la comprensión de lo nuevo. Ese dirigente *no diagnóstica, explica situaciones*.

En consecuencia, la *teoría de la acción* exige una *teoría de las situaciones*. Una teoría de la explicación contaminada, motivada y comprometida.

El concepto de situación tiene antecedentes ilustres. Gramsci⁸² desarrolló un análisis de las correlaciones de fuerzas y de los conceptos de estrategia, táctica y plan estratégico. También hizo una interesante distinción entre *movimientos y hechos orgánicos y movimientos y hechos coyunturales u ocasionales* que ocurren en la situación. Podría decirse que en Gramsci el concepto de situación no está limitado a una apreciación del presente sino que también es una categoría para concebir el futuro, explicar el pasado, entender la historia y construir el futuro.

La sensación de mutilación, vacío mecánico, poca representatividad e insuficiencia del concepto de *causalidad* en las ciencias sociales que provoca la lectura de algunas teorías, está ciertamente asociada a la necesidad, a veces meramente intuitiva, del concepto de *situación*. Ni la historia, ni el futuro, pueden entenderse sólo como una cadena de efectos inserta en una malla de relaciones causales. Cuando Bruto clava su daga en el cuerpo de Julio César, ciertamente hay una relación causal entre el uso de la daga y la muerte del emperador. Pero, ¿cuál fue la idea, el motivo, que guió la mano de Bruto? ¿Por qué lo hizo? ¿Qué lo llevó a la convicción de que esa conspiración era necesaria? ¿Qué hay detrás de la acción que causa el efecto? ¿Cómo se gesta el motivo? La historia y el futuro son también una malla de relaciones de *sentido, motivacionales*, inentendibles sin el concepto de situación. En las ciencias sociales, las conexiones motivacionales están siempre detrás de las conexiones causales.

Taylor y Bogdan lo explican de esta manera: "En contraste con el enfoque de las ciencias naturales, los fenomenólogos opusieron el concepto de *verstehen* de Max Weber (1968), como modo de entender a nivel personal los motivos y creencias detrás de las acciones de la gente".⁸³

La palabra *verstehen* puede traducirse como "comprender desde adentro", condicionado por el impulso y la motivación cognitiva y activa que surge de *ser y estar* comprometido en una situación, de vivirla interesadamente como propia. Es la perspectiva cognitiva de alguien que está *situado* en la realidad que explica para actuar.

Sobre el significado de *verstehen* dice Blaug: "El término alemán *verstehen* significa comprender desde adentro por medio de la intuición y la empatía, como opuesto al

conocimiento desde afuera por medio de la observación y el cálculo; en otras palabras el conocimiento en primera persona que es inteligible para nosotros como seres humanos, en vez del conocimiento en tercera persona que puede no corresponder a nada que pueda ser entendido en términos humanos".⁸⁴

Aquí está la clave de la distinción entre los conceptos de *diagnóstico* y *situación*. El diagnóstico es impersonal, habla en *tercera* persona. El análisis situacional habla en *primera* persona, yo digo, yo afirmo, La razón es tan simple como obvia. El diagnóstico, como investigación científica, se valida por el rigor y la potencia de la explicación misma. No necesita de autor identificado con la explicación. La explicación vale por sí misma, por los méritos de su propuesta, no por quien la sostiene. Una buena teoría sigue siendo buena y útil, aun cuando su autor desaparezca de la memoria colectiva. En cambio, el análisis situacional, como explicación práctica propia de un actor en el juego social, sólo tiene valor, aunque no siempre tenga suficiente rigor, por el autor que habla, por el dueño de la explicación, por quien se responsabiliza de lo que dice. Cuando Hitler asume la teoría del *espacio vital* con que fundamenta sus conquistas territoriales, no interesa el valor de la teoría, interesa *quién* lo dice desde su posición de poder. Lo que vale de la *explicación situacional* es *quién* lo dice, aunque lo que diga tenga poco o ningún *valor científico*. Vale, porque tiene *valor político*, y *quién* lo dice fundamenta su acción en ese dicho. El diagnóstico y la investigación son apenas ingredientes de la explicación situacional. Una explicación situacional concreta, probablemente no aporta nada a las ciencias, no crea conocimiento generalizable a otros casos. En cambio, el diagnóstico como investigación, puede aportar un conocimiento que mejora el patrimonio de las ciencias. Son formas de conocer que pertenecen a dos juegos distintos y paralelos, que no siempre se comunican bien y a tiempo. Entre la *investigación* y la *explicación situacional* media la *fricción comunicativa*. La aserción nueva que habla una ciencia no se *escucha* en la práctica del juego social, o se escucha con treinta o cuarenta años de atraso.

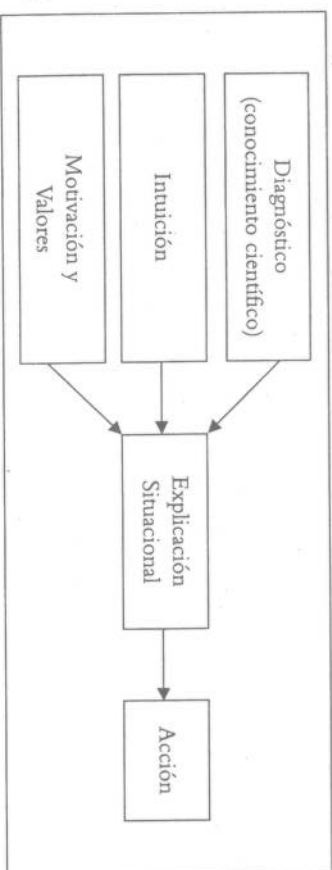
Las aportaciones más enriquecedoras para el concepto de situación provienen de los filósofos y los psicólogos. La idea de *estar* envuelto en una situación, de *ser y hacer* en una situación, junto con *conocer* y explicar desde *dentro* o desde una situación, es una aportación de pensadores como Heidegger⁸⁵, Sartre⁸⁶, Gadamer⁸⁷ y Ortega y Gasset⁸⁸.

⁸² Blaug, Mark "The Methodology of Economics", Cambridge University Press", 1980, p. 47.

⁸³ Heidegger, Martin, "El Ser y el Tiempo", 1927.

⁸⁴ Sartre, Jean Paul, "El Ser y la Nada", 1943.

⁸⁵ Gadamer, Hans Georg, "Truth and Method", Continuum, Nueva York, 2ª edic. 1988.



Heidegger, en su propio lenguaje hermético, nos dice algo similar a Weber: "...ser en el mundo, no es estar dentro en sentido espacial; es encontrarse (*begegnlichkeit*) comprendiendo o comprender encontrándose..."⁸⁹

Comprender la realidad encontrándose en ella es la forma de conocer del hombre de acción.

El hombre de acción no es un académico, no es un intelectual, no usa plenamente el *juicio analítico*, no está guiado por la razón científica. Complementa su juicio analítico débil con el *juicio intuitivo*. No quiere ni pretende ser objetivo; por el contrario, está abanderizado, compenetrado de una idea y de un propósito que lo guía en el juego político. Ejerce el *juicio humano*, mezclando valores, relaciones causales, preconceptos e ideologías de un modo poco sistemático. Es un luchador, no es un observador. Por consiguiente, su acción jamás está explicada por un diagnóstico. Ese diagnóstico es para él algo remoto, subyacente, que está sólo parcialmente a su alcance o fuera de su alcance. El conocimiento científico que se vuelca en el diagnóstico se desarrolla en otro juego y en otro tiempo, en paralelo al juego social. Algunos líderes, los más preclaros, se apoyan, aunque con retraso, en el conocimiento científico. Otros, ni tarde ni temprano, hacen la conexión entre ambos juegos, el científico y el práctico. Están dominados por la intuición y los valores normativos.

La relación *directa* entre el diagnóstico y la acción jamás ha existido en el mundo de la práctica.

Siempre está de por medio la explicación situacional. Entre la acción y el conocimiento sistemático media una situación. Y ésta se apoya, a veces y sólo a medias, en la investigación científica. Detrás de la explicación situacional hay un tipo de *reflexión vital*. Es una reflexión condicionada y comprometida con nuestra vida diaria en el juego social. Combina, como dice Clausewitz⁹⁰, "la razón y la pasión".

La capacidad de Ortega y Gasset para comprender la insuficiencia de la reflexión científica en la comprensión del mundo real es notable. Ortega destaca la *razón vital*, que es situacional, por encima de la *razón abstracta*, que podemos entenderla como una razón científica. En un primer intento, Ortega realiza la *circunstancia* como restricción de la realidad situacional particular que vive el hombre. La circunstancia está en la situación, es el contexto en que el hombre realiza su acción, piensa, reflexiona y decide:

Dice Ortega: "Nos encontramos como un poeta a quien se da un pie forzado. Este pie forzado es la circunstancia. Se vive siempre en una circunstancia única e ineludible. Ella es quien nos marca con un ideal perfil lo que hay que hacer" (*op. cit.*, pág. 72).

En esta cita se aprecia la idea de la acción y de sus problemáticas y posibilidades en la circunstancia. Más adelante en la obra que citamos, precisa así sus reflexiones: "A la expresión de una idea es siempre, en principio, posible arañararle algún sentido. En todo decir trasparece alguna significación. Pero ese sentido cualquiera no es el auténtico sentido de la expresión. La razón de ello está, por lo pronto, en que el lenguaje es por naturaleza equívoco. No hay ningún decir que diga, sin más, lo que quiere decir. Dice sólo una pequeña fracción de lo que intenta: el resto meramente lo subdice o da por sabido. Esta deficiencia es congénita al lenguaje. Si al hablar hubiese que decir efectivamente todo lo que se pretende decir de modo que el equívoco quedase eliminado, el lenguaje sería imposible" (*op. cit.*, pág. 95).

Este es un punto que merece atención, porque establece una conexión práctica entre *contexto* y *texto*. Nos recuerda, de paso, que la semiótica es indispensable para entender la situación. Veamos un ejemplo que facilite su comprensión. Juan le dice a Esmeralda: "Mantente muy cerca de mí". Esa frase dice algo que sólo se entiende si esclarecemos lo que está subdicho, es decir el *contexto* en que se habla. Imaginemos dos contextos distintos. *Contexto 1*: Juan es novio de Esmeralda y están en el autocine acariciándose en la privacidad de la noche. En ese caso, la frase "cerca de mí" significa con las mejillas en contacto. Ni un milímetro de distancia. Pero ello está subdicho. *Contexto 2*: Juan es astronauta al mando de la nave Escorpio. Esmeralda es otra astronauta situada en la nave Géminis. Ahora, la misma frase significa "no te alejes más allá de 80 mil kilómetros". Pero ello está subdicho. La ambigüedad del texto, sin su contexto, es evidente. Pero ello no parece preocuparles mucho a los economistas que hacen planes que son texto sin contexto. En esos planes técnicos, formulados con ignorancia de la planificación moderna, el *contexto subdicho* es de una enorme importancia, y el dirigente político no lo capta, porque no está explícito. Son supuestos usuales en el cálculo económico, aunque tienen, a veces, un costo político desmesurado. Recuérdese el cálculo del plan de ajuste macroeconómico hecho por el equipo de economistas del presidente Pérez de Venezuela.

⁸⁹ Gnos, José: "Introducción a El Ser y el Tiempo de Martin Heidegger", 1951, FCE, México, pág. 51.

inflación y una economía en crecimiento antes de seis meses. ¿Cuánto está *subdicho* en ese cálculo ingenuo? En el contexto real, en su momento dicho por la evidencia de los hechos, la inflación superó el 80%, tope en el cual el Presidente apostaba su asilo? Parece pues evidente la importancia de la reflexión teórica sobre el concepto de situación.

La situación no habla, pero complementa en silencio el lenguaje formal dándole un significado libre de equívocos. El contexto situacional complementa el texto del lenguaje en las conversaciones; de la misma manera que el contexto situacional complementa la explicación del texto situacional pertinente a la práctica de la acción vital. El significado no existe fuera de la situación. Y continúa la cita de Ortega: "*Lo que de hecho manifestamos se apoya en innumerales cosas que silenciamos. El lenguaje existe gracias a la posibilidad de la reticencia y lo que, en efecto, enunciamos vive de lo que por sabido se calla. Este complemento que se calla y que es siempre enormemente más que lo dicho en cada frase, lo sabemos por diferentes vías. Ante todo, por lo que ha sido dicho antes y va a decirse enseguida. Todo texto se nos presenta por sí mismo como fragmento de un contexto. Pero texto y contexto, a su vez suponen y hacen referencia a una situación en vista de la cual todo aquel decir surgió. Esta situación es últimamente indelible: sólo cabe presentarla o imaginarla. La situación real desde la que se habla o escribe es el contexto general de toda expresión. El lenguaje actúa siempre referido a ella, la implica y reclama.*" (op. cit. pág. 95).

Una advertencia respetuosa. No se puede reproducir mecánicamente la reflexión de Ortega a la práctica del cálculo *tecnopolítico* en el juego social. Lo que se calla no es siempre lo sabido. A veces se calla por hábito, por asumir sin rigor un modo de cálculo tecnocrático, o por adherir a teorías amputadoras de la relación texto-contexto. Lo que calló, como contexto del plan, el equipo de economistas del presidente Pérez, no lo sabía el Presidente, y probablemente tampoco lo sabía el mismo equipo técnico que lo asesoró. Estaban acostumbrados a hacer modelos económicos bajo certeza predictiva y sin contexto político. No hay otra explicación posible, salvo el suicidio político. Lo que se calla como *subdicho*, muchas veces, está en nuestros hábitos de razonamiento, en nuestras deficiencias de formación teórica, en nuestra ignorancia. En general, la planificación moderna es totalmente desconocida por los economistas. Y lo que es peor, no tienen conciencia de esa ignorancia.

El concepto de situación obliga a distinguir, a lo menos, a dos sujetos: *yo* y *el otro*. Mi persona o la persona que explica debe ser destacada sin ambigüedades. La distinción precisa del *otro*, significa hacer explícito al interlocutor que, en el conflicto extremo, es el oponente. Explicarla realidad en que se vive supone necesariamente considerar el papel de los otros actores y penetrar en sus explicaciones. De otra manera, la explicación es incompleta, desligada de su

ción. En sus propias palabras: "... una idea es siempre reacción de un hombre a una determinada situación de su vida. Es decir, que sólo poseemos la realidad de una idea, lo que ella integramente es, si se la toma como concreta reacción a una situación concreta. Es pues inseparable de ésta. Tal vez resulte aún más claro decir esto: pensar es dialogar con la circunstancia. Nosotros tenemos siempre, queramos o no, presente y patente nuestra circunstancia; por eso nos entendemos. Más, para entender el pensamiento de otro tenemos que hacernos presente su circunstancia. Sin esto, fuera como si de un diálogo poseyésemos sólo lo que dice uno de los interlocutores" (op. cit. pág. 95).

Esta última reflexión de Ortega remueve el fondo del problema de conocer la realidad. Hace patente la diferencia entre el diagnóstico tradicional y la explicación situacional. El diagnóstico es un monólogo que alguien, desde fuera, aunque esté física y espacialmente dentro del juego, hace encerrado en su propia visión del mundo que lo rodea. Es la relación que se establece entre *yo* y el sistema; *yo* y el mundo; *yo* y las cosas impersonales, sin referencia al otro. Distante de cualquier compromiso de acción contingente.

La apreciación situacional, en cambio, es un diálogo entre un actor y los otros actores, *cuyo relato asume uno de los actores* de manera enteramente consciente del texto y el contexto situacional que lo hace cohabitante de una realidad conflictiva que admite otros relatos. Mi explicación es un diálogo con la situación en que coexisten, en cooperación o conflicto con el otro. En el momento de esa explicación el otro no habla, está en silencio, pero *yo* trato de conocer qué diría y para qué lo diría. Trato de deducir la acción que está detrás de su silencio. Y, para eso, necesito comprender su circunstancia. No puedo comprender mi realidad sin comprender la *suya*, porque él interactúa conmigo. Como dice Clausewitz, la acción más eficaz del otro depende de lo que *yo* haga, y mi acción más eficaz, depende de la acción del otro. Podemos ser oponentes y hasta enemigos, pero estamos juntos en la construcción de la eficacia o ineficacia de nuestros planes. No hay forma de entender la realidad para fundamentar la acción más eficaz sin intentar penetrar en la explicación del otro.

Una última característica del pensamiento de Ortega que resulta pertinente a nuestro análisis, es la forma en que el gran filósofo concibe la historia. El juego social tiene historia. Tiene memoria y tiene marcas presentes de su pasado. No se puede comprender el juego social sin su historia y sin su curso hacia el futuro. No puede haber una teoría para el pasado, otra para el presente y una tercera para el futuro. Un mismo cuerpo teórico debe ser capaz de captar los tres momentos, sin rupturas de vocabulario, de variables, ni de conexiones causales y de sentido. Por consiguiente, el concepto de situación debe tener la potencia para comprender esa diacronía.

La teoría de la historia que propone Ortega es perfectamente coherente con

desenterrarla, está aquí con nosotros, en la práctica del juego social. Sobre este punto dice: "Ese pasado es pasado no porque pasó a otros, sino porque forma parte de nuestro presente, de lo que somos en la forma de haber sido; en suma, porque es nuestro pasado, la vida como realidad es absoluta presencia: no puede decirse que hay algo si no es presente, actual. Si, pues, hay pasado, lo habrá como presente y actuando ahora en nosotros" (op. cit. pág. 52).

La historia no es historia si no está ahora actuando en nosotros. Cuando una parte de la historia muere, es desconocida o siempre fue extraña a nuestra cultura, no actúa en nosotros. Entonces, pasa a ser un tema forzado de estudio, un relato ajeno que no nos toca y con el cual no nos identificamos. Pasa a ser un relato histórico sin herencia, como cualquier otro relato que puede emocionarnos por momentos, sin crear raíces. "Frente a la razón pura, físico-matemática hay, pues, una razón narrativa. Para comprender algo humano, personal o colectivo, es preciso contar una historia. Este hombre, esta nación hace tal cosa y es así porque antes hizo tal otra y fue de tal otro modo. La vida sólo se ve un poco transparente ante la razón histórica (op. cit. pág. 53).

"La historia es ciencia sistemática de la realidad radial que es mi vida. Es, pues, ciencia del más riguroso y actual presente. Si no fuese ciencia del presente, ¿dónde íbamos a encontrar ese pasado que se le suele atribuir como tema? Lo opuesto, que es lo acostumbrado, equivale a hacer del pasado una cosa abstracta e irreal que quedó inerte allá en su fecha, cuando el pasado es la fuerza viva y actuante, que sostiene nuestro hoy. No hay acción in distans. El pasado no está allí, en su fecha, sino aquí, en mí. El pasado soy yo, se entienda, mi vida" (op. cit. pág. 60).

"La vida humana es lo que es en cada momento, en vista de un pasado que en el presente perdura y peractúa" (op. cit. pág. 97).

Este punto es vital para el análisis situacional y la planificación situacional, desarrollada por la teoría PES: No hay acción en la distancia, se actúa sólo en el presente. El juego social es presente. Los hechos ocurren siempre en presente. Los actores sociales, cuando actúan, lo hacen siempre hoy, no antes ni después. El mundo sólo se puede cambiar en presente, en el presente de cada día. Pero ese presente tiene la marca del pasado y alguna brújula sobre el futuro. Es un momento de un movimiento, de una trayectoria, donde los hombres buscan construir su destino. De otro modo sería presente sin Norte, caótico; vacío, sin pasado.

- La situación es un pie forzado para el actor social.
- La acción no tiene significado fuera de la situación.
- Explicar algo es dialogar con la situación, el diagnóstico es un monólogo.
- La historia está presente en la situación.
- No hay acción en la distancia, se actúa sólo en el presente.

Podemos, entonces, pensar la dinámica del juego social como una trayectoria de situaciones. Cada situación presente le abre o le cierra camino a las situacio-

nes posibles que siguen. Los jugadores pueden intentar crear nuevas situaciones con la vista fija en alguna situación-objetivo. Podemos también comprender la historia como una secuencia de situaciones, situados en la cabeza de algún protagonista de esa historia. Es posible, por consiguiente, planificar situaciones, no para predecir el futuro, sino para luchar por crearlo. El hombre de acción necesita planificar situaciones.

Estar situado significa estar dentro, comprometido, pertenecer a la realidad que se explica. Esa interioridad y ese compromiso, al mismo tiempo que dan fuerza para la acción, ciega o limita el alcance de nuestra vista. No nos es posible, sin serias dificultades, comprender la visión del otro, entender su circunstancia, su pertenencia, su vida. Este punto ha sido bien desarrollado por Hans Georg Gadamer. Este pensador aporta otro interesante ángulo de reflexión sobre la situación: la imposibilidad de la explicación objetiva y completa de la realidad en que estamos situados. Dentro del bosque vemos mejor cada detalle de nuestro entorno inmediato, pero perdemos la visión del que observa desde otra posición o desde la altura. Nuestra explicación situacional es subjetiva e incompleta. Desde cada ángulo y cada altura se ve distinto, y hay realidades que no se ven.

La siguiente cita de Gadamer es bastante ilustrativa al respecto: "La idea misma de una situación significa que no estamos fuera de ella, y por consiguiente, estamos incapaces para tener algún conocimiento objetivo de la misma. Siempre estamos dentro de la situación, y esclarecerla es una tarea que nunca se completa enteramente..." "existir históricamente significa que el conocimiento sobre uno mismo nunca puede completarse"⁹¹

Un mundo de verdades diagnosticadas es un mundo de explicaciones objetivas sostenidas desde fuera con la frialdad del investigador. En ese mundo no debería haber conflicto social. Todo se resolvería en el plano de las ciencias. Sólo habría un debate cognitivo en una aproximación constante a verdades de nivel superior. Pero, la realidad dice lo contrario. Estamos separados por distintas verdades y estamos, muchas veces, ciegos a la verdad del otro. El mundo es mundo con su dosis de ceguera, dogmatismo y pasión.

La teoría de la acción debe complementarse con la planificación de situaciones. Pero, ello exige que el concepto de situación sea operacional y pueda trabajarse con métodos prácticos. El concepto de situación desarrollado en *Planificación de Situaciones*⁹², en una época en que no tenía el conocimiento que se expresa en las citas mencionadas, fue original gracias a mi ignorancia y a mi aislamiento en prisión. Surgió de la realidad misma. De nuestra experiencia en el gobierno de Chile, de constatar las enormes deficiencias de la planificación tradicional y de la carencia de métodos de gobierno. Del corte

⁹¹ Gadamer, Hans Georg, "Truth and Method", Continuum, New York, 2^a edic. 1988, pp 208-209.

⁹² Matus, Carlos, "Planificación de Situaciones", FCE, México, 1977, pp. 62-121.

abrupto entre cálculo político y cálculo técnico. En aquella época intuía la necesidad de lo que hoy llamo *razón tecnopolítica*. Después, con más teoría a mano, redescubrí el concepto de situación, como una perla extraña, muy poco conocido, poco usado, muy incomprendido, y totalmente ignorado por la teoría económica.

El concepto de *situación* de esa obra pionera intenta buscar un asidero práctico-operacional al concepto marxista de *formación social*. La idea fue entender la formación social como una situación. Quería sacarla del ámbito de la explicación científica e implantarla en la teoría de la acción situacional. En ese período, 1975-77, me pareció necesario:

- i) Encontrar una categoría totalizante, con la potencia para integrar la explicación y el cálculo del político y, el técnico, capaz de servir de referencia a las metas y la evaluación de un gobierno; de allí la idea de *planificar situaciones*.
- ii) Posibilitar la distinción y periodización de los cambios sociales que se producen en la formación social, con el criterio del actor dentro de la situación.
- iii) Seleccionar de la totalidad concreta aquellos aspectos que, en cada caso, son relevantes para la acción de un actor específico que está *dentro* de la realidad explicada; por consiguiente, toda explicación de la realidad es en parte una explicación de sí mismo.
- iv) Identificar los planos de la realidad que condicionan y determinan las reacciones, capacidades y posibilidades de los actores para producir eventos capaces de alcanzar los objetivos que se proponen; de allí surgió la distinción, hoy bastante difundida entre los conocedores de la teoría PES, entre *reglas, acumulaciones y flujos* en la explicación situacional de los problemas del juego social.
- v) Precisar *quién* explica la realidad y reconocer que tal explicación es *una* forma específica de comprenderla en relación a los propósitos del actor y a la situación de éste en ella; toda explicación tiene un autor que debemos identificar: la explicación *promedio* de dos actores es la *explicación de nadie*; toda explicación es relativa a la situación del actor que explica.
- vi) Reconocer que el actor que explica la realidad, a través de su autorreferencia es *uno* entre varios actores que coexisten en ella con propósitos conflictivos y, por consiguiente, esa realidad admite *varias explicaciones distintas igualmente verificables* desde el lugar de la realidad que se toma como centro de observación y acción.
- vii) Comprender que las afirmaciones anteriores no contradicen la existencia de *leyes objetivas* y de procesos *creativos objetivos*, independientes de nuestra situación, voluntad y percepción.

Una *aserción* explicativa es verificable o falaz con relación a la situación del actor que explica. Así, estamos obligados a admitir que existe más de una verdad verificable.

Recuérdese el ejemplo de Putnam⁹³, limitado al locus espacial o físico, pero aplicable también a cualquier otro tipo de locus situacional en la práctica del juego social. Dos niños exploradores, A y B, *situados* en dos planetas distintos, disparan al mismo tiempo sus pistolas de bengala. Eso es lo que afirma un observador. Sin embargo, el niño A sostiene haber disparado primero; lo mismo asegura B. En realidad, ambos dicen *su verdad relativa* a la posición o *situación* que ocupan en el espacio. En el ejemplo de Putnam las dos verdades son verificables por cada niño explorador porque la velocidad de movimiento de la luz responde a una ley objetiva independiente de nuestra voluntad, intereses y posición en la realidad. Eso permite al niño A afirmar que su luz de bengala salió primero. Pero el mismo argumento sirve al niño B desde su posición de lanzamiento. Aun más, es sobre la base de esa ley objetiva que un observador equidistante de ambos puede afirmar que A y B dispararon al mismo tiempo. En este relato *situacional* hay pues tres verdades verificables empíricamente. ¿Puede el concepto de diagnóstico dar cuenta de esta complejidad? ¿La *verdad* de *quién* asume el diagnóstico si debe ser una y única? ¿Cuál es la verdad objetiva? ¿La explicación que contiene el diagnóstico de un Plan Económico es la verdad de quién?

Una explicación no es independiente de *quién* explica, *para qué* explica, *desde qué* posición explica y *frente a quiénes* otros explican.

Una explicación situacional es siempre hecha por "nosotros" o "ellos" como *observadores intelectuales* o como *actores*. Por lo tanto, es importante distinguir mi explicación de la explicación que intenta dar cuenta de la explicación de los "otros" y precisar si se trata de un actor o un observador. En vez de buscar una sola explicación verdadera, la teoría de las situaciones exige *diferenciar* las explicaciones, según sean sus autores. La explicación de Churchill sobre el inicio de la Segunda Guerra Mundial no es la misma explicación de Hitler. Un promedio de ambas explicaciones es la *explicación de nadie*. No ayuda a comprender el origen del conflicto. No es una explicación de la realidad, es una imposición cognitiva artificial sin *autor* que la asuma como *actor*. Nadie planifica su juego con esa explicación media. La explicación equidistante y distante de un periodista imparcial de la Isla de Pascua, no sólo será diferente, sino además irrelevante para el desarrollo del conflicto bélico.

El acto previo a explicar una situación consiste en *distinguir*, aunque sea borrosamente, lo que llamamos *situación* y lo que llamamos, *fondo escénico* o entorno. Hay que delimitar, vale decir *distinguir*, nuestro foco de atención de lo que no nos parece relevante. Separar el cuadro, del marco y la pared. Esta distinción supone favorecer ciertos criterios. Por de pronto, *serán nuestros criterios* (no los de ellos); pero aún así, un mismo actor puede distinguir diferentes situaciones

para distintos propósitos a partir de una misma realidad. Aún más, la misma distinción entre situación y trasfondo es *situacional*. Yo, desde mi ventanal de Isla Negra, observo las rocas y el mar furioso con sus crestas blancas. Ese es mi foco de atención, el texto de mi observación. Las casas y la gente en la playa son el trasfondo. Pero, al lado está mi amigo con mis binoculares. Sigue el juego de sus hijos en la arena. Para él, el texto se refiere a sus hijos y el mar embravecido es el trasfondo. Miramos hacia el mismo lugar y vemos distintas cosas.

Una situación es una distinción hecha por un actor en relación con su acción en el juego social. De esta forma existen muchas maneras para distinguir una situación, con sus fronteras difusas, del contexto que sólo nos interesa como tal. La situación, así definida, constituye un *espacio de producción social* donde nosotros jugamos un papel al igual que nuestros oponentes, y donde todo lo que allí ocurre en términos de producción social depende de nosotros y ellos, en interacción con el entorno que nos envuelve a ambos.

El concepto de distinción se debe al matemático Spencer Brown⁹⁴: "*Una distinción divide el mundo en dos partes, ese y este, o entorno y sistema, o nosotros y ellos, etc. Una de las más fundamentales de todas las actividades humanas es hacer distinciones*".⁹⁵

A partir del concepto de distinción, Spencer Brown llega a la categoría de *indicación*. Cuando quien distingue produce una distinción con un propósito concreto, se convierte en una *indicación*. La frase "esta parte es mía", hecha por quien reclama esa parte, expresa una indicación. Primero distingue dos partes y después indica que una de ellas tiene propietario.

En este sentido, la explicación de la situación, en nuestra propia autorreferencia, que comienza por *seleccionar problemas*, es primero una *distinción* (estos problemas son parte de mi proyecto de gobierno: esos otros quedan fuera), y después es una *indicación*, pues lo hago con el propósito de enfrentar los problemas seleccionados. En la explicación situacional se indican nudos causales, actores relevantes, secuencias entre los nudos, iniciativas, respuestas, etc.

La *indicación* es nuestra forma de dividir el mundo para actuar sobre él. Por consiguiente una realidad determinada admite muchas indicaciones.

En el paradigma tradicional de las ciencias aplicadas, se llama *diagnóstico* a la explicación de la realidad hecha con apego a normas de objetividad y rigurosidad. En la planificación normativa tradicional también se usa la palabra diagnóstico, para denotar la explicación que fundamenta el plan. Son dos usos distintos para un mismo nombre. Es un trasplante indebido sin las debidas intersecciones entre dos juegos distintos y paralelos: el juego de las Ciencias y el juego Político en el gobierno. Hay un salto entre el mundo de las investigaciones y el

mundo de la práctica política. De un juego sólo se pasa al otro con la intermedición de una apreciación situacional. En el *Juego de las Ciencias* ese diagnóstico es *uno y único*, si pretende ser *riguroso*. En ese caso, sin mayor reflexión, la palabra riguroso parece sinónimo de objetivo. Pero, en el *Juego Político*, la fuerza o el actor que planifica está dentro del sistema planificado y éste contiene además oponentes con capacidad de explicar y planificar según sus propios intereses. Resulta evidente que pueden existir *varios diagnósticos* sobre una misma realidad, porque tal objetividad pura es imposible en un juego conflictivo. Aun el observador explica desde una situación, en su circunstancia. Esa subjetividad existe, es inevitable, no puede ser amputada del modelo que explica la realidad sino al costo de falta de correspondencia. Si el diagnóstico ignora o amputa las subjetividades, no puede ser riguroso. Un modelo teórico sólo puede y debe simplificar la realidad, pero no puede amputarla. No basta con la coherencia lógica del modelo teórico, es necesario que sea correspondiente con la realidad. Por consiguiente, el diagnóstico no puede ser, al mismo tiempo, *único, riguroso y objetivo*. Aquí es donde aparece la necesidad de la *explicación situacional*.

Por otra parte, el mundo real también se compone de ideas, creencias y valores, además de cosas materiales. Hasta ahora hemos hablado de la *realidad* como algo obvio, evidente por sí mismo.

	Material	Inmaterial (ideas)
Dimensión subjetiva (visión situacional)	El mundo material en la práctica social; lo que los actores sociales se han apropiado de las ciencias	Preconceptos, ideologías, valores, situaciones
Dimensión objetiva (visión científica)	El mundo material en las ciencias;	Las ciencias sociales

Conocer la realidad no se agota en la comprensión de las cosas, debe incluir, además, la comprensión de las ideas, las creencias y los valores. Por lo tanto, en un proceso social contradictorio y conflictivo la realidad consiste *no sólo en lo que yo creo que es*, sino además en lo que los otros *creen que es*. Conocer la realidad es también conocer las ideas, creencias y pensamientos de los otros. Estamos obligados a intentar pensar como el otro para superar el monólogo del diagnóstico. Esto es de fundamental importancia para la planificación estratégica, porque el *cálculo tentativo* exige intentar conocer las motivaciones y acciones posibles del oponente. Y ellas *no* dependen de *mi* explicación situacional, sino de *su explicación*.

En el campeonato mundial de fútbol de Suecia en 1958 ocurrió una situación que revela en toda su amplitud las limitaciones del diagnóstico y de los planes normativos que ignoran al oponente. Es una anécdota tan famosa como divertida. En la víspera del partido entre Brasil y la Unión Soviética, el entrenador Feola, ante sus jugadores, los instruye sobre la estrategia que deben seguir

⁹⁴ Brown, Spencer "The Laws of Forms". Allen and Unwin, 1969, London, Julián Press, N.York 1972.

⁹⁵ Varela, Francisco, "Principles of Biological Autonomy", North Holland, N.York, 1979.

para ganar el partido. Explica las posibilidades del juego desde su visión particular y, como en un monólogo, asume que los rusos harán todo aquello que él predice y desea. Son como marionetas dirigidas por el propio Feola. Cuando termina su explicación se produce un largo silencio entre los jugadores. Feola, muy seguro, los incita al debate insistiendo con la frase: ¿alguna pregunta? Está convencido que los ha anonadado con su brillantez. Nadie responde, hasta que después de varios esfuerzos, Garrincha, jugador genial, pero al mismo tiempo el menos intelectual del equipo, levanta la mano y dice con timidez y preocupación: ¿Usted ya arregló toda su estrategia con los rusos?

En la intuición de Garrincha, acostumbrado a las dificultades del juego equilibrado y a competir con adversarios duros e inteligentes, no parecía muy clara tanta facilidad otorgada por el oponente. Aparentemente los rusos harían todo lo que Feola quería que hicieran para que Brasil ganara el partido. ¿Será que el astuto Feola hizo un acuerdo con los rusos?

Desde el conocimiento de esta anécdota, entre los practicantes del PES, cuando vemos un diagnóstico y un plan tradicional, nos decimos en broma: ¿los rusos no juegan? ¿Los rusos no explican y no hacen estrategias? ¿Será que el planificador tradicional hizo un acuerdo con los actores sociales, con la adversidad, con la incertidumbre y con las sorpresas, para que el plan cumpla sus metas? ¿Nadie ni nada se opone a nuestras metas, y así podemos alcanzarlas sin estrategia y sin considerar al otro? ¿El otro es un observador que espera sonriente nuestro éxito? ¿Qué ha cambiado para que el fracaso que revela el diagnóstico del pasado, con su registro de incumplimiento del plan, se convierta abruptamente en éxito en el plan sobre el futuro?

La teoría de las situaciones es vital para el análisis estratégico, y resulta indispensable que todavía haya alguna reflexión estratégica sin análisis situacional. Es indispensable distinguir con rigor entre la investigación pura, la investigación aplicada contenida en un diagnóstico y la explicación situacional del hombre de acción. Las tres están relacionadas, pero cumplen una función bien diferenciada en el juego social.

3. LA ASIMETRÍA DE LA EXPLICACIÓN SITUACIONAL

Lo que preocupa a cada actor frente a la realidad puede ser muy diferente. Y puede ser un grave error de apreciación situacional pensar que el otro valora las mismas preguntas que yo. En realidad, cada uno, en su circunstancia, tiene un foco de atención diferente y distintas valoraciones. Yo no estoy frente a mi oponente como ante un espejo que reproduce los mismos movimientos, sólo que en una imagen invertida. El tiene su lista de problemas y yo tengo la mía. Nuestro foco de atención y valoración es *asimétrica*. Por consiguiente, las explicaciones situacionales son *asimétricas*.

En una investigación ocurre lo contrario. La clave está en hacer las preguntas adecuadas, porque hay un solo conjunto de preguntas correctas. El problema es acertar con ellas. Por lo tanto, dos investigadores que por diferentes caminos postulan una misma teoría científica hacen explicaciones simétricas: responden a las mismas preguntas con iguales respuestas o sus equivalentes.

La categoría de situación exige lo opuesto. Saber diferenciar las preguntas adecuadas, descubrir la *asimetría* de las explicaciones de los actores en un juego concreto. Y este es un concepto teórico de la mayor importancia en el análisis estratégico, porque la capacidad para comprender la asimetría de la explicación del otro determina la calidad de la estrategia propia.

El problema es el siguiente. Explicaciones distintas sobre una misma realidad no sólo significan *distintas respuestas a una misma y única pregunta*, sino *distintas respuestas a distintas preguntas*. O sea, antes de diferenciar las respuestas en la explicación de la realidad debemos preguntarnos: ¿cuáles son las preguntas relevantes que su circunstancia provoca en cada jugador? Hay pues, un problema previo de diferenciación de las preguntas. El conjunto de interrogantes es *asimétrico* para cada jugador.

En una situación de inflación, la pregunta clave para las organizaciones sindicales es: ¿cuánta es la pérdida de salarios reales? En cambio, para una organización empresarial la pregunta crítica es: ¿cuánta es mi descapitalización? Las preguntas claves son distintas. Esta asimetría contribuye de manera importante a la incomprensión en las negociaciones y su giro hacia confrontamientos. Es una de las fuentes del conflicto cognitivo que puede convertirse en conflicto de intereses.

Un ejemplo interesante de esta asimetría es el siguiente:

En la guerra de Las Malvinas el general Galtieri razona así: Las Malvinas pueden ser nuestro proyecto de recuperación política. Tienen alto valor para Argentina y bajo valor para Inglaterra. Podemos tomarlas por sorpresa, sin gran resistencia. Después será muy costoso para Inglaterra recuperarlas. Inglaterra no irá a la guerra por un objetivo de bajo valor. Sólo protestará y presionará.

En la cabeza del general Galtieri hay una única pregunta para ambas partes, y esa pregunta se refiere al *valor*, material y emocional, de las Islas Malvinas. ¿Cuánto valen las Malvinas para Argentina? ¿Cuánto valen las Malvinas para Inglaterra? Asume que la misma pregunta es válida para ambos gobiernos.

Su preconcepción se fundamenta en el tamaño de las islas, la distancia respecto a ambos países, su valor histórico, etc. Hace una suerte de tasación de las islas desde la perspectiva propia y desde la perspectiva inglesa. Distingue dos perspectivas, la propia y la de Inglaterra. Distingue dos explicaciones simétricas. Asume que la pregunta es la misma y hay dos respuestas distintas: alto y bajo valor. La preocupación de Inglaterra es la misma que la de Argentina. Son oponentes ante un espejo y las preguntas son simétricas.

Pero, si pensamos un poco, puestos en la cabeza y las circunstancias de Margaret Thatcher, la pregunta pertinente para Inglaterra no es la que supone el general Galtieri. No es el valor de Las Malvinas lo que está en juego, sino el valor de ser invadidos por un país sudamericano y dejar esa agresión sin respuesta, creando un *precedente* de mucho valor para otras situaciones en otros puntos de la tierra. Es un precedente que puede ser aplicable a Gibraltar y a todos los territorios sujetos a alguna disputa. Obviamente, el valor del precedente para Inglaterra es muy superior al valor de Las Malvinas. En cambio, el valor del precedente es nulo para Argentina. La Thatcher concentra su atención en el *valor del precedente*, mientras Galtieri se concentra en el *valor de las islas*. Este es un error monumental de análisis situacional. Galtieri le atribuye a la Thatcher su propia explicación y no sabe *diferenciar* las explicaciones. El general Galtieri ignoró el concepto de asimetría situacional.

Esta no es una crítica fácil a otros. También es autocrítica. Algo similar me ocurrió, cuando el Presidente Allende me encargó negociar con el Embajador Korry de los EE.UU. una mina de hierro de propiedad de la Bethlehem, una gran empresa norteamericana internacional. El propósito era no sólo nacionalizar la mina de hierro, sino verificar la posibilidad de una negociación aceptable para ambas partes y ver la posibilidad de extenderla a algunas minas de cobre. La negociación fue exitosa y con buena voluntad de ambas partes. Estaba el camino abierto para negociar una de las empresas cupríferas. En esas conversaciones, el Embajador, un hombre inteligente y flexible, refiriéndose a las empresas del cobre, fuera de mis competencias de negociación en ese momento, me dijo: "Páguenos un dólar por las minas y hay acuerdo". Ciertamente, el no quería decir literalmente un dólar. Él quería significar con esa frase que para su gobierno no era el valor de las minas lo relevante, sino el precedente de aceptar una expropiación sin compensaciones. Pero, nosotros, en nuestra circunstancia, no captamos el mensaje. Estábamos obsesionados por crear una doctrina de expropiación basada en el valor de las minas y de las sobreutilidades indebidamente alcanzadas por las empresas explotadoras. En nuestro cálculo, nosotros no debíamos nada a los propietarios. Ellos le debían a Chile. Pero, justamente la doctrina Allende sentaba un precedente muy costoso para los Estados Unidos.

El análisis situacional es complejo. Exige estudiar al *otro*, ponerse en su circunstancia para comprender su foco de atención y distinguir lo que valora y no valora. *Ese salir de mí para entrar en el otro, exige atribuirle* al otro una explicación. Se trata de un esfuerzo especial para pensar como el *otro*. Naturalmente, el error de atribución es fácil, y puede ser muy costoso. Pero, no hay alternativa. Necesitamos teoría y métodos para estudiar a los *otros*.

Este énfasis en la dificultad para estudiar al *otro*, no debe descuidar el estudio de sí mismo. Tampoco ello es fácil. Yo estoy en la situación, pero además, yo, el

que explica, soy yo mismo. ¿Tengo la capacidad de verme a mí mismo como realmente soy? ¿Cuánta ceguera situacional hay dentro de mí cuando se trata de mí? Una buena posibilidad es someterse a pruebas bien diseñadas para aprender de sí mismo. Pruebas verificables por un tercero.

Explicar la situación es explicar *mí* situación y *su* situación. Es *diferenciar* las explicaciones de los diversos jugadores y *atribuir* correctamente a cada jugador las explicaciones diferenciadas. Implica también verificar si los jugadores juegan de manera consistente con las explicaciones que les atribuimos.

Un diagnóstico técnico riguroso tiene valor. Pero, no es más que la materia prima que *procesa* un actor social para formular su *apreciación situacional*.

De las argumentaciones anteriores se deduce claramente que la explicación situacional no es una explicación estimulada solamente por la realidad presente, ni es enteramente racional. En realidad, podemos calificarla de *cuasi racional*, pues se apropia, en alguna medida, de las ciencias del momento, pero fundamentalmente es una explicación cargada de pasiones, tradiciones, intuición y prejuicios. En toda explicación traemos al presente nuestro pasado.

Como dice Gadamer, "*Nosotros siempre estamos situados dentro de tradiciones*".⁹⁶ La tradición es nuestro modo de ser al margen de la reflexión crítica. Es lo que aceptamos porque ya es parte de nosotros. Combina una herencia de pasiones, intuiciones y prejuicios, pero también de verdades. En relación con los prejuicios, conviene distinguir aquellos que provienen de la autoridad respetada y no cuestionada, de aquellos que se deben a atolondramiento en el propio juicio. Ya hemos analizado que los prejuicios implican un ahorro de juicio y son necesarios en la práctica social. Hay pues prejuicios legítimos. Dice Gadamer: "*Como el intelecto humano es demasiado débil para prescindir de los prejuicios, al menos esafortunado haber sido educado con prejuicios verdaderos*" (pág. 273). "... *Los prejuicios verdaderos deben, de todas maneras, ser finalmente justificados por el conocimiento racional, aunque esa tarea nunca puede ser completada*" (273).

"El atolondramiento es la fuente de errores que surge en el uso propio del razonamiento. La autoridad es, sin embargo, responsable por lo que se origina en el no uso en absoluto del razonamiento propio..." (pág. 277) "Si el prestigio de la autoridad desplaza nuestro propio juicio, entonces la autoridad es de hecho una fuente de prejuicios" (pág. 279) "Aun la tradición más genuina y pura no perdura a causa de la inercia de lo que alguna vez existió. Ella necesita ser *afirmada, aceptada, cultivada*." (pág. 281).

4. CUÁNTOS TIPOS DE EXPLICACIONES SON POSIBLES

Para comprender mejor la teoría de las situaciones, quizá sea interesante examinar una gama amplia de posibles relaciones entre el actor que explica y

⁹⁶ Gadamer, Hans Georg, "Truth and Method", Continuum, New York, 2ª edic. 1988, p. 282.

la realidad explicada. La realidad no es igual para todos. Reflexionemos sobre esta metáfora. Cada actor tiene en el juego social una suerte de torre de observación ubicada física y mentalmente en un lugar particular del juego. Cada torre tiene una altura, un ángulo de observación y un radio de alcance diverso. Cada actor está en una situación particular, en su circunstancia. Su explicación de la realidad tiene también que ser particular, tiene que ser *su* explicación diferenciada de *otras*.

En la diferenciación de las explicaciones sobre la realidad cuentan cuatro variables. Estas son las variables y los símbolos para distinguirlas:

- a) La **identidad** del sujeto que explica la realidad o es objeto de una explicación; Los símbolos utilizados son: **OB** = observador; **A1** = actor 1; **A2** = actor 2.
- b) La autoría de la explicación. ¿Quién explica: yo, tú o él? La letra **E** a la izquierda del símbolo del sujeto marcará la identidad del autor de la explicación.
- c) La preocupación o interés del actor que explica la realidad **R** está indicada con el símbolo a la derecha de su identidad. Ese símbolo indica: ¿Explico preocupado por *mi* interés o por el *interés del otro*?
- d) La posición desde la cual explica el sujeto. ¿Dentro del juego? ¿Desde fuera? Para precisar la ubicación del actor basta con saber que un observador **OB** siempre explica *desde fuera*. En cambio un actor, sea **A1** o **A2**, siempre explica *desde dentro*.
- e) La calidad de la torre de observación de quien explica: ¿Cómo es el capital cognitivo del sujeto que explica? ¿Cómo es la variedad y riqueza del paisaje social desde donde observa?
- f) La referencia o *punto de vista* que conscientemente asume el sujeto que explica. El trébol (**♣**), seguido de la identidad del actor indicará el punto de vista asumido en la explicación; por ejemplo **EA1** (**♣**) **A2**, indica que **A1** explica asumiendo el punto de vista de **A2**, asumiendo su circunstancia.

Por ejemplo: (**♣**) **EOB** → **[R (A1, A2)]** = **D**, indica el típico *diagnóstico tradicional* en que un observador técnico (**OB**) explica la realidad *desde fuera*, y asume inconscientemente su propio punto de vista (**♣**) **EOB**. No hay una preocupación explícita por los actores **A1** y **A2**. La realidad **R** apreciada desde punto de vista del otro está omitida. La omisión del signo representa un trato distante y supuestamente equitativo, sin conciencia de que siempre hay un punto de vista asumido, aunque se crea que la visión propia es objetiva y se ignore la visión de los otros. Los *otros* son tratados como *agentes* e ignorados como *actores*. El sujeto que explica **EOB** no reconoce la necesidad de diferenciar explicaciones. Por el contrario, apoyado en las ciencias, quiere encontrar una *explicación única*, válida para todos, objetiva, rigurosa y verdadera.

Caso del diagnóstico	
(♣)EOB	Indica que el observador OB explica desde su punto de vista
OB	Indica que se trata de un observador que explica <i>desde fuera</i>
<input type="checkbox"/>	La omisión de <input type="checkbox"/> indica el intento de objetividad; no se abanderiza con ninguno de los actores, ni se preocupa por su representación
[R(A1, A2)]	Indica la realidad explicada, que comprende dos actores que son ignorados y tratados como agentes

Por ejemplo, la *explicación situacional* típica del método PES, puede precisarse con el siguiente

Caso de la explicación situacional					
Punto de vista de A1	Explica el actor A1	Actor A1	En interés de A1	Explica la situación	Reconociendo al actor A2 y su punto de vista
♣	E	A1	<input type="checkbox"/>	→	R(♣A2)

La torre de observación influye en la *calidad* de la explicación, pero es irrelevante para elaborar una taxonomía de explicaciones posibles. La calidad de la explicación no cuenta para precisar quién explica, para qué explica, en la cabeza de quién explica, y dónde está su foco de atención y valor. No es el momento de profundizar en la calidad de la explicación situacional, pero ciertamente cuenta en la exploración del cálculo interactivo.

En la explicación situacional hay dos preguntas distintas e importantes:

Primera. Representatividad de la explicación. ¿Qué hará o jugará el otro? La respuesta a esta primera pregunta depende de la profundidad del estudio según el foco de atención y valores del otro. Exige *entrar* en la autorreferencia del *otro*, penetrar y comprender sus puntos de vista, sin juzgar su calidad o su aceptabilidad.

Segunda. Potencia o calidad de la explicación. ¿Es una explicación eficaz? ¿Cuál será la calidad o potencia de su jugada con el fundamento de su explicación? La respuesta a esta segunda pregunta depende del código operacional o de personalidad del otro, de su capital cognitivo y de varias otras variables que estudiaremos en su momento, y que por el momento sintetizamos en el concepto de *torre de observación* de un actor. Exige *salir* de la autorreferencia del otro para evaluar la potencia de las teorías que aplica en la lectura de la realidad y la propiedad con que construye su explicación situacional a partir de los paradigmas científicos vigentes.

Si olvidamos por un momento esa torre de lectura de la realidad, podemos construir una tipología de seis modos distintos de explicación de la realidad.

<p>Caso 1: Diagnóstico</p>	<p>Características:</p> <p>a) El sujeto que explica se sitúa fuera de la realidad, no está comprometido con ella. b) Ignora la explicación del otro. c) Intenta la objetividad y la rigurosidad científica.</p> <p>Ejemplo: El historiador que narra, el científico que investiga, el observador imparcial, etc.</p> <p>(*) EOB → [R(A1, A2)]</p>
-----------------------------------	--

En los dos primeros casos, el sujeto que explica es un observador **OB** que se ubica *fuera* de la situación, y puede representar la actitud del historiador, de un investigador o de un cronista extranjero que, en tránsito por tierras desconocidas, narra analíticamente un proceso social que no vive, y sobre el cual no puede ni quiere tomar decisiones.

<p>Caso 2: Diagnóstico Interpretativo</p>	<p>Características:</p> <p>a) El sujeto que explica se sitúa fuera de la realidad. b) Su explicación intenta representar la circunstancia del otro, ponerse en su autorreferencia.</p> <p>Ejemplo: El historiador que intenta ponerse en la cabeza y las circunstancias de Julio César.</p> <p>EOB → R[(*) A2 □, A1]</p>
--	--

El sujeto **OB** no es un actor, es un observador de la realidad. Explica profesionalmente, descomprometido de los intereses de los actores. Se trata de dos tipos de diagnóstico: el típico del investigador, o *diagnóstico puro*, y el *diagnóstico interpretativo*, en que el cronista trata de situarse en la posición del protagonista, simplemente para comprender e interpretar su papel en el relato.

<p>Caso 3: Explicación situacional fanática</p>	<p>Características:</p> <p>a) El sujeto que explica se sitúa dentro de la realidad, está comprometido con ella. b) Su explicación ignora al otro y expresa sólo su punto de vista; está ciego a la realidad del otro. c) El otro no me preocupa.</p> <p>Ejemplo: La posición nazi respecto al pueblo judío.</p> <p>(*) EA1 □ → R(A2)</p>
--	---

El tercer caso, representa un tipo especial, pero no excepcional, de explicación situacional. Es una explicación fanatizada, profundamente ideologizada, bastante común en algunos militantes de movimientos y partidos políticos extremistas. Dicha explicación considera al otro como un objeto perturbador de su proyecto, que no despierta interés, ni por sus problemas, ni por sus ideas. Simplemente es algo que molesta y que quizá debería no existir o ser suprimido. Toda la explicación es egocéntrica, en autorreferencia (*) y en su foco de atención y valor (□). El otro no existe como igual.

<p>Caso 4: Explicación situacional</p>	<p>Características:</p> <p>a) Es la típica explicación situacional; el actor se sitúa dentro de la realidad, comprometido con su proyecto. b) El que explica se sitúa en la circunstancia del otro, pero en el interés propio de hacer más potente su explicación para lidiar con él con ventaja.</p> <p>Ejemplo: La explicación que fundamenta el cálculo interactivo en un juego conflictivo.</p> <p>(*) EA1 □ → R(*) A2</p>
---	--

El cuarto caso representa la típica explicación situacional desarrollada en "Planificación de Situaciones". Yo explico en mi autorreferencia (*) EA1 y preocupado por mí (A1 □), consciente de mi circunstancia, y también de la circunstancia del otro A2. Sé que comprender la realidad me exige situarme en la autorreferencia del otro (*) A2, pero no estoy preocupado por su situación (A2 □), sino por la mía. Quiero conocer al otro para vencerlo.

<p>Caso 5: Explicación situacional excéntrica</p>	<p>Características:</p> <p>a) El sujeto que explica se sitúa dentro de la realidad. b) Me olvido de mí; sólo explico en la cabeza del otro y busco comprender su circunstancia, preocupado por él.</p> <p>Ejemplo: La explicación del misionero religioso.</p> <p>EA1 → R[(*) A2 □]</p>
--	---

El quinto caso muestra la *explicación situacional excéntrica*. Representa el modelo explicativo opuesto al anterior. Explico desde adentro, pero olvidándome de mí. Yo no soy el centro del problema, ni lo que interesa es mi circunstancia. El centro está fuera de mí, está en el otro. Yo explico EA1 asumiendo la *autorre-*

ferencia del otro (♣) A2 y preocupado por su situación A2□. Es la explicación del misionero religioso.

Caso 6: Explicación situacional invertida	Características:
	a) El actor que explica se sitúa dentro de la realidad. b) Estoy preocupado por mí; yo explico y me pregunto ¿cómo me ve el otro? c) Me interesa mucho la opinión del otro. d) Mi apreciación sobre mí no es lo más relevante. Ejemplo: Juan quiere saber como lo ve su novia, Esmeralda.

El sexto caso muestra un juego explicativo complicado. Yo quiero saber como el otro me ve, porque deseo o necesito que me vea de un modo particular. Yo explico, EA1□, asumiendo la circunstancia del otro (♣) A2, pero preocupado por mí A1□, no por él o por ella. Es un tipo egocéntrico de explicación situacional que asume utilitariamente la circunstancia del otro. Es la explicación típica de la conquista amorosa. *¿Falta algo para explicarme?*

5. LOS DOS SUBMOMENTOS DE LA EXPLICACIÓN SITUACIONAL

En toda explicación situacional conviene distinguir dos momentos:

a) El momento 1, *de entrada* en la perspectiva del *otro*, para intentar ver la realidad como él la ve; en este momento sólo interesa la **representatividad** de la explicación, y esa explicación es eficaz si logra identificarse con la autorreferencia del sujeto estudiado.

b) El momento 2, *de regreso* a la posición propia, para calificar la **potencia** o **calidad** de la explicación del *otro* de acuerdo con las teorías más potentes que maneja el actor que explica; en este momento sólo interesa la potencia de la explicación que le *atribuimos* al *otro*, y esa calificación es eficaz en la medida que la teoría del actor explicante es más potente que la teoría del actor explicado.

Ambos momentos son complementarios en la explicación situacional. El primer momento permite la correcta *diferenciación* de las explicaciones. El segundo hace posible la correcta *calificación* de las explicaciones.

	Previsión de posibilidad	Verificación de calidad
<i>Primer momento</i> Entra en la posición del otro	¿Qué hará el otro en su circunstancia?	¿Qué espera de su acción, según su punto de vista?
<i>Segundo momento</i> Regresa a la posición propia	¿Qué haría yo en su circunstancia?	¿Cuál será la calidad de su acción, según mi punto de vista?

La confusión sobre la función de ambos momentos puede conducir a errores fatales. Estos errores pueden ser:

- Atribuir al otro la explicación propia.
 - Descalificar la explicación del otro e ignorarla.
 - Desconocer la asimetría de las explicaciones.
- Cualquiera de estos errores deteriora la calidad del cálculo interactivo.

6. DISTORSIONES COGNITIVAS DE LA EXPLICACIÓN SITUACIONAL

Toda explicación situacional es incompleta, porque es incapaz de apreciar la realidad desde todos los puntos de vista de los jugadores relevantes. Todo jugador explica con un cierto grado de *seguridad situacional*. Estamos ciegos a una parte del mundo, exactamente aquella parte que los otros jugadores ven y aprecian y nosotros no vemos ni valoramos. En general no sabemos *diferenciar* las explicaciones y comprender el mundo con los ojos de nuestros oponentes o, simplemente, de los otros jugadores.

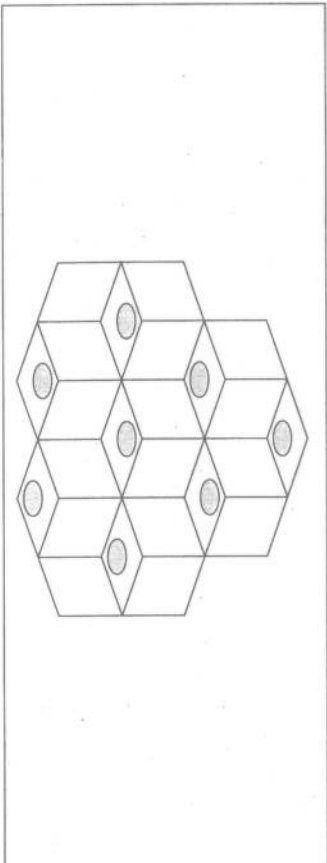
Hay perspectivas de la realidad que no vemos porque no *venimos* lo que está:

- Fuera de nuestro **foco de atención**. Nuestra atención es como el haz de una linterna en la noche, está relativamente concentrado, no está disperso. No vemos lo que está fuera del haz de la linterna. Nuestro foco de atención no es libre, está guiado por nuestros intereses y nuestra capacidad cognitiva.
- Fuera de nuestro **campo de comprensión**. Como dicen los filósofos del lenguaje, sólo vemos de la realidad aquella parte para la cual tenemos conceptos. El mundo del hombre es del tamaño de su vocabulario. Un niño con un vocabulario de 40 palabras sólo puede ver un mundo de cuarenta conceptos.

- Fuera de nuestra **referencia**. Es muy difícil situarse en la *cabeza del otro*, ponerse sus anteojos para comprender *su* realidad. Hay que introducirse en su realidad y en su vocabulario. ¿Cuál es la explicación de la realidad de un narco-traficante en Colombia? ¿Cómo explica Sadam Hussein la realidad de Irak? ¿Cómo explica esa misma realidad el presidente Clinton? ¿Cómo podemos precisar las diferencias de puntos de vista entre el presidente del Brasil y los dirigentes del Movimiento de los Sin Tierra sobre la Reforma Agraria?

- Fuera de nuestra posibilidad de **percepción** según nuestros preconceptos. Sobre muchas cosas no tenemos conceptos, sino preconceptos y prejuicios. Por años, en los cursos de PES he utilizado el famoso dibujo de Escher sobre los pájaros blancos y negros, y es evidente el preconcepto a favor de los pájaros blancos. El dibujo sobre los cubos que se adjunta ha servido en más de docenas ocasiones para verificar que los participantes en nuestros seminarios tienen distintos preconceptos sobre un cubo. Unos ven 6, 7, 23, 18 cubos.

¿Cuántos cubos completos ve usted?



• Fuera de nuestro **foco del tiempo**. El Profesor Linstone⁹⁷ de la Portland State University, Oregon, ha elaborado el concepto de *tasa psicológica de descuento del tiempo*, para explicar este tipo de ceguera situacional. Su propuesta de análisis se basa en las investigaciones de Tversky y Kahneman⁹⁸. Dice el Profesor Linstone: "Las experimentos de Tversky y Kahneman demuestran cómo los seres humanos aplican una tasa psicológica de descuento del tiempo a su propio pasado y así distorsionan la integración de su propia experiencia, esto es, sus probabilidades subjetivas. Los eventos recientes tienden a ser sobrestimados en relación a los más remotos. Similarmente, miramos al futuro como si lo hiciéramos por el extremo equivocado del telescopio: las crisis y las oportunidades distantes aparecen menores de lo que realmente son. Tal descuento del futuro afecta drásticamente la elección entre proyectos alternativos".

Las mismas razones destacadas por Linstone permiten comprender que no vemos lo que está distante en el tiempo porque, a causa de la alta tasa de descuento que le aplicamos a las posibilidades futuras, las expulsamos de nuestro foco de atención.

• Fuera de nuestra **capacidad de aceptación**. No queremos ver lo que rechazamos, nos disgusta o nos causa dolor. La mente humana se defiende con la supresión de la información dolorosa.

• Fuera de nuestra **capacidad de distinción** en medio de la **sobrecarga de información**. El mundo moderno se caracteriza por la especialización y la sobrecarga de información, de modo que es fácil pasar por alto indicios de realidades importantes que llegan a nosotros ocultas en masas enormes de información especializada.

• Fuera de nuestros **hábitos arraigados de ver y conocer**. La razón humana opera con ciertas distorsiones, entre las cuales conviene destacar: a) el impresionismo circunstancial; b) la desviación de nuestro foco de atención ha-

cia las señales fuertes para las urgencias y débiles para las importancias; y c) una cierta proclividad hacia el raciocinio basado en réplicas mecánicas.

El *impresionismo circunstancial* queda bien expuesto con el conocido caso del bibliotecario y el agricultor. Se trata de un pueblo agrícola pequeño de 30.000 habitantes, donde hay una biblioteca con 1 bibliotecario, y unos 8.000 agricultores. Estamos en la calle y observamos que un hombre de unos 50 años, de espaldas curvas, anteojos de fondo de botella y con dos libros bajo el brazo cruza de una acera a la otra. Frente a la pregunta de si ese hombre es un bibliotecario o un agricultor, la inmensa mayoría de los encuestados responderá que es un bibliotecario. Contra todas las probabilidades, afirmaremos que es bibliotecario en base al estereotipo de una persona que cumple esas funciones. Pero si razonamos con lógica, las probabilidades de que sea agricultor son muchísimo mayores.

La *desviación hacia las señales fuertes* es otro vicio muy común y de enorme importancia en la organización de la agenda de un dirigente. Un símil biológico ilustra bien el caso. Si una persona padece de alergia, va al médico, porque la alergia molesta mucho, emite señales fuertes desproporcionadas a su importancia. En cambio, si tiene cáncer al páncreas, no siente dolores, no hay señales de alarma, y la enfermedad es mortal. Del mismo modo, las urgencias políticas, como una huelga o alguna reunión de emergencia, golpean de inmediato nuestra atención, mientras que cosas tan importantes como el atraso en el desarrollo de un campo básico de las ciencias y la tecnología para el desarrollo futuro del país no entran en nuestro foco de atención.

Por último, la *proclividad hacia el raciocinio basado en réplicas mecánicas* no permite una lectura rigurosa de la realidad, ya que con la réplica mecánica separamos el texto de la situación de su contexto, para razonar por simple trasplante de una realidad a otra. El raciocinio es del tipo siguiente: Si en el país A el sistema de seguridad social Z funciona bien, aquí debe funcionar bien. Si en el país A fracasó la reforma W, aquí debe fracasar también. Si tal teoría no se enseña en las universidades de USA, seguro que no es sólida y aquí no debe enseñarse. La réplica mecánica es la negación de la explicación rigurosa de la realidad, y fomenta la imitación irreflexiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio Gramsci, *Antología de Manuel Sacristán*, Siglo XXI, pág. 40.
- Taylor, S.J. y Bogdan, F. "Introduction to Qualitative Research Methods" 1984, Wiley.
- Blaug, Mark "The Methodology of Economics", Cambridge University Press", 1980.
- Heidegger, Martin, "El Ser y el Tiempo", 1927
- Sartre, Jean Paul, "El Ser y la Nada, 1943
- Gadamer, Hans Georg, "Truth and Method", Continuum, New York, 2ª edic. 1988.
- Ortega y Gasset, "Historia como Sistema", 1936.

⁹⁷ Linstone, Harold, "Multiple perspective for decision making", Elsevier, North Holland, New York, 1984.

⁹⁸ Tversky, A., y Kahneman, D., "Judgement under uncertainty: heuristics and biases", Science, vol. 185, 1974

- Clausewitz, Karl von, "De la Guerra", Editorial Labor, Barcelona, España, 1992.
- Matus, Carlos, "Planificación de Situaciones", FCE, México, 1977.
- Putnam, Hillary, en "Los Hombres detrás de las Ideas", Bryan Magee, FCE, México
- Brown, Spencer "The Laws of Forms", Allen and Unwin, 1969, London, Julián Press, N.York 1972:
- Linstone, Harold, "Multiple Perspective for Decision Making", Elsevier, North Holland, New York, 1984.
- Tversky, A., y Kahneman, D., "Judgement under Uncertainty: Heuristic and Biases", Science, vol. 185, 1974.

Sesión 6

El juego de las ciencias

SÍNTESIS

1. Crítica de las ciencias
2. Crítica de la teoría económica positiva
3. Crítica de la compartimentalización de lo económico
4. El juicio humano
5. El juicio de aceptabilidad: conflicto de valores